





**UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI**

**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 présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail  
en vue de l'obtention du grade de maître ès science

PAR

© **Samuel Quirion**

**Mars 2017**



**Composition du jury :**

**Roger Zaoré, président du jury, Université du Québec à Rimouski**

**Mélanie Gagnon, directrice de recherche, Université du Québec à Rimouski**

**Catherine Beaudry, codirectrice de recherche, Université du Québec à Rimouski**

**Martin X. Noël, professeur en management, Université du Québec en Outaouais**

Dépôt initial le 19 décembre 2016

Dépôt final le 15 mars 2017



UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI  
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.



« Il n'est jamais trop tard pour  
sonder l'inconnu, il n'est jamais trop  
tard pour aller au-delà » [Gabriele  
D'Annunzio]



## REMERCIEMENTS

Entreprendre à temps partiel des études de deuxième cycle, et ce, 10 ans après avoir déserté les bancs de l'école, est un défi personnel notable. Sans compter que les obligations professionnelles et personnelles demeurent dans la balance. Or, plus le défi est grand, plus le sentiment d'accomplissement est important. Ce sentiment vaut tous les efforts et laisse une trace impérissable. Certes, le découragement n'est jamais très loin, prêt à frapper au moindre signe d'épuisement. C'est alors que le support de l'entourage entre en jeu. En ce sens, je ne pourrais suffisamment remercier Francis d'avoir cru en mes capacités avant que je puisse moi-même en percevoir la lueur. Il a donné sans compter de son temps et de son énergie afin de me libérer des contraintes du quotidien, me permettant ainsi d'accorder mon attention à la réalisation de ce travail. Je souhaite aussi remercier infiniment Mélanie Gagnon pour sa disponibilité, sa rigueur, sa compétence et son approche humaine, de même que Catherine Beaudry pour la justesse et la pertinence de ses commentaires. Merci à mon employeur qui, par ses actions, a démontré toute la considération qu'il porte envers le développement de ses employés. Enfin, merci à toutes les personnes de mon entourage qui ont pris soin de s'informer sur l'objectif de mon travail et l'avancement de celui-ci. L'intérêt qu'ils ont manifesté a contribué au maintien de ma motivation tout au long de ce projet.



## RÉSUMÉ

En raison des difficultés de recrutement dans les organisations et l'augmentation du visage multiethnique dans les pays industrialisés, plusieurs études ont été menées au sujet des personnes immigrantes en emploi. Par ailleurs, les centrales téléphoniques font fréquemment appel à la main-d'œuvre immigrante pour pourvoir leurs postes de téléconseillers. Toutefois, malgré l'intérêt que porte la littérature au sujet de la diversité culturelle en emploi, aucune étude ne s'attarde à l'intégration de travailleurs immigrants dans le contexte spécifique des centres d'appels.

Ce mémoire a donc pour principale visée d'amener ses lecteurs à mieux comprendre comment les nouveaux employés issus d'une autre culture ont vécu leur processus d'accueil et d'intégration en centre d'appels québécois. Plus spécifiquement, les objectifs de cette recherche consistent à identifier et à décrire les facteurs qui peuvent influencer positivement ou négativement l'intégration des téléconseillers immigrants, à connaître leurs besoins spécifiques durant cette période et à comprendre de quelle façon l'expérience vécue peut influencer leur perception de l'organisation.

Pour être en mesure d'atteindre ces objectifs, huit entrevues ont été réalisées auprès de téléconseillers immigrants au moyen d'une étude de cas menée au sein d'une centrale téléphonique. De plus, afin de préciser certaines informations quant au thème à l'étude, un questionnaire ainsi qu'une conseillère en formation ont été rencontrés. Finalement des documents organisationnels ont été consultés afin d'accroître la compréhension des pratiques internes d'accueil et d'intégration.

Le principal constat émanant des données collectées est que la culture d'origine des nouveaux arrivants influence de différentes manières la facilité avec laquelle ceux-ci parviendront à s'intégrer. En ce sens, plus les dimensions culturelles du pays d'origine de l'employé diffèrent de la culture québécoise, plus les besoins et les attentes lors de l'arrivée en emploi seront spécifiques. C'est pourquoi il est préférable que les centres d'appels du Québec se tournent davantage vers des processus d'accueil et d'intégration flexibles et adaptés aux besoins des employés issus d'une autre culture.

Mots clés : accueil, intégration, immigrant, centre d'appels, culture, diversité, téléconseiller



## ABSTRACT

Due to recruitment challenges facing organizations and the increasingly multicultural reality of industrialized countries, several studies have been conducted on migrant workers. In today's market reality, call centers frequently hire migrant workers to meet their staffing needs. However, despite the fact that many studies show interest in issues related to cultural diversity at work, no study focuses specifically on the integration of migrant employees in the context of call centers.

Therefore, the purpose of this thesis is to understand how new employees from a foreign culture experience the process of settlement and integration. More specifically, the goals of this research are to identify and describe the factors that can have a positive or negative impact on the integration of immigrant call centre agents, determine their specific needs during this period, and understand how their experience can influence their perception of the organization.

In order to achieve these goals, eight interviews were conducted with immigrant agents through a case study carried out at a call centre. A manager and a training advisor were also interviewed to provide further details on the topic under study.

The main finding that emerged from the data collected is that the newcomers' culture of origin influences, in different ways, the ease with which they will integrate. In this sense, the greater the difference between the cultural dimensions of the country of origin and Quebec culture, the more specific their needs and expectations will be upon their entry into the labour market.

Consequently, it is preferable that call centres in Quebec engage further in flexible settlement and integration initiatives adapted to the needs of employees of other cultures.

Keywords: call centre, call centre agent, culture, diversity, immigrant, integration, settlement



## TABLE DES MATIÈRES

<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>IX</b>
<b>RÉSUMÉ.....</b>	<b>XI</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>XIII</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES .....</b>	<b>XV</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>XIX</b>
<b>LISTE DES FIGURES.....</b>	<b>XXI</b>
<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE.....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1 RECENSION DES ÉCRITS .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 DIVERSITE .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1.1 Diversité culturelle .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1.2 Concepts d'accueil et d'intégration .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1.3 Accueil et intégration des personnes immigrantes .....</b>	<b>21</b>
<b>1.1.4 Obstacles et conditions de réussite à l'intégration de la diversité en                 emploi.....</b>	<b>23</b>
<b>1.1.5 Vécu des employés immigrants lors de leur intégration en emploi .....</b>	<b>25</b>
<b>1.2 CENTRES D'APPELS .....</b>	<b>26</b>
<b>1.2.1 Description des centres d'appels.....</b>	<b>26</b>
<b>1.2.2 Gestion des personnes dans les centres d'appels .....</b>	<b>29</b>
<b>1.2.3 Centres d'appels québécois .....</b>	<b>32</b>
<b>1.3 INTEGRATION DES PERSONNES IMMIGRANTES EN CENTRES D'APPELS .....</b>	<b>33</b>
<b>CHAPITRE 2 DEMARCHE MÉTHODOLOGIQUE.....</b>	<b>35</b>
<b>2.1 QUESTION ET OBJECTIF DE RECHERCHE .....</b>	<b>35</b>
<b>2.2 PERTINENCE SCIENTIFIQUE ET SOCIALE.....</b>	<b>36</b>
<b>2.3 CONCEPTS A L'ETUDE .....</b>	<b>37</b>

<b>2.4</b>	<b>DEMARCHE METHODOLOGIQUE.....</b>	<b>38</b>
2.4.1	Choix de l'approche méthodologique .....	38
2.4.2	Méthodologie par étude de cas .....	39
2.4.3	Cas à l'étude .....	40
2.4.4	Population et échantillon.....	41
2.4.5	Dispositif de collecte de données.....	44
2.4.6	Analyse du corpus de données .....	47
<b>CHAPITRE 3 RESULTATS DE RECHERCHE .....</b>		<b>49</b>
3.1	RETOUR SUR LES DIMENSIONS CULTURELLES.....	49
3.2	FACTEURS FACILITANTS L'INTEGRATION .....	52
3.2.1	Formation .....	52
3.2.2	Ambiance de travail.....	53
3.2.3	Relations supérieurs-subordonnés .....	54
3.2.4	Caractéristiques culturelles .....	54
3.3	FACTEURS DE DIFFICULTE .....	55
3.3.1	Langue .....	55
3.3.2	Connaissances culturelles.....	57
3.3.3	Représentativité .....	59
3.3.4	Possibilités d'évolution .....	60
3.3.5	Contact social .....	60
3.3.6	Informations transmises.....	62
3.4	BESOINS NON COMBLES LORS DU PROCESSUS D'INTEGRATION .....	62
3.4.1	Accompagnement.....	62
3.4.2	Informations .....	63
3.4.3	Formation .....	65
3.4.5	Support hiérarchique .....	67
3.4.6	Outils de travail.....	68
3.5	PERCEPTION A L'EGARD DE L'ORGANISATION .....	68
3.5.1	Ouverture .....	68

3.5.2 Charge de travail.....	69
3.5.3 Possibilités d'évolution.....	69
<b>CHAPITRE 4 DISCUSSION .....</b>	<b>71</b>
4.1 FORMATION ET LE MENTORAT .....	71
4.2 CONNAISSANCE DE L'ENTREPRISE ET DE SES OBJECTIFS .....	74
4.3 RELATIONS INTERPERSONNELLES .....	76
4.4 LANGUE.....	77
4.5 IMPACT DE LA CULTURE .....	78
4.6 HIERARCHIE .....	79
4.7 ÉVOLUTION DE CARRIERE .....	81
4.8 RETOUR SUR LE CADRE THEORIQUE .....	82
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE .....</b>	<b>84</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>86</b>
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....</b>	<b>100</b>



## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les cinq dimensions culturelles d'Hofstede et al. (2010).....	9
Tableau 2 : Indice culturel du Canada .....	10
Tableau 3 : Activité d'intégration des nouveaux employés.....	12
Tableau 4 : Utilisation des pratiques d'intégration dans les grandes entreprises françaises	15
Tableau 5 : Phases d'accueil et d'intégration .....	37
Tableau 6 : Profil sociodémographique des personnes rencontrées .....	43



## **LISTE DES FIGURES**

Figure 1 : Les dimensions de la diversité (Rijamampianina et Carmichael, 2005).....	6
Figure 2 : Exemple de contenu d'un programme d'accueil (Lamaute et Turgeon, 2015)....	18
Figure 3 : Exemple de rapport de gestion des appels (Mills, 2015) .....	30



## INTRODUCTION GÉNÉRALE

Depuis la fin de la Deuxième Guerre mondiale, l'immigration est en constante croissance dans les pays développés du monde (Piche, 2004). La coopération entre les nations et la mise en place de dispositifs pour attirer et retenir les personnes immigrantes accentuent le visage multiethnique des grands milieux urbains. Pour le Québec, l'immigration représente une solution de choix afin de contrer le taux de fécondité insuffisant pour assurer le renouvellement des générations (Piche, 2004). De même, l'embauche d'employés immigrants dans les entreprises du Québec permet de combler le manque de main-d'œuvre dans divers secteurs d'activité (Dass et Parker, 1999).

La façon dont les pays prennent en charge l'accueil et l'intégration des nouveaux arrivants a un impact direct sur l'attraction et la rétention de ceux-ci (Schain, 2010). Cela est aussi applicable dans les organisations, lesquelles font souvent appel à des programmes d'intégration structurés afin d'aider les nouveaux embauchés à devenir rapidement autonomes, tout en assurant leur maintien en emploi (Saba et Dolan, 2013). Ces programmes sont généralement constitués comme suit : l'accueil, la formation, le mentorat et les interactions sociales (Bourhis, 2007). En règle générale, les programmes d'intégration sont appliqués de façon similaire à l'ensemble des recrues, et ce, sans considération particulière à l'égard de leur profil culturel (Beardwell et Claydon, 2007). Il en va de même dans les centres d'appels du Québec, où la main-d'œuvre est constituée en partie de téléconseillers immigrants.

À cet égard, les centres d'appels sont utilisés depuis plusieurs années afin d'optimiser les interventions auprès des clients tout en réduisant au maximum les coûts d'opération (Buscatto, 2002). Ces avantages expliquent d'ailleurs la présence de ce mode de travail dans l'ensemble des pays industrialisés. En contrepartie, les tâches y sont considérées comme routinières puisque les appels sont distribués les uns après les autres et doivent être pris en charge selon un cadre précis (Mainhagu et Moulin, 2014).

En plus des obstacles nommés précédemment et malgré la mise en place de programmes d'intégration dans les centres d'appels du Québec, les employés immigrants sont souvent confrontés à des défis singuliers. Ces derniers découlent essentiellement de leur bagage culturel d'origine, lequel génère des besoins et des attentes spécifiques au regard des processus d'accueil et d'intégration (Beardwell et Claydon, 2007). Par conséquent, les nouveaux embauchés issus de l'immigration se sentent parfois défavorisés par rapport aux candidats québécois dans l'atteinte du niveau d'autonomie prévu. D'ailleurs, en raison de considérations monétaires et temporelles, les activités d'accueil et d'intégration sont conçues selon un cadre rigide et difficilement adaptable aux particularités culturelles des individus (Mainhagu et Moulin, 2014). Ainsi, plus la culture d'origine des recrues diffère de celle du Québec, plus grandes sont les difficultés d'adaptation en centre d'appels québécois.

La recherche suivante a pour objectif d'amener ses lecteurs à comprendre le vécu des personnes immigrantes vis-à-vis les processus d'accueil et d'intégration en centre d'appels québécois. Bien que des études aient été réalisées d'une part au sujet des centres d'appels et d'autre part au sujet de l'intégration des personnes immigrantes en emploi, la combinaison de ces deux thèmes ne semble pas avoir été observée dans la littérature jusqu'à présent. C'est pourquoi en mettant en lumière les éléments favorables et défavorables à l'intégration des téléconseillers immigrants en emploi, ainsi que les besoins spécifiques pour lesquels ils sont restés sans réponse, cette étude novatrice représente une source d'informations précieuses pour les 50 000 employés et dirigeants œuvrant au sein des 2000 centres d'appels de la province de Québec (Lambert-Chan, 2014).

La méthodologie par étude de cas a été employée en raison de la spécificité du contexte et de la complexité du phénomène. La collecte de données a été effectuée de différentes façons et auprès de différents participants. D'abord des entrevues semi-dirigées ont été réalisées auprès de personnes travaillant, ou ayant travaillé, à titre de téléconseillers dans un centre d'appels. De plus, une conseillère en formation a été rencontrée afin de partager la philosophie et les processus guidant la formation d'embauche. Parallèlement, un entretien a été effectué auprès d'un gestionnaire du même centre d'appels afin de connaître son rôle et

sa perception de l'intégration des personnes immigrantes. Enfin, des documents organisationnels en lien avec les processus d'accueil et d'intégration ont été analysés.

Le premier chapitre de cette recherche est consacré à la présentation des écrits au sujet des principaux concepts à l'étude. En ce sens, les écrits scientifiques concernant les centres d'appels, la diversité culturelle, ainsi que l'accueil et l'intégration en emploi sont présentés de façon spécifique. Le second chapitre expose le cadre d'analyse de l'étude ainsi que la démarche méthodologique menant à la collecte des données. Vient ensuite la présentation des résultats selon les principaux thèmes émanant de la collecte de données. Enfin, une discussion est effectuée afin d'interpréter les résultats à la lumière de la littérature scientifique. En conclusion, des recommandations sont offertes aux dirigeants des centres d'appels québécois et des pistes de réflexion sont suggérées pour orienter les recherches futures.



# CHAPITRE 1

## RECENSION DES ÉCRITS

### 1.1 DIVERSITE

La littérature définit la diversité de différentes manières, parfois même contradictoires (Dass et Parker, 1999). Certains articles réfèrent au terme « diversité » pour décrire les différences entre les membres d'une unité en lien avec un attribut commun, notamment l'origine ethnique, la conscience, le salaire, etc. (Harrison et Klein, 2007). D'autres, comme Rijamampianina et Carmichael (2005), conçoivent la diversité comme une notion tridimensionnelle dont les éléments peuvent s'influencer et varier selon les circonstances, les contextes et l'environnement. Ces chercheurs évoquent d'abord des dimensions primaires qui sont apparentes et dominantes chez l'individu (sexe, âge, handicap, etc.). Viennent ensuite les dimensions secondaires qui sont davantage malléables et qui peuvent changer au fil du temps (religion, culture, façon de penser, style de vie, origine géographique, langue, nationalité, etc.). Enfin, la dimension tertiaire représente ce que ressent l'individu (croyances, perceptions, valeurs, etc.). La figure 1, tirée des travaux de Rijamampianina et Carmichael (2005), illustre les dimensions qui peuvent interagir entre elles pour produire une synthèse du profil humain sous la forme d'un iceberg. Au-delà des différences au sein d'un groupe, il est important de rappeler la présence de similitudes entre les membres, car ce sont elles qui forment un ensemble. En ce sens, une unité peut être différente au niveau des fonctions de ses membres, mais homogène au niveau de leur âge (Thomas et Ely, 1996). Selon les travaux d'Ely et Thomas (2001, p. 230) la diversité serait observable par la manifestation des caractéristiques d'un groupe référant souvent aux différences démographiques entre les membres. Ces caractéristiques sont notamment la race, l'appartenance ethnique, le sexe, la classe sociale, la religion, la nationalité, l'identité sexuelle et tout ce qui contribue à l'identité culturelle.

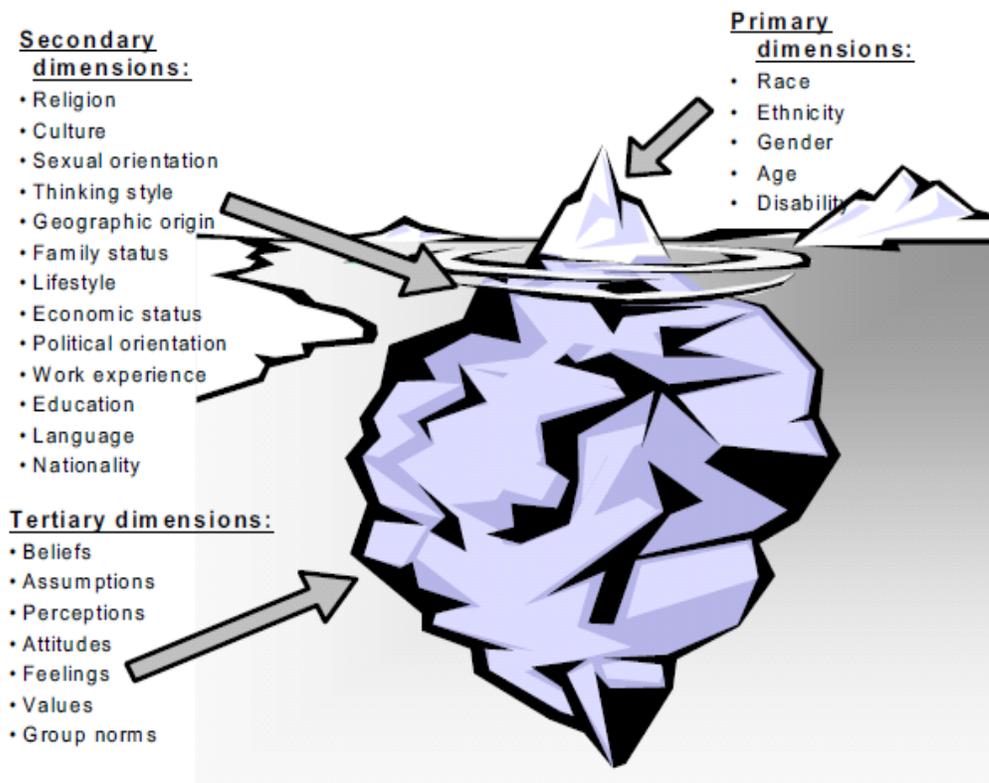


Figure 1 : Les dimensions de la diversité (Rijamampianina et Carmichael, 2005)

### 1.1.1 Diversité culturelle

Le terme « culture » est utilisé dans les écrits pour englober un éventail d'attitudes, de façons de penser et d'agir propre aux membres d'un même groupe, voire d'une même nation. « Une culture n'implique ni l'homogénéité des comportements ni l'unicité des opinions ou jugements au sein d'un groupe, mais le recours aux mêmes catégories de l'entendement pour légitimer la position propre de chacun » (Chevrier, 2004, p. 32). Cela signifie que plusieurs personnes peuvent partager une même culture tout en étant intrinsèquement différentes les unes par rapport aux autres.

La publication des travaux de Hofstede, en 1980, a mis en lumière un nouveau paradigme dans l'étude de la culture. Cette innovation majeure consiste essentiellement à

classer les cultures nationales selon cinq différentes perspectives de valeurs, soit la distance hiérarchique, l'acceptation de l'incertitude, l'individualisme ou le collectivisme, la dimension masculine ou féminine et l'orientation à court ou à long terme (voir le tableau 1). Quelques années plus tard, Schwartz (1994) a mené une étude en se basant sur le même paradigme, mais en utilisant des systèmes de classification différents. L'auteur fait référence à sept dimensions par pays : le conservatisme, la hiérarchie, la domination, l'autonomie affective, l'autonomie intellectuelle, l'engagement et l'harmonie. En 2010, (Hofstede et al.) reviennent de nouveau avec un concept qui redéfinit quelques éléments abordés dans leur étude précédente, tout en incorporant une sixième dimension, soit le niveau de bonheur national (Hofstede et al., 2010). Les six facteurs de différenciation culturelle évoqués par les auteurs varient d'un extrême à l'autre, par exemple, l'individualisme et le collectivisme. C'est en évaluant où se situe la nation parmi ces deux extrêmes, et ce, pour chacune des dimensions, qu'ils déterminent le profil culturel général d'un pays.

Le degré d'acceptation des inégalités représente la première caractéristique culturelle citée par Hofstede et al. (2010). Certaines sociétés parviennent mieux que d'autres à élever le niveau de la classe moyenne en traitant les gens de façon équitable, c'est-à-dire sans égard à l'influence ou à la richesse des personnes. La deuxième dimension renvoie à l'individualisme par rapport au collectivisme. Par exemple, dans certains pays, les habitants acceptent sans hésiter de mettre de côté leurs désirs et leurs besoins individuels si cela est à l'avantage du groupe. Comme troisième dimension, les auteurs opposent une culture qui favorise la dominance et l'autoritarisme (masculinité) à une culture qui favorise les personnes et les sentiments (féminité). Le niveau de tolérance envers l'incertitude est le quatrième élément distinctif d'une culture selon Hofstede et al. (2010). En effet, alors que certains pays investissent des sommes élevées dans des programmes structurés visant à prévenir et à gérer des incidents, d'autres en acceptent les risques. L'avant-dernière dimension est celle de la tendance culturelle à voir à court ou à long terme. Effectivement, les auteurs indiquent qu'une société ayant une orientation à court terme respecte davantage les traditions et n'insiste pas sur l'épargne. Au contraire, l'orientation à long terme mettra en évidence un sens de l'économie et un désir d'apprendre des autres pays. Finalement, le niveau de bonheur d'une

société par rapport à une autre représente la sixième dimension. Ce bonheur peut s'exprimer par le sentiment de pouvoir vivre plus ou moins comme on l'entend, sans limites sociales.

Ainsi, selon le modèle d'Hofstede et al. (2010) la culture canadienne se définit par l'interdépendance des individus ainsi que par le traitement égalitaire entre les classes sociales et les niveaux hiérarchiques. De plus, le côté individualiste des Canadiens s'exprime par la valorisation de l'autonomie et de l'initiative dans le monde des affaires (Hofstede et al., 2010). La dimension modérément « masculine » du pays démontre que malgré les efforts à atteindre des normes élevées de rendement en entreprise, les Canadiens veillent à conserver un équilibre entre leur vie professionnelle et personnelle. De même, lorsqu'une idée nouvelle est exprimée, un produit novateur présenté ou une opinion originale exposée, les habitants sont généralement ouverts et tolérant, favorisant ainsi la liberté d'expression. Le Canada est présenté par Hofstede et al. (2010) comme une société normative, ce qui se traduit par le respect des traditions, par la faible propension à épargner pour l'avenir et par la recherche de résultats rapides. De même, les Canadiens montrent une volonté de profiter de la vie et de s'amuser. Ils abordent donc une attitude positive en agissant comme bon leur semble et en dépensant l'argent selon leur volonté. Le tableau 2 résume la position du Canada au regard des cinq dimensions culturelles d'Hofstede et al. (2010). Il existe néanmoins des différences entre les Canadiens anglophones et les Canadiens francophones. Par exemple, la culture canadienne-française est, selon Hofstede et al. (2010), plus formelle, hiérarchique et expressive sur le plan émotif. Néanmoins, Hofstede et al. (2010) indiquent que ces dissemblances sont subtiles.

