

DIPLOME ET MISE A L'EPREUVE DES COMPETENCES DES IMMIGRANTS
QUALIFIES. UNE COMPARAISON FRANCE QUEBEC EN TERMES
D'INTEGRATION PROFESSIONNELLE ET SOCIALE.

Jean-Pierre Dupuis,
HEC Montréal

Jean-Pierre Segal,
PSL, CNRS, Dauphine Recherche Management

Résumé

Nous analysons, dans une perspective comparative entre la France et le Québec, les conditions spécifiques de réussite d'une intégration en milieu professionnel pour des migrants déjà dotés au départ d'une solide qualification professionnelle. Nous avons interrogé 39 migrants qui nous ont raconté leur parcours migratoire et professionnel. Notre analyse fait ressortir le rôle du diplôme et la mise à l'épreuve des compétences sur le terrain dans chacun des deux contextes. Ces deux dimensions sont centrales dans les deux contextes mais elles sont vécues différemment.

Introduction

Dans quel contexte d'arrivée un migrant qualifié possédant un profil donné, en termes d'âge, de sexe, de formation, aurait-il le plus de chance de voir reconnaître ses mérites? La mise à l'épreuve des compétences de ce migrant s'opérerait-elle de la même façon, quel que soit le contexte social d'arrivée, ou obéirait-elle à des idiosyncrasies locales? La littérature a négligé jusqu'ici, la question de savoir comment certaines propriétés sociales des contextes d'arrivée (Al Ariss et Crowley-Henry, 2013¹), touchant en particulier à la façon dont les employeurs envisagent le recrutement et la promotion des migrants qualifiés, influencent leurs trajectoires professionnelles et, finalement, la réussite de leur intégration locale. Ces facteurs sont certes moins faciles à identifier parce qu'ils se réfèrent à des pratiques sociales au sein mêmes des entreprises dans lesquelles ces migrants cherchent à réussir et à s'intégrer. Ils n'en sont pas moins porteurs d'importants enjeux qui justifient qu'on s'intéresse à eux. Telle est précisément l'orientation de recherche que nous avons prise et dont la présente communication expose ici les fondements et les premiers résultats.

Le présent article est organisé en quatre sections. Une première section pose la problématique du papier proposant d'analyser les trajectoires d'insertion professionnelle et sociale des migrants qualifiés non pas seulement comme le fruit du bon usage de leurs atouts personnels mais aussi comme influencées par certaines propriétés du contexte social d'arrivée. Une seconde section justifie le choix d'une méthodologie comparative et celui d'une comparaison entre les agglomérations franciliennes et montréalaises. Une troisième section présente les premiers résultats de notre recherche qui sont, ensuite, discutés dans une quatrième et dernière section.

L'intégration des migrants qualifiés comme révélateurs de différences sociétales

Des enjeux économiques particulièrement importants sont associés, pour le pays d'accueil, à la réussite de l'intégration de la partie la plus qualifiée, et à ce titre la plus recherchée, de cette population de migrants. Ces migrants qualifiés, en effet, disposent de la faculté d'aller tenter leur chance ailleurs si leur insertion échoue ou, simplement, se révèle décevante à l'expérience (Nedelcu, 2009; Fernandez, 2002; Portes et Rumbaut, 2014). Les pays occidentaux entrent ainsi en compétition entre eux pour attirer ces migrants qualifiés (détenant un diplôme d'études supérieures ou une formation spécialisée²) qu'ils viennent des pays développés ou en développement (Fischer et Hamidi, 2016 ; Chaloff et Lemaître, 2009). La palette de compétences couverte par ces migrants est de plus en plus large selon Nedelcu (2009, p. 21-22) : « Les immigrations de personnes qualifiées se réfèrent désormais aux mobilités des professionnels, des cadres, des entrepreneurs, des étudiants, des sportifs de haut niveau, etc., tous au bénéfice de compétences entièrement transférables au sein des marchés globaux. »

¹ Les auteurs écrivent à la page 85: « SIE [Self-initiated expatriation] research lacks contextualization ».

² Chaloff et Lemaître (2009, p. 4) parlent de migrants hautement qualifiés. Ils les définissent ainsi : « Généralement, un migrant hautement qualifié est sensé avoir au moins une éducation de niveau supérieur, mais d'autres définitions sont possibles, notamment sur la base de la profession exercée. Le niveau de salaire est aussi une référence pratique utilisée par certains pays pour considérer que les migrants hautement qualifiés sont les personnes qui reçoivent une rémunération au-dessus d'un certain seuil. »

Notre analyse s'attardera donc moins aux « handicaps » des immigrants et aux discriminations à leur égard, obstacles sur lesquels se focalise la plus grande partie de la littérature existante tant sur les immigrants en général (pour la France, voir : Brinbaum, Meurs et Primon, 2015; pour le Québec, voir : Chicha et Charest, 2008, 2013 ; Labelle, Field et Icart, 2007) que sur les immigrants qualifiés venant des pays en développement (Al Ariss et Crowley-Henry, 2013). Elle s'intéressera davantage aux conditions mises localement pour, une fois recruté et/ou une fois promu, se faire accepter et reconnaître par son nouvel environnement professionnel. Nous porterons donc notre regard sur les modes ordinaires de fonctionnement des relations de travail dont nous faisons l'hypothèse qu'ils influencent de façon significative la mise à l'épreuve des compétences du nouvel arrivant et son intégration dans son environnement professionnel et culturel. L'approche retenue ici se concentre sur les exigences singulières qui, dans un contexte sociétal donné (d'Iribarne, 1989), s'imposent pour y réussir leur intégration professionnelle et sociale, les deux dimensions apparaissant étroitement liées. Il est très important de souligner le fait que ces logiques sociales s'imposent aussi bien aux nationaux qu'aux migrants. Ces derniers, cependant, n'en possèdent pas l'expérience au moment de leur arrivée.

La faculté qu'ont ces migrants qualifiés d'envisager de nouvelles mobilités dans l'hypothèse où leur intégration professionnelle et sociale ne répondrait pas à leurs attentes, fait d'eux des révélateurs particulièrement intéressants à suivre pour évaluer l'impact des propriétés sociales de leur contexte d'arrivée sur la réussite ou l'échec de leurs projets. La réussite de l'intégration des travailleurs migrants dans leur contexte d'arrivée constitue un enjeu contemporain majeur, autant pour leurs pays d'accueil que pour les entreprises qui les emploient (Chaloff et Lemaitre, 2009). Cette réussite sera naturellement largement conditionnée par la situation du marché du travail dans le pays d'arrivée et par la capacité des migrants à répondre à ses besoins. Elle sera aussi soumise aux législations et réglementations locales qui faciliteront ou, au contraire, bloqueront, ces migrations professionnelles. On a bien vu, au cours des années récentes, comment les flux de migrants se sont dirigés prioritairement vers les pays, comme l'Australie, l'Allemagne ou le Canada, où les possibilités d'emploi semblaient plus ouvertes, et se sont détournés d'autres destinations quand celles-ci érigeaient des barrières à leur entrée. L'existence d'accords entre le pays d'arrivée et les pays d'origine des migrants peut aussi influencer leur capacité à obtenir reconnaissance de leur diplôme et/ou à se voir délivrer des autorisations de séjour et de travail auxquelles n'auront pas accès des migrants d'autres nationalités.

Cette réussite a, également, beaucoup à voir avec les profils des migrants, en fonction de leur qualification, de leur pays d'origine ou de l'accès qu'ils peuvent avoir, ou non, à un réseau social local propre à les aider au moment critique de leur arrivée (Safi, 2006; Piché, Renaud et Gingras, 2002; Portes et Rumbaut, 2014). La littérature existante recense l'ensemble considérable d'obstacles qui se présentent sur la route de ces migrants et met en évidence les diverses formes de discriminations auxquelles ils sont susceptibles de se heurter non seulement dans la recherche d'un travail (Brinbaum, Meurs et Primon, 2015; IRIS, 2012; Chicha et Charest, 2008, 2013) mais aussi d'un logement (Pan Ké Shon et Scodellaro, 2015; Apparicio et al., 2007).

La prise en compte de ces différents facteurs, qu'il s'agisse des réglementations locales, de l'état du marché du travail local ou des atouts personnels dont dispose le migrant, permet de préjuger des chances qu'un immigrant doté d'un certain profil (pays d'origine, âge, qualification, pays de destination) aura de trouver un emploi dans son contexte d'arrivée. Cette

grille d'analyse n'épuise pas pour autant les questions que posent la poursuite du parcours professionnels des migrants et la réussite ou l'échec de leur intégration locale.

Qu'est-ce qu'une intégration réussie ?

Sans ignorer le sort moins favorable que peuvent connaître bien d'autres migrants, y compris ceux dotés, comme ceux sur lesquels nous nous penchons, d'une qualification avérée dans leur pays d'origine, nous nous intéresserons au parcours de ceux qui ont réussi, au moins à leurs propres yeux, à surmonter les obstacles qui ne manquent pas de se présenter devant ceux qui viennent tenter leur chance dans un autre pays que le leur.

Les critères de définition d'une intégration réussie, qu'elle soit économique ou sociale, peuvent varier profondément non seulement d'un groupe ethnique à l'autre mais encore, au sein d'un groupe donné, en fonction de la position sociale d'origine. Le berger malien titularisé comme agent de nettoyage dans une commune de la banlieue parisienne, recevant enfin un salaire régulier lui permettant de faire vivre sa famille restée au pays après avoir, pendant des années, exercé des emplois précaires, considérera avoir réussi son intégration économique locale. À l'inverse, un jeune ingénieur roumain (Silviu), habité par le sentiment que sa carrière plafonne et que sa valeur professionnelle est insuffisamment reconnue, portera un jugement contraire qu'il concrétisera en acte en acceptant un emploi plus prometteur dans un pays tiers. Nous ne discuterons donc pas la question de la qualité de l'insertion économique et/ou sociale des immigrants de notre échantillon, nous contentant de leur propre évaluation aussi complexe à interpréter qu'elle puisse être (comme d'autres études récentes : Misiorowska, 2016 ; Huddleston et Tjaden, 2012). En fait, nous appliquons ici un principe de symétrie³ voulant que les locaux eux-mêmes ne réussissent pas tous une bonne intégration, une intégration réussie, dans leur propre société jugeant y avoir échoué – « je suis un raté » ou y avoir subi des blocages - « mon patron n'aimait pas ma face je n'ai donc pas eu de promotion ».