Tableau 1 : Les cinq dimensions culturelles d'Hofstede et al. (2010)

Distance hiérarchique faible	Niveau d'acceptation culturelle des inégalités de status et de pouvoir entre les individus.	Distance hiérarchique élevée
Individualisme	Niveau de liberté et d'autonomie d'un individu par rapport à un groupe.	Collectivisme
Masculinité	Niveau de sensibilité à des facteurs émotionnels (féminin) ou factuels (masculin).	Féminité
Faible tolérance à l'incertitude	Niveau de tolérance d'une culture confrontée à l'inquiétude provoquée par les événements futurs.	Grande tolérance à l'incertitude
Orientation à long terme	Degré d'orientation à court terme (ex.: respect des traditions, satisfaire des obligations sociales) et degré d'orientation à long terme (ex.: économie et persévérance).	Orientation à court terme

Source : Hofstede et al. (2010)

Tableau 2 : Indice culturel du Canada

<b>Échelle de valeur du Canada</b>		
Distance hiérarchique	Distance faible (39)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Égalitarisme et importance relative du statut</li> <li>• Accessibilité des supérieurs hiérarchiques</li> <li>• Travail d'équipe et échange d'information</li> </ul>
Individualisme ou collectivisme	Individualisme (80)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bien-être personnel et celui des parents propres</li> <li>• Autonomie et initiative</li> <li>• Promotion au mérite personnel et avérée</li> </ul>
Masculinité ou féminité	Masculinité (52)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quête modérée de réalisation et de succès</li> <li>• Équilibre travail et vie privée</li> <li>• Standards élevés de performance</li> </ul>
Degré de tolérance à l'incertitude	Besoin moyen de contrôle (48)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovation et ouverture aux idées et aux opinions différentes</li> <li>• Liberté d'expression</li> <li>• Orientations relatives vers les règles</li> <li>• Démonstration d'émotions limitées</li> </ul>
Orientation à long ou à court terme	Court terme (23)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focus sur l'évaluation de la performance à court terme</li> <li>• Recherche de résultats immédiats</li> <li>• Quête de vérité absolue</li> </ul>

Source : Hofstede et al. (2010)

### 1.1.2 Concepts d'accueil et d'intégration

De plus en plus d'entreprises, voire de pays, ont compris l'importance des programmes structurés d'accueil et d'intégration afin de fournir aux personnes immigrantes les informations nécessaires à la réussite de leur intégration (Bourhis, 2007, p. 304). À cet effet, Richard (2003) mentionne que le processus d'accueil est primordial pour créer auprès de l'individu le sentiment qu'il est un membre à part entière d'une organisation. La section suivante s'attarde donc aux concepts d'accueil et d'intégration ainsi qu'aux activités et aux programmes qui en découlent dans les organisations. Ces concepts sont ensuite repris afin d'observer la situation de l'immigration dans le monde, en sol d'adoption et en emploi.

## **Intégration**

L'intégration est considérée comme l'un des facteurs essentiels au succès du recrutement puisqu'elle accélère l'adaptation en emploi (Haegel, 2012). Saba et Dolan (2013) définissent l'intégration comme un processus au cours duquel l'employé apprend à connaître la culture et les normes de l'entreprise, l'aidant ainsi à devenir plus efficace. Par ailleurs, les personnes qui réussissent à s'intégrer facilement connaissent moins d'échecs et de départs prématurés (Peretti, 2015). Autrement dit, l'intégration doit être vue comme une étape de séduction (Chaminade, 2010). Une « impulsion positive » doit être donnée au candidat en vue de créer un sentiment d'attachement entre lui et l'entreprise pour laquelle il travaille.

La littérature présente habituellement l'intégration comme un long processus au cours duquel ont lieu différentes phases et activités ayant pour objectif de faciliter l'évolution du nouvel embauché vers une pleine prestation de travail. En rapport avec cette affirmation, Bourhis (2007) expose quatre étapes jouant un rôle essentiel dans l'intégration des recrues, soit l'accueil, la formation, le mentorat et les activités sociales (voir tableau 3). Certaines de ces étapes sont d'ailleurs abordées plus en détail dans les prochaines pages. La mise en place et la coordination du processus d'intégration incombent généralement au service de gestion des ressources humaines, en collaboration avec le gestionnaire immédiat (Saba et Dolan, 2013). Pour les plus petites entreprises, sans service des ressources humaines, il arrive que le processus d'intégration repose entièrement sur les épaules du superviseur (Bourhis, 2007). Par ailleurs, les entreprises font fréquemment appel à un parrain, à un tuteur ou à un mentor pour accompagner et offrir davantage d'appui aux nouveaux venus. Cela facilite leur intégration dans l'équipe et les aide à comprendre rapidement ce qui est attendu d'eux (Peretti, 2015). Dans cette optique, la compagnie Bearing Point assigne chaque nouvel employé à un « performance manager » sans lien hiérarchique (Peretti, 2015). Il s'agit d'un parrain qui suivra son protégé tout au long de sa carrière. De même, en plus de l'accompagnement du tuteur, Bourhis (2007) indique que la majorité des grandes entreprises

offre des formations pour aider les nouveaux travailleurs dans l'exécution de leurs tâches à venir.

Tableau 3 : Activité d'intégration des nouveaux employés

Activités d'intégration	Pratiques proposées
L'accueil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préparation de l'arrivée du nouvel employé</li> <li>• Remise du manuel de l'employé</li> <li>• Présentation de l'organisation</li> <li>• Ouverture du dossier administratif</li> <li>• Familiarisation avec le poste</li> <li>• Établissement des relations interpersonnelles</li> <li>• Suivi</li> </ul>
La formation	Formation formelle <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation en cours d'emploi</li> <li>• Coaching informel</li> <li>• Soutien des pairs</li> <li>• Autoformation</li> </ul>
	Formation informelle <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cours offert dans l'entreprise</li> <li>• Cours offert dans une institution d'enseignement</li> <li>• Tutorat</li> <li>• Coaching formel</li> <li>• Présentation (audio ou audiovisuelle)</li> <li>• Apprentissage en alternance travail-études</li> <li>• Autoformation</li> </ul>
Le mentorat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accompagnement dans le développement des connaissances, des habiletés et des comportements requis</li> <li>• Accompagnement dans le développement de carrière</li> <li>• Accompagnement psychosocial</li> </ul>
Les activités sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation par l'entreprise d'activités à participation volontaire</li> </ul>

Source : Bourhis (2007)

Quand vient le moment d'aborder la durée du processus d'intégration, la plupart des auteurs s'entendent sur le fait que l'intégration est complétée à partir du moment où l'employé fournit une pleine prestation de travail (Chaminade, 2010; Peretti, 2015). Selon Haegel (2012), la période d'intégration dépend du niveau de complexité du poste pour lequel le salarié est embauché ainsi que de la façon dont est organisée l'entreprise. L'auteure stipule qu'elle peut durer d'un an (postes de complexité moyenne) à deux ans (postes de cadres à haut potentiel). Cela dit, Peretti (2015) propose que le suivi de l'intégration s'étende sur une longue période, et ce, avant que le nouveau fasse partie intégrante du système d'appréciation.

Donc, bien qu'il soit impossible de déterminer avec exactitude le temps requis pour compléter la période d'apprentissage à un poste, Haegel (2012) indique qu'un processus d'intégration efficient peut certainement en accélérer la durée. À la lumière de ce qui précède, certaines entreprises ont mis en place des programmes d'intégration sous la responsabilité du secteur des ressources humaines et dont la mise en œuvre est laissée aux soins des gestionnaires (voir annexe I) (Haegel, 2012). À titre d'exemple, la plupart des banques canadiennes ont instauré des plans d'intégration pouvant s'échelonner sur une période de trois à douze mois (Dumont, 2004). À l'inverse, d'autres entreprises n'y investissent qu'une heure, ajoutée d'une semaine d'accompagnement par un collègue (Lashley et Best, 2002). Haegel (2012) propose cinq outils permettant de suivre les recrues dans le déroulement du programme d'intégration. Elle débute par la fiche du parcours d'intégration sur laquelle le nouvel embauché peut planifier et fixer les rendez-vous, les tâches à réaliser, les activités et les formations à suivre. De plus, la fiche de suivi de l'intégration permet aux différents acteurs, dont le parrain et le responsable des ressources humaines, de rédiger des comptes rendus des entretiens effectués auprès du nouvel embauché (voir annexe II). Ces comptes rendus sont ensuite utilisés par le gérant afin d'alimenter les échanges avec l'employé et de repérer ses points forts ainsi que ses points à améliorer. Le troisième outil présenté par Haegel (2012) est la grille d'évaluation des compétences. Celle-ci permet au nouvel employé de connaître les circonstances dans lesquelles une compétence peut être repérée et évaluée. L'objectif de cette grille est également de faire ressortir les situations permettant de valider l'ensemble des compétences attendues de la part du salarié. Le quatrième outil est l'entretien de fin de période d'essai. Cette rencontre permet au gestionnaire, après avoir échangé avec le parrain et le responsable des ressources humaines, de dresser le bilan de la période d'intégration (voir annexe III). Enfin, Haegel (2012) suggère l'utilisation d'un rapport d'étonnement sur lequel l'employé déclare ce qui l'a particulièrement marqué en arrivant en poste. Peretti (2015) signale que les suivis d'intégration auprès des nouveaux embauchés doivent être effectués selon une récurrence rapide. Par exemple, les rencontres peuvent se faire après un mois, après six mois et après un an. De plus, Peretti (2015) indique qu'il est possible de tenir les rencontres en groupe d'employés si ceux-ci ont vécu une partie du

processus d'intégration ensemble. Cette formule favorise les échanges et permet de déceler rapidement les difficultés rencontrées en cours d'intégration.

Saba et Dolan (2013) présentent d'autres avantages à recourir à un programme d'intégration. Ils notent entre autres l'engagement des recrues, l'augmentation de la motivation et la croissance rapide de l'efficacité. De plus, Haegel (2012) atteste qu'un programme d'intégration donne l'occasion à l'employé d'apprendre les règles qui lui permettront de réussir dans sa fonction, de valider ses compétences techniques et comportementales et de reconnaître la cohérence entre ce qui lui a été présenté à l'embauche et ce qu'il vit au quotidien. Dumont (2004) ajoute que selon certaines études, ces pratiques réduisent les départs volontaires de 15% à 20% puisque le nouvel employé se sent désiré. Néanmoins, le manque de ressources et de temps fait que plusieurs entreprises demeurent sans programme d'accueil et d'intégration (Abdirizak et Leponiemi, 2009). Négliger de soutenir adéquatement l'intégration des nouveaux venus augmente le stress de ces derniers, nuisant ainsi à leur intégration, ce qui peut les inciter à démissionner (Saba et Dolan, 2013). Certes, si le nouvel embauché ne connaît pas les attentes en termes de performance et ne sait pas où trouver les ressources utiles à l'accomplissement d'un bon travail, il doutera de sa réussite et cherchera un emploi ailleurs (Samson, 2004). Le tableau 4 fait ressortir le taux d'utilisation des pratiques d'intégration dans les grandes entreprises françaises.

Tableau 4 : Utilisation des pratiques d'intégration dans les grandes entreprises françaises

Pratiques d'accueil et d'intégration	Utilisation			
	Très fréquente	Fréquente	Moyenne	Rare
1. Accueil formel par le responsable hiérarchique	72	23	5	0
2. Information orale sur l'entreprise	45	42	11	2
3. Visite du site	23	37	31	9
4. Remise du livret d'accueil	23	21	37	19
5. Information sécurité	17	17	26	40
6. Présentation aux cadres de l'établissement	15	30	35	20
7. Informations sociales	14	27	32	42
8. Écho dans le journal d'entreprise	12	14	32	27
9. Rencontre avec la direction générale	9	18	31	42
10. Formation spécifique	7	26	35	32
11. Entretien régulier de suivi	7	19	39	35
12. Séminaire d'accueil	7	14	23	56
13. Information audiovisuelle	6	16	31	47
14. Désignation d'un responsable de l'intégration	5	12	22	61
15. Parrainage par un plus ancien	0	7	22	71

Source : Peretti (2015)

## Accueil

La littérature fait souvent référence à l'accueil au moment de présenter les étapes visant à intégrer les nouveaux employés (Haegel, 2012; Lamaute et Turgeon, 2015; Saba et Dolan, 2013; Samson, 2004). Dans leur ouvrage, Lamaute et Turgeon (2015) définissent l'accueil comme un programme permettant au nouvel employé de se familiariser avec l'organisation, sa mission, ses objectifs, ses produits, sa structure organisationnelle, les personnes-ressources, les avantages sociaux, etc. Les auteurs ajoutent que cette étape chevauche les processus d'embauche et de formation. Quant à Saba et Dolan (2013), ils estiment que le processus relatif à l'accueil se déroule généralement lors du premier mois en emploi.

Certaines activités en lien avec l'accueil peuvent être réalisées par le superviseur et par le secteur des ressources humaines avant l'arrivée en poste du nouvel employé. Bourhis (2007) en expose différents exemples, soit la préparation de l'espace de travail, l'envoi de l'avis d'embauche aux collègues et aux partenaires, l'envoi du manuel de l'employé au candidat retenu, etc. D'ailleurs, l'information contenue dans le manuel de l'employé doit être soigneusement choisie par l'organisation afin de communiquer les comportements attendus, les politiques en vigueur, les programmes d'aide, les installations, la rémunération, les relations entre superviseurs et employés et les possibilités de développement (Samson, 2004). D'autre part, Samson (2004) ajoute qu'en obtenant ces informations, notamment au sujet des possibilités de développement, les nouveaux employés auront le sentiment de pouvoir contrôler leur carrière, ce qui favorisera la réussite de leur intégration. De plus, toujours dans les journées précédant l'arrivée en poste du nouvel employé, l'auteur invite les organisations à féliciter les recrues pour leur décision de joindre les rangs de l'organisation. Il leur propose aussi de transmettre les coordonnées des personnes-ressources et de remplir les documents prioritaires à l'ouverture du dossier administratif. Selon lui, ces actions auront pour effet d'officialiser l'entente d'embauche.

Concernant les activités d'accueil ayant lieu lors de l'arrivée en poste du nouvel employé, la littérature abonde d'exemples pouvant guider les organisations (Bourhis, 2007; Lamaute et Turgeon, 2015; Peretti, 2015; Saba et Dolan, 2013; Samson, 2004). D'abord, la session d'orientation est citée par la plupart, dont Bourhis (2007), comme une étape essentielle à l'accueil. Lors de cette présentation, s'ils ne l'ont pas reçu avant leur arrivée en poste, les participants reçoivent le manuel de l'employé. Ensuite, un mot de bienvenue est partagé ainsi que différentes informations concernant l'histoire de l'organisation, la mission, les valeurs, les avantages sociaux et les conditions de travail (Peretti, 2015). La prise en charge de cette rencontre dépend généralement de la taille de l'organisation (Lamaute et Turgeon, 2015). En ce sens, dans les petites et moyennes entreprises, ce sont généralement les propriétaires qui animent la session d'orientation. Pour les organisations de plus grande taille, l'animation revient habituellement au responsable des ressources humaines ou au gestionnaire immédiat. Cependant, Bourhis (2007) révèle que cette présentation peut

simplement être transmise aux nouveaux employés par l'intermédiaire d'une vidéo. Les modalités entourant l'ouverture du dossier administratif représentent aussi une étape importante lors de l'arrivée en poste des nouveaux embauchés (Bourhis, 2007; Peretti, 2015; Samson, 2004). Sa réalisation revient généralement au service des ressources humaines (Bourhis, 2007). Bien qu'une quantité importante de documents ait été possiblement complétée par le nouvel employé avant son arrivée en poste, Samson (2004) signale qu'il reste souvent des formulaires à remplir et des procédures à finaliser, par exemple, la configuration d'un compte courriel, la création d'un code d'accès à l'Intranet, etc. Saba et Dolan (2013) présentent aussi le contenu général des programmes d'intégration des entreprises canadiennes en cinq phases, dont la première relève de l'accueil. Celle-ci se traduit par la présentation de l'organisation, l'ouverture du dossier administratif, la remise du manuel de l'employé et la divulgation des consignes de sécurité. Lorsque ces étapes sont accomplies, une visite du milieu de travail est effectuée avec le supérieur immédiat ou le responsable du secteur observé (Samson, 2004). Tous les espaces pertinents sont visités, dont le stationnement, l'entrepôt, les espaces de repos et le lieu précis où travaillera le nouvel employé (Bourhis, 2007; Samson, 2004). Cette étape permet aux recrues de connaître le rôle qu'occupe le service pour lequel elles travailleront dans l'entreprise. Ceci représente d'ailleurs la deuxième phase du contenu des programmes d'intégration des entreprises canadiennes selon Saba et Dolan (2013). Pendant les visites, les recrues sont présentées aux collègues et aux collaborateurs afin qu'elles créent un premier contact et qu'elles soient connues aux yeux de ceux qu'elles côtoieront (Samson, 2004). La figure 2 donne un exemple du contenu d'un programme d'accueil.

<p><b>Initiation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aménagement des lieux</li> <li>• Liste des supérieurs immédiats</li> <li>• Collègues de travail</li> <li>• Conseillers des employés</li> </ul>	<p><b>Entreprise</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Historique</li> <li>• Produits et services</li> <li>• Mission</li> <li>• Objectifs</li> <li>• Structure de l'organisation</li> <li>• Politiques</li> <li>• Mesures disciplinaires</li> </ul>
<p><b>Informations concernant l'emploi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Localisation</li> <li>• Description</li> <li>• Tâches importantes</li> <li>• Procédures de sécurité</li> <li>• Lien avec les autres emplois</li> <li>• Normes de production</li> <li>• Horaire</li> <li>• Pause-café</li> <li>• Outils et équipement utilisés</li> <li>• Personnes-ressources</li> </ul>	<p><b>Avantages sociaux</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Échelle salariale</li> <li>• Période de paye</li> <li>• Vacances et congés</li> <li>• Absences</li> <li>• Protection médicale</li> <li>• Assurances</li> <li>• Plan de retraite</li> <li>• Avantages concernant la formation</li> <li>• Plan de carrière</li> </ul>

Figure 2 : Exemple de contenu d'un programme d'accueil (Lamaute et Turgeon, 2015)

Les avantages reliés aux activités d'accueil sont nombreux. Chaminade (2010) souligne que l'accueil est un moment crucial pour aider le nouvel employé à se forger une première impression de l'entreprise. Petit et al. (1993) parlent d'une « impression durable » chez l'employé, laquelle peut influencer ses attitudes et ses performances ultérieures. Les auteurs présentent aussi une série d'avantages additionnels associés à l'accueil. Ceux-ci incluent entre autres la diminution du roulement de personnel, la réduction de l'anxiété, une attitude de travail positive, la diminution des coûts d'apprentissage et la transmission rapide de la culture d'entreprise. Néanmoins, pour faciliter le processus d'accueil, il s'avère important de doser l'information que recevra le nouvel employé (Petit et al., 1993). En effet, si les

responsables ont recours à des consignes ou à des renseignements peu utilisables à court terme, ceux-ci risquent d'être vite oubliés par les nouveaux employés. Mieux vaut donc s'en tenir à l'information essentielle et aux procédures permettant d'éviter des erreurs graves. Tout compte fait, l'impact de l'accueil est non négligeable. D'ailleurs, certaines entreprises n'hésitent pas à sortir des sentiers battus pour se démarquer à ce volet. Par exemple, l'entreprise Saipem a conçu un programme spécifique de 18 mois pour ses nouveaux venus surnommés les « Young Talents ». Ce programme inclut un déjeuner avec un membre de la direction ainsi qu'un séminaire sur la stratégie et les affaires (Peretti, 2015). Du côté de l'entreprise Kiabi, les recrues passent systématiquement 15 jours en magasin, une semaine au siège social et trois jours en entrepôt, et ce, afin de connaître le processus qui unit chacune des divisions. De plus, ils bénéficient d'une réunion expliquant le mode d'emploi de Kiabi et celle-ci est suivie d'un dîner d'intégration (Peretti, 2015). Malgré l'investissement de ces entreprises à l'égard du processus d'accueil, d'autres organisations semblent n'y porter que peu d'attention. En ce sens, plusieurs entreprises sont encore dépourvues de procédures formalisées (Peretti, 2015). Lamaute et Turgeon (2015) les mettent en garde à l'effet que cette négligence entrainera des conséquences négatives quant à l'attitude du nouvel employé envers l'emploi et l'entreprise. De même, les auteurs indiquent que dans l'inaction de l'organisation, les collègues se feront un plaisir de transmettre eux-mêmes leur perception, parfois négative, des règles de l'entreprise, de sa mission, de sa vision et du mode de gestion. Finalement, Bourhis (2007) et Peretti (2015) estiment que des procédures d'accueil bâclées garantissent l'échec éventuel de l'intégration du nouvel embauché.

## **Mentorat**

Le rôle du mentor, également appelé tuteur ou parrain, est d'accompagner et de conseiller le nouvel employé pendant la période d'intégration (Peretti, 2015). En effet, il s'assure que toutes les informations utiles et générales soient remises à l'intéressé afin de lui permettre de réaliser la mission et de s'adapter le plus facilement possible à son environnement de travail (Peretti, 2015). Bourhis (2007) signale que l'objectif du mentorat est triple. D'abord, le parrain a la responsabilité de développer les connaissances, les

habiletés et les comportements attendus de la part du nouvel embauché. Ensuite, il doit l'aider à développer sa carrière en lui fournissant des conseils, de la visibilité et en le mettant en situation de défi afin qu'il puisse progresser. Enfin, le troisième objectif du parrain selon Bourhis (2007) est de remplir une fonction psychosociale, soit en apportant un soutien affectif et en devenant un modèle pour son protégé. Bien que la relation de mentor puisse se développer de façon informelle, le choix du parrain ne relève généralement pas du hasard. Selon Peretti (2015), la recherche du tuteur est faite par la hiérarchie du nouveau cadre quelques jours avant l'arrivée en poste du nouvel embauché. L'auteur signale que le service des ressources humaines valide ensuite l'identité et la pertinence de la personne retenue. C'est d'ailleurs ce même service qui accompagne le tuteur dans la planification et l'exécution de sa mission. Au moment d'entrer en action, le parrain s'assure de répondre aux besoins de son filleul, sans pour autant dénaturer sa façon personnelle de voir la situation (Peretti, 2015). En somme, malgré qu'il soit difficile d'évaluer les effets d'un programme formel de mentorat, le taux de satisfaction des employés immigrants à cet effet est très élevé, notamment en raison de son apport quant au développement de leur carrière (Bourhis, 2007).

### **Interactions sociales**

Le développement des compétences sociales des nouveaux travailleurs est aussi une partie essentielle du processus d'intégration (Abdirizak et Leponiemi, 2009). Abdirizak et Leponiemi (2009) exposent deux types de socialisation, soit la socialisation formelle et la socialisation informelle. Le premier type fait référence à la formation, au mentorat, à l'éducation, à la planification de carrière et aux méthodes de rétroaction. Cela correspond d'ailleurs à la troisième phase de Saba et Dolan (2013), laquelle se traduit par l'accumulation d'informations de base permettant au nouvel employé de se familiariser avec la philosophie et les objectifs de l'organisation. Concernant la socialisation informelle, Abdirizak et Leponiemi (2009) désignent toutes les interactions quotidiennes entre les membres du personnel. En ce sens, Petit et al. (1993) expliquent qu'il est préférable que les responsables de l'intégration s'assurent que les collègues avec qui le nouvel employé sera en contact direct soient positifs et engagés. Cette façon d'agir influencera la recrue à adopter rapidement les

comportements valorisés par l'entreprise, ce qui contribuera ultimement à son intégration. Cela dit, Samson (2004) signale que l'intégration de la recrue à un groupe de personnes qui travaillent ensemble depuis longtemps peut être difficile. En ce sens, l'auteur conseille aux membres du groupe d'éviter quatre comportements afin de ne pas provoquer le départ du nouveau venu. Les comportements à éviter sont l'assignation des tâches moins agréables au nouveau, l'utilisation de plaisanteries douteuses, la mise en place d'initiations dégradantes et l'amplification des erreurs de débutant. À cet effet, l'auteur rappelle que tous les membres de l'équipe doivent se sentir responsables de la rétention des nouveaux employés. La socialisation informelle peut aussi prendre naissance au sein des activités sociales organisées par l'employeur (Bourhis, 2007). Ces moments donnent l'occasion d'échanger sur les attentes et les valeurs de l'organisation, lesquelles ne sont pas toujours formalisées (Bauer et Green, 1994; Chatman, 1991 cité dans Bourhis, 2007). De même, des études démontrent qu'il y a une augmentation de la satisfaction au travail et une diminution des risques de quitter l'entreprise lorsque les nouveaux employés participent aux activités sociales (Chatman, 1991 ; Louis Posner et Powell, 1983 cités dans Bourhis, 2007). Par ailleurs, la simple présence des recrues aux activités montre un effort d'intégration de leur part qui est apprécié des collègues et de la direction (Bourhis, 2007). Les réseaux sociaux numériques d'entreprise (RSN) sont aussi présentés par Peretti (2015) comme des accélérateurs de l'intégration. En effet, ceux-ci permettent aux nouveaux employés de voir le profil des membres de l'équipe et de participer aux groupes et aux communautés virtuelles de l'organisation. Par conséquent, le nouvel arrivant arrive à entrer facilement en contact avec des personnes susceptibles d'apporter des informations utiles, ce qui favorise sa compréhension du fonctionnement de l'entreprise (Peretti, 2015).