L'analyse comparée des parcours et des conduites de tels immigrants dans des environnements différents nous permettra de saisir ce que peuvent avoir de semblable et de différent ces exigences locales auxquelles ces migrants ont su s'adapter.

Méthodologie

Une comparaison internationale

L'adoption d'une démarche comparative entre deux contextes différents d'arrivée nous a semblé féconde pour explorer, dans une perspective heuristique, l'impact de ces propriétés sociales du contexte d'arrivée sur les trajectoires d'intégration des travailleurs migrants.

Chaque trajectoire empruntée par un migrant, en tant que personne singulière, possède une originalité indiscutable. À ne considérer qu'un contexte d'arrivée, le sentiment pourrait exister chez l'observateur que le degré de réussite du parcours de chaque migrant est le fruit difficilement prévisible de la rencontre entre les ressources dont ils disposent et les « circonstances » ou les « opportunités » qui se sont présentées à lui et/ou qu'il a su saisir.

³ Autrement dit, on appliquerait des critères différents aux immigrants pour juger de la qualité de leur intégration par rapport aux locaux qu'on considère tous bien intégrés. Ce qui n'est évidemment pas le cas.

La comparaison internationale, à travers l'analyse des « différences-ressemblances » entre les contextes étudiés, permet de faire émerger le poids de variables structurelles et transversales dont l'influence aurait pu, dans un seul contexte, passer inaperçue. C'est ainsi la prise de distance avec ce qui nous est familier, ce qui nous paraît naturel, qui fait la force de la méthode comparative selon Vigour (2005, p. 97) et qui permet ces découvertes d'éléments autrement négligés. Cette démarche comparative est donc particulièrement adaptée à notre objet de recherche qui cherche à faire émerger certains facteurs, propres au contexte d'arrivée, plus ou moins favorables à l'intégration réussie d'immigrants qualifiés.

La comparaison internationale permet aussi d'interroger l'équivalence du contenu et des significations donnés dans chaque contexte aux catégories (Vigour 2005, p. 235), telle la qualification ou le diplôme, identifiées classiquement comme pertinentes pour analyser des dynamiques professionnelles. La question posée n'est pas seulement, en effet, celle de savoir si la qualification augmente différemment les chances de trouver un emploi dans le pays A que dans le pays B mais aussi celle de savoir ce qui est entendu par qualification dans chaque contexte et comment cette dimension interfère avec les choix des recruteurs.

Une comparaison franco-qubécoise

Le choix des métropoles montréalaise et parisienne⁴ se justifie par leur dynamisme économique, l'importance de la présence à la fois de la population ciblée et des emplois qu'ils visent. Il s'agit des deux plus importantes métropoles francophones au monde au sein desquelles il est légitime de comparer les parcours suivis par des migrants qui, pour nombre d'entre eux, ont pu se demander, à un moment donné, laquelle de ces deux destinations prometteuses leur conviendrait le mieux ou optimiserait leurs chances d'intégration professionnelle et sociale.

Une large partie de l'émigration francophone peut hésiter entre les deux destinations. Certains migrants peuvent même passer d'un pays à l'autre. Ils constituent une partie particulièrement intéressante de notre échantillon. Des communautés d'origine ethnique analogue sont présentes dans l'agglomération montréalaise comme dans l'agglomération parisienne. Il est donc possible de construire des échantillons comparables. Enfin, et surtout, les logiques sociales influençant le fonctionnement des organisations en France et au Québec sont largement différentes comme l'ont montré de multiples travaux (Barmeyer, 2007; Segal, 1991, 1998, 2009 ; Dupuis, 2005, 2014 ; Dupuis et Dugré, 2008). De plus, une des différences notables entre le Québec et la France concerne leurs politiques d'intégration des immigrants, la France ayant une politique assimilationniste (Safi, 2006)⁵ et le Québec une politique interculturelle (Bouchard, 2012). Il est donc pertinent de chercher à mesurer dans quelle mesure ces différences jouent sur l'intégration professionnelle et sociale de populations comparables de migrants qualifiés.

⁴ Les conditions d'intégration des immigrants dans leur contexte social et professionnel en dehors de ces métropoles cosmopolites que sont Montréal et Paris justifieraient des recherches complémentaires. Là où, comme au Québec, les employeurs locaux doivent faire face, en dehors de Montréal, à une pénurie de main d'œuvre, des efforts seront probablement faits pour former et conserver les migrants. Simultanément, ces derniers pourront préférer une localisation dans une grande ville où ils auront davantage de possibilité de croiser des compatriotes, occuper leur temps libre et trouver plus facilement à sortir de leur isolement.

⁵ Michèle Tribalat (2013) affirme dans un livre récent la fin du modèle assimilationniste français. Tous ne sont pas d'accord avec elle cependant, loin s'en faut.

Le choix du Québec et de la France présente plusieurs avantages. Il s'inscrit dans la continuité des travaux comparatifs antérieurs menés par les auteurs, à la fois sur la France et sur le Québec. Un des auteurs, québécois, a consacré un ouvrage à l'analyse des entreprises multiculturelles de la région montréalaise (Dupuis, 2013) qui a mis en évidence l'importance des pratiques internes à ces entreprises sur la réussite des parcours professionnels des migrants qualifiés qu'elles emploient. Le second auteur, français, s'est intéressé aux conditions sociales pesant, dans son pays, sur la légitimation professionnelle interne des acteurs de l'entreprise (Segal, 2009). Les deux auteurs, sensibles aux différences existant dans les logiques internes de fonctionnement des entreprises de leurs deux entreprises, ont décidé de coopérer sur ce projet.

Notons ici que si quelques recherches comparatives ont été faites entre la France et le Québec sur la question de l'immigration (Reitz, Simon et Laxer, 2017; Potvin, Eid et Venel, 2007; Archibald, 2002; Vatz Laaroussi, 2001), une seule concernait l'intégration de ce que nous appelons des immigrants qualifiés et que les chercheurs de cette recherche, Berthet et Poirier (2000), appellent les immigrants aisés. Leur étude portait sur l'intégration sociale et politique de ces immigrants et non pas sur leur intégration économique, dans les entreprises, comme nous le faisons. Les auteurs concluent que les immigrants aisés des entités comparées, une banlieue de Bordeaux (Mérignac) et une de Montréal (Brossard), ont réussi leur intégration sociale et politique en dépit de politiques d'intégration nationales et locales différentes dans les deux pays.

Recueil des données

Nous avons sélectionné les immigrants sur la base des deux critères suivants : d'une part, avoir un emploi permanent ou menant à la permanence dans la grande région parisienne ou la grande région montréalaise et, d'autre part, appartenir à une des communautés ciblées pour des fins de comparaison. En ce qui concerne le premier critère, il nous a semblé que c'est en examinant le cas d'immigrants qualifiés qui ont réussi à obtenir un emploi permanent ou qui sont en voie de l'obtenir, que nous pourrions le mieux comprendre le processus d'intégration locale des migrants au travers de l'analyse des trajectoires professionnelles et sociales qu'ils ont suivies. Trois profils d'immigrants qualifiés se dégagent de notre échantillon : tout d'abord, ceux qui, venus par le biais de l'expatriation, s'établissent ensuite durablement dans le pays d'accueil ; ensuite, ceux qui, venus pour y compléter leurs études (c'est notamment la situation de la plupart de nos enquêtés asiatiques) décident ultérieurement de rester sur place ; enfin, ceux qui sont venus en empruntant la trajectoire classique de l'immigration en soumettant une demande conforme aux critères du pays d'accueil.

Nous avons ciblé certaines communautés culturelles pour nous permettre une comparaison entre Montréal et Paris : les communautés d'Afrique de l'Ouest, de Chine et du Maghreb. Ces communautés se retrouvent en grand nombre dans les deux villes qui font l'objet de la comparaison. Pour chaque ville, nous avons aussi ajouté une autre grande communauté, soit la communauté latino-américaine pour Montréal et la communauté est-européenne pour Paris. Ces deux grandes communautés ont comme particularité de regrouper des pays qui ont des conditions économiques, sociales ou politiques incertaines encourageant la migration d'une part importante de leur population vers des pays plus développés économiquement et plus stables politiquement et socialement. Cette diversification ethnique de notre échantillon vise à produire une diversification sectorielle et sociale des trajectoires que nous analysons, prenant ainsi compte de la variété des formes que peut prendre une intégration professionnelle et sociale réussie, aux yeux des immigrants eux-mêmes. Elle n'a pas pour objet de comparer les

communautés entre elles en fonction du taux de réussite des projets d'intégration de leurs membres. Par contre, le choix de communautés de même origine nous permet de « contrôler les variations » et « de minimiser les différences » (Vigour, 2005, p. 172) et ainsi de tirer le maximum de la comparaison.

Nous avons recruté nos enquêtés par courriel en nous appuyant sur les réseaux de nos anciens étudiants et sur ceux de dirigeants avec qui nous avons établi des contacts par le passé dans le cadre de nos activités (formations, colloques, interventions, ...). Nous leur avons signalé au moment du contact que nous recherchions des personnes occupant un emploi régulier (permanent, en voie de permanence ou de durée indéterminée) et qui avaient réussi une intégration professionnelle et sociale satisfaisante à leurs propres yeux. Dans le cadre de cette communication, nous avons retenu 39 entretiens (17 Paris et 22 à Montréal)⁶ qui correspondaient à la population qualifiée ciblée. Quelques entretiens n'ont pas été retenus parce qu'il s'est avéré que le répondant n'était finalement pas en situation de réussite professionnelle. Les 39 entretiens, d'une durée de 60 à 90 minutes, portaient sur leur intégration professionnelle et sociale en passant par les raisons qui les ont amenés à immigrer, les conditions dans laquelle cette immigration s'est faite et l'évaluation qu'ils font de leur réussite comme migrant à la fois sur le plan de l'intégration professionnelle que de l'intégration sociale.

Cinq des immigrants que nous avons rencontrés au Québec venaient de France ou y avaient transité avant de venir au Québec : deux immigrants chinois et trois immigrants d'origine africaine. Nous y trouvons confirmation du fait que des immigrants qualifiés, insatisfaits de leur situation dans leur pays d'accueil, peuvent changer de pays lorsque l'occasion se présente. Nous n'avons, en revanche, aucun cas ayant transité par le Québec dans notre échantillon français d'immigrants. Ceci ne doit rien au hasard sachant que le gouvernement québécois favorise l'immigration francophone et qu'il est très proactif dans son recrutement auprès des immigrants qualifiés. Des migrants ayant transité par la France et y ayant vécu, appris la langue et travaillé ont plus de chance de voir acceptée leur demande d'entrée au Québec.

Premiers résultats de recherche

Compte-tenu de l'approche inductive de notre recherche, cherchant au travers des vertus heuristiques de la comparaison internationale, à produire de nouvelles dimensions d'analyse éclairant un aspect à notre connaissance peu exploré de l'intégration professionnelle et sociale des migrants qualifiés dans leur contexte d'arrivée, nous avons structuré la présentation de nos résultats autour des dimensions principales qui émergent de nos entretiens et qui nous paraissent à la fois influencer et différencier, de façon marquante, les conditions de réussite d'une intégration sociale et professionnelle au sein de ces deux contextes : le rôle qu'y joue le diplôme dans l'embauche et la mise à l'épreuve des compétences que vive chacun dans l'entreprise. Ces deux dimensions, essentielles à l'intégration professionnelle de nos deux groupes d'immigrants qualifiés à Montréal comme à Paris, sont cependant appréhendés et vécus différemment en France et au Québec.

Nous montrerons comment celles-ci prennent sens de façon singulière dans chacun des deux contextes culturels. Cette analyse comparée nous permettra de mettre alors en perspective certains défis que rencontrent les immigrants qualifiés dans leur intégration professionnelle

⁶ Voir l'annexe 1 pour le détail de notre échantillon.

dans chacun des pays et, ce faisant, d'en évaluer l'importance et la portée. Elle nous permettra également de nous interroger sur les voies et les moyens offerts pour intégrer ces propriétés sociales et culturelles des contextes locaux dans les actions visant à favoriser la bonne intégration des travailleurs migrants.

Pour mettre en avant ces dimensions qui ressortent de notre comparaison, nous nous appuierons, dans la suite du texte, sur quelques cas choisis qui les illustrent de façon éclairante. Ceci nous conduira à montrer comment se conjuguent, dans chacun des deux contextes d'arrivée que nous comparons, des logiques économiques et des logiques culturelles que les migrants qualifiés devront identifier et prendre en compte dans leur stratégie d'intégration pour maximiser leurs chances de réussite.

Les conditions requises pour réussir une intégration professionnelle et sociale en France

Les résultats de la partie française de notre enquête nous permettent de pointer certains enjeux qui, grâce aux vertus de la comparaison, paraissent se formuler de façon singulière en France relativement au Québec. On s'appuiera, d'abord, sur la description des trajectoires suivies par deux de nos enquêtés dont le parcours illustre bien les tendances que nous dégageons de l'exploitation de nos données. Différentes par leur point d'arrivée, ces deux trajectoires rendent bien compte, à notre sens, des exigences singulières que doivent remplir les migrants pour réussir pleinement leur intégration dans le contexte social français. Puis, dans un second temps, on proposera une interprétation sociologique de nos données, nourrie par nos travaux antérieurs sur les logiques sociales affectant le fonctionnement des organisations françaises.

Amina et Rachid

Amina est née au Sénégal dans une famille aisée. Elle y suit dans un établissement privé catholique une scolarité brillante qui lui donne accès à une bourse d'excellence pour poursuivre ces études supérieures en France, comme l'avaient fait avant elle d'autres membres de sa famille. Elle intègre une bonne école d'ingénieur du secteur des Télécoms. Au terme de sa dernière année en alternance, effectuée chez un des grands opérateurs français, elle finit par être recrutée, non sans difficulté, et se voit confier, en dépit de son jeune âge et de son inexpérience, une succession de poste à responsabilité en Afrique où l'opérateur français souhaite renforcer son implantation. Elle semble y avoir fait les preuves de son talent. Cependant, revenue en France pour y suivre son mari français, elle réalise que sa marge de progression professionnelle au sein d'une entreprise regorgeant de diplômés issus des meilleures grandes écoles françaises, est considérablement freinée par le caractère moins huppé de son propre diplôme. Bien qu'en charge de responsabilités conséquentes, elle constate que ni son grade ni son salaire n'évoluent en conséquence. Cumulant, dit-elle, les handicaps d'être à la fois noire, femme, jeune, musulmane et issue d'une école n'appartenant pas à l'élite, elle comprend qu'aucune évolution professionnelle ne s'ouvre devant elle aussi longtemps qu'elle ne sera pas partie chercher fortune ailleurs. Faute de disposer d'un réseau social performant, elle peine à trouver ailleurs en France un emploi correspondant à ses compétences et à ses ambitions. Ceci la conduit à conclure qu'elle doit faire une grande école. Et tant qu'à faire pourquoi ne pas assumer le risque et le coût financier d'une candidature au prestigieux MBA d'Harvard University, question de faire un pied de nez à la France élitiste. Elle y est acceptée. Venue négocier une mise en disponibilité temporaire auprès de sa DRH, celle-là même qui l'avait engagée précédemment à

chercher fortune ailleurs, Amina s'entend dire crûment : « *Pourquoi vous ne me l'avez pas dit ! Appelez Harvard ! Dite leur que vous restez là !* ».

Après avoir fortement hésité à revenir en France une fois diplômée d'Harvard, elle finit, après avoir accouché de son premier enfant, par s'y résoudre à la demande de son conjoint français. Elle est aussitôt recrutée dans un cabinet international de recrutement où elle a pour collègues des consultants, anciens d'Harvard ou issus du gratin des grandes écoles françaises. « *Il ne faut pas, dit-elle, accepter d'être défini par ses origines. Je n'ai pas fait la bonne école ? J'ai fait un MBA. Ici ce qui efface le caractère d'immigré, c'est le diplôme. Moi, avec mon diplôme d'ingénieur, on me voyait encore comme une Sénégalaise. Maintenant on me voit comme quelqu'un qui a fait Harvard* ». Amina a mis le même niveau d'ambition et d'exigence pour conquérir son intégration sociale au sein de la société française, au risque de se faire traiter de « française », « de blanche » et de « Bounty⁷ » par des cousines, sénégalaises comme elle, n'ayant pas réussi un parcours professionnel aussi accompli que le sien. Amina, intégrée par son mariage à un milieu bourgeois, se veut aussi irréprochable dans sa vie sociale. Elle veille à l'excellence de sa présentation, à celle de ses enfants et, plus largement, à la conformité de ses comportements aux standards de son nouveau groupe de référence. « *Les gens se permettent des choses quand ils ont l'impression qu'ils le peuvent, explique-t-elle. Si on ne leur permet pas, on a le respect qu'on mérite* ».

Rachid est arrivé d'Algérie en France à l'âge de 5 ans. Il est le fils aîné d'un ouvrier spécialisé travaillant dans le secteur automobile. Quand bien même serait-il plus proche, formellement, d'une autre catégorie d'analyse, celle des immigrés de la seconde génération, l'originalité de sa trajectoire et les conditions dans lesquelles il a su surmonter les obstacles liés à son statut d'étranger autodidacte nous sont apparues exemplaires pour justifier son choix comme illustration des conditions requises pour arriver, venu d'ailleurs, à « s'imposer » dans le contexte professionnel français. À 17 ans, il lui faut arrêter ses études et suivre une formation professionnelle afin d'aider matériellement ses parents. Il trouve rapidement du travail et fait la rencontre d'un chef d'atelier français qui, autant mentor que formateur, lui transmet l'amour du métier et une éthique professionnelle. Quand l'entreprise qui l'emploie ferme, dix ans plus tard, son faible niveau de diplôme, conjugué à son statut d'étranger, le handicape fortement dans la recherche d'un nouvel emploi. Préférant assumer la précarité de la situation d'intérimaire, il s'interdit d'accepter des emplois qui seraient trop en-deçà de ses compétences. Il est finalement embauché dans une entreprise de mécanique appartenant à un groupe japonais. Le directeur allemand, se basant sur son expérience, l'investit de sa confiance et lui propose un poste de chef d'atelier dans l'exercice duquel il devra batailler ferme, mais victorieusement, pour se faire professionnellement reconnaître par ses collègues. Devenu cadre au sein de cette moyenne entreprise, il supervise aujourd'hui la production et les recrutements.

Sa trajectoire sociale s'est construite en parallèle avec le même niveau d'exigence et le même souci de faire reconnaître la valeur de sa personne par son environnement social. Marié à une assistante maternelle algérienne, Rachid a tenu à conserver en parallèle ses attaches algériennes, retournant chaque année en Algérie avec ses enfants pendant les vacances. Ayant quitté la cité de son enfance pour acquérir son logement, il a fondé une association sportive de quartier encourageant la pratique sportive des jeunes menacés de désœuvrement. Ses trois enfants ont accédé au terme d'études réussies à de bons emplois et œuvrent dans ce même secteur sportif au sein duquel ils continuent d'appuyer l'action locale de leur père. Fréquentant assidument un club de montagne pendant ses vacances, Rachid s'y est fait de longue date de nombreux amis français, exerçant dans différents secteurs d'activité, qu'il a conservés encore

⁷ Friandise à la noix de coco (blanche à l'intérieur) enrobée de chocolat (noire à l'extérieur).

aujourd'hui. Il a ainsi réussi à conjuguer une fidélité à ses racines avec une intégration complète au sein d'une société française à laquelle il se déclare désormais totalement attaché.

Les ressorts locaux d'une intégration réussie

Amina et Rachid présentent des profils sociologiques bien différenciés : d'un côté, une femme africaine, issue de la haute bourgeoisie sénégalaise, arrivée en France pour y faire des études d'ingénieur; de l'autre, un homme algérien issu d'une famille ouvrière immigrée, élevé depuis l'âge de 5 ans en cité et ayant interrompu précocement ses études pour aider ses parents à subvenir aux besoins matériels de la famille. L'une comme l'autre, au terme d'une trajectoire qui était bien loin d'être écrite à l'avance, ont remarquablement réussi leur intégration au sein de la société française tant au niveau professionnel que social. Amina et Rachid étaient au départ, en tant qu'étrangers, dépourvus de réseau social susceptible de les aider à trouver un emploi en accord avec leurs aspirations. Ils étaient, à l'inverse, très fortement exposés à rencontrer difficultés et désillusions lors de leur entrée sur le marché du travail français. Bien d'autres, dans les mêmes conditions, auraient pu ne jamais parvenir à concrétiser les ambitions élevées assumées très tôt par nos deux personnages. Les cousines d'Amina, moins bien intégrée qu'elle, la perçoivent désormais comme une « française » devenue « étrangère ». Le frère cadet de Rachid, sur lequel ce dernier s'efforce de veiller, a mal tourné et s'est retrouvé en prison.