### **1.1.3 Accueil et intégration des personnes immigrantes**

#### **Accueil et intégration des personnes immigrantes en sol d'adoption**

Dans un article, Piche (2004) signale que depuis les 15 dernières années, les pays développés constatent une augmentation de la migration internationale, ce qui accentue

notamment le paysage multiethnique et multiculturel des grands milieux urbains. L'auteur explique que cette tendance est reliée à la coopération des pays et à l'adoption de diverses solutions augmentant l'attraction et la rétention des personnes immigrantes, par exemple, les accommodements raisonnables, l'interdiction des symboles religieux, etc. Bien que cette diversité ait toujours existé, il semble qu'elle soit en croissance constante depuis la Deuxième Guerre mondiale. De même, considérant la baisse plus ou moins importante du taux de fécondité sur l'ensemble de la planète, Piche (2004) signale que l'immigration est considérée par plusieurs pays comme la solution idéale pour maintenir le niveau adéquat de population active et ainsi assurer le remboursement des dépenses relatives aux soins de santé des personnes plus âgées.

Afin de répondre aux enjeux relatifs à l'attraction et à la rétention des personnes immigrantes, plusieurs pays dont la France, l'Angleterre et les États-Unis ont mis en place des programmes d'accueil et d'intégration. Ces pays font partie d'une étude de Schain (2010) concernant les différentes politiques nationales d'intégration des immigrants. Dans ses travaux, l'auteur met l'accent sur le niveau d'acceptation des références culturelles et historiques communes élevées en France, de même que l'absence de signes religieux dans les espaces publics. En ce qui concerne les Britanniques, il indique que la diversité culturelle, raciale et religieuse est considérée comme nécessaire dans la société, mais qu'elle requiert un engagement collectif des valeurs politico-culturelles. Le tout se traduit notamment par l'acceptation des règles de conduite formelles ou informelles communes, éclairant tous les citoyens sur ce qu'ils sont autorisés à faire ou ne pas faire. Quant aux États-Unis, jusqu'à l'avènement du gouvernement Trump, le pays était reconnu comme un endroit ayant des politiques permissives et protectrices de la diversité. Li (2003) propose aussi une étude qui se concentre davantage sur la situation du Canada. Le chercheur révèle que pour mesurer le degré d'intégration des personnes immigrantes dans ce pays, leur niveau de performance et leurs comportements sont comparés à ceux de la moyenne des Canadiens de naissance. Donc, si elles gagnent un salaire équivalent à l'ensemble de la nation, qu'elles adoptent l'une des langues officielles et qu'elles participent aux activités sociales, leur intégration sera considérée comme réussie. C'est pourquoi le programme d'accueil et d'intégration du

Canada offre des sessions permettant aux nouveaux arrivants de comprendre les valeurs communes de la société, de découvrir les particularités du marché du travail, de connaître le processus de recrutement et de comprendre le cadre légal (Québec, 2014). Bien que les travaux de l'auteur précédent permettent d'établir des similitudes entre la France et le Canada, Li (2003) critique particulièrement les pratiques du pays nord-américain qui incitent les personnes immigrantes à rejeter leurs différences considérées comme en dehors de la norme nationale et venant à l'encontre de la cohésion sociale.

### **Accueil et intégration des personnes immigrantes en emploi**

Alors que de plus en plus d'entreprises ont compris l'importance d'avoir un programme d'accueil et d'intégration structuré, il semble que certains groupes d'individus aient des besoins différents de la majorité des gens (Abdirizak et Leponiemi, 2009). Par exemple, les entreprises ont l'habitude d'adapter les programmes d'accueil et d'intégration lorsqu'un employé revient d'un congé parental, d'un congé d'études ou d'une longue pause. Toutefois, ils expliquent que peu d'ajustements sont apportés à l'égard des représentants des minorités culturelles ou ethniques, et ce, même si leur apprentissage diffère de la plupart des employés. Beardwell et Claydon (2007, p. 275) mentionnent que les formations doivent être adaptées à l'apprenant, ce qui sous-entend l'observation et la connaissance des éléments propres à une culture afin d'adapter les programmes d'accueil et d'intégration à cet effet. L'article d'Abdirizak et Leponiemi (2009) démontre que l'utilisation de supports visuels (DVD, vidéo) pour la formation des nouveaux employés immigrants contribue à la compréhension des tâches, à la réduction des risques et à l'augmentation de la performance. Les auteurs voient cette approche comme une innovation importante dans les entreprises finlandaises afin de répondre aux besoins des personnes immigrantes nouvellement embauchées.

#### **1.1.4 Obstacles et conditions de réussite à l'intégration de la diversité en emploi**

Aux États-Unis, beaucoup d'entreprises prennent la décision d'accroître la diversité chez les employés pour répondre à une pression venant de l'interne et de l'externe (Dass et

Parker, 1999). Il semble que cette pression soit exercée en majorité par les consommateurs, les groupes de libertés civiles et les fournisseurs, obligeant ainsi les grandes organisations à mettre en place des politiques et des pratiques pour améliorer la gestion de la diversité (Cornet et El Abboubi, 2013). Cependant, les recherches de Cornet et El Abboubi (2013) démontrent que les processus administratifs peuvent ralentir la mise en place d'actions visant, entre autres, la sensibilisation et la formation des employés au sujet de la diversité. De plus, il semble que ces actions soient ponctuelles et n'incluent aucun suivi, ce qui laisse prétendre un manque d'engagement de la part de la direction. Les auteurs mentionnent aussi que lorsque les actions sont élaborées par la direction, elles ne tiennent pas toujours compte des besoins ressentis sur le terrain.

La recherche de candidats ayant des compétences spécifiques à l'international contribue aussi à l'augmentation de la diversité culturelle dans les milieux professionnels (Ayub et Jehn, 2006). L'un des impacts liés à cette réalité moderne est l'augmentation du nombre d'équipes multiculturelles dans les organisations. L'étude d'Ayub et Jehn (2006) aborde ce sujet en mettant en lumière les obstacles touchant ces groupes. Les auteurs indiquent que plus les membres souffrent de problèmes de perception et de communication basés sur les stéréotypes, plus il y a présence de conflits liés aux processus, aux tâches ou simplement de nature interpersonnelle. D'ailleurs, afin d'accroître la cohésion au sein des équipes, Ayub et Jehn (2006) proposent de réduire le nombre de membres ayant une forte tendance nationaliste. Les auteurs signalent que cela faciliterait la communication entre les employés, ayant ainsi pour effet d'augmenter les débats constructifs et d'éliminer les perceptions basées sur les stéréotypes. Cette idée suppose donc qu'il est préférable d'exercer un contrôle quant aux profils des membres qui composent une équipe de travail afin que la diversité agisse comme un levier de créativité et d'innovation. En appui aux résultats, Ayub et Jehn (2006) ainsi que Harrison et Klein (2007) annoncent que pour obtenir ces effets il est important que le groupe ait des positions, des opinions de valeur, des croyances et des attitudes similaires afin d'éviter les conflits interpersonnels et d'accroître le travail d'équipe. De plus, pour favoriser l'acceptation de la diversité par l'ensemble des employés, Calvez et Lee (2009) expliquent qu'il est essentiel que les organisations acquièrent et développent ses

compétences en matière de diversité culturelle. Les auteurs ajoutent que cet effort permettra aux entreprises de se conformer aux lois, de préserver ou d'améliorer leur image et d'accroître leur créativité. Pour y arriver, ils insistent sur l'importance de développer d'abord les compétences des superviseurs et des gestionnaires de l'organisation. Ceux-ci ont aussi avantage à valoriser et à reconnaître les différences liées à la diversité, et ce, dans le but d'améliorer l'efficacité et l'efficience provoquée par la présence d'interactions positives (Ayub et Jehn, 2006; Cornet et El Abboubi, 2013). En résumé, comme les traits personnels sont apparemment peu modifiables, Calvez et Lee (2009) rappellent qu'il est nécessaire que chacun comprenne que les différences culturelles apportent un apport positif dans l'atteinte des objectifs organisationnels.

### **1.1.5 Vécu des employés immigrants lors de leur intégration en emploi**

La littérature foisonne d'études qui traitent de la situation des immigrants en emploi. Certaines d'entre elles exposent l'expérience vécue par ces personnes à l'égard de leur intégration. Les travaux de Gueguen (2011), auprès d'un groupe de cyclistes, en font partie. Dans sa recherche, l'auteur présente l'impact associé à l'arrivée de coéquipiers de différentes cultures sur la performance d'une équipe composée d'une trentaine de coureurs. Les résultats de l'étude attestent un faible impact (positif ou négatif) de la culture sur l'ensemble du groupe. Selon Gueguen (2011), cela s'explique, entre autres, par la grande importance de la routinisation des tâches qui a pour effet de limiter le nombre d'interactions entre les coéquipiers. En fait, plus le travail à accomplir dans une équipe est diversifié et complexe, plus les membres doivent communiquer et coopérer les uns avec les autres. Malgré la possibilité que des conflits d'ordre culturel éclatent (Harrison et Klein, 2007), Ely et Thomas (2001) y voient une opportunité pour les personnes immigrantes d'exprimer leurs points de vue alternatifs quant à la façon dont le travail pourrait être mieux accompli. Dans un même ordre d'idées, Hopkins (2012) met en évidence les problèmes de communication vécus par les travailleurs étrangers au Royaume-Uni. Il aborde la communication en s'intéressant davantage aux compétences linguistiques. Il démontre que les employés immigrants provenant d'agences de placement sont tenus à l'écart des autres collègues, de par leur

difficulté à s'exprimer dans la langue nationale. Selon Morgan et Finniear (2009), d'autres facteurs, notamment l'influence des médias dans les sociétés, peuvent aider ou nuire à l'intégration des employés immigrants. Les chercheurs citent en exemple le Royaume-Uni, où les travailleurs immigrants sont vus comme des voleurs d'emplois par les Britanniques. Cette perception serait renforcée par le discours des différents médias. Selon leurs recherches, l'appui de la population d'un pays à l'égard de l'intégration en emploi des immigrants est proportionnel à la situation globale du marché de l'emploi.

L'étude de Martin et al. (2007) à propos des travailleurs immigrants dans les grandes villes des États-Unis expose une autre réalité qui affecte ces personnes. L'article évoque que ces nouveaux employés sont souvent obligés d'occuper des postes précaires dans des industries à bas salaire puisque leurs compétences à l'étranger ne sont pas reconnues. En appui à ces résultats, une étude menée par Ortlieb et Sieben (2010) en Allemagne met aussi en évidence la sous-représentation des employés immigrants dans le domaine de la gestion et leur surreprésentation dans les postes inférieurs. L'auteur explique cela par un problème d'égalité des chances apparemment toujours présent dans ce pays. Cet exemple, tout comme les précédents, illustre la variété des situations vécues dans le monde par les employés immigrants à l'égard de leur intégration en emploi.

## **1.2 CENTRES D'APPELS**

### **1.2.1 Description des centres d'appels**

Depuis plus de quarante ans, les entreprises ont recours aux centres d'appels afin d'optimiser leurs interactions avec les clients, et ce, tout en réduisant au maximum les coûts d'opération (Buscatto, 2002). Dès son apparition, cette nouvelle approche du service à la clientèle explose de façon exponentielle dans l'ensemble des pays industrialisés. En 2006, le nombre de centres d'appels est estimé à 56 000 aux États-Unis (IBISWorld, 2014). Par contre, au cours des cinq dernières années, la récession et l'impartition à l'étranger des activités de télécommunication ont réduit le nombre de ces centrales à 23 058 (IBISWorld,

2014). Dans le bulletin électronique LeQuotidien (2008), Statistiques Canada définit les centres d'appels de la façon suivante :

« Établissements dont l'activité principale consiste à recevoir ou à faire des appels téléphoniques pour des tiers, y compris pour solliciter ou fournir des renseignements, faire la promotion de produits ou de services, prendre des commandes et recueillir des fonds. Les centres d'appels qui reçoivent des appels offrent généralement des services à la clientèle, tandis que ceux qui font des appels font généralement du télémarketing ».

Selon Aksin et al. (2007), la fonction primaire pouvant être attribuée aux centres d'appels est celle de recevoir des appels téléphoniques qui sont initialisés par les consommateurs. Dans la littérature, les termes « Inbound calls » sont fréquemment utilisés pour définir cette activité. L'expression « télémarketing » ou « Outbound calls » est plutôt utilisée pour l'ensemble des activités ayant pour but de loger un appel téléphonique vers le consommateur. Il est d'ailleurs question de téléopérateurs pour les appels sortants et de téléconseillers pour les appels entrants (Mainhagu et Moulin, 2014). Par ailleurs, les centres d'appels ont la réputation d'offrir de l'emploi à une population peu qualifiée (Pierre et Tremblay, 2012). C'est pourquoi il est possible de retrouver ce type d'organisation de travail dans les régions où les secteurs d'activités fonctionnent au ralenti. D'autre part, depuis quelques années, les centres d'appels se transforment davantage en centre de relation avec la clientèle (Puyraveau, 2016). Ce titre est attribuable à l'émergence des méthodes modernes de communication avec la clientèle. Ainsi, le modèle téléphonique représente 80% des interactions et ce pourcentage ne cesse de diminuer en faveur des courriels, des clavardages et des SMS (short message service) (Puyraveau, 2016).

Dans leur recherche, Mainhagu et Moulin (2014) donnent un aperçu de l'environnement physique des centres d'appels. Ils ajoutent que le travail a lieu dans des espaces aménagés pour plusieurs personnes. Ces espaces sont composés d'ordinateurs et de casques téléphoniques permettant de recevoir et d'émettre des appels, et ce, tout au long de la journée. Le travail est considéré comme routinier puisque les appels sont distribués les uns après les autres et doivent continuellement être répondus selon une structure précise. Les

chercheurs indiquent que la distribution des appels entre les employés se fait en rotation via un système automatisé. Aksin et al. (2007) relèvent qu'il est fréquent de rencontrer un délai de quelques minutes avant que le client soit mis en contact avec un téléconseiller. Dans cette situation, les appels sont placés dans une file d'attente. Le niveau de qualité du service dépendra d'ailleurs du temps écoulé avant la prise en charge du client (Aksin et al., 2007). Bien que les centres d'appels s'adressent particulièrement à une clientèle externe, certains d'entre eux, par exemple, les centres d'appels intégrés, répondent à des clients qui sont eux-mêmes des salariés de l'organisation (Mainhagu et Moulin, 2014). La ligne de soutien informatique ou la ligne de référence pour les questions relatives aux ressources humaines sont deux exemples de ce type souvent présents dans les entreprises de grande envergure.

Pour des raisons stratégiques et économiques, les entreprises se tournent de plus en plus vers une externalisation de leurs centres d'appels (Aksin et al., 2007). De même, le choix de cette solution leur permet de profiter des dernières technologies dont bénéficient les firmes spécialisées. Les systèmes téléphoniques et informatiques en constante progression permettent aux organisations de confier la gestion de leurs appels à des firmes situées de l'autre côté du globe. Comme les frais de main-d'œuvre représentent 60 à 80% du budget total des opérations (Aksin et al., 2007), l'impartition des centres d'appels à l'international peut s'avérer très profitable. Marcoux (2010) appuie le tout en rappelant que l'objectif fondamental des centrales téléphoniques est de répondre au plus grand nombre de clients possible, et ce, au plus faible coût. D'ailleurs, en Inde, la demande d'agents a augmenté si rapidement qu'il n'est plus possible de répondre à la demande de main-d'œuvre (Aksin et al., 2007). En contrepartie, un article de Puyraveau (2016) signale que plusieurs entreprises ayant choisi l'externalisation de leurs centres d'appels procèdent au rapatriement des activités à la suite d'expériences client malheureuses de nature linguistique et culturelle. L'auteur n'apporte toutefois aucun détail supplémentaire concernant cette problématique.

### 1.2.2 Gestion des personnes dans les centres d'appels

La littérature abonde d'articles ayant pour sujet le rendement et le bien-être des employés en centre d'appels. Tous s'accordent à l'effet que les principes qui guident l'ensemble des activités de ce secteur sont contradictoires. D'un côté, les organisations cherchent à diminuer les coûts en insistant sur l'importance de répondre au plus grand nombre d'appels et de l'autre, elles insistent sur la nécessité d'offrir un service personnalisé afin d'attirer et de retenir les clients (Aksin et al., 2007; Mainhagu et Moulin, 2014; Marcoux, 2010). Ces deux objectifs, difficilement conciliables, représentent un enjeu de taille pour les salariés et les gestionnaires.

Tout comme la technologie utilisée pour l'acheminement des appels, les outils de gestion des centrales téléphoniques sont hautement sophistiqués (Marcoux, 2010). La précision et le volume élevé d'informations disponibles assurent un contrôle optimal en plus d'appuyer la majorité des systèmes de récompense (Aksin et al., 2007). La figure 3 montre un exemple de rapport de gestion utilisé par les superviseurs en centre d'appels. Ainsi, à l'aide de ces instruments, des cibles quantitatives sont établies pour contrôler la performance des employés et par le fait même les coûts d'opération (Aksin et al., 2007). Par exemple, les agents doivent ajuster la durée de leurs appels pour répondre au plus grand nombre de clients dans les plus courts délais (Mainhagu et Moulin, 2014). Quant aux gestionnaires, ils doivent constamment conjuguer avec les enjeux liés à l'impatience des appelants, soit en mettant en place des initiatives leur permettant d'éviter que ceux-ci ne raccrochent prématurément (Aksin et al., 2007). Parallèlement, la majorité des appels, voire la totalité à certains endroits, est enregistrée et ensuite réécoutée afin d'évaluer le niveau du service offert (Marcoux, 2010). Cette qualité doit répondre au seuil minimum préétabli par les dirigeants, c'est pourquoi de nombreuses règles d'encadrement concernant le comportement attendu de la part des téléconseillers sont appliquées. En effet, cela permet d'accentuer et d'uniformiser le service aux clients (Marcoux, 2010). Dans leur article, Mainhagu et Moulin (2014) dénotent que les balises encadrant les conversations limitent toutes formes de créativité et enferment l'interaction dans un moule peu malléable. En appui à cette affirmation, Mainhagu et Moulin

(2014) ajoutent que les employés ne sont tenus qu'à rappeler une information standardisée ou à transférer un appel vers un spécialiste. Il semble donc que les initiatives personnelles des téléconseillers ou des téléopérateurs soient peu encouragées, et ce, bien qu'elles aient pour objectif d'accroître le service offert au client. Selon Marcoux (2010), le phénomène de délocalisation des centres d'appels dans les pays en développement élève la standardisation à un niveau jamais vu. En accord avec les éléments précédents, la littérature évoque que le travail des téléconseillers est fortement influencé par le principe d'organisation scientifique du travail. En effet, le haut niveau de surveillance des centres d'appels suppose un rapprochement avec la méthode de travail du taylorisme qui consiste à décomposer les tâches en éléments constitutifs, à analyser ces éléments pour élaborer la meilleure méthode de travail, à établir des normes de rendement, à sélectionner les ouvriers scientifiquement et à rémunérer en fonction du rendement (Aktouf, 1990). Néanmoins, les recherches de Marcoux (2010) indiquent qu'au-delà des contraintes de surveillance, les agents disposent d'une certaine marge d'autonomie leur permettant de s'affirmer socialement.

Name	QTD	Change
<u>Inbound Service Level</u>	70.0%	3.0
<u>Average Speed to Answer (Seconds)</u>	3.2	-4.2%
<u>Abandon Rate</u>	12.5%	-0.2
<u>Transfer Rate</u>	11.5%	5.5
<u>Inbound Calls Handled</u>	689,297	5.7%
<u>Agent Dialed Calls</u>	46,910	0.5%
<u>Web Callbacks Handled</u>	384,000	2.0%
<u>Availability Rate</u>	82.5%	-3.7
<u>Utilization Rate</u>	71.1%	-4.6
<u>Average Talk Time per Call (Seconds)</u>	175.0	-6.3%
<u>Average Wrap Time per Call (Seconds)</u>	116.0	5.0%
<u>Inbound Calls Handled per Agent Hour</u>	215	-4.0%
<u>Service Requests Created</u>	88,621	6.0%
<u>Leads Created</u>	48,337	5.0%
<u>Opportunities Created</u>	25,563	4.6%

Figure 3 : Exemple de rapport de gestion des appels (Mills, 2015)

Pour répondre à la variabilité du nombre d'appels, de même qu'au taux de départ élevé des employés (35%-50%) (IBISWorld, 2014; Sawyerr et al., 2009), les gestionnaires des centres d'appels doivent s'assurer d'embaucher le bon nombre d'agents au bon moment (Aksin et al., 2007). Pour y arriver, ils utilisent un modèle de planification à long terme. La durée moyenne des appels, la performance des téléconseillers et la mise à jour des horaires obligent toutefois le modèle à être malléable pour assurer la justesse des décisions qui seront prises (Aksin et al., 2007). Un élément classique ayant pour effet d'aider la gestion de la main-d'œuvre est l'aménagement des horaires de travail. En effet, ceux-ci permettent de mobiliser plus d'agents dans les périodes achalandées (Mainhagu et Moulin, 2014). Il est d'ailleurs fréquent de sortir les agents des centres d'appels pour qu'ils puissent travailler directement de leur résidence (télétravailleurs), contribuant du coup à accroître la réactivité de l'organisation en période de pointe (Read, 2003).

Il est possible de tracer certains parallèles entre les pratiques de gestion des centres d'appels et l'organisation du travail décrite par Durand (2004). L'auteur traite d'abord de la méthode du « juste à temps » qui consiste à produire et à livrer à un moment précis la marchandise selon les besoins des clients, et ce, tout en maintenant un inventaire nul. En centre d'appels, cette méthode est appliquée par une gestion rigoureuse du nombre de téléconseillers en poste selon l'achalandage prévu à différents moments de la journée (Buscatto, 2002). À l'instar de l'abolition des inventaires qui diminue les coûts d'opération, le contrôle serré du nombre d'employés s'avère rentable pour l'organisation. L'auteur parle aussi du flux tendu consistant à acheminer de façon régulière, par un réglage extrêmement juste du rythme de production, les produits destinés à être livrés immédiatement (Durand, 2004). Au sein des centrales téléphoniques, cela représente le maintien d'un nombre moyen d'appels en attente permettant d'alimenter immédiatement l'agent disponible, sans pour autant accroître l'insatisfaction des clients associée à des délais trop élevés (Buscatto, 2002). Durand (2004) indique également que les organisations perçoivent le travail d'équipe comme un moyen d'accroître la responsabilité collective, le développement de la polyvalence, l'auto-organisation et la pression des pairs. D'ailleurs, en accord avec ces recommandations, la

plupart des centres d'appels sont divisés en une multitude d'équipes regroupées physiquement dans un même espace et ayant à leur tête un gestionnaire (Buscatto, 2002).

### **1.2.3 Centres d'appels québécois**

Au Québec, comme partout dans le monde, il est possible de dénombrer des centres d'appels dans différents secteurs, dont les services financiers, les télécommunications, la santé ou l'audiovisuel (Buscatto, 2002). Les emplois qui y sont créés sont considérés comme une porte d'entrée dans une organisation (Allard, 2000 cité dans Cossette et Gosselin, 2012). En 2008, le nombre de ces institutions était estimé à 6.8 pour 10 000 établissements commerciaux au Canada (LeQuotidien, 2008). Des recherches effectuées au sein d'entreprises québécoises (Cossette et Gosselin, 2012; Mainhagu et Moulin, 2014; Marcoux, 2010) permettent d'établir des similitudes entre les centrales téléphoniques du Québec et celles d'ailleurs dans le monde.

Selon les études menées par Marcoux (2010) et Buscatto (2002), l'aménagement physique des centres d'appels québécois et français est similaire. Les auteurs font état de petits bureaux équipés d'un ordinateur et d'un téléphone à partir desquels les appels sont acheminés aux employés de façon continue (Buscatto, 2002; Marcoux, 2010). Toutefois, tel que mentionné précédemment, une alternative est disponible pour les personnes qui désirent travailler de la maison. Read (2003) aborde le sujet du télétravail par l'intermédiaire d'une étude effectuée aux États-Unis. En plus d'accroître la réactivité, l'auteur indique que ce mode de travail représente une alternative intéressante aux centres d'appels, puisqu'il propose une réduction des coûts et une augmentation de la productivité (Read, 2003). Une étude effectuée au Québec souligne qu'en 2013, 16% des entreprises offraient aux employés la possibilité de travailler de la maison (Leduc, 2013). Toujours selon les études de Buscatto (2002) et Marcoux (2010), il semble que l'aménagement du temps de travail soit une pratique courante dans plusieurs centrales téléphoniques au Québec et en France. De la réduction des heures de travail aux primes pour les horaires contraignants, plusieurs initiatives sont mises en place afin de répondre au flux variable des appels (Buscatto, 2002).