Qu'ont-fait de particulier nos deux personnages ?

Acceptée dans un MBA d'Harvard, institution regardée comme prestigieuse depuis la France, Amina change aussitôt de statut social. À la présomption de compétences incertaines se substitue de façon spectaculaire une suspicion inverse d'excellence. Revenue diplômée, elle est rapidement cooptée dans un cabinet international que son profil atypique intéresse, notamment dans la perspective de son développement futur en Afrique.

La route empruntée par Rachid est plus longue. Il lui faut, dans un univers social plus modeste où les « vrais diplômés » ne sont pas légion, faire les preuves à chaque étape de son excellence professionnelle. L'entreprise qui l'emploie appartient à un groupe étranger et emploie surtout une main d'œuvre immigrée. C'est à certains égards sa chance. Pareille opportunité aurait été moindre au sein d'une plus grande entreprise. Cependant, une fois démontrées sur le terrain ses aptitudes techniques et relationnelles, le fait d'être algérien n'handicape pas son accès à une double reconnaissance, professionnelle et sociale. Il endosse alors une nouvelle identité aux yeux de son environnement social, aussi bien dans son entreprise qu'au-delà. Il n'est plus désormais regardé comme « un simple ouvrier algérien issu des cités » mais bien comme « le chef d'atelier, bras droit du directeur allemand, d'une entreprise de mécanique ».

Fort de l'assurance professionnelle ainsi conquise à la force du poignet, Amina et Rachid ont eu le même souci de développer en parallèle une intégration sociale au sein de leur nouvelle communauté d'appartenance. Chacun le fait naturellement dans le respect des codes sociaux correspondant à chacun des mondes sociaux qu'ils intègrent. Mais l'un comme l'autre font preuve du même souci d'exemplarité et manifestent la même générosité qui leur ont permis de réussir leur parcours professionnel. Les contributions volontaires, que l'un et l'autre donnent à la société qui les a accueillis, consolident leur intégration en même temps qu'elles leur permettent d'exprimer leur reconnaissance à l'égard de ceux qui les ont acceptés et reconnus.

L'attachement français aux diplômes

Que nous disent ces deux trajectoires de la société française qui les accueille ? Pourquoi une telle valorisation en France du diplôme, alors que les niveaux d'exigence associés à leur obtention font parfois l'objet de critiques de la part de ceux qui font référence à ceux qui avaient cours dans leur génération ? À quelle vindicte s'expose celui ou celle qui accède à un poste de responsabilité simplement pour avoir su gagner la confiance du recruteur ? Pourquoi un tel attachement en France au baccalauréat et au recours systématique de concours pour recruter dans la fonction publique ? La prise en compte des lectures singulières que font de la relation de travail les salariés français (Segal, 2009) permet d'apporter un éclairage sociologique à cette question.

La détention d'un diplôme reconnu, la réussite à un concours ou la démonstration d'une compétence incontestable permettent à celui ou à celle qui peut en faire état d'éloigner, aux yeux des autres comme à ses propres yeux, le spectre d'une dépendance jugée peu digne à l'égard de sa hiérarchie (d'Iribarne, 1989, 2008). Cette réussite au mérite libère, a fortiori, de toute idée de dette à l'égard de ceux qui l'ont recruté ou promu. La conjugaison de cette indépendance et de cette compétence reconnue sera, dans le même temps, le soubassement indispensable à la construction de sa légitimité à exercer une autorité sur son équipe. Les salariés français croient fermement en l'adage suivant : Quitte à devoir subir une autorité, autant au moins obéir, à quelqu'un qui a déjà fait la preuve de ses mérites.

Cette fonction sociétale du diplôme (Bourdieu, 1989) n'exempte pas celui ou celle qui le détient d'une seconde mise à l'épreuve mesurant sa capacité à faire face aux situations délicates qui, forcément, se présenteront⁸. À elle ou lui de se montrer alors « à la hauteur », une expression couramment employée dans l'univers professionnel et bien souvent au détriment d'une hiérarchie contestée. Cette propension critique est inséparable des tensions internes au monde professionnel français où ceux qui n'ont pu bénéficier au démarrage de leur carrière de cette onction par le diplôme souffrent de se voir durablement cantonnés aux seconds rôles. Ce ressentiment renforce la contestation des légitimités professionnelles de ceux qui ont accédé à un statut supérieur au leur tout en renforçant paradoxalement l'importance accordée aux diplômes puisque ceux-ci conservent le monopole d'une reconnaissance exempte de suspicion.

Un éventail d'ajustements possibles

Tous nos enquêtés n'ont pas connu de réussites aussi brillantes que celles d'Amina et Rachid. Beaucoup parmi eux se sont heurtés aux difficultés classiquement répertoriées de non-reconnaissance de leurs diplômes d'origine ou à des formes larvées de discrimination. Mais ils ont en commun d'avoir su rebondir, sans véritable état d'âme, en s'ajustant pour ménager leur intégration économique et sociale, au prix parfois d'un sacrifice de leurs ambitions professionnelles de départ.

Nous avons rencontré un diplômé en orthopédie dentofaciale (Assim) qui s'est reconverti en chargé de projet en développement organisationnel dans un organisme public québécois et même un docteur en philosophie (Franck) devenu responsable d'un dépôt logistique en France

⁸ Pour un bel exemple à la fois de l'importance du diplôme et de la mise à l'épreuve dans une grande entreprise française on lira Flamant (2002, p. 135-145).

tout en s'associant, en dehors du travail, à des mouvements associatifs et à des communautés intellectuelles. D'autres, dotés d'un diplôme d'ingénieur, ont, comme beaucoup de jeunes diplômés français aujourd'hui, fait le choix de s'abstraire des pesanteurs associées aux carrières dans les grandes entreprises françaises, soit en créant, comme Chen, leur propre entreprise soit en décidant de tenter leur chance ailleurs en s'expatriant dans un autre pays, le Québec figurant parmi une des destinations préférées des diplômés français. D'autres encore ont eu la chance, à l'image de Rachid, de bénéficier de rencontres et de l'appui individuel, volontaire et souvent providentiel, d'un « mentor », guidé par une motivation humaniste, pédagogique, caritative ou internationaliste. Ce soutien pourra jouer un rôle majeur dans le perfectionnement de la formation du migrant mais aussi, via son mentor, dans son accès aux réseaux professionnels qui, comme migrants, lui faisaient initialement cruellement défaut. L'organisation française qui emploie ce migrant sera moins souvent qu'au Québec partie prenante de cet accompagnement qui relève généralement de la seule initiative d'individus bienveillants (Alter, 2011).

Les conditions requises pour réussir une intégration professionnelle et sociale au Québec

Le cas du Québec se présente différemment du cas français et ceci, pour au moins deux raisons. La première raison qui distingue le Québec est bien sûr son appartenance au Canada, terre reconnue du multiculturalisme par plusieurs spécialistes (Kymlicka, 2011, 2001). Cela fait du Québec un contexte fort différent de la France assimilationniste et républicaine et, à première vue, potentiellement plus favorable à l'intégration des immigrants. Nous verrons que ce jugement mérite nuance. La seconde raison tient au bilinguisme qui, tant socialement qu'économiquement, s'impose pour réussir son intégration dans l'agglomération montréalaise. Les entreprises exigent ainsi généralement une bonne maîtrise des deux langues, ce qui complique à la fois le recrutement pour les entreprises et la recherche d'emploi pour les immigrants qualifiés puisque bon nombre d'entre eux ne maîtrisent qu'une de ces deux langues à leur arrivée au Québec.

Il est intéressant d'observer, d'un point de vue comparatiste, qu'un nombre important de ses immigrants qualifiés, dont de nombreux Français, sont venus de France ou y ont transité avant de venir au Québec. Leur double expérience fait d'eux des témoins particulièrement sensibilisés aux différences dont ils ont fait l'expérience dans chacun des contextes. Notre échantillon d'enquête n'a délibérément pas retenu les Français dits « de souche » qui ont immigré au Québec. Nous avons préféré retenir ceux qui, nés ou non en France, présentent des caractéristiques qui les stigmatisent comme la couleur de leur peau ou leur religion (musulmane bien souvent).

Nous débuterons donc cette partie par deux témoignages de Français « de souche », tirés d'enquêtes précédentes⁹, qui ont immigré au Québec parce qu'ils voyaient leur trajectoire professionnelle bloquée par un diplôme de second niveau ou par l'impossibilité de sortir de cette trajectoire, et qu'ils croyaient en la possibilité de réaliser leurs rêves professionnels au Québec. Ces deux témoignages démontrent deux choses : premièrement que la logique culturelle française s'applique souvent tout aussi durement aux Français « de souche » qu'aux immigrants s'ils n'ont pas les bons diplômes et, deuxièmement, qu'ils sont nombreux à chercher hors de la France des voies de sortie face à ce blocage professionnel. Nous présenterons,

⁹ Une première enquête réalisée en 2004 auprès d'une vingtaine de gestionnaires français vivant et travaillant dans la grande région montréalaise. Une partie des résultats de cette enquête a été publiée (Dupuis, 2005). Une deuxième enquête réalisée auprès d'entreprises multiculturelles au Québec à la fin des années 2000 (Dupuis, 2013).

ensuite, plusieurs cas d'immigrants, et qui ne sont pas des Français « de souche », qui ont choisi le Québec comme terre d'arrivée.

Un détour par la France : Joëlle et Frédéric

Nous commençons par le témoignage des deux Français « de souche ». Joëlle était traductrice en finances en France. Après quelques années de travail dans son domaine, elle a le goût de changer de métier, de faire autre chose dans la vie. Elle pense à la formation, à la rédaction journalistique, au monde de l'édition, où elle croit que les compétences qu'elle a développées dans son métier de traductrice pourraient être mises en valeur, comme des compétences de compréhension de message, de transmission vers un public ciblé, une bonne identification de sa cible, etc. Elle a envoyé plusieurs centaines de CV pour faire valoir ces compétences mais elle n'a reçu aucune offre, sinon d'être professeur d'anglais. En fait, dira-t-elle, « *On ne lisait pas ce que je demandais, il était hors de question qu'on m'accorde quelques crédits que ce soit.* » C'est à ce moment qu'elle s'est résignée à immigrer pour changer d'air et de métier. Elle a choisi le Québec où dès son arrivée elle a visé les maisons d'édition dans le domaine scolaire et de la jeunesse. Elle a contacté une soixantaine d'établissement, retenu 30 personnes et envoyés autant de CV. Elle a aussitôt obtenu un premier contrat pour un projet de révision et de coordination d'une publication. On lui a ensuite confié d'autres petits contrats, puis un gros, et la voilà maintenant chargée de projet dans cette entreprise.

Frédéric était ingénieur informatique en France, diplômé d'une école d'ingénieur moyenne (« *je ne suis pas issu des très grandes écoles* »), et il s'est vite retrouvé bloqué au sein de l'entreprise qui l'avait embauché. Il a alors 28 ans et ne voit pas comment il pourra évoluer dans sa boîte. Il a alors l'idée de fonder sa propre entreprise. Il fait des démarches auprès des banques avec son projet d'entreprise mais encore là il se voit refuser du financement pour sensiblement les mêmes raisons... il n'a pas le bon diplôme, ni les bons contacts qui viennent avec ! Il se tourne alors vers l'international pour se trouver un partenaire d'affaires. Il en trouve un au Québec, un Québécois d'origine marocaine, avec qui il lance sa boîte en services informatiques. Dix ans plus tard, il est à la tête d'une entreprise de 160 employés qui prospère au Québec et en Amérique du Nord. Il dira : « *Ce que j'ai réussi ici je n'aurais pas pu le faire en France donc je l'apprécie beaucoup.* »

Quelques années après la création de son entreprise, il a lui-même procédé à l'embauche de travailleurs immigrants parce qu'il croyait à leur potentiel même si leur diplôme n'était pas nécessairement reconnu au Québec ou même directement lié au domaine d'activités de l'entreprise. Il a agi comme nombre d'entreprises canadiennes et québécoises procèdent : « *Nous ne nous sommes pas attardés aux titres universitaires d'ingénieur informatique, mais aux expériences passées, à la nature du diplôme universitaire même si l'université est à l'extérieur du Canada. Donc, on a donné une vraie chance à ces individus tant au niveau du salaire que des responsabilités.* »

La mise à l'épreuve des compétences du candidat se fait sur le terrain au sein d'une équipe où il participe à un projet. On l'accompagne dans sa démarche contrairement à ce qui arrive souvent en France où le candidat doit se débrouiller seul. Ainsi, il peut compter sur un coach interne qui, durant sa période d'essai, lui apporte ses conseils et son soutien. En fait, ce qu'on teste, outre la compétence technique, c'est aussi l'attitude du candidat qui permet de voir s'il s'intègre bien au groupe d'employés et s'il pourra progresser dans l'entreprise. Comme l'avance Frédéric : « *C'est plus votre attitude que vos aptitudes qui va déterminer votre*

altitude. » Ainsi, la compétence sociale est très importante dans le contexte québécois comme le montreront les cas récents d'immigrants qui suivent.

Roberto, Sylvie, Franco et Madhil

Roberto, immigrant mexicain, qui travaille dans l'entreprise de Frédéric comme ingénieur et leader technique, témoigne de cette réalité du plus faible poids du diplôme, de la mise à l'épreuve des compétences sur le terrain et du soutien qui l'accompagne : « *Si tu peux montrer que tu fais les choses bien, tes études oui sont importantes mais ça ne va pas être un problème. Dans cette entreprise, il y a beaucoup de personnes qui n'ont même pas des études en informatique mais, par eux-mêmes, ils ont appris, ils peuvent montrer ce qu'ils savent (...)* C'est une culture très familiale, tout le monde sent qu'il fait partie de cette équipe et le monde est très attentif aux besoins de chaque personne : *qu'est-ce qu'il veut faire, où il veut aller, comment mieux l'aider à devenir ce qu'il veut devenir.* »

On retrouve cet accompagnement dans d'autres organisations québécoises, même dans les plus grandes, comme cette entreprise québécoise de consultation qui compte des dizaines de milliers d'employés dans le monde. Sylvie, immigrante française d'origine camerounaise et guadeloupéenne, est conseillère au recrutement dans cette entreprise et raconte que, malgré sa très grande taille, celle-ci a su rester très humaine. Bien qu'il y ait de nombreux processus RH mis en place dans cette entreprise, on arrive, dit-elle, à un fonctionnement de proximité « *grâce à l'accompagnement qui est fait pour chaque membre, c'est-à-dire que chaque personne qui est introduit dans l'entreprise, ça fait partie de nos assises de gestion, doit être accompagnée (...)* par un parrain ou une marraine tout au long de son séjour parmi nous (...) tout au long de la vie de cette personne. »

Il est à noter que Sylvie possède un diplôme en lettres modernes qu'elle a obtenu à la Sorbonne. Elle n'a ni formation en gestion ni en informatique, domaine pour lequel elle recrute au sein de sa boîte. À Paris, elle était entrée en relation avec une entreprise québécoise qui l'avait embauchée dans sa filiale française. Elle avait comme seule expérience de travail un emploi d'étudiant dans une entreprise française qui organisait des événements pour les cadres. C'est son dynamisme qui lui a valu, à l'époque, d'être embauchée. Par la suite, elle est venue à Montréal travailler au siège de cette entreprise avant de rejoindre cette grande entreprise de consultation où elle travaille maintenant.

Franco est originaire d'Argentine. Il est arrivé au Canada à l'âge de 26 ans avec un diplôme en informatique de gestion et une expérience de trois années de travail dans son pays. À l'époque, dans les années 2000, l'Argentine vivait une grave crise économique et Franco envisageait de plus en plus d'aller vivre à l'étranger. C'est une mission du gouvernement du Québec en Argentine pour recruter de jeunes professionnels qui a déclenché son processus d'immigration. Il a vu qu'il y avait une possibilité pour lui d'avoir une meilleure vie professionnelle et personnelle au Québec. Après une période de flottement et d'apprentissage du français de 6 mois il s'est trouvé un premier emploi dans son domaine. Quelque temps après il entrait dans la même entreprise que Sylvie où sa carrière a progressé de façon rapide, de développeur à directeur d'un Service-Conseil du Grand Montréal, en passant par conseiller principal RH. Il a trouvé sa femme (Suisse) à Montréal avec qui il a eu deux enfants. Il explique n'avoir jamais vraiment rencontré de problèmes de discrimination ou de racisme. Il explique le succès de son intégration professionnelle par trois raisons : son apprentissage du français (« *langue que j'aime beaucoup* »), les bons patrons (« *très humains, très proches de*

leur équipe ») qu'il a eus dans cette entreprise – « ils ne sont pas tous comme ceux-là ! », et qui lui ont servi de mentors et l'ont grandement aidé dans le développement de sa carrière et l'énergie qu'il a déployé au travail : « Ici chez CCC on m'a apprécié pour mes qualités, pour ce que je faisais. Je suis très très reconnaissant. J'ai travaillé fort oui mais je ne considère pas que j'ai dû travailler plus fort que quelqu'un d'autre pour arriver là où je suis. » En fait, il souligne qu'il a été embauché en même temps que deux Québécois, l'un anglophone, l'autre francophone, avec le même titre et les mêmes responsabilités qu'eux mais qu'il a été le premier des trois à devenir directeur d'un service, quelques années même avant eux : « ça prouve que non je n'ai pas subi de discrimination. »

Concluons cette section avec le commentaire de Madhil, un immigrant algérien qui occupe un poste de chef de projet dans une entreprise de solutions logicielles, qui résume la pensée de plusieurs de nos informateurs : « *Le système québécois garde cet aspect de classe moyenne qui donne la chance à tout le monde d'avoir un peu sa petite niche.* »

Les défis de l'intégration au Québec

Le fait d'accéder rapidement à un emploi ou de progresser dans l'entreprise ne signifie pas nécessairement pour les immigrants que l'intégration dans l'entreprise comme dans la société québécoise soit aisée. Cette intégration comporte des défis pour ces immigrants qui doivent notamment s'approprier les codes locaux. Soulignons cependant qu'une très forte majorité de ceux que nous avons rencontré, ceux-là même qui ont réussi à leurs propres yeux leur intégration professionnelle, considèrent avoir également bien réussi leur intégration sociale. Examinons quelques cas, dont un cas d'échec d'intégration sociale.

Sylvie, la Française d'origine camerounaise et guadeloupéenne, explique s'être bien intégrée et explique son succès par son attitude respectueuse des mœurs québécoises. Elle a vite compris que comme Française elle devait faire attention pour « *ne pas choquer, de ne pas heurter* » parce que le style combatif des Français dans les discussions et les échanges au travail n'est pas toujours apprécié des Québécois (Dupuis, 2005). Elle avouera qu'elle souhaiterait avoir plus d'amis québécois mais qu'elle s'est tellement intégrée par ailleurs qu'elle « *espère mourir ici (...) pourquoi ? (...) j'ai été exactement comme ce morceau de puzzle qui a trouvé sa place dans le jeu. C'est vraiment ça. Je me sens très bien ici. Ça va faire 7 ans en août... et je ne suis pas retourné en France. Jamais. Ça ne me manque pas.* »

Didier, Camerounais, qui a vécu 10 ans en France avant d'émigrer au Québec a connu le même succès et fait le même constat que Sylvie. En effet, son séjour en France lui a fait adopter les manières françaises de communiquer. Il a dû rapidement corriger le tir au Québec. Il a été aidé dans cet apprentissage par un directeur de son premier client québécois comme consultant : « *j'avais tendance souvent, pas à être agressif vraiment, mais à challenger quand j'avais des incompréhensions, pourquoi ci pourquoi ça...* ». C'est alors que son mentor québécois lui a expliqué que ça ne marche pas comme ça au Québec. Il faut être plus diplomate, plus serein. Il ne faut pas donner l'impression d'être agressif. « *Je suis arrivé en France jeune (...) et même au Cameroun j'étais dans un environnement assez français aussi (...) donc il fallait ajuster rapidement le tir [au Québec]. Je l'ai ajusté.* » Didier compte repartir à l'international dans quelques années pour faire vivre cette expérience à ces deux enfants mais, comme Sylvie, il entend faire de Montréal « *son pied à terre permanent.* »