L'image que projette la littérature à l'égard des centres d'appels québécois est plutôt sombre. Le mal-être des employés y est étudié de différentes façons. Certaines de ces études s'entendent à l'effet que ce phénomène est étroitement relié au stress et à la pression que ressentent les téléconseillers (Mainhagu et Moulin, 2014; Marcoux, 2010). Cette situation est causée par l'incompatibilité entre l'objectif visant à offrir un service de qualité et celui de répondre au plus grand nombre de clients au moindre coût (Marcoux, 2010). De l'autre côté de l'océan, la réalité est la même. Buscatto (2002) rappelle la difficulté qu'ont les téléconseillers d'une firme française à assurer quantité et qualité du service client. Aksin et al. (2007) abordent aussi le sujet. Ceux-ci soulignent que la contradiction entre ces deux objectifs crée une forte pression sur les employés. Ces exemples supposent donc que les centrales téléphoniques du Québec et d'ailleurs dans le monde poursuivent des desseins similaires, et ce, bien qu'ils soient fortement contestés. En ce sens, il semble que les problèmes de bien-être éprouvés par les téléconseillers, tels qu'un stress managérial ou de la relation avec la clientèle, seraient répandus au-delà des limites territoriales du Québec.

### **1.3 INTEGRATION DES PERSONNES IMMIGRANTES EN CENTRES D'APPELS**

Des études en gestion des ressources humaines traitent de l'intégration des personnes immigrantes en emploi. Bien que certaines d'entre elles tentent de déterminer les impacts positifs ou négatifs de la diversité culturelle en milieu de travail (Calvez et Lee, 2009; Cornet et El Abboubi, 2013; Ely et Thomas, 2001), peu s'arrêtent aux moyens pouvant être mis en place pour améliorer l'intégration de ces nouveaux employés. Il s'avère donc difficile de trouver dans la littérature des recherches qui abordent ce dernier point, et ce, dans le contexte particulier de la présente étude, soit celui des centres d'appels.

Cette recherche propose donc une analyse des activités d'intégration en centre d'appels québécois à partir du point de vue des travailleurs immigrants. Comme la littérature traite principalement des nouveaux arrivants et des centrales téléphoniques de façon distincte, la combinaison de ces deux sujets constitue la pertinence scientifique de ce travail. Depuis plus d'une dizaine d'années, l'immigration internationale augmente de façon considérable dans

les pays développés (Piche, 2004). En ce sens, les centres d'appels, dont ceux du Québec, auraient avantage à adapter leurs approches d'accueil et d'intégration selon le profil culturel de leurs employés, et ce, afin de faciliter leur intégration. En effet, cela permettrait possiblement d'améliorer la performance, la communication ainsi que les relations interpersonnelles des recrues immigrantes, améliorant du même coup la satisfaction de la clientèle. Il est donc à-propos d'explorer ces nouvelles pistes en vue d'accroître la compréhension de ce sujet.

## CHAPITRE 2

### DEMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Ce deuxième chapitre vise à identifier la démarche méthodologique qui a été retenue afin de soutenir la réalisation de ce mémoire. Dans un premier temps, la pertinence de l'étude est exposée, notamment en identifiant son apport à l'avancement des connaissances scientifiques et au développement social. Vient ensuite une proposition de départ permettant d'indiquer de façon préliminaire ce que cette étude souhaitait initialement observer sur le terrain. Sans oublier les concepts principaux, lesquels sont définis et analysés afin de connaître leur nature et leur rôle. Enfin, la méthodologie choisie en rapport à la question de recherche est présentée et exposée en fonction des forces et des limites qui ont influencé son choix.

#### 2.1 QUESTION ET OBJECTIF DE RECHERCHE

La question de départ qui a guidé cette recherche se pose comme suit : **comment les nouveaux immigrants employés dans un centre d'appels québécois ont-ils vécu leur processus d'accueil et d'intégration en entreprise ?** Cette interrogation s'attarde spécifiquement au vécu des personnes immigrantes selon les différents points de vue qui leur sont propres. Ainsi donc, l'objectif principal de l'étude est de décrire l'expérience vécue par les immigrants au regard des processus d'accueil et d'intégration en centre d'appels québécois. De cet objectif principal découlent des objectifs secondaires qui sont les suivants :

- identifier et décrire les facteurs pouvant influencer, positivement ou négativement, l'accueil et l'intégration des travailleurs immigrants en centre d'appels québécois;
- identifier et décrire les besoins spécifiques des employés immigrants à l'égard des processus d'accueil et d'intégration ;
- décrire la manière dont l'expérience d'accueil et d'intégration des travailleurs immigrants influence leur perception de l'organisation.

## 2.2 PERTINENCE SCIENTIFIQUE ET SOCIALE

Plusieurs pays exposent des préoccupations en matière d'intégration des immigrants, notamment par la probabilité de trouver un emploi pour s'intégrer dans la société (Garson et Mouhoud, 2015). En parallèle, le visage multiethnique des grands centres urbains et le besoin constant de main-d'œuvre dans les centres d'appels créent une pression soutenue en termes d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre (Allard, 2000). En outre, les frais engendrés par la dotation et la formation des nouveaux employés représentent une charge financière considérable pour les organisations (Saba et Dolan, 2013). À cet égard, un article de Lambert-Chan (2014) au sujet des centres d'appels du Québec estime le coût moyen pour former un agent à 6000\$. Il est donc pertinent que les gestionnaires mettent en pratique des moyens permettant d'accroître la rétention des employés, contribuant d'une part à l'intégration des immigrants dans la société et à la diminution des frais relatifs à l'embauche. D'ailleurs, les processus d'accueil et d'intégration ont souvent été considérés comme une pratique de gestion ayant une influence positive en matière de maintien en emploi (Dumont, 2004). Pour ce qui est de la situation des personnes immigrantes en milieu professionnel, celle-ci est étudiée essentiellement sous l'angle des difficultés relationnelles ou de la précarité des emplois qui leur sont attribués (Ely et Thomas, 2001; Gueguen, 2011; Harrison et Klein, 2007; Hopkins, 2012; Martin et al., 2007; Morgan et Finniear, 2009; Ortlieb et Sieben, 2010). Ainsi, peu de chercheurs ne semblent s'intéresser au vécu de ces personnes, notamment à l'égard des activités se déroulant entre le moment de la dotation et celui des pratiques de rétention. Du côté des centres d'appels, ce sont les désagréments associés à ce type d'environnement de travail qui semblent intéresser principalement les chercheurs (Buscatto, 2002; Mainhagu et Moulin, 2014; Marcoux, 2010). Il est donc intéressant, tant au plan social que scientifique, d'utiliser les centrales téléphoniques comme toile de fond pour décrire le vécu des travailleurs immigrants face aux processus d'accueil et d'intégration.

### 2.3 CONCEPTS A L'ETUDE

Les concepts d'accueil et d'intégration sont abordés de différentes façons dans la littérature. De manière générale, ils sont décomposés en plusieurs étapes variant en contenu et en durée (Bourhis, 2007; Réhayem, 2013; St-Onge et al., 2009). Pour les fins de la présente recherche, la définition retenue est celle de Saba et Dolan (2013), laquelle décrit les processus d'accueil et d'intégration au travers cinq phases successives se déroulant sur une période de 12 mois. Puisque ces processus font généralement partie des programmes d'accueil et d'intégration des entreprises canadiennes (Saba et Dolan, 2013), il est intéressant de s'y fier afin de se coller à la réalité des centres d'appels québécois. Le tableau 5 expose les phases selon la période où elles ont lieu et fournit une description de chacune d'elles.

Tableau 5 : Phases d'accueil et d'intégration

Concept	Phases	Période	Description
L'accueil et l'intégration	Phase 1	L'entrée en fonction	Fournir l'information nécessaire pour faciliter l'intégration dans l'environnement de travail
	Phase 2	Le premier mois	Informar l'employé des attentes des gestionnaires, des objectifs de travail et de la place de son secteur dans l'entreprise
	Phase 3	Le deuxième et le troisième mois	Continuer à fournir les informations de base afin d'aider l'employé à se familiariser avec la philosophie et les objectifs de l'organisation
	Phase 4	Du quatrième au sixième mois	L'employé fait sienne la philosophie de l'organisation, comprend mieux le processus d'évaluation du rendement et les programmes de perfectionnement
	Phase 5	Du septième au douzième mois	L'employé acquiert l'information, les connaissances et les compétences nécessaires à la planification de son programme de formation

Source : Saba et Dolan (2013)

Lorsque la littérature traite des personnes immigrantes, elle aborde généralement le volet culturel de celles-ci (Abdirizak et Leponiemi, 2009; Ayub et Jehn, 2006; Cornet et El

Abboubi, 2013; Ely et Thomas, 2001; Gueguen, 2011; Harrison et Klein, 2007). L'un des pionniers en matière de culture nationale est sans contredit Hofstede (1984). Ce dernier a développé la théorie des dimensions culturelles selon laquelle il existe cinq niveaux de distanciation permettant de chiffrer et décrire la culture nationale d'un pays, voire les gens qui y habitent. Bien que contestée au fil du temps en raison notamment de lacunes épistémologiques et méthodologiques, l'œuvre d'Hofstede (1984) demeure la conception dominante des recherches anglo-américaine au sujet des cultures nationales (Livian, 2011). Par conséquent, lors de la collecte des données, les sujets ont été amenés à se prononcer sur les cinq perspectives de valeurs d'Hofstede (1984), et ce, afin de bien distinguer leur vécu en fonction de leurs caractéristiques culturelles.

## **2.4 DEMARCHE METHODOLOGIQUE**

### **2.4.1 Choix de l'approche méthodologique**

Pour être en mesure de répondre adéquatement à la question de recherche qui traite du vécu des personnes immigrantes, la méthodologie de type qualitative a été retenue. Contrairement à l'étude quantitative qui vise généralement à valider l'application d'un modèle théorique existant ou d'une hypothèse, limitant ainsi l'émergence de nouveaux schèmes explicatifs collés sur la réalité (Poisson, 1983), la recherche qualitative permet d'observer et de décrire un fait humain et social par la collecte de données principalement verbales sans tenter d'établir des corrélations entre les variables étudiées (Aktouf, 1990). Ainsi, les principaux modes de collecte de données sous-jacent à l'approche qualitative visent à saisir la réalité vécue par les sujets faisant partie de l'étude et d'en faire l'interprétation (Thietart et al., 2014). Pour y arriver, une relation de confiance doit être établie entre le chercheur et l'observé (Aktouf, 1990). Cela assurera la richesse et la complexité des données recueillies (Gavard-Perret et al., 2012). Celles-ci seront généralement présentées sous forme de mots ou de variables mesurables pouvant être exposées à l'aide d'échelles non métriques (Thietart et al., 2014). En outre, la recherche qualitative nécessite du temps et l'acceptation d'une multitude de variables parfois difficiles à contrôler (Thietart et al., 2014). Certains lui

reprochent aussi son contenu trop pauvre ou trop complexe pour en tirer une quelconque utilité (Gavard-Perret et al., 2012).

#### **2.4.2 Méthodologie par étude de cas**

Dans le cadre de cette étude, la méthode de recherche par étude de cas a été privilégiée. Cette démarche consiste à étudier en profondeur un ou plusieurs cas qui illustrent le phénomène d'intérêt dans le contexte de la vie réelle (Yin, 2013). Le chercheur observe le phénomène en profondeur et dans son caractère unique afin d'en faire ressortir les principales particularités (Denzin et Lincoln, 2005). Celui-ci est toutefois confronté à de multiples sources de données attribuables, entre autres, à la richesse du contexte (Yin, 2013). La technique utilisée peut prendre diverses formes, notamment l'observation participante, l'observation non participante, l'analyse de contenu et l'entretien (Giordano, 2003). Il s'agit en fait de rendre compte d'événements présents ou passés de manière factuelle afin d'en tirer des apprentissages, voire des théories, permettant en principe d'éclairer les pratiques à venir (Giordano, 2003). Les différents points d'observation contribuent à l'émergence de données riches, lesquelles sont accumulées et analysées afin d'établir une compréhension et d'en dégager un sens (Giordano, 2003). Selon Berg (1990) lorsque vient le temps de procéder à la sélection d'un ou de plusieurs cas, il y a différents cheminements possibles. Dans la présente recherche, le cas a été choisi en fonction de l'accès privilégié au terrain et de la présence de candidats immigrants pouvant contribuer à l'étude.

Certains avantages incitent les chercheurs à utiliser la méthode de recherche par étude de cas. Giordano (2003) rappelle que l'esprit humain est le seul capable d'apprécier la complexité de la réalité. De cette manière, il est en mesure de considérer le phénomène étudié dans sa globalité, tout en prenant en compte les caractéristiques plus spécifiques. Bien que l'étude de cas soit reconnue pour son adaptabilité selon l'évolution des particularités et des opportunités du terrain, les modèles découlant de cette approche sont souvent complexes puisqu'ils font appel à un contexte singulier et isolé duquel il est difficile de généraliser les résultats (Giordano, 2003). Ceci dit, Giordano (2003) rappelle que cette démarche offre la

possibilité de découvrir des variables pouvant être utilisées ultérieurement dans une recherche classique, notamment par questionnaire.

### **2.4.3 Cas à l'étude**

Dans le cadre de cette recherche, l'étude de cas unique a été privilégiée. Yin (2013) présente cinq situations pouvant expliquer ce choix. D'abord, cette méthode peut s'avérer utile dans le contexte où le chercheur souhaite valider l'application d'une théorie existante à l'aide d'un cas critique. En second lieu, Yin (2013) indique que l'étude de cas unique peut être utilisée lorsque le cas présente un aspect inusité, voire extrême, en raison de la rareté du phénomène. D'un autre côté, la méthode peut s'avérer pertinente dans un cas ordinaire pour lequel le chercheur souhaite faire ressortir les circonstances d'une situation commune. La quatrième raison pour laquelle un chercheur pourrait recourir à l'étude de cas unique est lorsque le cas n'a jamais été étudié ou rendu accessible à la communauté scientifique (Yin, 2013). Finalement, le choix de cette approche peut s'expliquer par le simple désir d'étudier l'évolution d'un phénomène au cours du temps. Ainsi donc, si le chercheur rencontre l'une des cinq situations précédentes, Miles et al. (2003) signalent que l'étude de cas unique est une approche judicieuse permettant de récolter des données précises et éclairantes.

Selon Yin (2013), les recherches ayant pour objectif de comprendre les individus et leurs actions doivent être effectuées selon un contexte ou une situation définie. Ce contexte ou cette situation représente l'unité d'analyse au sein de laquelle les observations sont réalisées. Une unité d'analyse peut être représentée par un individu, une communauté, une organisation ou encore un État (Feagin et al., 1991, p. 27). Yin (2013) explique que la détermination de celle-ci a lieu au moment où le chercheur choisit un cas réel qu'il souhaite étudier. Dans la présente recherche, l'unité d'analyse est représentée par les téléconseillers immigrants d'un centre d'appels se spécialisant dans la vente de produits d'assurance ainsi que l'accompagnement concernant les services en ligne. Cette centrale téléphonique fait partie d'une institution financière d'envergure. Elle compte plus de 1500 téléconseillers répartis dans différents bureaux, lesquels sont circonscrits dans plusieurs villes de la province

de Québec. Ainsi, pour prendre part à l'étude, il a été convenu que les personnes interrogées soient ou aient été à l'emploi de la centrale téléphonique en question qui constitue le cas à l'étude.

L'entreprise dans laquelle figure le centre d'appels en question se décline en quatre secteurs d'affaires, soit la gestion du patrimoine et l'assurance de personnes, l'assurance de dommages, les services aux particuliers et les services aux entreprises. Elle est reconnue pour sa présence et son implication dans plus de 400 villes et villages de la province de Québec et de l'Ontario. Sa structure particulière permet aux clients de devenir membre et de prendre part aux décisions lors de l'assemblée générale annuelle. Ces membres sont comptés au nombre de 5.4 millions d'individus. D'ailleurs, ceux-ci aussi appelés « associés » ont le mandat de déterminer de façon démocratique les personnes qui les représenteront au conseil d'administration de leur région. Ceci dit, l'entreprise jouit d'une identité québécoise bien définie à laquelle s'identifie sa clientèle et ses 46 000 employés natifs en majeure partie de la province de Québec. Par conséquent, les stratégies corporatives et les processus relatifs à la gestion des ressources humaines sont soutenus par des valeurs et des façons de faire influencés par la culture québécoise. Le choix de cette entreprise repose d'ailleurs sur son profil culturel affirmé, ayant pour effet de teinter les rapports entre le nouvel employé immigrant et les pratiques organisationnelles.

#### **2.4.4 Population et échantillon**

La population à l'étude représente le bassin au sein duquel sont choisies les personnes étudiées (Aktouf, 1990). Les nouveaux immigrants qui œuvrent au sein du centre d'appels à l'étude constituent la population visée par la recherche.

#### **Critères de sélection pour la constitution de l'échantillon**

On appelle « échantillon » les individus extraits de la population en fonction de leurs caractéristiques précises (Aktouf, 1990). Ce groupe est constitué d'individus spécialement

concernés par la situation à l'étude et qui sont susceptibles de fournir les données nécessaires pour répondre aux questions soulevées Aktouf (1990).

Pour bien répondre à la question de recherche, il est indispensable de s'assurer que la majorité des caractéristiques culturelles des personnes sélectionnées étaient présentes au moment de l'embauche. C'est pourquoi seuls les individus ayant immigré au Québec dans un intervalle de zéro à cinq ans avant l'embauche en centre d'appels québécois ont été considérés. Bien que plusieurs facteurs entrent en ligne de compte au moment d'établir la durée moyenne et le niveau d'acculturation des nouveaux arrivants (facteurs économique, civique et politique, culturelle et linguistique) (Berry, 2005), cette condition se veut rassurante à l'effet que le processus d'acculturation ne soit déjà à un stade trop avancé. Par conséquent, l'expression des caractéristiques propres à la culture d'origine des individus est optimisée, permettant en outre une meilleure compréhension du phénomène étudié.

Avant même d'entamer le processus de recrutement des participants, les directeurs du centre d'appels sélectionné ont été contactés afin d'obtenir les accords nécessaires à la tenue des travaux. Un courriel de leur part a ensuite été envoyé à l'ensemble des employés afin de les informer de la tenue d'une étude au sein de l'organisation et en association avec l'Université du Québec à Rimouski. Le lendemain, un deuxième courriel a été distribué, mais cette fois-ci par le chercheur (voir annexe VII). Le message avait pour objectif d'annoncer les critères de sélection généraux, ainsi que les procédures permettant aux volontaires de manifester leur intérêt. Une validation a été effectuée concernant l'admissibilité de ceux-ci et des rendez-vous ont été fixés avec chaque personne au moment et à l'endroit de leur choix.

Huit personnes ont été invitées à prendre part aux entretiens semi-directifs, lesquels ont eu lieu au cours du mois d'avril 2016. Ce nombre de personnes est directement lié à la quantité de volontaires répondant aux critères et ayant accepté de participer à l'étude. Par ailleurs, considérant le type de recherche, l'échantillon théorique a été privilégié (Savoie-Zajc, 2007). Bien que le nombre total de participants ne constitue pas un échantillonnage représentatif sur le plan statistique, Miles et al. (2003) indiquent que « peu importe ce que

vous ferez, vous ne réussirez jamais à étudier tout le monde partout et dans toutes leurs activités ». Par ailleurs, il n'existe aucun paramètre statistique en recherche qualitative/interprétative quant au nombre de candidats nécessaire pour rendre l'étude applicable (Savoie-Zajc, 2007). De même, comme cette recherche est de type exploratoire, l'objectif n'était pas de recruter le plus grand nombre de participants, car l'atteinte du point de saturation n'est pas reconnue pour ajouter un nouveau sens à ce qui est déjà compris (Savoie-Zajc, 2007).

Les personnes ayant répondu à l'appel présentent des profils variés. Des hommes et des femmes de tous âges ont participé aux entretiens. Au total, cinq différentes origines culturelles ont été représentées. Le tableau 6 présente les principales caractéristiques sociodémographiques des participants à l'étude.

Tableau 6 : Profil sociodémographique des personnes rencontrées

Participants	Pays d'origine	Tranche d'âge	Genre	Arrivée au Québec	Embauche en centre d'appel
1	Maroc	35-40	Femme	2010	2010
2	Maroc	35-40	Homme	2006	2006
3	Maroc	30-35	Femme	2009	2011
4	Guadeloupe	45-50	Homme	2007	2009
5	Cuba	40-45	Homme	2008	2012
6	Guadeloupe	35-40	Homme	2013	2013
7	France	40-45	Homme	2010	2010
8	Algérie	35-40	Femme	2009	2010

Afin d'assurer la triangulation des données, deux autres participants ont été approchés à la suite des entretiens auprès des volontaires immigrants. Le but de ces rencontres était

d'obtenir des éclaircissements supplémentaires au sujet du processus d'intégration, du rôle des principaux intervenants et de leur perception concernant la situation des travailleurs immigrants en centre d'appels québécois (triangulation des données). Ceux-ci ont été choisis conformément à trois critères de sélection. D'abord les deux personnes devaient être à l'emploi du centre d'appels concerné. Elles devaient aussi jouer un rôle direct dans les processus d'accueil et d'intégration des nouveaux employés. Finalement, elles devaient avoir eu sous leur supervision des employés de différentes origines culturelles. Ainsi, une première rencontre a été effectuée auprès d'une personne agissant à titre de conseillère en formation. Cette dernière s'implique notamment dans les activités entourant la formation des nouveaux téléconseillers lors de leur arrivée en emploi. Dans un second temps, une autre rencontre a été effectuée, mais cette fois-ci auprès d'un gestionnaire. Celui-ci supervise une équipe de 16 téléconseillers de culture variée dont le mandat consiste à assister des clients de partout au Québec au regard de produits et de services financiers, plus spécifiquement d'assurances.

#### **2.4.5 Dispositif de collecte de données**

Puisque cette étude s'intéresse à l'expérience vécue par les personnes immigrantes au sujet du processus d'accueil et d'intégration en centre d'appels québécois, la méthode de collecte de données par entrevue a été retenue. Cette approche se déroule au sein d'une relation humaine et sociale offrant un accès privilégié à l'expérience humaine (Savoie-Zajc, 2009). Le principe de base est de comprendre un phénomène à partir du sens que les personnes interrogées donnent à leur réalité (Savoie-Zajc, 2009). Pour y parvenir, un contact étroit et une relation de qualité doivent se manifester entre l'interviewer et l'interviewé (Savoie-Zajc, 2009). De cette façon, l'interlocuteur se retrouve dans une position où il se sent libre de s'exprimer (Thietart et al., 2014). L'entretien offre aussi la possibilité au chercheur de clarifier les pensées de l'autre, soit en orientant ses questions pour mieux comprendre les sentiments, les craintes, les intentions et les motifs de son interlocuteur (Savoie-Zajc, 2009). Les données qui en résultent sont décrites par Savoie-Zajc (2009) comme riches en détail et en descriptions. Ainsi donc, en utilisant l'entrevue comme méthode de collecte de données,

la compréhension du phénomène à l'étude est optimisée en fonction de la qualité des informations amassées.

Considérant la diversité des profils des personnes rencontrées (employés immigrants, conseillère en formation et gestionnaire), il est intéressant que les données recueillies puissent exposer la perception de chaque candidat en fonction de sa culture, de son rôle professionnel, etc. Savoie-Zajc (2009) indique d'ailleurs que l'entretien est une construction de différentes histoires teintées par les caractéristiques personnelles, interpersonnelles, sociales et culturelles des interlocuteurs. Par conséquent, la méthode de collecte choisie s'assure que les données tiennent compte de la complexité du bagage socioculturel des répondants, et ce, dans un souci de bien comprendre la perspective des sujets concernant le phénomène à l'étude.

En recherche qualitative il existe plusieurs styles d'entretien (Aktouf, 1990). Celui utilisé dans cette recherche est de type semi-directif. Cette approche se caractérise d'abord par son interaction entre le chercheur et l'interlocuteur. Elle représente aussi le juste milieu entre l'entretien non directif et directif (Aktouf, 1990). Cela amène le sujet à répondre le plus directement possible à des questions qui demeurent assez larges (Aktouf, 1990). Ainsi, le chercheur est en mesure d'apprendre du monde de l'autre tout en lui laissant l'opportunité de structurer sa pensée (Savoie-Zajc, 2009). Puisque la recherche repose essentiellement sur le vécu des personnes immigrantes, l'entrevue semi-directive est utilisée dans une perspective interprétative. L'objectif consiste à s'attarder uniquement aux réalités issues des constructions sociales.

Bien qu'à première vue l'entretien semble être une méthode de recherche conviviale, elle relève d'un art particulier (Stake, 1995). D'abord, un contact doit exister entre le chercheur et le répondant afin d'accéder à une riche compréhension du phénomène à l'étude (Savoie-Zajc, 2009). Cependant, des variables telles le groupe d'âge, le sexe, le statut social et l'ethnie peuvent influencer négativement la relation entre l'interviewer et l'interviewé (Savoie-Zajc, 2009). C'est pourquoi Savoie-Zajc (2009) insiste sur une préparation

rigoureuse de l'entrevue lorsqu'elle a lieu en présence de personnes d'une culture différente. Dans un même ordre d'idées, l'interviewer doit être en mesure de s'adapter au sujet puisque chaque personne a une expérience et une histoire personnelle à raconter (Thietart et al., 2014). Stake (1995) attribue cette nécessité d'adaptation aux connaissances personnelles variées des candidats. De son côté, Savoie-Zajc (2009) signale que différents facteurs peuvent diminuer la crédibilité des messages communiqués, notamment les blocages de communication, les sujets considérés comme tabous ou le désir d'être bien vu.

Comme la visée de l'étude consiste à mieux comprendre le vécu des personnes interrogées, les entretiens ont été menés individuellement afin d'avoir un accès profond aux opinions des candidats. Le choix de cette méthode repose sur les constats de Guillemette et al. (2010) à l'égard des entrevues de groupe. Les chercheurs indiquent que les individus sont moins susceptibles d'exprimer ouvertement leur point de vue s'ils sentent que quelqu'un d'autre partage une opinion contraire. De plus, Guillemette et al. (2010) ont constaté un problème de stabilité vis-à-vis les témoignages, lesquels changent à partir du moment où les interlocuteurs se retrouvent seuls avec le chercheur. C'est pourquoi l'entretien individuel semble apporter une plus grande crédibilité et une meilleure confiance quant aux données recueillies en comparaison à l'entretien de groupe.

Au total, dix entrevues semi-dirigées ont été effectuées, dont huit auprès de candidats immigrants, une auprès de la conseillère en formation et une auprès du gestionnaire. La méthode d'entretien utilisée a permis aux volontaires de pouvoir s'exprimer dans un cadre flexible sans pour autant s'éloigner de l'objectif de la rencontre. D'ailleurs, afin de guider les échanges entre le participant et le chercheur, des guides ont été élaborés au préalable afin de conduire les discussions. Le premier des trois guides a été utilisé pour l'ensemble des entretiens auprès des personnes immigrantes (voir annexe IV). Les deux autres guides, distincts en contenu, ont permis de diriger les rencontres avec la conseillère en formation et le gestionnaire (voir annexe V et VI). À même le premier guide, douze questions ont été établies. Celles-ci avaient pour objectif d'aborder différents thèmes d'intérêt, notamment les besoins des personnes immigrantes lors de leur arrivée en emploi, les mesures

organisationnelles ayant contribué à leur intégration et les différents défis qu'elles ont eu à surmonter. Les premières minutes de la rencontre ont été consacrées à la présentation du formulaire de consentement, lequel a été rédigé en accord avec le Comité d'éthique de la recherche. Ensuite, afin de favoriser la relation entre le chercheur et le participant, des questions générales ont été posées au nouvel employé, notamment au regard de son pays d'origine, de son arrivée au Québec et de son désir initial d'occuper un emploi en centre d'appels. Une durée moyenne d'une heure a été nécessaire à la tenue des entrevues. Tous les échanges ont été enregistrés avec l'accord des candidats et ont ensuite été retranscrits en verbatim. Pour ce qui est des grilles d'entretien utilisées avec la conseillère en formation et le gestionnaire, elles contiennent chacune de cinq à six questions. Ces questions ont pour objectif de valider certains éléments préalablement recueillis auprès des personnes immigrantes, et ce, pour faire ressortir les similitudes et les écarts. Finalement, pour enrichir l'étude et faciliter l'analyse des résultats, des documents à l'usage du centre d'appels rencontré ont été partagés au chercheur à des fins de consultation.

#### **2.4.6 Analyse du corpus de données**

Pour la codification des données, la méthode inductive a été préconisée « l'approche inductive élabore de façon formelle son canevas de recherche en cours de collecte de données pour en faciliter l'analyse rigoureuse » (Rispal, 2002, p. 51). Ainsi, même si le chercheur appréhende souvent les phénomènes étudiés en fonction de ses connaissances antérieures, le modèle inductif permet de « ne pas tomber dans ce piège où l'on installe la théorie d'entrée de jeu et où les faits, trop aisément manipulables, se cantonnent dans un rôle d'illustration-confirmation » (Kaufmann, 2001, p. 12). Par conséquent, les thèmes présentés dans le prochain chapitre découlent exclusivement des résultats recueillis suite aux entretiens semi-dirigés. Ceux-ci ont d'abord été soumis à une analyse thématique sommaire. Ensuite, une seconde codification des données a permis de porter davantage d'attention sur les sujets récurrents. Enfin, quelques grands thèmes illustrant la majorité des entretiens au sujet du vécu des personnes immigrantes en centre d'appels ont été retenus. Certains de ceux-ci, notamment la formation, le mentorat, les relations sociales et la hiérarchie découlent autant

des résultats de l'étude que de la littérature scientifique. En revanche, d'autres sujets résultent essentiellement du corpus de données, soit la transmission de l'information, l'impact du bagage culturel et les opportunités d'évolution.

## CHAPITRE 3

### RESULTATS DE RECHERCHE

Le chapitre suivant est principalement consacré à la présentation des résultats obtenus une fois les dix entrevues semi-dirigées terminées. Les données sont classées en quatre catégories, soit les facteurs ayant facilité l'intégration des répondants au sein de l'organisation, ceux ayant constitué une difficulté, les besoins qui, selon les travailleurs immigrants, ne sont pas comblés lors de leur arrivée en poste et leur perception générale de l'organisation après un an en emploi.

#### **3.1 RETOUR SUR LES DIMENSIONS CULTURELLES**

Dans l'optique où la culture d'origine des candidats influence la façon dont ils vivent leur intégration en centre d'appels québécois, un retour sur les dimensions culturelles proposées par Hofstede et al. (2010) s'avère utile. Tel que mentionné dans le précédent chapitre, les huit candidats immigrants sont issus de cinq pays différents, soit l'Algérie, Cuba, la France, la Guadeloupe et le Maroc (tableau 6). À la lumière des écrits de Hofstede et al. (2010), les paragraphes suivants exposent le profil général de ces nations selon les cinq dimensions culturelles présentées au chapitre 1.

D'abord, Cuba se distingue par son régime communiste où chacun apporte ce qu'il peut et prend ce qu'il lui faut (Hofstede et al., 2010). Cette caractéristique n'est possible que par l'abolition des classes sociales. Du côté de l'Algérie et du Maroc, la répartition inégale du pouvoir est relativement élevée (Hofstede et al., 2010). Cela se reflète notamment par un grand niveau d'encadrement dans les entreprises, par la présence dominante de règles formelles et par l'utilisation courante de privilèges reliés au statut (Adler et Gundersen, 2007). Quant aux employés, ils s'assurent de faire ce qui leur est demandé sans protester.

Pour ce qui est de la France et de la Guadeloupe, la distance hiérarchique est considérée comme moyenne (Hofstede et al., 2010). En ce sens, les dispositifs d'encadrement dans les entreprises sont moins nombreux, les subordonnés s'attendent à être consultés dans la prise de décision et les privilèges en lien avec le statut sont moins populaires (Adler et Gundersen, 2007).

Concernant la dimension culturelle du collectivisme ou de l'individualisme, les Cubains se différencient, encore une fois, par leurs obligations envers leur groupe d'appartenance (Hofstede et al., 2010). Ainsi, les résidents acceptent de mettre de côté leurs buts personnels au bénéfice du groupe. Le système politique interne est en grande partie responsable de cette situation puisqu'il oblige les citoyens à travailler ensemble pour un meilleur pays. Les habitants du Maroc présentent également une philosophie communautaire (Hofstede et al., 2010). Tout comme les Cubains, les Marocains préfèrent les relations à la tâche. C'est pourquoi les modes de communication virtuelle sont moins utilisés dans ces pays, et ce, au profit du contact humain. De même, la gestion est effectuée par un groupe d'individus et selon une approche familiale et émotive. Du côté de l'Algérie et de la Guadeloupe, les pays se situent à mi-chemin entre l'individualisme et le collectivisme (Hofstede et al., 2010). À cet effet, les relations et la tâche occupent une importance similaire. De même, la gestion est davantage individuelle (Adler et Gundersen, 2007). L'approche employé-employeur est basée sur un contrat de travail plutôt que sur une approche familiale (Adler et Gundersen, 2007). Enfin, l'étude d'Hofstede et al. (2010) range davantage la culture française du côté de l'individualisme. Les employés sont considérés comme remplaçables, ce qui les rend moins fidèles envers l'organisation (Adler et Gundersen, 2007). De plus, ils tentent de répondre aux intérêts de l'employeur que si ceux-ci coïncident avec les leurs.

La dimension sexuelle de Cuba est particulièrement féminine, c'est-à-dire que la valeur du travail repose principalement sur des buts sociaux (Hofstede et al., 2010). D'ailleurs, la compétition en emploi n'est pas réellement possible en raison des pratiques communistes. Bien que les idéaux politiques soient différents, la Guadeloupe et la France sont aussi guidées par des valeurs féminines (Hofstede et al., 2010). La résolution de conflits se fait donc par

négociation et consensus. Les aspirations professionnelles sont modérées et la proportion de femmes occupant des emplois à haut niveau est similaire à celle des hommes (Adler et Gundersen, 2007). L'Algérie et le Maroc représentent autant les valeurs féminines que masculines (Hofstede et al., 2010). La relation de force transparait davantage dans la résolution de conflits. Les possessions matérielles sont parfois préférées au détriment des loisirs, ce qui fait en sorte que la carrière occupe une place plus importante, spécialement pour les hommes (Adler et Gundersen, 2007). Quant aux femmes, leur présence sur le marché du travail est considérée comme optionnelle (Adler et Gundersen, 2007).

Les habitants de Cuba démontrent un faible niveau de contrôle face à l'incertitude (Hofstede et al., 2010). Puisque la prise en charge de leur avenir est fortement guidée par le Parti communiste, ceux-ci prennent chaque jour comme il vient. Le peuple cubain se définit aussi par son éducation souple, son acceptation des différences, son ouverture aux idées nouvelles et innovatrices ainsi que son sentiment de bien-être associé au faible niveau de stress (Hofstede et al., 2010). De leur côté, la Guadeloupe, l'Algérie et le Maroc démontrent un contrôle modéré de l'incertitude (Hofstede et al., 2010). En ce sens, ils manifestent une certaine réserve envers les situations ambiguës et les risques non familiers. Les idées novatrices sont moins courantes et une certaine prudence est de mise vis-à-vis les différences (Adler et Gundersen, 2007). La France, quant à elle, considère l'incertitude comme une menace qu'il faut combattre de jour en jour (Hofstede et al., 2010). La réglementation est stricte et les différences sont souvent considérées comme dangereuses. Toutes attitudes ou idées non conformistes sont évitées et le niveau élevé de stress génère un sentiment d'anxiété généralisé.

Finalement vient la propension de la société à se tourner vers le présent ou vers le futur. À cet égard les habitants de Cuba portent essentiellement leur attention sur le présent et sur les gains immédiats (Hofstede et al., 2010). Tout comme les résidents de l'Algérie et du Maroc, ils accordent beaucoup d'importance aux traditions et aux relations (Adler et Gundersen, 2007). De même, leur perception du temps se définit par : « ce qui peut être fait aujourd'hui peut aussi l'être demain ». La France et la Guadeloupe exercent plutôt une

orientation à moyen terme (Hofstede et al., 2010). Par conséquent, le temps de loisir occupe une place moindre dans la vie des habitants. De plus, les entreprises visent davantage le profit à moyen terme qu'à court terme dans leurs actions (Adler et Gundersen, 2007). Finalement, les valeurs du travail tendent davantage vers l'apprentissage, l'adaptation et l'autodiscipline.

### **3.2 FACTEURS FACILITANTS L'INTEGRATION**

#### **3.2.1 Formation**

Lors des rencontres effectuées auprès des personnes immigrantes, plusieurs mesures favorisant l'intégration ont été identifiées. L'une d'entre elles, la formation, paraît comme un élément indispensable. D'ailleurs, l'organisation dans laquelle se déroule la recherche dispose d'un département entier ayant pour mission de développer les compétences des nouveaux employés, mais également des anciens. La formation offerte aux employés lors des premières semaines en centre d'appels est capitale puisqu'elle permet d'obtenir un permis de l'Autorité des Marchés Financiers. Cette certification est obligatoire pour la plupart des téléconseillers œuvrant dans la vente de produits et de services financiers. C'est pourquoi l'organisation s'assure d'abord de préparer les recrues aux différents examens en lien avec le permis. Le reste de la formation est ensuite consacré aux produits offerts par l'entreprise, aux systèmes informatiques ainsi qu'aux diverses approches de vente et de service à la clientèle. Le centre d'appels dispose d'un processus de formation s'échelonnant sur une durée de neuf semaines de formation et de cinq semaines de travail supervisé. Cette période est entrecoupée par des activités de mise en pratique, où les recrues sont invitées à répondre à leurs premiers appels. Ensuite, elles sont dirigées de nouveau en formation. Cette façon de faire a été mise en place en avril 2015 par l'organisation selon l'approche andragogique, c'est-à-dire en adaptant les méthodes d'enseignement à l'apprenant adulte (Québec, 2016). La conseillère en formation indique que cette manière de fonctionner favorise l'intégration de l'information transmise : « On fonctionne en andragogie et non plus en pédagogie. On questionne beaucoup plus. Au lieu de dire, on fait faire. Les stagiaires s'approprient mieux

la matière et deviennent plus rapidement autonomes ». L'ensemble de ces activités est d'ailleurs cité par les personnes interrogées comme un vecteur de réussite à leur intégration :

« Là-bas, on fait beaucoup de formation pour savoir comment expliquer, les approches qu'ils nous donnent, comment expliquer les produits, la protection et tout [...] Je recommande toujours la compagnie à tous mes amis. C'est un bon employeur. Il y a beaucoup de formation » (Participant 3).

La quantité de formation offerte n'est pas le seul élément apprécié par les personnes interrogées lors de leur arrivée en poste. Considérant les besoins spécifiques qu'elles peuvent rencontrer en termes d'informations (ex.: informations relatives à la géographie et à la culture du Québec), la gentillesse et l'ouverture des formateurs à sortir du programme habituel de formation et à répondre spontanément aux questions atypiques sont perçues de façon positive par le Participant 8 :

« Quand on est en formation, il ne faut pas être gêné. Je n'étais pas gêné, je demandais tout le temps " c'est quoi ça ? ". Des fois je me sentais minimisé, je me sentais déstabilisé. Mais, quand même, quand tu poses une question, tu as une personne qui est ouverte. L'ouverture de l'autre ça aide beaucoup. Elle te prend sous son aile et *let's go* tu es capable ».

### 3.2.2 Ambiance de travail

Lorsqu'un nouvel employé immigrant fait son entrée en centre d'appels, l'ambiance de travail joue un rôle déterminant quant à la réussite de son intégration. L'ouverture d'esprit et l'approche humaine des collègues et des gestionnaires sont reconnues par les participants comme des éléments favorisant le sentiment d'acceptation, notamment dans un contexte de diversité culturelle. D'ailleurs, dans les deux extraits suivants, les personnes interrogées font référence à leur culture d'origine pour expliquer en quoi l'ouverture d'esprit est importante pour eux :

« C'est l'ambiance, l'ouverture d'esprit. Pour moi, l'ouverture d'esprit c'est être sociable et ne pas avoir de préjugés. Moi, je porte le voile alors au début ce n'est

pas facile. Je peux donner une impression de fermeture, mais je suis une fille ouverte » (participante 1).

« J'ai eu de la chance de tomber sur pas mal de personnes qui étaient ouvertes. Franchement, au centre d'appels, possiblement qu'il y en a un ou deux qui sont fermés et qui peuvent dire : « Tu ne sais pas ça toi ? », dans le sens : « eux, ils ne peuvent pas comprendre ». Je pense que c'est une ou deux personnes. Par rapport à cent personnes qui sont ouvertes, franchement l'ouverture... Parfois je suis plus proche d'un Québécois que d'un Algérien » (participant 8).

### **3.2.3 Relations supérieurs-subordonnés**

Le récit des personnes interrogées démontre, à différents égards, les dissemblances des rapports organisationnels d'une culture par rapport à une autre. D'ailleurs, le faible niveau de distanciation hiérarchique est identifié par certains candidats comme un élément positif à leur intégration. Dans l'extrait suivant, le Participant 3 indique être agréablement surpris de l'approche humaine des gestionnaires et des directeurs, un comportement plutôt inhabituel dans son pays d'origine. Il signale aussi que la convivialité entre les échanges patron-employé suscite un sentiment de proximité et de confiance lors de l'arrivée en poste, ce qui permet de se sentir rapidement accueilli et considéré au sein de la nouvelle " famille " :

« Dans notre pays et en France, il y a beaucoup de hiérarchie. Ici, non. Le gestionnaire peut me taquiner. Là-bas c'est Monsieur Tel, on ne peut pas l'approcher et même s'il veut rigoler, c'est dans un cadre qui est vraiment ... C'était aidant pour moi puisqu'on se sent plus à l'aise. On sent qu'on travaille en famille. Même s'il te reproche quelque chose ou critique, tu sens que c'est un ami. C'est un collègue qui te donne un conseil. On ne sent pas que nos directeurs sont des gens qui sont supérieurs à nous qui vont nous punir ».

### **3.2.4 Caractéristiques culturelles**

Les entretiens ont révélé que les caractéristiques culturelles des employés immigrants peuvent aussi jouer un rôle positif lors de la période d'intégration. En ce sens, certains participants n'hésitent pas à mettre en valeur les compétences attribuables à leur culture d'origine pour se démarquer au sein de l'organisation, et ce, avec l'appui de leur gestionnaire.

L'exemple suivant démontre d'ailleurs la capacité du participant à négocier, une compétence qu'il attribue à ses racines marocaines :

« Nous, on sait bien négocier dans mon pays. Donc ça, ça m'aide beaucoup. Je l'utilise dans les conversations et je m'approche beaucoup des Arabes. Je leur parle de mon expérience dans mon pays. Ils peuvent acheter parce que je les rassure. Ça m'aide beaucoup » (participant 3).

Dans l'extrait suivant, le candidat expose sa prédisposition à la résilience. Cette caractéristique, attribuable à sa culture d'origine, lui a permis de contrer les difficultés vécues lors de son arrivée en emploi :

« Là on est ici, on va réussir aujourd'hui le travail. Ça gèle dehors, mais on va aller tout de même loin parce qu'on a vécu dans la misère. Ça a tellement été difficile pour nous d'arriver partout, que là, dès qu'on a la possibilité, c'est ça. Faut penser positif. Comment est-ce qu'on peut s'améliorer ? C'est la mentalité qui vient de notre culture. Et ça, ça m'a aidé évidemment à m'intégrer en centre d'appels » (participant 5).

Inversement aux commentaires précédents, le gestionnaire considère que le style culturel de certains employés doit être modifié pour répondre davantage aux attentes de la clientèle : « Certains employés ont tendance à négocier en allant droit au but. Il faut les encadrer pour que ça rejoigne davantage l'expérience client qu'on attend chez nous ».

### **3.3 FACTEURS DE DIFFICULTE**

#### **3.3.1 Langue**

Bien que la langue soit, à certains égards, un atout pour les employés issus d'un pays francophone, il n'en demeure pas moins qu'elle est présentée par les personnes interrogées, de même que la conseillère en formation, comme la principale difficulté rencontrée lors de l'intégration. Il semble d'ailleurs que les obstacles relatifs à la langue soient davantage

apparents lors des premiers jours. Puisque le travail consiste à répondre aux appels de façon continue, les participants sont rapidement confrontés à un éventail de termes et d'accents provenant de partout en province. Toutefois, au-delà de l'incompréhension, il y a le sentiment d'impuissance à bien servir le client :

« On est gêné de ne pas comprendre forcément l'autre personne et de faire répéter l'autre. Déjà qu'on est en formation. On ne maîtrise pas forcément tout au niveau informatique. Si en plus on fait répéter la personne au niveau oral, ça crée quand même un inconfort. Est-ce que le client le sent de la même manière que nous on le perçoit ? Pas forcément, mais ça rajoute une couche supplémentaire à l'inconfort informatique puis éventuellement à chercher déjà la réponse quand on comprend la question » (Participant 7).

La conseillère en formation considère aussi que la plus grande difficulté des nouvelles recrues immigrantes repose sur la connaissance des termes et des expressions québécoises. Bien qu'à son avis leur français soit de qualité, le jargon québécois apporte son lot de complexité à bien comprendre le besoin du client. Sans compter aussi que le contact s'effectue par l'intermédiaire du téléphone :

« Certaines nationalités parlent très bien le français, mais quand on arrive avec les termes d'assurance, par exemple « mon char » ou « ma truie dans mon chalet », là ils sont perdus ! Il y a beaucoup de problématiques non seulement sur la connaissance du produit, mais aussi sur le vocabulaire » (Conseillère en formation).

D'un autre côté, le gestionnaire signale qu'il est important de demeurer disponible pour rassurer l'employé, lui mentionner qu'un temps d'adaptation est normal et qu'il peut s'adresser à lui s'il ne comprend pas un mot ou une expression : « Il y a des termes plus difficiles à comprendre. Il faut prendre le temps de leur expliquer, de dire aux agents qui viennent d'arriver que s'il y a des mots ou des expressions qu'ils ne comprennent pas, de ne pas être gênés et de venir nous voir ».

Il arrive aussi que ce sentiment d'impuissance, voire d'ignorance, soit appuyé par les différents commentaires ou réactions provenant de la clientèle. En ce sens, certains clients

ont interrompu la communication ou ont demandé à parler à une autre personne en raison de l'accent de l'employé ou d'un terme incompris par celui-ci. D'autres ont même insisté pour être servis par un Québécois d'origine. Bien entendu, ces éléments représentent un facteur de stress supplémentaire dans le processus d'intégration des employés immigrants :

« [...] j'ai parlé à un client, un jeune en plus. Puis on avait parlé genre cinq minutes même pas. Puis, c'est sûr que quand il dit : « Regarde, est-ce que tu peux me transférer s'il te plaît ? J'aimerais parler à quelqu'un qui parle français comme moi ». Bien là, c'est sûr que ça ne te met pas à l'aise non plus » (Participant 7).

La barrière de la langue est aussi décrite par les participants comme néfaste à l'atteinte des objectifs. Puisque le travail se déroule exclusivement au téléphone, l'utilisation d'un langage adapté est essentielle à l'établissement d'une relation d'affaires entre le client et l'employé. Le cas échéant, les candidats indiquent que les cibles seront difficiles à atteindre puisque l'acheteur demeurera méfiant quant au produit qui lui est proposé : « Si tu veux bien vendre, il faut que tu saches sortir les bonnes expressions et les bons arguments. Ça sécurise la personne qui appelle en écoutant le ton, la voix et les mots bien choisis. Tout se passe par la voix » (Participant 2).

### **3.3.2 Connaissances culturelles**

Lors de l'embauche de nouveaux candidats au sein de l'organisation, aucune vérification ne semble être effectuée pour évaluer le niveau de connaissances culturelles québécoises des futures recrues. De même, les répondants signalent qu'aucune formation spécifique n'est offerte en poste pour accompagner les personnes dont les notions relatives à la culture nationale sont limitées. Par conséquent, certains répondants ont rencontré des situations où leur manque de connaissances concernant la culture québécoise a eu des conséquences négatives sur le bon déroulement de leur intégration.

Le manque de repères historiques est cité par les personnes interrogées comme source de difficulté. Par exemple, lors des conversations téléphoniques, les clients font parfois référence à un événement, à un contexte ou à un individu ayant marqué la culture québécoise.

Ces échanges ont un impact positif sur la relation entre le conseiller et son client dans la mesure où chacun d'eux dispose d'un niveau de connaissance adéquat. Toutefois, la situation peut emprunter une autre voie si l'employé n'est pas en mesure de maintenir le dialogue. Certains candidats prétendent même que cette difficulté nuit à l'atteinte des objectifs, ce qui génère un sentiment de stress au cours des premières semaines en emploi :

« La clientèle, elles attendent une qualité de service et elles attendent aussi une qualité d'appels. C'est plus difficile à faire puisque je n'ai pas les références. Je ne regarde pas la télévision déjà. Alors quand mes collègues arrivent à plaisanter avec le client, parce qu'ils ont les mêmes références, les mêmes subtilités, je n'arrive pas à faire ça. Est-ce que ça me gêne pour être performant ? Ça peut gêner, je pense » (Participant 6).