Les immigrants qui ont passé plusieurs années en France avant de venir au Québec ont donc dû parfois ajuster leur mode d'interaction avec les Québécois, notamment au travail, mais

ils ont bien réussi leur intégration sociale en général. D'autres qui sont venus directement de leur pays au Québec n'ont pas été obligés de faire ce type d'ajustements. Franco, venu d'Argentine, trouve que les relations au travail sont très cordiales. Ces relations avec ses collègues sont à l'image de celles qu'il a avec les Québécois de manière générale. *« Des relations qui se passent très bien (...) je considère que je suis très bien intégré... je ne suis pas un amateur de hockey, je dirais que c'est la seule chose qui ne va pas avec le reste (...) Je me considère très bien intégré à la société québécoise, dans tous les sens. Je m'intéresse à la politique locale, à la politique fédérale pas au point où je m'implique directement, je ne fais pas de bénévolat (...) je lis les nouvelles d'ici et je m'intéresse aucunement à ce qui se passe en Argentine... mes pensées sont ici, ma vie se passe ici ».*

Camila, originaire d'Argentine aussi, vit une expérience différente. Elle a quitté son pays pour les mêmes raisons que Franco : avoir un bon emploi, une meilleure vie, mais elle n'a pas réussi son intégration sociale. Elle occupe pourtant un bon emploi à Montréal en tant qu'analyste et responsable statistique pour l'Amérique latine, sa plus grande réussite soulignera-t-elle à plusieurs reprises pendant l'entretien. Pourtant, questionnée sur la qualité de ses relations avec les Québécois francophones, elle répondra rapidement : *« inexistant »*. En fait, elle n'a pas réussi en 5 ans à se faire des amis québécois francophones ou même anglophones, son cercle d'amis est composé d'immigrants comme elle. Elle n'est pas malheureuse mais elle sent bien qu'il lui manque quelque chose. Elle parle pourtant le français qu'elle est venue apprendre au Québec pendant six mois tout en travaillant à temps partiel en 2009 avant de quitter pour New York où son conjoint s'est trouvé un travail. Elle se sent cependant plus à l'aise en anglais qu'elle utilise tous les jours au travail. Ils sont revenus à Montréal trois ans et demi plus tard pour ne pas perdre leur citoyenneté canadienne qu'ils avaient obtenue avant leur départ et pour que son conjoint se trouve un emploi plus stable, sa situation de travail étant devenue précaire à New York. Elle-même a largement bénéficié de son retour à Montréal où après une scolarité de maîtrise elle a pu dénicher un emploi de rêve, mais elle reste en marge de la société francophone du Québec.

Camila est donc l'illustration parfaite montrant qu'il n'est pas suffisant, bien que ce soit nécessaire, d'avoir un bon emploi pour se sentir pleinement intégré à son pays d'accueil. Après avoir évoqué la plus grande fermeture culturelle des Québécois que ce qu'elle avait vécu à New York *« où tout le monde vient d'ailleurs »*, elle constate que sa situation à Montréal est moins favorable à une bonne intégration à la société majoritaire - elle travaille dans une organisation internationale où il y a très peu de Québécois francophones, son conjoint est Argentin comme elle et ils ont aussi peu de contacts avec leurs voisins bien qu'ils habitent un quartier montréalais francophone en pleine renaissance. Elle reconnaît également qu'elle ne fait pas d'efforts particuliers pour rencontrer des francophones. Elle n'est pas malheureuse rappelle-t-elle *« sinon je ne serais pas là. »* Force d'admettre ici que les hasards de la vie et les attitudes personnelles jouent un rôle dans l'intégration réussie des immigrants.

L'importance de la mise à l'épreuve des compétences

Le diplôme n'a manifestement pas la même importance au Québec qu'en France. Il faut certes être qualifié, et le diplôme est une preuve de cette qualification, mais c'est la mise à l'épreuve des compétences sur le terrain qui est le plus important. En fait, il s'agit de voir si la personne est capable de *« faire la job »*. Les compétences techniques sont certes importantes dans ce contexte mais les employeurs savent qu'ils peuvent améliorer ces compétences par de la formation interne. Ils recherchent donc également d'autres types de compétence. L'attitude

positive, la capacité de se fondre au groupe et la convivialité au travail sont des compétences tout aussi importantes au travail que les compétences techniques. Dans une comparaison France-États-Unis, la sociologue Michèle Lamont (1995) a montré qu'en France l'une des compétences recherchées au travail chez les cadres était la connaissance, doublée d'une bonne culture générale, alors qu'aux États-Unis, pour la même classe sociale, les compétences complémentaires attendues relevaient plutôt d'un « savoir-être » incluant la convivialité, l'évitement du conflit, l'esprit d'équipe et la souplesse.

Bien que la gestion québécoise se démarque sur bien des points « de celle des Américains par une recherche plus grande du consensus, par les arrangements informels et par un égalitarisme communautaire. » (Dupuis, 2002, p. 199), des parallèles peuvent être établis au moins sur ce chapitre avec les comportements observables aux États-Unis comme le mentionnent bien deux propriétaires d'une PME dans le secteur du conseil informatique¹⁰. Ces propriétaires considèrent qu'ils ont une très bonne équipe avec un climat de travail agréable, convivial, où règne la bonne humeur. Ils ne veulent pas gâcher ce climat de travail avec des développeurs informatiques qui ont une « *mauvaise attitude [c'est-à-dire] ceux qui rechignent à faire la finition du produit, à faire du travail moins intéressant pour livrer la marchandise à temps, qui sont seulement préoccupés par la création et le plaisir d'innover.* » Ils ne veulent pas ce type d'employés, « *que moi j'appelle prima dona* » dira l'un d'eux, dans leur entreprise.

Cet accent mis sur l'attitude, la convivialité, souvent bien plus important que la compétence technique, surprend toujours les Français travaillant au Québec. Pauline, docteur en pharmacie et représentante des ventes dans l'industrie pharmaceutique pour une filiale d'un grand groupe international, est renversée de voir que ses collègues québécois de travail n'ont pas la même formation qu'elle, bien qu'ils pratiquent aujourd'hui le même métier¹¹ : « *ils ont embauché des gens de psycho, excusez-moi mais en psycho on connaît rien dans la pharmacologie d'un médicament, quand on met un médicament sur le marché, c'est quand même important.* » Au final, elle se sentait un peu frustrée parce que « *j'ai travaillé tout ça pour finalement travailler à la même place que les autres (rires)* » Elle a bien compris que c'est une autre logique qui se met en place même si elle n'est pas nécessairement d'accord avec cette façon de procéder : « *c'est parce qu'on estime que la personne qu'on embauche est capable d'avoir une bonne communication avec les médecins, assez vive et assez rapide pour comprendre telle et telle chose et que si elle a un problème, de toute façon, elle peut se reporter à telle personne.* »

En conclusion, nous voyons que si le bon diplôme prime en France, condition nécessaire à l'obtention du bon emploi, ce n'est pas nécessairement le cas au Québec. La mise à l'épreuve, seconde en France mais importante pour une intégration professionnelle réussie à long terme, prend au Québec plus d'importance que le diplôme qui est en quelque sorte accessoire. Au Québec, pour assurer son emploi, en particulier dans un contexte non syndiqué, il faut une bonne attitude au travail, véritable test de l'intégration professionnelle réussie aux yeux des employeurs et de bon nombre d'employés. En fait, davantage d'importance est accordée aux compétences sociales, garantes d'une bonne intégration dans un collectif de travail, qu'aux connaissances préalablement acquises dans les grandes institutions d'enseignement comme le font les Français.

¹⁰ Tiré d'entretiens réalisés dans cette entreprise en 2013.

¹¹ Enquête réalisée en 2004 auprès d'une vingtaine de gestionnaires français vivant et travaillant dans la grande région montréalaise. Une partie des résultats de cette enquête a été publiée en 2005 (Dupuis, 2005).

Discussion : la conjugaison des logiques économiques et culturelles

Les trajectoires professionnelles et l'intégration sociale des travailleurs migrants, qualifiés ou non, sont évidemment influencées par les opportunités offertes par les politiques publiques et par l'état des marchés locaux de l'emploi. Les situations françaises et québécoises apparaissent significativement différentes sur ces deux dimensions. De par la bonne santé de son économie et pour satisfaire les besoins en main d'œuvre de ses entreprises, le Québec a mis en place une politique d'immigration plus favorable dont peuvent bénéficier les migrants qualifiés¹² auxquels nous nous intéressons, plus facilement qu'en France où une telle pénurie de main d'œuvre n'est pas d'actualité. Les marchés du travail québécois et français fonctionnent par ailleurs différemment, rendant l'accès à l'emploi conjoncturellement plus difficile en France où le taux de chômage oscille autour de 10 % en 2016 et 2017 contre un taux moyen de 6,5 % au Québec pour la même période¹³. Cette disparité impacte très directement le taux de chômage des migrants, toutes qualifications confondues, presque deux fois plus élevé en France (18 %) qu'au Québec (10 %).

De par leur qualification recherchée, de par leur capacité à se reconvertir si besoin était dans un autre créneau professionnel, les migrants sur lesquels nous portons notre regard échappent a priori à une exposition durable au chômage. Cependant, leur trajectoire d'insertion professionnelle et sociale n'en est pas moins affectée par les logiques à l'œuvre dans les fonctionnements locaux des marchés du travail. Si le taux de roulement du personnel n'est pas significativement différent en France, au Canada ou aux États-Unis, ce résultat moyen dissimule le contraste puissant qui sépare le secteur de l'emploi précaire (par exemple 83,6 % des emplois nouveaux créés en France en 2013 le sont sous un statut à durée déterminée [Bourrieau, Paraire et Sanzeri, 2014, p. 1]) du secteur jouissant de protections statutaires plus solides.

La conjugaison des logiques sociales françaises et de la conjoncture économique

Comment s'articulent ces données économiques conjoncturelles avec les propriétés du système social français ? Quelles conséquences en découlent pour les migrants qualifiés ?

Le poids du diplôme (ou de son équivalent qu'est le concours dans la fonction publique) est encore accentué dans les processus de sélection donnant accès aux « meilleurs » emplois, du fait même de leur rareté. Ce facteur, plus particulièrement observable dans les entreprises françaises moyennes et grandes, ne fera pas l'affaire des migrants qualifiés. D'une part, ceux-ci ont plus de chance que les locaux, à potentiel de compétences égale, de ne pas avoir réussi à accéder aux meilleurs diplômes français, faute d'une maîtrise suffisante de la langue et/ou des

¹² À titre d'exemple, le gouvernement québécois a modifié sa politique d'immigration en 2016 pour favoriser l'embauche d'immigrants qualifiés qui sont en demande au Québec. Ainsi, le gouvernement ne traitera plus les dossiers de demande d'immigration de ces immigrants en fonction du premier arrivé, premier servi, mais en fonction des besoins du marché du travail (Cameron, 2016).