Le manque de savoir au regard de la culture québécoise peut aussi amener les personnes immigrantes à se questionner quant à la façon d'interagir avec autrui en emploi. À ce propos, des volontaires avouent avoir modifié leur comportement afin de faire preuve de précaution au moment d'adresser un commentaire, et ce, bien que le style franc parlé soit valorisé dans leur pays d'origine. Ces changements ont été effectués à la suite de situations embarrassantes où des clients et des collègues ont signalé être indisposés par la façon dont un message leur était adressé. De plus, la manière d'intervenir auprès d'un gestionnaire peut aussi susciter des questionnements pour l'employé immigrant. En effet, certains d'entre eux supposeront, à tort, qu'il est préférable de limiter au maximum le nombre d'interactions avec leurs supérieurs, et ce, pour démontrer leur sens de l'autonomie et de la débrouillardise. Cependant, ce comportement n'est pas nécessairement perçu comme tel par les gestionnaires du centre d'appels à l'étude :

« Si tu fais trop appel à ton boss en France, c'est comme si tu n'es pas autonome, compétent. Donc derrière, tu as des fois une certaine gêne ou une hésitation à appeler ton boss pour avoir une réponse à une question au Québec. Tu passeras plus forcément par un collègue à cause de cette crainte hiérarchique » (Participant 7).

### 3.3.3 Représentativité

L'absence ou la faible présence de personnes immigrantes au sein de la sphère hiérarchique peut restreindre le travailleur immigrant dans sa recherche d'un modèle auquel il peut s'identifier. Ce facteur est d'ailleurs reconnu par les participants comme un frein possible au processus d'intégration. Selon eux, la présence de gestionnaires immigrants lance un message d'ouverture envers les autres cultures. Elle présume aussi, de la part des dirigeants, une meilleure connaissance et une meilleure compréhension de ce que vivent les nouveaux arrivants lors de leur intégration en emploi :

« Quand on parlait de modèles tout à l'heure, c'est quand tu as une personne qui arrive et qu'elle n'a aucun modèle avec une culture qui a un lien avec la sienne c'est difficile s'identifier. [...] Un jeune qui vient d'être embauché, qui vient d'arriver. Il va faire affaire avec un gestionnaire qui ne sait même pas ce qu'il vit, mais ce n'est pas la faute du gestionnaire. Je trouve que ça manque au sein de l'organisation » (Participant 4).

Lorsque le gestionnaire a été interrogé sur sa perception de la représentativité au sein de la hiérarchie, celui-ci s'est basé sur les résultats du sondage de mobilisation auquel ont répondu les employés de l'entreprise pour formuler sa réponse. En ce sens, plusieurs d'entre eux mentionnent que la diversité est bien représentée au sein de l'organisation. Le gestionnaire considère donc que le niveau de diversité au sein de la sphère hiérarchique est acceptable, tout en étant, à son avis, moins élevé que celui de la société québécoise en général :

« Dans les sondages de mobilisation, on demande aux employés s'ils pensent que la diversité culturelle est bien représentée au sein de l'organisation. C'est généralement toujours une question qui « score » élevé. Parce que hiérarchiquement, on a quand même un certain *mix*. J'ai des collègues gestionnaires qui viennent de la France et d'ailleurs. Il n'y a peut-être pas le même pourcentage d'immigrants que dans la société en général, mais je pense qu'ils ont (les employés immigrants) des modèles de leur origine qui sont présents ».

### 3.3.4 Possibilités d'évolution

Lors des premiers mois en poste, plusieurs personnes interrogées ont signalé s'être informées au sujet des opportunités de développement au sein de l'organisation. À leur avis, un objectif de carrière est mobilisant et encourage le dépassement. Cependant, il semble que les participants aient plutôt été confrontés à un sentiment d'iniquité au moment d'évaluer les choix qui s'offraient à eux : « Les gens issus de l'immigration sont souvent dans les postes de première ligne. Mais à partir du moment où tu veux évoluer, plus tu veux évoluer, moins tu vas trouver des immigrants » (Participant 8). Dans l'extrait suivant, le Participant 4 dévoile qu'à compétence égale le candidat québécois lui a souvent semblé favorisé au moment d'offrir sa candidature pour un poste de niveau supérieur. Selon lui, cette situation serait attribuable au fait que les travailleurs québécois connaissent bien le processus d'embauche dans les entreprises québécoises. Plus précisément, il signale que les employés québécois ont appris dès leur jeune âge à vendre leur candidature et à en faire la promotion, ce à quoi les personnes immigrantes ne sont pas nécessairement préparées :

« Les seules fois où j'ai senti ça (l'iniquité), c'est quand j'ai voulu postuler sur d'autres postes. Là, j'ai senti que tu pourras avoir toutes les compétences que tu veux, mais même pas à compétence égale, tu as un petit jeune Québécois qui arrive, qui a postulé sur le même poste que toi, il a 10 points d'avance que toi pour postuler sur le même poste. Ça, c'est très frustrant [...] Moi, professionnellement, je ne me vends pas. L'histoire de dire : « ouais c'est moi le meilleur », ça me gonfle » (Participant 4).

### 3.3.5 Contact social

Les besoins en termes de relations sociales peuvent varier d'une culture à l'autre. De même, le milieu de travail apparaît pour certains répondants comme un lieu de prédilection pour entamer de nouvelles relations d'amitié. Les attentes peuvent donc être grandes pour ceux qui souhaitent profiter de la sphère professionnelle pour créer des liens de fraternité. C'est pourquoi des participants avouent avoir ressenti de la frustration en réalisant que les collègues avaient parfois peu d'ouverture en ce sens. Dans l'extrait qui suit, le Participant 7

mentionne avoir été confronté à la condescendance d'un collègue au moment où il souhaitait établir une relation d'amitié :

« Moi, ce qui me frustrait des fois, j'arrive, c'est ma culture, quand je rentre dans un bureau je dis "bonjour". Je viens, je dis "bonjour" à toute ma *gang* et je passe. Mais il y en a qui passe devant toi, même pas un "bonjour", rien. Ça, ça m'irrite un petit peu, car je suis là, je suis une amie, je travaille avec toi » (Participant 8).

D'autres ont davantage été incommodés par l'espoir non comblé d'entamer une relation d'amitié selon leur propre définition du mot :

« Créer un contact avec un Québécois, même après cinq ans, c'est très dur. La définition de l'ami n'est pas la même. L'ami d'un Français tu vas l'appeler souvent, tu vas le voir souvent. Tu vas le voir le week-end, il est plus marqué. Ici, un collègue de travail reste un collègue de travail. La personne c'est : « Je fais ma *job*, je fais mon travail et quand j'ai fini je rentre chez moi ». Au pire, il va y avoir un *5 à 7* » (Participant 7).

En parallèle, le gestionnaire considère que l'intégration sociale des nouveaux employés immigrants est souvent en bonne partie faite. Il stipule que cette situation est due au fait que la majorité d'entre eux est généralement arrivée au pays depuis un certain nombre d'années. Cette période de temps en sol québécois laisse supposer, à son avis, que les caractéristiques sociales des Québécois sont connues de leur part :

« C'est sûr que la plupart des personnes qui appliquent ici, au niveau des exigences légales, ça prend un certain nombre d'années de travail à temps complet ou un diplôme d'études collégiales. Donc, ça fait en sorte que dans tout notre processus d'embauche, la plupart des gens qui sont nouvellement arrivés au Québec ne viennent pas d'arriver il y a trois semaines. Ils ont quelques années de présence en sol québécois. Donc, l'intégration sociale est souvent en bonne partie faite ».

D'un autre côté, il informe que différentes activités sont néanmoins mises de l'avant pour favoriser la synergie au sein de l'équipe. Le tout peut notamment prendre la forme d'un dîner multiculturel, où chacun est invité à faire un repas aux saveurs de son pays d'origine.

### **3.3.6 Informations transmises**

Parmi les facteurs ayant nui à l'intégration des répondants, l'insuffisance des informations transmises au cours des premiers mois en emploi a été identifiée. En ce sens, le Participant 1 signale avoir été informé des attentes du poste plusieurs mois après son arrivée au sein de l'entreprise. De plus, au même moment où il mentionne avoir été informé des attentes, un plan d'action lui a été remis afin de l'inciter à redresser ses résultats :

« Mon gestionnaire m'a dit : « Tu ne fais pas tes objectifs, on va faire un plan d'action ». Une fois qu'il a fait le plan d'action, je commençais à comprendre ce qu'il attendait de moi. Et là, j'ai dépassé les objectifs. Il y avait comme un moment où lui il ne m'a pas vraiment expliqué ce qui était attendu. Ça aurait été utile d'avoir des explications plus tôt sur ce qui était attendu. Si tu ne fais pas tes ventes après un ou deux mois, ce serait intéressant que le gestionnaire vienne te voir pour discuter » (Participant 1).

De son côté, le gestionnaire indique que les pratiques habituelles visent à rencontrer le nouvel employé à la fin de sa formation pour parler du travail, des attentes respectives, des caractéristiques de l'équipe, des modèles d'évaluation, des objectifs de rendement et des programmes de reconnaissance. Il ajoute que cette rencontre est capitale puisque la performance de l'employé sera mesurée dans les jours suivant sa sortie de formation, et ce, de façon progressive : « Ils vont avoir des objectifs progressifs très rapidement. C'est important qu'ils soient au courant de ces métriques-là et des comportements sur lesquels ils seront évalués » (Gestionnaire).

## **3.4 BESOINS NON COMBLÉS LORS DU PROCESSUS D'INTEGRATION**

### **3.4.1 Accompagnement**

D'autres besoins non comblés ont été identifiés lors de la période d'intégration. En effet, les participants indiquent qu'ils aimeraient obtenir davantage d'accompagnement durant la première année de travail. Selon eux, cet accompagnement peut se manifester de différentes façons, par exemple, par la présence d'une personne agissant à titre de référence

pour les employés immigrants ou par la création de groupes d'échanges assurant le partage d'expériences entre un groupe d'individus ayant les mêmes caractéristiques : « Des *focus groups*. Il faut partager des expériences [...] Savoir comment j'arrive, comment je me sens. Jusqu'à présent, je pense que ça n'intéressait personne. Ça serait facilitant » (Participant 4).

Quant à lui, le Participant 2 préférerait que les processus d'accueil et d'intégration soient plus flexibles, notamment par rapport à l'accompagnement du gestionnaire auprès des recrues issues d'une autre nationalité : « On a souvent des formules qu'on applique, qu'on applique tout le temps. Alors que le meilleur est de prendre cinq ou dix minutes avec chaque personne et de s'adapter à elle pendant la période d'intégration pour créer un lien de confiance ».

### **3.4.2 Informations**

Lors de l'arrivée en poste des employés immigrants, le centre d'appels à l'étude organise systématiquement une rencontre entre les nouveaux téléconseillers et un représentant des ressources humaines. Cette rencontre se déroule dans les locaux de l'entreprise et vise à transmettre différentes informations par l'intermédiaire d'une présentation *PowerPoint*. D'ailleurs, la place qu'occupe l'organisation dans son secteur d'activité est présentée ainsi que la structure légale de celle-ci. Ensuite, la mission, la vision et les valeurs de l'entreprise sont expliquées. Enfin, une brève ligne du temps expose les éléments historiques marquants de l'unité d'affaires au sein de laquelle le centre d'appels est situé. Néanmoins, malgré l'existence de cette présentation, les récits recueillis dans le cadre de l'étude exposent différents besoins informationnels pour lesquels les candidats n'ont pas obtenu entière satisfaction. À cet effet, un candidat mentionne qu'il aurait souhaité en connaître davantage sur l'organisation du centre d'appels, son histoire, ses origines et sa place dans la culture québécoise. Puisque l'entreprise dans laquelle se situe le centre d'appels est bien ancrée dans l'imaginaire des gens, il aurait été utile, à son avis, de comprendre dès son arrivée comment il participe à l'empreinte culturelle de la province :

« Le Québécois a un lien d'affaires avec l'entreprise depuis le jeune âge. Les grands-parents ont déjà travaillé là. Il y a un historique. Mais moi, si tu veux me garder pour des années, il y a un travail à faire pour aller chercher un petit peu le développement et le renforcement [...] » (Participant 2).

À un autre volet, un répondant affirme n'avoir jamais été soumis à des objectifs quantitatifs avant son arrivée au Québec. Il aurait donc aimé obtenir des informations supplémentaires concernant les critères d'évaluation de la performance, et ce, dès les premières journées en poste. Selon la conseillère en formation, ce rôle incombe au gestionnaire : « Les objectifs sont fixés avec le gestionnaire. Nous, tout au long de la formation et de la période probatoire, il n'y a aucun objectif en chiffre ». Le gestionnaire indique aussi que la rencontre à ce sujet est normalement réalisée dans les deux semaines suivant la fin de la formation :

« Quand ils sont officiellement en poste, on met en place le plus rapidement possible, une semaine ou deux, une rencontre individuelle où on parle de travail. Les attentes, le modèle d'évaluation, les suivis, les programmes de reconnaissance. On voit tout ça en une heure ou deux ».

En revanche, le Participant 5 semble inconfortable avec ce processus, stipulant qu'il aurait préféré obtenir de l'information au sujet des objectifs lors de la formation :

« [...] quand on voit les objectifs, là on bloque. Versus quand on se fait expliquer, prendre le temps... Moi je mettrais ça dans la formation. [...] La personne qui va travailler dans un centre d'appels dès le début va travailler avec des objectifs. Mettons son temps, sa rapidité, son efficacité ».

Toujours au regard des besoins informationnels, des volontaires signalent qu'il aurait été aidant de connaître les principales caractéristiques culturelles québécoises qu'ils allaient rencontrer en tant qu'employés immigrants. Par exemple, la connaissance des particularités conjugales de la population aurait permis d'anticiper les différents besoins de la clientèle. Une meilleure maîtrise de la géographie du Québec aurait diminué le nombre d'erreurs dans la saisie des adresses. Des renseignements sur la façon dont il est préférable d'intervenir auprès des collègues et du gestionnaire auraient facilité les interactions. Un peu

d'éclaircissement sur la manière dont il est souhaitable de traiter la gestion du courriel aurait évité le sentiment de perdre le contrôle, etc. :

« On doit savoir comment réagir dans la vie de tous les jours. Avec ses collègues. Comment on va poser une question. Nos gestes, ils vont impliquer quoi. [...] Ça va nous permettre de dire : « O.K. comment on va s'adresser à notre gestionnaire ? Comment on doit s'adresser à notre collègue ? Ça veut dire quoi si j'ai trois courriels ? C'est quoi l'ordre de priorité ? » Parce qu'il ne faut pas prendre pour acquis que tous les pays ont 15 000 façons de fonctionner pour un courriel électronique comme ici. Oh non... Vous autres, la culture nord-américaine est vraiment faite comme ça. C'est des personnes qui sont nées pour capoter » (Participant 5).

### 3.4.3 Formation

Bien que la formation ait été présentée comme un élément favorisant l'intégration, des besoins non comblés ont été décelés par les participants à ce volet. Ceux-ci se déclinent en deux catégories : la durée et le contenu. Ainsi, certains volontaires manifestent le désir que la période de formation soit prolongée, sans pour autant augmenter le nombre de sujets couverts. Ils indiquent que ce temps additionnel pourrait être utilisé pour valider la compréhension des recrues au fur et à mesure que les sujets sont présentés ou simplement pour permettre aux participants de poser leurs questions sans se sentir pressés. Un candidat a aussi proposé que la période de formation soit entrecoupée pour permettre la mise en application avant de passer au sujet suivant. Bien que cette initiative ait été adoptée en avril 2015, le candidat suivant a été soumis au processus de formation précédent, lequel se déroulait de façon continue et sans interruption :

« Moi, comment je perçois ça : avoir plus de temps avant d'arriver au plancher. Ou bien, moi, j'aurais préféré qu'on fasse, par exemple, un produit, comme l'assurance habitation, O.K. je prends des appels seulement d'assurance habitation. On performe et on retourne à la classe. Pour ne pas avoir tout le contenu en même temps et après les appels tout mélangés » (Participant 5).

Pour ce qui est du contenu, plusieurs participants signalent qu'en obtenant des cours d'anglais et de français ils seraient davantage en mesure de répondre et de servir l'ensemble de la clientèle :

« L'anglais, nous on ne l'a pas... On parle français et arabe. L'anglais, je faisais beaucoup de formation, mais ici on aimerait bien ça. Ça va développer beaucoup de choses. Ça va nous aider à parler avec des gens qui parlent seulement anglais » (Participant 3).

D'autres considèrent qu'en ayant une présentation à propos des principales villes du Québec ainsi que des noms de famille les plus populaires, il serait plus facile d'entrer en contact avec les clients par téléphone : « En formation, il aurait été utile de donner le nom des villes les plus connues du Québec, de donner les noms les plus communs pour que la personne se sente moins insultée » (Participant 8).

De même, le Participant 5 indique qu'il serait utile d'obtenir davantage d'informations techniques associées à la géographie et au climat. Puisque le centre d'appels duquel proviennent les volontaires répond à l'ensemble des clients de la province de Québec, ceux-ci s'attendent à être servis par une personne ayant des connaissances de base concernant la province, voire la région dans laquelle ils se trouvent. Cela représente un enjeu de taille pour l'employé immigrant dont le rôle consiste à conseiller la clientèle en matière d'assurances, notamment l'assurance maison et automobile : « J'ai trouvé que c'était vraiment difficile pour moi de comprendre les types de matériaux, les systèmes de chauffage. En fait, j'ai beaucoup travaillé pour comprendre les éléments du Québec » (Participant 5).

De son côté, la conseillère en formation signale être consciente des besoins particuliers qu'éprouvent les personnes immigrantes. D'ailleurs, l'idée d'offrir des renseignements supplémentaires adaptés à ceux-ci a été analysée. Par contre, l'orientation actuelle vise à respecter un contenu structuré, générique et d'une durée de 35 heures par semaine. Les formateurs ont donc peu de latitude pour répondre aux questions d'ordre culturel : « Actuellement, on n'adapte pas la formation [...] Il faut comprendre que notre

formation est structurée en 35 heures par semaine, donc on peut les aider en dehors des cours, mais on ne peut pas leur donner une formation spécifique » (Conseillère en formation). Ainsi, il arrive que des rencontres en dehors des heures de formation soient proposées à l'élève immigrant afin de l'accompagner dans sa recherche de réponses. Le formateur peut, par exemple, lui proposer de consulter *Google Map* pour voir l'emplacement des principales villes du Québec ou encore de lire le bottin téléphonique pour reconnaître la ponctuation des noms de famille populaires : « Souvent, durant la formation, on ne peut pas prendre du temps pour ça, mais on va leur dire d'aller sur Internet. On leur donne des choses à faire. Ça fait partie de leur formation personnelle à eux en dehors des heures de formation » (Conseillère en formation).

### 3.4.5 Support hiérarchique

Bien que le manque de modèles au sein de la sphère hiérarchique puisse avoir une influence négative sur l'intégration des recrues immigrantes, le Participant 2 considère qu'un appui supplémentaire de l'ensemble de la direction permettrait d'inculquer une vision valorisant la diversité à l'ensemble des membres de l'organisation. Ce faisant, les employés immigrants se sentiraient considérés et écoutés. De même, leurs différences pourraient être présentées comme un atout pour l'entreprise :

« Quel que soit mon vécu, mon expérience, il y a des choses intéressantes à dire. Tout ça, à mon avis, vient de la hiérarchie. En utilisant des personnes qui sont des éléments qui peuvent influencer de façon positive. Si ces personnes ne prennent pas le temps nécessaire, on le voit. J'ai vu des personnes qui ne s'intéressaient pas à ma situation » (Participant 2).

Selon le gestionnaire rencontré, le niveau de connaissance des superviseurs en matière de diversité culturelle est de 6 ou 7 sur 10, soit la note de passage. Selon lui, s'ils n'ont pas été en contact avec des personnes issues d'une autre culture, ils ont nécessairement des connaissances limitées en la matière. Plus personnellement, il évalue son niveau de connaissance à 9 sur 10. Il explique avoir acquis cette compétence par diverses lectures sur le sujet et par son entourage multiculturel :

« J'évalue mon niveau de connaissance en matière de diversité culturelle à 9 sur 10. Je lis beaucoup, j'ai des amis musulmans, j'ai fait un baccalauréat en science politique, etc. Je parle souvent de politique du Maroc avec mes agents marocains. Pour la moyenne des gestionnaires, je dirais 6-7 sur 10. La note de passage. Ça dépend si tu as été en contact avec ça ».

### 3.4.6 Outils de travail

À défaut de ne pas avoir le même langage ou les mêmes repères historiques, plusieurs participants ont révélé s'être dotés d'une méthode de travail leur permettant de pallier ces difficultés. Par exemple, des volontaires font notamment appel à *Google* dès qu'une expression inconnue est utilisée par un client. Cependant, ceux-ci signalent qu'il serait utile que ces outils leur soient présentés dès la formation afin que leur premier appel soit effectué dans les meilleures conditions possibles :

« [...] j'ai eu des expériences où je ne comprenais pas de quoi le client parlait. Une *garnotte dans ma fan*. J'avais l'écran devant moi et je faisais des recherches pour comprendre que c'était du gravier dans le ventilateur. [...] C'est te dire qu'Internet te sauve la vie en temps réel au téléphone » (Participant 4).

## 3.5 PERCEPTION A L'EGARD DE L'ORGANISATION

Pour conclure les entretiens individuels, les personnes rencontrées ont été interrogées au sujet de la perception qu'elles gardent de l'entreprise au terme des processus d'accueil et d'intégration. L'objectif de cette question était de comprendre si, malgré les facteurs de difficulté ou les besoins non comblés, les candidats demeurent avec une perception positive de l'organisation.

### 3.5.1 Ouverture

De façon générale, l'ouverture de l'entreprise et des individus qui la composent est apparue comme un élément marquant pour les travailleurs immigrants lors de leur arrivée en poste : « Bien moi, j'ai toujours trouvé que c'est une entreprise très ouverte et quand je dis

ouverte, c'est au sens large. Je trouve que c'était ouvert au sens de l'acceptation de l'autre » (Participant 7).

D'un autre côté, sans contredire le sentiment d'ouverture, le Participant 2 voit plutôt l'entreprise comme « une organisation qui veut bien faire, mais qui ne sait pas encore quoi mettre en place ». Par cette affirmation, le candidat fait référence au faible nombre d'immigrants au sein de l'organisation. Il affirme que plusieurs arrivants en sol québécois souhaitent travailler pour la présente entreprise, mais que celle-ci ne semble pas savoir comment tirer profit de cette situation.

Un autre participant est d'avis que l'organisation fait preuve d'ouverture en ce qui concerne les collègues et les gestionnaires. Toutefois, il considère que ce sentiment d'ouverture change complètement au moment d'aborder le sujet des objectifs de rendement ainsi que des impacts possibles dans le cas où ceux-ci ne sont pas atteints : « Donc, oui il y a l'ouverture des gestionnaires, il y a le côté humain des collègues et tout le support là, mais la pression qu'on a... On ne peut pas avoir un service à la clientèle et en même temps vendre les produits là ! Moi je pense qu'il y a cette ambivalence » (Participant 5).

### **3.5.2 Charge de travail**

Dans un autre ordre d'idées, une candidate affirme que la perception qui lui reste de l'organisation est la charge de travail élevée, charge de travail qu'elle considère semblable aux autres centres d'appels du Québec, mais qui diffère grandement de son pays d'origine : « On travaille comme des fous. Le rythme de travail très, très difficile. [...] Je compare par rapport aux emplois au Maroc » (Participant 1).

### **3.5.3 Possibilités d'évolution**

Un autre participant garde le souvenir d'un centre d'appels où l'évolution vers des postes supérieurs est limitée et lente. Cela l'étonne d'ailleurs, car il croyait qu'il était facile

de muter vers un poste différent en centre d'appels. Il considère donc avoir été déconcerté par cette réalité à la fin de sa première année en poste :

« Ici, tu arrives dans une mentalité de centre d'appels. Tu vois un poste, tu postules dessus, pis là, on te dit « non ». Là, tu réalises que tu es en centre d'appels, mais tu es juste techniquement en centre d'appels. Dans l'organisation, hiérarchiquement, que tu sois en centre d'appel ou ailleurs, c'est le même fonctionnement. Les centres d'appels, normalement, c'est un espace de formation, mais ici, c'est un espace où l'évolution est la même qu'ailleurs » (Participant 4).

## CHAPITRE 4

### DISCUSSION

À la suite de la collecte des données au sujet du vécu des personnes immigrantes au sein d'un centre d'appels, des constats ont été établis. Cette section vise donc à présenter ces constatations et à proposer des explications à la lumière de la littérature scientifique. Par conséquent, différents thèmes ont été sélectionnés afin de trouver réponse à la question de recherche suivante : « Comment les nouveaux immigrants employés dans un centre d'appels québécois ont-ils vécu leur processus d'accueil et d'intégration en entreprise ? ». Ces thèmes se déclinent comme suit : la formation et le mentorat, les informations transmises, les relations sociales, l'impact de la culture sur l'intégration, la hiérarchie, l'évolution en emploi et la charge de travail.

#### 4.1 FORMATION ET LE MENTORAT

De façon générale, la littérature présente la formation comme un élément clé à l'intégration d'un nouvel employé dans l'organisation (Bourhis, 2007; Saba et Dolan, 2013). Les résultats de la présente étude révèlent, en effet, que la formation joue un rôle positif dans le processus d'intégration. À titre indicatif, le centre d'appels offre une formation d'une durée de 14 semaines, au cours de laquelle s'alternent les enseignements en salle et les périodes de mise en pratique (stage). Selon la conseillère en formation, cette façon de faire a récemment été mise en place dans le but de favoriser l'appropriation de l'information transmise lors des premières semaines en emploi. Les résultats révèlent que les répondants ayant expérimenté le processus d'enseignement en continu auraient souhaité pouvoir mettre en application l'information acquise, et ce, à différents moments au cours de la formation. Somme toute, le processus de formation totalise une durée légèrement plus élevée que celle indiquée dans le cadre d'analyse proposée par Saba et Dolan (2013). En effet, ces auteurs stipulent que la transmission d'informations s'effectue généralement durant la période du premier au troisième mois. Toutefois, les résultats mettent en évidence que les personnes immigrantes

souhaitent bénéficier d'une période de formation allant au-delà des 14 semaines allouées afin d'avoir la possibilité d'obtenir davantage d'informations, notamment au sujet de la culture québécoise. Beardwell et Claydon (2007) rappellent d'ailleurs l'importance que les formations soient adaptées aux apprenants. Plus particulièrement, les auteurs invitent les organisations à considérer et à adapter leurs processus d'accueil et d'intégration aux caractéristiques culturelles des apprenants immigrants. Cependant, le programme de formation est conçu selon un horaire précis et peu malléable. De plus, même si des journées supplémentaires étaient ajoutées au programme, les participants relatent qu'il serait aussi nécessaire que le contenu soit adapté à leurs caractéristiques individuelles. À cet égard, et en cohérence avec Beardwell et Claydon (2007), le cadre rigide de la formation d'embauche est perçu par les employés immigrants comme un frein à l'intégration. Ceux-ci souhaitent être davantage formés quant aux caractéristiques sociales et culturelles des Québécois, aux événements historiques marquants ou même aux caractéristiques associées aux différentes régions du Québec. D'ailleurs, il semble que ce besoin demeure non théorisé dans la littérature en gestion et en relations industrielles, laquelle porte davantage son regard sur les problématiques générales entourant les employés immigrants en emploi. Puisque le contact entre les clients et les téléconseillers s'effectue majoritairement par l'intermédiaire du téléphone, les recrues immigrantes démontrent davantage d'insistance à bien connaître les particularités culturelles, sociales et géographiques de leurs clients. Somme toute, elles confirment que ces éléments leur permettent de générer un climat de confiance auprès de la clientèle, facilitant ainsi la vente de produits et de services financiers à l'autre bout du fil.

Les données recueillies mettent aussi en lumière un besoin en termes d'outils de la part des employés immigrants. De façon plus concrète, les personnes interrogées souhaitent que des solutions leur soient présentées en formation afin de les aider à conjuguer avec les difficultés qu'elles rencontrent au moment de servir leur premier client. Par exemple, l'utilisation rapide d'un moteur de recherche Internet permet de valider rapidement un mot incompris, ce qui soutient la poursuite de la conversation sans confusion. Bien que (Beardwell et Claydon, 2007) indiquent la pertinence que la formation soit adaptée aux apprenants, ils ne s'arrêtent pas spécifiquement aux moyens et aux méthodes pouvant être

mis en place durant cette période pour y parvenir. Cela dit, le contexte particulier des centres d'appels génère certainement des besoins spécifiques de la part des employés immigrants, et ce, en raison des attentes élevées concernant le niveau de service et la durée des appels (Marcoux, 2010). C'est en ce sens que les personnes rencontrées font ressortir la nécessité de partager rapidement des astuces ayant pour effet d'atténuer les difficultés d'ordre culturel. Par conséquent, l'atteinte des objectifs de rendement leur paraît davantage possible. Jusqu'à présent, les échanges de bonnes pratiques en ce sens se font entre eux lors de leur arrivée en fonction. Toutefois, certains participants ont mentionné en avoir été informés tardivement, ce qui a eu un impact négatif sur leur performance. En contrepartie, la conseillère en formation signale que plusieurs moyens leur sont partagés afin de les aider à évoluer au rythme attendu. Elle nomme en exemple l'utilisation des moteurs de recherche. Il y a donc un écart entre ce qui est fait du côté de la formation et ce qui est perçu de la part des travailleurs interrogés. Ainsi, la façon dont les formateurs présentent les outils ainsi que leur assiduité à le faire peut contribuer à ces écarts de perception.

Au moment d'aborder les sujets de l'accueil et de l'intégration en emploi, la littérature rappelle souvent qu'il est avantageux d'avoir recours à un mentor (Bourhis, 2007; Saba et Dolan, 2013). Saba et Dolan (2013) indiquent que les activités de mentorat favorisent la transmission d'informations de base aidant ainsi le nouvel employé à se familiariser avec les objectifs et la philosophie de l'organisation. Toutefois, les écrits scientifiques ne précisent pas de quelle façon le mentor peut accompagner le travailleur immigrant vis-à-vis les difficultés culturelles qu'il peut rencontrer. C'est pourquoi les résultats mettent en évidence une conception du mentorat qui diffère grandement de celle proposée dans la littérature. En ce sens, les personnes immigrantes désirent plutôt avoir accès à un individu ayant l'habileté de les accompagner au travers des défis liés à leur profil culturel, soit par exemple un membre actuel de l'organisation agissant à titre de référence en raison de son vécu similaire. Certains participants proposent aussi la création de groupes d'échanges en entreprise. L'objectif principal étant de se rassembler auprès de gens vivant la même réalité pour discuter et partager des encouragements ainsi que des conseils.

## 4.2 CONNAISSANCE DE L'ENTREPRISE ET DE SES OBJECTIFS

La première phase des concepts d'accueil et d'intégration suggérée par Saba et Dolan (2013) consiste à fournir l'information nécessaire au nouvel employé pour faciliter son intégration dans son milieu de travail. Les auteurs citent en exemple toutes les informations concernant la culture d'entreprise et les normes qui régissent l'organisation. Bourhis (2007) propose que la présentation de l'organisation ait lieu la première journée de travail et qu'elle soit effectuée par l'intermédiaire d'une vidéo ou par l'implication d'un membre de la haute direction. Toutefois, le centre d'appels rencontré n'adhère qu'en partie à ces propositions, notamment en ce qui concerne la rencontre informationnelle qui a lieu lors de l'entrée en poste des nouveaux employés. Par exemple, le membre de la haute direction est remplacé par un intervenant du secteur des ressources humaines. En revanche, nonobstant la tenue de cette présentation, les résultats indiquent que l'histoire de l'entreprise, sa place dans la société et son modèle d'affaires demeurent inconnus par la majorité des recrues immigrantes. Le fait que l'organisation soit fondée sur la participation économique des membres, en capital et en opération, peut s'avérer complètement inhabituel pour les personnes n'ayant pas connu cette structure d'entreprise dans leur pays d'origine. C'est pourquoi, en bonifiant l'information transmise lors de leur arrivée en poste, les employés immigrants indiquent qu'ils se sentiraient davantage inclus et intéressés à travailler pour l'organisation.

La littérature en gestion et en relations industrielles qualifie les centres d'appels comme des endroits où les attentes quantitatives sont élevées (Aksin et al., 2007; Mainhagu et Moulin, 2014). Ces cibles sont utilisées pour contrôler la performance et les coûts d'opération (Aksin et al., 2007). Mainhagu et Moulin (2014) indiquent que la majorité des centres d'appels cherche à répondre au plus grand nombre de clients, et ce, dans le plus court délai possible. D'autre part, les résultats mettent en évidence l'inconfort des nouveaux travailleurs immigrants envers ces cibles ambitieuses. Certaines personnes ont l'impression de travailler sans relâche pour réussir à atteindre ce qui leur est demandé ou simplement pour sentir que leurs compétences sont reconnues. En ce sens, Hofstede et al. (2010) signalent qu'il y a des distinctions majeures entre les cultures ayant une orientation à long terme et celles ayant une

orientation à court terme. Par exemple, le Canada se situe davantage dans une orientation à court terme, ce qui favorise les résultats financiers, les profits rapides, la méritocratie et les récompenses en fonction des compétences (Hofstede et al., 2010). À l'inverse, un pays ayant une orientation à long terme valorise le positionnement sur le marché, les profits à long terme et la diminution d'écart entre les différences sociales et économiques (Hofstede et al., 2010). Ainsi, l'incompréhension concernant les objectifs et les méthodes d'évaluation peut être majeure si le nouvel employé en centre d'appels québécois est issu d'un pays ayant une orientation à long terme. C'est d'ailleurs pour cela que certains d'entre eux insistent sur l'importance d'être informés rapidement des objectifs à atteindre et des critères d'évaluation, car cela leur permettrait d'ajuster leur perception personnelle de la performance à celle des centres d'appels du Québec.

La transmission des informations en rapport aux attentes des gestionnaires et des objectifs représente également une étape importante dans le processus d'intégration proposé par Saba et Dolan (2013). Selon les auteurs, le tout se déroule normalement lors du premier mois suivant l'arrivée en entreprise de l'employé immigrant. De leur côté, la conseillère en formation ainsi que le gestionnaire s'entendent à l'effet que les objectifs de travail doivent être présentés par le cadre à la fin de la période de formation, ce qui signifie quatre mois après l'arrivée en poste du nouvel employé. La conseillère en formation indique qu'il serait prématuré de parler des objectifs de travail plus tôt puisque cela aurait un effet anxiogène. De plus, considérant que le nouvel employé est en apprentissage au cours des premiers mois, il a été convenu de valoriser davantage la progression que l'atteinte d'une cible. Malgré tout, les données recueillies mettent en lumière que le délai entre la présentation des objectifs de travail par le gestionnaire et celui où l'évaluation de la performance débute est parfois serré, voire inexistant. C'est pourquoi, en obtenant tardivement l'information au sujet des attentes et des objectifs, il est difficile pour les recrues immigrantes de s'adapter, d'autant plus que certaines d'entre elles n'ont jamais travaillé dans un contexte de contrôle et de performance en raison de leur culture d'origine orientée sur le long terme. En résumé, l'organisation considère que garder le silence vis-à-vis les objectifs de travail pendant la formation et le stage favorise l'apprentissage du nouvel employé dans un environnement exempt de

pression. Par contre, les résultats de cette recherche indiquent un fort niveau de stress relié aux objectifs de travail lorsque ceux-ci sont présentés à la fin de la formation et du stage. Il y a donc un écart entre l'intention de l'entreprise et le sentiment ressenti par les recrues immigrantes.

### **4.3 RELATIONS INTERPERSONNELLES**

Les résultats de cette recherche ont mis en évidence que l'ouverture d'esprit des membres de l'entreprise a un impact positif sur l'intégration des travailleurs immigrants. Ce sentiment d'ouverture est notamment engendré par la proximité et l'accessibilité des collègues et des gestionnaires. Hofstede et al. (2010) présentent la distance hiérarchique comme l'une des dimensions qui définissent la culture nationale d'un pays. Ainsi, certaines nations sont reconnues pour leur style de gestion autoritaire et ferme alors que d'autres valorisent plutôt le contact hiérarchique amical et bienveillant. De son côté, le Canada se distingue davantage pour la proximité des rapports entre les dirigeants et les employés (Hofstede et al., 2010). Cela peut donc expliquer le fait que les participants ayant manifesté le plus d'appréciation envers l'accessibilité des gestionnaires en centre d'appels québécois soient issus de pays où la distance hiérarchique est élevée. Selon eux, l'approche humaine des dirigeants agit comme un levier d'intégration, puisqu'elle génère un sentiment d'acceptation et de bienveillance. Mais au-delà de l'aspect culturel, la façon dont les bureaux sont disposés dans le centre d'appels favorise aussi la proximité entre les gestionnaires et les employés. Tel que présenté par Buscatto (2002), les bureaux sont regroupés dans un même espace ayant un superviseur à leur tête. En effet, cet aménagement facilite l'entraide et la création de relations sociales entre les individus. D'ailleurs, il n'est pas rare que la littérature aborde le sujet des relations sociales au moment d'exposer les facteurs favorisant l'intégration d'un nouvel employé (Bourhis, 2007). Bourhis (2007) incite même les collègues à intégrer les nouveaux venus dans leurs activités sociales. Néanmoins, contrairement à ce qui est mentionné dans la littérature, les résultats de cette recherche démontrent que ces nouvelles relations sociales peuvent également avoir un effet pervers sur l'intégration des recrues immigrantes. En ce sens, certains participants indiquent que les collègues feront

l'effort de créer un premier contact positif, mais que la relation restera à un niveau superficiel. Cet aspect devient irritant pour ceux qui souhaitent établir de nouvelles relations d'amitié sincères et durables. Les rapports interpersonnels représentent d'ailleurs une autre dimension d'Hofstede et al. (2010). Qu'ils soient de nature sociale ou professionnelle, les contacts sociaux peuvent grandement varier d'un pays à l'autre. Selon Hofstede et al. (2010), la culture québécoise se range davantage du côté de l'individualisme. C'est pourquoi un nouvel employé qui est culturellement habitué de penser en tant que « nous », de fréquenter quotidiennement les lieux publics pour socialiser, d'établir des communications à contexte fort, etc., risque de se sentir en marge de ses camarades de travail québécois. D'ailleurs, une meilleure connaissance du profil culturel québécois de la part des nouveaux venus permettrait d'ajuster leur niveau d'attentes envers les relations sociales.

#### **4.4 LANGUE**

L'étude de Hopkins (2012) concernant les travailleurs immigrants provenant des agences de placement met en évidence un problème auquel plusieurs participants à l'étude font référence : celui de la communication, plus précisément de la langue. Toutefois, les données indiquent que les difficultés linguistiques vont au-delà de l'enjeu d'être tenus à l'écart des autres collègues tel que mentionné par Hopkins (2012). Dans le contexte particulier des centres d'appels où l'objectif consiste à répondre au plus grand nombre de clients en maintenant une excellente qualité de service (Marcoux, 2010), le fait d'avoir de la difficulté à comprendre la clientèle et à se faire comprendre en retour peut avoir un effet immédiat sur le bon déroulement de l'intégration. En ce sens, les limitations linguistiques rendent difficile la création d'une relation avec le client québécois et cette relation, selon les résultats, est nécessaire pour réussir à vendre les produits et services financiers offerts par l'organisation. Les différents termes et expressions utilisés par les deux parties ajoutent un défi supplémentaire pour l'atteinte des objectifs du téléconseiller. Ainsi, bien que les problèmes linguistiques soient ciblés dans les recherches touchant les travailleurs immigrants, le lien entre cette caractéristique et l'atteinte des objectifs représente une nouveauté.

#### 4.5 IMPACT DE LA CULTURE

Pour poursuivre dans la nouveauté, les résultats ont démontré qu'au-delà de la langue, les dimensions culturelles des candidats immigrants peuvent générer des défis importants lors du processus d'intégration. Par conséquent, plus les caractéristiques du Québec s'opposent à celles de leur pays d'origine, plus les nouveaux employés immigrants sont confrontés à des enjeux d'adaptation. Une société collectiviste, par exemple, favorise les relations humaines aux relations virtuelles. Cette caractéristique, en plus de l'accès limité aux outils technologiques dans certaines cultures, a contribué à la consternation du candidat cubain vis-à-vis l'abondance de courriels lors de son arrivée en centre d'appels québécois. Le temps requis pour s'adapter à cette caractéristique a représenté un obstacle de taille en comparaison aux autres candidats. De même, l'étude d'Hofstede et al. (2010) démontre que le niveau général de stress que ressentent les habitants d'un pays varie d'un endroit à l'autre. La façon dont la société accepte l'ambiguïté en serait la principale cause. Ainsi donc, le niveau de tolérance modéré des entreprises québécoises face à l'incertitude entraîne l'utilisation de règles rigides ainsi que la mise en place de nombreux critères d'évaluation de la performance (Hofstede et al., 2010). Bien que cela apporte aux dirigeants et aux actionnaires le sentiment qu'ils contrôlent l'avenir, ces pratiques peuvent être difficiles pour le nouvel employé ayant plutôt été habitué à accepter l'incertitude du futur.

La littérature en gestion et en relations industrielles cite différents avantages associés à la diversité culturelle en emploi. De ceux-ci, la créativité et la possibilité d'obtenir des points de vue alternatifs sont présentées comme des atouts non négligeables pour toutes organisations souhaitant innover et sortir des sentiers battus (Ayub et Jehn, 2006; Cornet et El Abboubi, 2013; Ely et Thomas, 2001). Du côté des participants à l'étude, il apparaît que certaines caractéristiques culturelles peuvent aussi jouer en faveur des téléconseillers immigrants lors de l'arrivée en emploi. Par exemple, l'acharnement dont fait preuve l'un des participants ou l'aisance à négocier de l'autre sont représentés par ceux-ci comme des attributs positifs associés à leur profil culturel. Bien que Mainhagu et Moulin (2014) voient les balises encadrant les conversations en centre d'appels comme des freins à la créativité,

les participants indiquent avoir quand même l'opportunité de mettre en application leurs compétences culturelles afin d'atteindre leurs objectifs individuels. Cependant, les données montrent que ces aptitudes ne sont utilisées que par les personnes immigrantes elles-mêmes, c'est-à-dire qu'elles ne sont donc pas exploitées à plus large échelle, comme proposé par les différents chercheurs ayant couvert le sujet de la diversité culturelle en emploi. Ainsi, en ne s'arrêtant pas davantage aux aptitudes et aux points de vue alternatifs des nouveaux employés immigrants, le centre d'appels rencontré limite l'émergence d'idées nouvelles et d'approches novatrices pouvant être partagées à l'ensemble de ses employés.

#### **4.6 HIERARCHIE**

Les données recueillies par les entrevues semi-dirigées ont mis en lumière l'importance de la diversité culturelle au sein de la hiérarchie. En ce sens, les participants signalent que la présence de dirigeants immigrants est une source d'inspiration et que cela leur donne l'impression qu'un futur est possible au sein de l'organisation. De plus, ils mentionnent que l'existence de gestionnaires immigrants génère le sentiment de compréhension et de considération de la part de l'entreprise, puisque ceux-ci sont conscients des enjeux relatifs à la diversité culturelle en emploi et ont l'influence requise pour apporter des mesures facilitantes. Néanmoins, malgré ces avantages, les résultats mettent en lumière que la présence de dirigeants immigrants dans le centre d'appels étudié est presque nulle. L'étude d'Ortlieb et Sieben (2010), faite en Allemagne, s'attarde aussi à ce sujet en établissant avec évidence que les employés immigrants sont sous-représentés dans les postes de gestion, les confinant essentiellement à des emplois de premier niveau. Ainsi, malgré leur désir de voir la diversité culturelle au sein de la hiérarchie, les employés immigrants rencontrés soulignent qu'elle est principalement visible dans les postes de niveaux inférieurs. De son côté, le gestionnaire du centre d'appels rencontré a une perception complètement différente. Pour constituer son avis, il fait référence au récent sondage de mobilisation auquel a répondu l'ensemble des membres de l'organisation. Ainsi, les résultats du sondage confirment que la majorité des employés sont satisfaits de la représentation de la diversité culturelle dans l'organisation. Puisqu'aucune distinction n'est faite quant au niveau d'emploi, il considère

que cette représentation inclut aussi les postes de gestion. D'ailleurs, il confirme avoir des collègues gestionnaires issus d'une autre culture. Cela illustre donc qu'il existe un écart entre la perception des personnes immigrantes et celle de l'ensemble des employés, incluant les gestionnaires. Par conséquent, en exposant davantage la diversité culturelle des dirigeants aux yeux des nouveaux employés immigrants, ces derniers seraient mieux conscients de leur représentation au sein de la hiérarchie. Ils seraient ainsi en mesure de s'identifier à des personnes semblables à eux, favorisant le développement d'un sentiment d'appartenance envers l'organisation.

Pour soutenir positivement la perception générale des employés au regard de la diversité culturelle, Calvez et Lee (2009) rappellent qu'il est nécessaire que les organisations développent des compétences en gestion à ce sujet. De même, Cornet et El Abboubi (2013) ajoutent qu'il est important que celles-ci reconnaissent et valorisent les différences liées à la diversité. Du côté des résultats, il apparaît que la diversité culturelle n'est pas totalement comprise par les gestionnaires en centre d'appels québécois. Certains participants confirment que les gestionnaires ne sont pas habilités à interpréter les besoins des employés immigrants ainsi qu'à mettre en valeur les avantages associés à la diversité de leur culture. Ainsi, lors de leur arrivée en poste, certains d'entre eux ressentent un désintéressement de la part de l'organisation envers leur histoire, leur vécu et leurs expériences. Par conséquent, bien que certains utilisent des aspects de leur culture à leur avantage, d'autres se sentent contraints à mettre de côté leurs caractéristiques culturelles pour se conformer aux attentes générales. L'aisance du gestionnaire en matière de diversité joue d'ailleurs un rôle dans la façon dont l'employé immigrant exprimera sa « couleur » au travail. En ce sens, les données illustrent que les employés disposés à mettre de l'avant leurs compétences culturelles dépendent généralement d'un superviseur au profil similaire, soit une personne qui fait preuve de curiosité envers la diversité culturelle et qui possède plusieurs connaissances à ce sujet. Cela dit, le gestionnaire établit le niveau moyen de connaissance des gestionnaires à 6 ou 7 sur 10. Par conséquent, des initiatives pour accroître les compétences des superviseurs à l'égard de la diversité culturelle permettraient aux centres d'appels de tirer davantage de bénéfices en termes de créativité, d'innovation, de point de vue alternatif, de mobilisation, etc.

#### 4.7 ÉVOLUTION DE CARRIERE

Les résultats mettent en lumière que certains téléconseillers immigrants souhaitent évoluer dans des postes de niveau supérieur. Cette ambition est tout à fait légitime considérant que les emplois en centre d'appels représentent souvent des portes d'entrée dans les organisations (Allard, 2000 cité dans Cossette et Gosselin, 2012). D'ailleurs, les participants à l'étude signalent que les perspectives de carrière ont un effet positif sur le processus d'intégration, puisqu'elles les motivent à se surpasser pour se démarquer. Toutefois, leur perception est plutôt pessimiste par rapport aux opportunités de développement en centre d'appels québécois. Plusieurs d'entre eux ont l'impression que les personnes immigrantes sont généralement visibles dans les postes de premier niveau et que plus l'échelon s'élève, moins elles sont présentes. Toutefois, il ne s'agirait pas, à leur avis, d'une situation discriminatoire. Les données mettent plutôt en lumière le manque de compréhension de la part des travailleurs immigrants en rapport au mécanisme de développement de carrière, et ce, malgré la session d'information à ce sujet offerte aux nouveaux arrivants par le Gouvernement du Québec (Québec, 2014). D'ailleurs, la relation entre le processus de développement de carrière et l'évolution des personnes immigrantes en entreprise constitue une nouveauté au regard de la littérature en gestion et en relations industrielles. À cet effet, certains participants mentionnent que le processus de développement professionnel au sein des entreprises québécoises diffère en plusieurs points de celui applicable dans leur pays d'origine. Par exemple, certains d'entre eux s'attendent qu'une promotion leur soit directement offerte selon leurs compétences et leur rendement. D'autres croient que la préparation aux entrevues est vaine, puisque selon leur culture le choix d'un candidat dépend principalement des références du gestionnaire immédiat. Ces suppositions donnent donc une longueur d'avance aux employés québécois puisqu'ils connaissent l'importance de faire valoir leur candidature au-delà des réalisations et des références. En revanche, l'organisation propose différents outils via Intranet pour aider ses employés à se préparer au processus d'embauche, par exemple, un guide portant sur la rédaction du curriculum vitae et la préparation à l'entrevue. De même, un aide-mémoire est offert aux gestionnaires et aux employés afin de les guider dans leurs conversations au sujet

du développement de carrière. Toutefois, son utilisation est facultative. Par conséquent, en se servant davantage des dispositifs offerts par l'organisation, les gestionnaires pourraient mieux accompagner leurs nouveaux employés immigrants au travers des mécanismes entourant le développement de carrière, favorisant ainsi l'accès à des postes supérieurs.

#### **4.8 RETOUR SUR LE CADRE THEORIQUE**

L'analyse des résultats obtenus une fois les huit entrevues semi-dirigées terminées offre une nouvelle perspective quant au cadre d'analyse proposé par Saba et Dolan (2013). Ainsi, il s'avère possible d'identifier les forces et les faiblesses attribuables aux cinq phases d'accueil et d'intégration généralement utilisées par les entreprises canadiennes.