¹³ Pour la France : INSEE enquête emploi : 2016 : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2850098> et 2017 : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3326105>. Il est à noter que le taux de chômage est en baisse au dernier trimestre de 2017 en France, à 8,9%. Pour le Québec : http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/population-active-chomage/ra-rmr/taux_chomage_reg.htm.

codes scolaires. Les diplômes nationaux dont ils disposent en arrivant seront, par ailleurs, regardés avec une considération variant en fonction de leur pays d'origine. Ce handicap, que connaissent également les candidats français « moyennement » diplômés, expose nos migrants qualifiés au risque de se voir proposer des emplois inférieurs en contenu et en rémunération à ceux auxquels ils imaginaient pouvoir postuler. Sauf à disposer, dès leur arrivée, d'antennes locales susceptibles de les aider, ces migrants, même qualifiés, s'exposent à être durablement « prisonniers » de l'image sociale associée à la fois à leur diplôme ou à leur qualité de migrant.

Ceux qui ont accédé à ces emplois assortis de protection contre la précarité extérieure hésiteront à deux fois avant de les quitter. Dans un contexte où les opportunités de promotions internes sont ainsi freinées par le faible taux de mobilité externe, les mises à l'épreuve interne, déjà intenses, ne pourront que s'intensifier. Nos migrants qualifiés seront confrontés, comme tous les autres, à cette mise à l'épreuve « à la française » consistant à montrer de façon autonome sa capacité à « s'imposer » dans ses nouvelles fonctions (Segal, 2009). Mais ils devront surmonter le handicap qui s'attache à leur méconnaissance de la langue, des usages et des codes internes. En d'autres termes, ils devront faire plus et mieux que les « autres » pour obtenir la reconnaissance attendue.

De nombreux migrants qualifiés de notre échantillon se sont étonnés du peu d'accompagnement et de support dont ils ont bénéficié à leur entrée dans l'entreprise qui les avait recrutés. Sans doute ces migrants qualifiés auront-ils de la difficulté à comprendre que le traitement qui leur est réservé ne diffère en rien de celui accordé à leurs équivalents français à qui il appartient, comme à eux, de « faire leurs preuves » et « s'imposer » pour gagner ainsi le respect de leur environnement de travail. Quand ils comparent leur expérience française avec celle faite ailleurs, en Allemagne, au Québec ou ailleurs, ces employés qualifiés « livrés à eux-mêmes » en France avouent ne pas comprendre pourquoi leur hiérarchie directe ne s'est pas davantage investie dans leur accompagnement.

On comprend mieux, une fois décrit ce paysage, les raisons pour lesquelles plusieurs des migrants qualifiés de notre échantillon français ont choisi d'emprunter des trajectoires originales. Chacun d'entre eux en était arrivé à la conclusion qu'il leur fallait adopter des conduites de ruptures au regard d'un ordre des choses les condamnant à réduire leurs ambitions.

Amina, comme Rachid, progresse professionnellement en quittant l'entreprise de leurs débuts en France. La première par choix. Le second par nécessité puisque celle-ci a été vendue. Ils dérogent ce faisant à des comportements locaux beaucoup plus sédentaires, en particulier parmi les salariés des grandes organisations jouissant d'un statut protégé. Cette faible mobilité externe contribue, dans ces entreprises, à fortement freiner les possibilités de promotion interne tout en renforçant, dans cette gestion de la pénurie, le poids des diplômes, des statuts et des réseaux politiques internes qui donnent accès aux postes de responsabilités quand ceux-ci se libèrent. L'empreinte culturelle, gardant trace dans la France contemporaine d'une société de rang héritée de l'Ancien Régime (d'Iribarne, 2003), peut dans ces conditions voir son influence accrue sur les représentations des acteurs locaux, d'autant plus soucieux de conserver leurs prérogatives que celles-ci sont menacées par le contexte économique les mettant en concurrence avec de nouveaux venus.

Chen, arrivé de Chine en France il y a 8 ans, pour y compléter ses études, a commencé par travailler dans deux grandes entreprises friandes de diplômés issus comme lui des toutes meilleures grandes écoles d'ingénieur française. Il a rapidement trouvé que les possibilités internes d'avancement qui lui étaient offertes ne correspondaient pas à son niveau élevé

d'ambition. « *Je ne voyais pas de possibilité de développement pour ma carrière. J'ai donc quitté. Si l'entreprise ne se développe pas, le chef actuel au-dessus de moi est toujours là. On ne va pas le licencier. S'il n'y a pas de développement, il n'y aura pas de nouveau chef. Je venais faire quelque chose de plus ambitieux, de plus passionnant. Si je reste travailler dans des entreprises comme ça, quand j'aurais quarante ou cinquante ans, ce sera la même chose pour moi.* » Ayant créé à Hong Kong son entreprise d'exportation vers la Chine de matériel médical élaboré en Europe, il voyage énormément entre les deux continents. Marié à une chinoise naturalisée française, il choisit essentiellement ses relations amicales au sein de la communauté chinoise tout en ayant conservé quelques amis français datant du temps de ses études ou de ses premiers emplois.

La conjugaison des logiques d'intégration et du fort besoin d'employés qualifiés au Québec

La situation trouvée au Québec offre une autre forme d'articulation entre logique économique et caractéristique du système social et culturel.

Au plan économique, il apparaît clairement que les employeurs québécois sont incités à faire davantage d'efforts pour faciliter l'intégration des migrants qualifiés qu'ils recrutent afin de les fidéliser. Ceci vaut, en particulier, en matière d'apprentissage de la langue française. Beaucoup d'entreprises, surtout dans les secteurs en forte demande de main-d'œuvre, comme le secteur des technologies de l'information, vont embaucher des immigrants qualifiés qui ne parlent pas, ou très peu, l'une des deux langues mais elles vont mettre en place des cours de langues et un accompagnement personnalisé pour leur permettre l'apprentissage et la pratique de ces langues. Cette stratégie n'a pas seulement pour objectif de mieux intégrer l'employé à l'entreprise, elle est aussi mise en place pour avoir un plus grand taux de rétention de ces immigrants, notamment de ceux qui ne parlent pas le français à leur arrivée. En effet, un immigrant qualifié qui n'apprendrait pas le français, même s'il peut faire le travail et communiquer avec les autres employés en anglais, est plus susceptible de quitter l'entreprise et le Québec qu'un immigrant qui maîtrise surtout le français. Cet immigrant parlant surtout l'anglais peut préférer aller vers une autre province canadienne où il pourra vivre et s'intégrer à la société sans avoir à apprendre le français¹⁴.

Au plan social, l'accent mis par les employeurs québécois sur l'« attitude positive » des migrants comme sur leur capacité à se fondre dans le groupe dans lequel ils sont appelés à travailler et à en respecter les usages de convivialité au travail, mérite attention. Les logiques plus collectives qui s'observent dans différents aspects du fonctionnement des entreprises québécoises peuvent être ainsi mobilisées au service d'une cause nouvelle, celle de l'intégration des migrants qualifiés, avec d'autant plus d'intensité que les intérêts de ces derniers et de l'entreprise qui les emploie sont alignés. Ce n'est nullement le fait du hasard si priment les compétences sociales et l'adoption d'une attitude conforme aux attentes du collectif de travail. Tout se passe comme si les logiques culturelles préexistantes au contexte contemporain du recours à de nouvelles couches d'immigrants étaient mobilisées comme ressources sans même que les acteurs locaux, qui auraient les mêmes exigences à l'égard de leurs compatriotes, en aient forcément conscience. C'est ainsi que s'explique la forte demande possédant une

¹⁴ En ce qui a trait à l'immigration interprovinciale au Canada, voici ce que Finnie (2000, p. 10-11) conclut à propos du fait de parler principalement le français ou l'anglais au Québec: « En résumé, les taux de migration interprovinciale des Québécois francophones tendent à être exceptionnellement faibles, tandis que ceux des Québécois anglophones sont relativement élevés. »

expérience québécoise ou canadienne attestant d'une certaine intégration sociale au contexte québécois. Les immigrants qualifiés sont nombreux à se plaindre de cette exigence qui les oblige souvent à faire un détour par un emploi en dessous de leurs qualifications risquant de les éloigner durablement du segment marché du travail qu'ils visent. Sans emploi dans leur domaine, soutiennent-ils, il est impossible de développer cette expérience locale tant recherchée. Le détour par un emploi sous-qualifié peut apporter cette expérience locale et mener à l'emploi recherché mais à la condition de demeurer dans le domaine professionnel des qualifications de l'immigrant.

Les immigrants peuvent contourner cet obstacle en obtenant un diplôme local qui sera regardé au moins autant comme l'attestation d'une compétence sociale, signe d'intégration à la société québécoise, que comme une compétence technique avérée. Mariola Misirowska (2016) a montré dans son étude sur la réussite des immigrants qualifiés au Québec comment la plupart d'entre eux avaient dû passer par un diplôme local malgré leurs qualifications antérieures pour obtenir un emploi à la hauteur de leurs qualifications et de leurs attentes. Il est d'ailleurs intéressant de noter que 76 % des immigrants ayant obtenu un diplôme universitaire canadien après leur arrivée au Canada ont un emploi qui correspond à leur formation, un taux semblable à celui des Canadiens qui à 77 %, alors que les immigrants qualifiés n'ayant pas obtenu un tel diplôme, mais ayant un diplôme universitaire de leur pays d'origine, ne sont que 46 % à détenir un emploi correspondant à leur formation (Homsy et Scarfone, 2016, p. 55).

Conclusion

Les phénomènes de discrimination jouent naturellement, en France comme au Québec, leur rôle aussi bien pour contrarier les processus d'intégration professionnelle que d'intégration sociale, les deux processus étant intimement liés. Les attitudes et les stéréotypes péjoratifs à l'égard des immigrants, différenciés d'un groupe ethnique à un autre comme pourrait le documenter une comparaison inter-communautés, ne paraissent ni plus ni moins répandus dans l'agglomération montréalaise que dans la région parisienne, deux métropoles cosmopolites au sein desquelles cohabitent de longue date de nombreuses communautés culturelles. Leur dénonciation, aussi justifiée soit-elle, n'interdit pas de s'intéresser à d'autres dimensions du sujet analysant, comme nous l'avons fait dans ce texte, les implications, favorables ou défavorables, des logiques internes du fonctionnement des entreprises françaises et québécoises sur l'intégration professionnelle des immigrants.