D'abord, l'importance que Saba et Dolan (2013) accordent à la transmission d'informations dans leur cadre théorique correspond aux besoins exprimés par les participants rencontrés. En ce sens, les auteurs proposent que les données essentielles concernant le poste, les attentes et les objectifs soient transmises aux recrues à partir de l'arrivée en poste de l'employé, et ce, jusqu'à la fin du troisième mois. Dans un même ordre d'idées, les résultats montrent qu'en obtenant rapidement les informations de base concernant les tâches et les objectifs liés à l'emploi, les employés immigrants se sentent davantage disposés à effectuer le travail pour lequel ils ont été embauchés, et ce, tout en étant conscients des attentes à leur égard. Ainsi, la transmission d'informations, notamment par les activités de formation, a un effet favorable à l'égard du processus d'intégration des nouveaux arrivants. Le plan de développement de carrière et de perfectionnement est aussi présenté dans les résultats comme une mesure pouvant avoir une influence positive sur le processus d'intégration. Il s'agit d'ailleurs de la cinquième phase du programme d'intégration proposé par Saba et Dolan (2013). Ceux-ci stipulent que du septième au douzième mois, l'employé détient les connaissances et les compétences nécessaires pour planifier son programme de développement. Il s'agit de l'étape qui lui permettra d'atteindre la pleine intégration. À cet égard, les résultats de la recherche confirment que les employés immigrants souhaitent obtenir les orientations nécessaires pour bien prendre en charge leur développement de

carrière. Cette dernière étape du processus d'intégration a pour effet de les mobiliser, ce qui les encourage à se dépasser et à demeurer au sein de l'organisation.

Le sujet des relations sociales a aussi été fréquemment cité par les participants au moment de présenter leur vécu en rapport au processus d'intégration en centre d'appels québécois. Bourhis (2007) insiste d'ailleurs sur l'importance de la socialisation lors de l'arrivée en poste d'un nouvel employé. Or, Saba et Dolan (2013) ne font aucunement référence aux activités de socialisation dans les cinq phases du programme d'intégration constituant le cadre théorique. Ce manque apparaît donc comme une faiblesse majeure, puisque les résultats ont démontré que la présence de relations sociales peut avoir un impact direct sur la réussite de l'intégration des employés immigrants en centre d'appels québécois.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

L'intégration des personnes immigrantes en sol d'adoption et en emploi est un processus parsemé de défis. Conscients de l'importance des nouveaux arrivants pour limiter les impacts du déclin démographique, certains pays ont mis en place des programmes d'accueil et d'intégration visant notamment à partager les valeurs communes de la société d'accueil et à faciliter l'entrée sur le marché du travail (Piche, 2004; Schain, 2010). Des programmes d'accueil et d'intégration existent aussi dans la majorité des grandes entreprises, mais ceux-ci s'adressent généralement à l'ensemble des recrues, c'est-à-dire qu'aucun ajustement n'est fait concernant les particularités culturelles des apprenants (Abdirizak et Leponiemi, 2009). Cette situation entraîne inévitablement des problèmes de perception, de communication, de compréhension des tâches, de performance et de rétention de la part des recrues immigrantes.

Certains nouveaux arrivants optent pour un emploi en centre d'appels puisque les postes qui y sont offerts constituent une porte d'entrée dans les organisations (Allard, 2000 cité dans Cossette et Gosselin, 2012). Les résultats de cette recherche mettent en évidence que les difficultés que vivent les téléconseillers immigrants lors du processus d'intégration sont plus nombreuses que celles rapportées dans la littérature au sujet de la diversité culturelle en emploi. Selon les résultats, ces obstacles sont notamment attribuables aux mesures rigides de contrôle, aux normes élevées de rendement et au niveau d'exigence des consommateurs. D'ailleurs, ces difficultés augmentent selon le niveau de différenciation qui existe entre la culture d'origine du nouvel embauché et la culture québécoise.

Dans un même ordre d'idée, Hofstede et al. (2010) révèlent que les dimensions culturelles peuvent grandement varier d'un pays à l'autre. D'ailleurs, les résultats démontrent que l'étendue des besoins et le niveau des attentes des nouveaux embauchés immigrants résultent en grande partie de ce facteur. Ainsi donc, considérant ce qui précède, cette recherche expose les principaux éléments sur lesquels les centres d'appels peuvent s'appuyer

s'ils souhaitent élaborer un processus flexible d'accueil et d'intégration favorisant la rétention des employés immigrants. De même, l'analyse des résultats permet aux adeptes des programmes d'intégration statique de réaliser en quoi cette approche peut entraîner des conséquences négatives au volet du maintien de la diversité en emploi.

La littérature en gestion des ressources humaines et en relations industrielles expose différentes études relatant les difficultés que rencontrent les recrues immigrantes en emploi. En parallèle, d'autres recherches se penchent plutôt sur les enjeux qui touchent les téléconseillers en centres d'appels. Toutefois, ces sujets sont toujours traités séparément. De même, aucun chercheur ne semble s'être intéressé à l'impact des dimensions culturelles d'origines par rapport à celles du pays d'accueil sur la facilité avec laquelle l'employé immigrant arrive à s'intégrer dans son nouveau poste. Cette étude est donc la première à traiter de l'intégration des personnes immigrantes en centre d'appels québécois, et ce, tout en tenant compte de l'impact des dimensions culturelles d'origine sur les besoins ressentis.

En résumé, cette recherche exploratoire apporte des éclaircissements concernant la situation des nouveaux employés immigrants en centre d'appels québécois. Elle expose les principaux facteurs pouvant faciliter ou nuire à l'intégration de ceux-ci et constitue par ailleurs un outil de réflexion pour les organisations souhaitant attirer et retenir leur main-d'œuvre immigrante. Cela dit, l'impact des différentes dimensions culturelles sur la réussite du processus d'intégration constitue un terrain de recherche encore fertile. Une étude approfondie à ce sujet serait utile pour l'ensemble des entreprises québécoises souhaitant tirer le maximum de bénéfices liés à une main-d'œuvre diversifiée.

## ANNEXES

## Annexe I : Modèle d'un programme d'intégration

## MODÈLE DE PROGRAMME D'INTÉGRATION

Identification de l'employé(e)	
Nom & prénom de l'employé(e) :	Date d'entrée en fonction :
Titre de l'employé(e) : <i>Analyste de base de données</i>	Secteur : <i>Données informatiques</i>
Supérieur immédiat :	Période couverte :
Nom du parrain :	

	Parrain	Date planifiée
<b>Connaissances générales</b>		
S'initier aux caractéristiques de base du poste d'analyste de base de données		
Saisir les principales interactions entre les divers services connexes		
Rencontrer les différents employés et s'initier au travail exécuté par chacun d'eux		
Connaître les règles de fonctionnement et de sécurité		
S'initier aux outils, à l'équipement et aux logiciels utilisés		
<b>Connaissances spécifiques au poste</b>		
Savoir comment récupérer et extraire les données		
Acquérir un savoir-faire dans les bases de données et la modélisation des données		
Comprendre comment mettre à jour un environnement de base de données sécurisé		
S'initier au traitement des demandes des utilisateurs		
Exploiter les outils ou les techniques des systèmes de gestion de base de données		
Comprendre comment produire des composantes de base de données		
Apprendre à connaître les tendances commerciales et le système d'information		
Connaître les bases de données		
Comprendre les outils et les techniques de développement des systèmes		
Etc.		
<b>Connaissances spécifiques à l'organisation</b>		
Connaître les règles de fonctionnement internes		
S'initier aux valeurs et à la mission de l'organisation		
Connaître les produits et les services		
Connaître les personnes ressources		



**GRILLE D'ENTRAÎNEMENT À LA TÂCHE**

Identification de l'employé(e)		
Nom & prénom de l'employé(e) :	Date d'entrée en fonction :	
Titre de l'employé(e) : <i>Analyste de base de données</i>	Secteur : <i>Données informatiques</i>	
Supérieur immédiat :	Période couverte :	
Nom du parrain :		

Étapes	Explication	Démonstration	Mise en pratique	Transfert des apprentissages	Habilité acquise	Habilité à travailler	Commentaires
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							
7.							
8.							
9.							
10.							

**Annexe II : Modèle de grille d'entraînement à la tâche**



### Annexe III : Modèle de formulaire d'évaluation de la période probatoire

#### FORMULAIRE D'ÉVALUATION DE LA PÉRIODE DE PROBATION

Identification de l'employé(e)					
Nom & prénom de l'employé(e) :		Date d'entrée en fonction :			
Titre de l'employé(e) :		Secteur :			
Supérieur immédiat :			Période couverte :		
Fiche remplie par :					
FORCES DE L'EMPLOYÉ			ASPECTS À AMÉLIORER		
ATTEINTE DES OBJECTIFS DE L'INTÉGRATION					
CRITÈRES SOMMAIRES D'ÉVALUATION					
	1	2	3	4	Commentaires
Atteinte des résultats					
Qualité et quantité de travail					
Sens de l'organisation					
Capacité d'adaptation					
Engagement/travail d'équipe					
Autonomie et initiative					
NOTES COMPLÉMENTAIRES					

#### Légende (cochez la colonne appropriée)

Colonne 1=pas satisfaisant

Colonne 2=à améliorer

Colonne 3=satisfaisant

Colonne 4=très satisfaisant

\* Remettre cette fiche dans le dossier de l'employé.

\_\_\_\_\_  
Signature de la personne ayant rempli la fiche



#### **Annexe IV : Guide d'entretien auprès des employés immigrants**

1. De quel pays êtes-vous originaire ?
2. Depuis quand êtes-vous arrivé au Québec ?
3. Comment avez-vous vécu votre arrivée au Québec ?
4. Qu'est-ce qui a motivé votre désir d'occuper un emploi en centre d'appels ?
5. Comment s'est déroulée votre arrivée en poste, soit vos premières journées de travail ?
  - a. Qu'est-ce qui a facilité votre accueil ?
  - b. Quelles difficultés avez-vous rencontrées ?
6. Comment s'est déroulée votre intégration au cours de la première année en emploi ?
  - a. Qu'est-ce qui vous a aidé ?
  - b. Quelles difficultés avez-vous rencontrées ?
7. De quelle façon votre culture a-t-elle influencé votre intégration ?
8. Quels sont les besoins que vous aviez qui n'ont pas été comblés au cours de cette période ?
9. À la suite des processus d'accueil et d'intégration, quelle perception avez-vous de l'organisation ?
10. Selon vous, quels sont les facteurs déterminants ou les mesures les plus importantes pour faciliter l'intégration en centre d'appels d'une personne immigrante ?



**Annexe V : Guide d'entretien auprès de la conseillère en formation**

1. Depuis combien de temps travaillez-vous dans ce centre d'appels ?
2. Quel est votre rôle dans les processus d'accueil et d'intégration des nouveaux téléconseillers ?
3. De quelle façon se déroule la formation d'embauche ?
  - a. Combien de temps dure le processus ?
  - b. Quels sont les sujets couverts ?
4. Depuis combien de temps appliquez-vous le processus dans sa forme actuelle ?
5. De quelle façon les particularités culturelles influencent-elles l'approche en formation ?
6. Quels sont les principaux défis auxquels les apprenants immigrants sont confrontés ?
7. Comment êtes-vous en mesure d'apprécier le développement d'un nouvel employé lors de la formation ?
  - a. Que se passe-t-il si le nouvel employé n'a pas atteint le niveau d'apprentissage espéré à la fin de la formation ?
8. Dans quelle proportion les objectifs de rendement sont-ils abordés lors de la formation ?



### **Annexe VI : Guide d'entretien auprès du gestionnaire**

1. Depuis combien de temps travaillez-vous dans ce centre d'appels ?
2. Avez-vous déjà accueilli et supervisé des arrivants immigrants auparavant ?
3. De quelle façon êtes-vous impliqué dans les processus d'accueil et d'intégration des nouveaux employés ?
  - a. Avant l'arrivée en poste ?
  - b. Lors du premier jour de travail ?
  - c. Lors de la formation ?
  - d. À la suite de la formation ?
4. À quel moment et par qui les objectifs de rendement sont-ils présentés aux recrues ?
5. Quels moyens les gestionnaires mettent-ils en place pour favoriser l'intégration professionnelle des employés immigrants ?
6. De façon générale, comment le profil culturel peut-il influencer l'accueil et l'intégration des nouveaux téléconseillers ?
7. Comment les gestionnaires contribuent-ils à l'intégration sociale des employés en centre d'appels ?
8. À votre avis, quel est le niveau de connaissance et de compétence des gestionnaires en matière de diversité culturelle ?
9. Dans la fonction de téléconseiller, comment les aptitudes reliées à la diversité culturelle des recrues sont mises en valeur ?
10. Dans quelle proportion la diversité culturelle est-elle visible au sein de la hiérarchie ?



**Annexe VII: Courriel de recherche de candidats**

**De :** Samuel Quirion

**Envoyé :** 21 mars 2016 14:35

**CcObjet :** Recherche de volontaires pour prendre part à une étude

***Recherche de volontaires pour prendre part à une étude***

Bonjour,

Je procède actuellement au recrutement de volontaires pour une étude qui explore le vécu des personnes immigrantes en centre d'appels québécois. Pour cette étude, je recherche des personnes dont l'arrivée au Québec a eu lieu au maximum cinq ans avant l'embauche en centre d'appels.

En participant à la recherche, vous aurez la chance de contribuer à l'avancement des connaissances en sciences humaines. Il s'agit d'une participation volontaire et vous pouvez vous retirer de l'étude à tout moment. Votre confidentialité sera assurée.

Votre participation nécessite qu'une seule rencontre, laquelle se déroulera en dehors des heures de travail (durée : environ 60 minutes).

Si vous désirez participer à l'étude ou pour de plus amples informations, veuillez me contacter par courrier électronique à [samuel.q@hotmail.com](mailto:samuel.q@hotmail.com).

Merci!

\*Ce projet a été approuvé par le comité d'éthique à la recherche de l'UQAR.



## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abdirizak, M., & Leponiemi, J. (2009). Immigrant workers' induction training in Finland: case Petmo project. *Management of Environmental Quality*, 20(3), 278-289. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/14777830910950676>
- Adler, N. J., & Gundersen, A. (2007). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Mason: Cengage Learning.
- Aksin, Z., Armony, M., & Mehrotra, V. (2007). The Modern Call Center: A Multi-Disciplinary Perspective on Operations Management Research. *Production and Operations Management*, 16(6), 665-688.
- Aktouf, O. (1990). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations : une introduction à la démarche classique et une critique*. Montréal: Les Presses de l'Université du Québec.
- Allard, R. (2000). *Études sur la main-d'oeuvre en centres d'appels de la région de Montréal*. Montréal: Emploi-Québec.
- Ayub, N., & Jehn, K. A. (2006). National diversity and conflict in multinational workgroups: The moderating effect of nationalism. *International Journal of Conflict Management*, 17(3), 181-202.
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1994). Effect of Newcomer Involvement in Work-Related Activities: A Longitudinal Study of Socialization. *Journal of Applied Psychology*, 79(2), 211-213.
- Beardwell, J., & Claydon, T. (2007). *Human Resource Management: A Contemporary Approach*: Prentice Hall/Financial Times.
- Berg, D. N. (1990). A case in print. *The Journal of applied behavioral science*, 26, 65-68.
- Berry, J. W. (2005). Acculturation: Living successfully in two cultures. *International Journal of Intercultural Relations*, 29, 697-712.

- Bourhis, A. (2007). *Recrutement et sélection du personnel* (g. morin Éd.). Montréal: Chenelière éducation.
- Buscatto, M. (2002). Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique. *Sociologie du Travail*, 44(1), 99-117. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0038-0296\(01\)01202-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0038-0296(01)01202-X)
- Calvez, V., & Lee, Y.-t. (2009). Comment développer les compétences en matière e diversité culturelle? *Gestion*, 34(3), 83-94.
- Chaminade, B. (2010). *Attirer et fidéliser les bonnes compétences : Créer votre marque d'employeur*. La Plaine Saint-Denis: Afnor Éditions.
- Chevrier, S. (2004). Le management des équipes interculturelles. *Management International*, 8(3), 31-40.
- Cornet, A., & El Abboubi, M. (2013). GÉRER LA DIVERSITÉ DANS LE SECTEUR PUBLIC : pratiques et conditions de succès. *Gestion*, 37(4), 57-66.
- Cossette, M., & Gosselin, A. (2012). Quitter, rester ou progresser ? Les profils d'intentions des agents en centre d'appels. *Relations Industrielles*, 67(4), 703-725.
- Dass, P., & Parker, B. (1999). Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. *The Academy of Management Executive*, 13(2), 68-80.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (3 éd.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Dumont, M.-A. (2004). Les banques encadrent mieux leurs nouveaux employés. *Les affaires*, A2.
- Durand, J.-P. (2004). *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*. Paris: Édition du Seuil.

- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273.
- Feagin, J. R., Orum, A. M., & Sjoberg, G. (1991). Introduction : The Nature of the Case Study *A Case for the Case Study* (pp. 1-26). Chapel Hill: UNC Press Books.
- Garson, J.-P., & Mouhoud, E. M. (2015). Migration : Tendances migratoires actuelles Repéré le 1 octobre, 2015, à <http://www.universalis-edu.com/encyclopedie/migrations-tendances-migratoires-actuelles/>
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse* (2 éd. Vol. 2). Montreuil: Pearson France.
- Giordano, Y. (2003). *Conduire un projet de recherche: une perspective qualitative*. Paris: EMS management & société.
- Gueguen, G. (2011). Diversité culturelle et performance des équipes sportives de haut niveau : le cas du Tour de France. *Management International*, 15(4), 109-136.
- Guillemette, F., Luckerhoff, J., & Baribeau, C. (2010). *Recherches qualitatives* Vol. 29. A. p. 1. r. qualitative (Éd.) *Entretiens de groupe : concepts, usages et ancrages* Repéré à [http://www.eps-polelorraine.fr/actions/S0004/docs/observation\\_locale/entretiengroupe.pdf#page=31](http://www.eps-polelorraine.fr/actions/S0004/docs/observation_locale/entretiengroupe.pdf#page=31)
- Haegel, A. (2012). *La Boîte à outils des Ressources Humaines*. Paris: Dunod.
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations *Academy of management Review*, 32(4), 1199-1228.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. (Vol. 5). London New Delhi: Sage Publications.

- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures et organisations: Nos programmations mentales* (Pearson Éd.). Paris: Pearson Education.
- Hopkins, B. (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.
- IBISWorld. (2014, avril 2014). Telemarketing & Call Centers in the US: Market Research Report. Repéré le juillet, 2014, à <http://www.ibisworld.com/industry/default.aspx?indid=1468>
- Kaufmann, J.-C. (2001). *Ego: pour une sociologie de l'individu*. Paris: Nathan.
- Lamaute, D., & Turgeon, B. (2015). *De la supervision à la gestion des ressources humaines: vers une GRH ouverte aux talents*. Montréal: Les Editions de la Cheneliere, Incorporated.
- Lambert-Chan, M. (2014). Centres d'appels: les médias sociaux changent la donne. *La Presse*.
- Lashley, C., & Best, W. (2002). Employee induction in licensed retail organisations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14(1), 6-13.
- Leduc, G. (2013). Télétravail: le bonheur... à la maison! *La Presse*.
- LeQuotidien. (2008). *Étude : Tendances dans l'industrie des centres d'appels*. Statistique Canada Repéré à <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/080227/dq080227b-fra.htm>.
- Li, P. S. (2003). Deconstructing Canada's discourse of immigrant integration. *Journal of International Migration and Integration / Revue de l'integration et de la migration internationale*, 4(3), 315-333.
- Livian, Y. (2011). *Pour en finir avec Hofstede : Renouveler les recherches en management interculturel*. Communication présentée à la Conférence francophone sur le

management international, Paris, France. [https://hal.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/643593/filename/Pour\\_en\\_finir\\_avec\\_Hofstede.pdf](https://hal.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/643593/filename/Pour_en_finir_avec_Hofstede.pdf)

Mainhagu, S., & Moulin, Y. (2014). Les antécédents de l'expression d'émotions dans un centre d'appels. *Relations Industrielles*, 69(1), 87-114.

Marcoux, G. (2010). L'expérience de travail en centre d'appels : aux confins de l'engagement et de la distanciation. *Relations Industrielles*, 65(4), 654-672.

Martin, N., Morales, S., & Nik, T. (2007). Migrant worker centers: contending with downgrading in the low-wage labor market. *GeoJournal*, 68(2-3), 155-165.

Miles, M. B., Huberman, A. M., Rispal, M. H., & Bonniol, J. J. (2003). *Analyse des données qualitatives* (Vol. 2). Paris: De Boeck Supérieur.

Mills, M. P. (2015). Dashboard Zone. Repéré le 25 octobre, 2016, à <http://www.dashboardzone.com/wp-content/uploads/2008/11/image-308.jpg>

Morgan, A., & Finniear, J. (2009). Migrant workers and the changing psychological contract. *Journal of European Industrial Training*, 33(4), 305-322.

Ortlieb, R., & Sieben, B. (2010). Migrant employees in Germany: personnel structures and practices. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29(4), 364-379.

Peretti, J.-M. (2015). *Ressources humaines* (14 éd.). Paris: Vuibert.

Petit, Bélanger, Benabou, Foucher, & Bergeron. (1993). *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*. Boucherville: Gaëtan Morin éditeur.

Piche, V. (2004). Immigration, Globalization and Cultural Diversity: New Challenges for the 21st Century. *Labour Capital and Society*, 37(1&2), 210.

Pierre, X., & Tremblay, D.-G. (2012). Attraction et rétention des centres d'appels : l'innovation socioterritoriale comme source d'avantages concurrentiels? *Revue Interventions économiques*, 44, 24.

- Poisson, Y. (1983). L'approche qualitative et l'approche quantitative dans les recherches en éducation. *Revue des sciences de l'éducation*, 4, 369-378.
- Puyraveau, P. (2016). Le nouveau paradigme pour les Centres de Relation Client. *Management - Commercial*. Repéré le 18 octobre, 2016, à <http://www.journaldunet.com/management/expert/64871/le-nouveau-paradigme-pour-les-centres-de-relation-client--crc.shtml>
- Québec. (2014). Immigration, diversité et inclusion. Repéré le 20 mai, 2014, à <http://www.immigration-quebec.gouv.qc.ca/fr/index.php>
- Québec. (2016). Office de la langue française. Repéré le, 2016, à <http://www.gdt.oqlf.gouv.qc.ca/>
- Read, B. B. (2003). Out of center call centers. *Call Center Magazine*, 16(5), 26-40.
- Réhayem, G.-P. (2013). *Supervision et gestion des ressources humaines* (5 éd.). Montréal.
- Richard, R. (2003). *Intégration et formation des nouveaux employés*. Toronto: Publications CCH Wolters Kluwer.
- Rijamampianina, R., & Carmichael, T. (2005). General Issues in Management : A Pragmatic and holistic approach to managing diversity. Problems and perspective in management. Dans B. Perspectives (Éd.), *Problems and Perspectives in Management* (pp. 109-117). Ukraine.
- Rispaal, M. H. (2002). *La méthode des cas: Application à la recherche en gestion*. Bruxelles: De Boeck Université.
- Saba, T., & Dolan, S. L. (2013). *La gestion des Ressources-Humaines* (5e éd.). Québec: Pearson.
- Samson, A. (2004). *La Perle Rare: la trouver, la garder* (4 éd.). Montréal.

- Savoie-Zajc, L. (2007). *Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide?* . Communication présentée à la Recherches qualitatives, Outaouais
- Savoie-Zajc, L. (2009). Recherche sociale: de la problématique à la collecte de données. In B. Gauthier (Éd.), (5 éd.). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Sawyer, O. O., Srinivas, S., & Wang, S. (2009). Call center employee personality factors and service performance. *The Journal of Services Marketing*, 23(5), 301-317. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/08876040910973413>
- Schain, M. A. (2010). Managing Difference: Immigrant Integration Policy in France, Britain, and the United States. *Social Research*, 77(1), 205-236,425.
- Schwartz, S. H. (1994). *Beyond Individualism-Collectivism: New Cultural Dimensions of Values*: Sage.
- St-Onge, S., Guerrero, S., Haines, V., & Audet, M. (2009). *Relever les défis de la gestion des ressources-humaines*. Montréal.
- Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. Oaks: SAGE Publications.
- Thietart, R.-A., Allard-Poesi, F., Angot, J., Baumard, P., blanc, A., Cartier, M., . . . Donada, C. (2014). *Méthodes de recherche en management* (Dunod Éd. 4 éd.). Paris: Dunod.
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 74(5), 79.
- Yin, R. K. (2013). *Case Study Research: Design and Methods: Design and Methods*. Thousand Oaks: SAGE Publications.