Différentes à bien des égards des logiques à l'œuvre dans les pays d'origine des migrants, ces logiques présentent un caractère fortement contingent dont peu d'entreprises locales, même s'il en existe, parviennent à s'affranchir. Rien ne permet de croire, en effet, qu'une amélioration de la situation du marché de l'emploi en France modifierait les exigences à l'égard des nouveaux entrants, qu'ils soient français ou étrangers, d'ailleurs. De la même façon, on peut admettre que l'accompagnement local dans l'entreprise dont bénéficient les entrants, québécois ou étrangers, ne disparaîtrait pas du jour au lendemain si, d'aventure, la pénurie présente en main d'œuvre qualifiée était durablement résorbée. Les voies de sorties visant à améliorer les conditions d'intégration des migrants qualifiés ont donc tout intérêt à intégrer les différences sociologiques et culturelles que nous avons mis en évidence. Il est intéressant dans cette perspective d'examiner les ajustements réussis qu'ont su faire nos différents enquêtés.

Un employeur français atypique (Alter, 2012), a fortiori si sa réussite professionnelle s'inscrit dans une trajectoire personnelle atypique, peut parfaitement rompre avec la logique de primauté du diplôme et investir de confiance des personnes autodidactes. Mais ces nouvelles recrues, aussi longtemps qu'elles n'auront pas été en mesure de faire plus et mieux que n'auraient fait à la même place leurs équivalents diplômés, seront fortement exposées aux jalousies et aux critiques internes interrogeant leur légitimité à tenir le poste. Dans un autre registre, les nouvelles recrues, issues ou non de l'immigration, devront apprendre, au Québec, à se conformer aux usages locaux en matière de communication interpersonnelle, au risque, à ne pas savoir le faire, à s'exposer à se trouver durablement marginalisé au sein de leur communauté professionnelle. Les immigrants, ni plus ni moins que les locaux, doivent donc saisir ces logiques culturelles locales pour réussir leur intégration professionnelle et sociale. En complément de ces attributs fondamentaux que sont les compétences professionnelles ou la maîtrise de la langue, c'est bien cette aptitude à lire et intégrer ces logiques culturelles, nous disent les cas analysés dans ce texte, qui fait la différence entre ceux qui réussissent bien leur intégration professionnelle et sociale et ceux qui n'y parviennent pas.

De nouvelles pistes d'action

Cet élargissement des registres d'analyse des phénomènes d'intégration professionnelle des immigrants peut aussi conduire à proposer de nouvelles pistes d'action.

Au Québec, au moment où l'on songe à resserrer les critères de sélection pour les immigrants économiques pour qu'ils correspondent davantage aux demandes des employeurs, il faudrait probablement y réfléchir à deux fois avant de prendre cette voie. En effet, de nombreux employeurs savent faire preuve de souplesse dans l'embauche des immigrants qualifiés même si la formation initiale de ceux-ci n'était pas celle qu'ils recherchaient à l'origine. Du côté des immigrants qualifiés, le fait d'être un diplômé, y compris dans une filière différente, facilite la reconversion dans la mesure où ils sont prêts à faire un pas en arrière dans leur carrière, en allant chercher un diplôme local ou en acceptant temporairement un poste moins qualifié, pour mieux faire deux pas en avant dans un futur rapproché grâce aux opportunités offertes dans le contexte nord-américain. Finalement, le système de sélection des immigrants, fût-il l'objet des critiques du Vérificateur général du Québec (2010), n'empêche pas certains immigrants qualifiés, mais dont la qualification est en faible demande sur le marché, de réussir malgré tout leur intégration à la société québécoise.

On connaît les résistances que rencontrent en France les politiques dites de discrimination positive, traduction bien malheureuse de *l'affirmative action* anglo-saxonne. Les lectures françaises de la relation de travail, si attentives à l'idée de ne devoir sa place dans l'organisation qu'à ses seuls mérites, tels que les ont reconnues des instances extérieures indépendantes des pouvoirs locaux, ne peuvent aisément s'accommoder de telles dérogations à une méritocratie républicaine particulièrement sacralisée. La mise en place volontariste des politiques dites de « diversité » sont loin de rencontrer un assentiment général au sein des entreprises françaises, y compris chez celles et ceux qui, bien qu'en bénéficiant, auraient préféré voir reconnus leurs mérites indépendamment des caractéristiques qui leur valent d'entrer dans un tel périmètre. On sous-estime, en revanche, l'importance du rôle bénévolement joué par ces mentors que l'on peut rencontrer à chaque niveau de l'organisation, qui peuvent jouer un rôle majeur dans la transmission des codes sociaux qui conditionnent largement la réussite de l'intégration des nouveaux arrivants. Sans forcément institutionnaliser leur rôle, ce qui pourrait saper à la fois leur indépendance et la pureté de leurs bonnes intentions, il serait bienvenu de reconnaître et de

symboliquement valoriser leur contribution dans les organisations accueillant de nombreux migrants.

Bibliographie

Al Ariss, Akram ; Crowley-Henry, Marian (2013), « Self-initiated expatriation and migration in the management literature. Present theorizations and future research directions », *Career Development International*, vol. 18, n° 1, p. 78-96.

Alter, Norbert (2012). *La force de la différence. Itinéraires de patrons atypiques*, Paris, PUF, 276 p.

Apparicio, Philippe ; Leloup, Xaxier ; Rivest, Philippe (2007). « La diversité montréalaise à l'épreuve de la ségrégation : pluralisme et insertion résidentielle des immigrants », *Revue de l'intégration et de la migration internationale*, vol. 8, n° 1, p. 63-87.

Archibald, James (2002). « Immigrant Integration : the Ongoing Process of Reform in France and Quebec » dans S. Baker (sous la direction de), *Language Policy: Lessons from Global Models*, Monterey, Monterey Institute of International Studies, p. 30-58.

Barmeyer, Cristoph (2007). *Management interculturel et styles d'apprentissage. Étudiants et dirigeants en France, en Allemagne et au Québec*, Ste-Foy (Canada), Les Presses de l'Université Laval, 274 p.

Beauchemin, Cris ; Hamel, Christelle ; Simon, Patrick (2015). *Trajectoires et origines. Enquête sur la diversité des populations en France*, Paris, Ined Éditions, 623 p.

Berthet, Thierry ; Poirier, Christian (2000). « Politiques locales d'intégration et immigrants aisés : une comparaison France-Québec », *Politiques et Sociétés*, vol. 19, n° 2, p. 181-213.

Bouchard, Gérard (2012). *L'interculturalisme : un point de vue québécois*, Montréal, Boréal, 288 p.

Bourdieu, Pierre (1989). *La Noblesse d'État. Grandes écoles et esprit de corps*, Paris, Editions de Minuit, 569 p.

Bourrieau, Philippe ; Paraire, Xavier ; Sanzeri, Olivier (2014). « Les mouvements de main d'œuvre en 2013 : forte augmentation des entrées en CDD dans le secteur tertiaire », *Dares Analyses*, n° 094, décembre, 11 p.

Brinbaum, Yaël ; Meurs, Dominique ; Primon, Jean-Luc (2015). « Situation sur le marché du travail : statuts d'activité, accès à l'emploi et discrimination », dans Beauchemin et al., *Trajectoires et origines. Enquête sur la diversité des populations en France*, Ined Éditions, p. 203-232.

Cameron, Daphné (2016), « Immigration : Québec met fin à la politique du premier arrivé, premier servi », *La Presse.ca*, 7 mars 2016.

Chaloff, Jonathan, Lemaître, Georges (2009). *Gérer les migrations de travailleurs hautement qualifiés : une analyse comparative des politiques migratoires et des enjeux des migrations dans les pays de l'OCDE*, Direction de l'emploi, du travail et des affaires, 59 p.

Chicha, Marie-Thérèse ; Charest, Éric (2013). *Le Québec et les programmes d'accès à l'égalité : un rendez-vous manqué ?*, Montréal, Centre d'études ethniques des universités montréalaises, 149 p.

Chicha, Marie-Thérèse ; Charest, Éric (2008). « L'intégration des immigrés sur le marché du travail à Montréal : politiques et enjeux », *Choix IRPP*, vol. 14, n° 2, 62 p.

Deslauriers, Mélanie ; Akanni, Faoziat ; Castonguay, Marie-Hélène ; Santos, Paula (2013). *Enquête auprès des immigrants de la catégorie des travailleurs qualifiés. Portrait des emplois occupés selon certaines caractéristiques des travailleurs qualifiés*, Québec, ministère de

l'Immigration et des Communautés culturelles et ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, Gouvernement du Québec, 38 p.

Dupuis, Jean-Pierre (2014). « New approaches in cross-cultural management research: The importance of context and meaning in the perception of management styles », *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 14, n°1, 2014, p. 67-84.

Dupuis, Jean-Pierre (2013). *Coopérer dans les entreprises multiculturelles. Le cas d'entreprises montréalaises*, Montréal, Éditions JFD, 283 p.

Dupuis, Jean-Pierre, Dugré, Geneviève (2008). « Les P.M.E. québécoises sur les marchés américains et français. Le choc culturel », *Gestion, revue internationale de gestion*, vol. 33, n° 2, p. 23-31.

Dupuis, Jean-Pierre (2005). « Être un 'maudit Français' en gestion au Québec », *Gérer et Comprendre*, n° 81, automne, p. 51-61.

Dupuis, Jean-Pierre (2002). « La gestion québécoise à la lumière des études comparatives », *Recherches sociographiques*, vol. XLIII, n° 1, p. 183-205.

Fernandez, Bernard (2002). *Identité nomade. De l'expérience d'Occidentaux en Asie*, Paris, Economica, Collection Exploration interculturelle, 280 p.

Finnie, Ross (2000). *Qui sont les migrants? Analyse de la migration interprovinciale au Canada fondée sur un modèle logit par panel*, Statistiques Canada, Division de l'analyse des entreprises et du marché du travail, No 142, 30 p.

Fischer, Nicolas ; Hamidi, Camille (2016). *Les politiques migratoires*, Paris, Éditions La Découverte, 127 p.

Flamant, Nicolas (2002). *Une anthropologie des managers*, Paris, PUF, 217 p.

Homsy, Mia ; Scarfone, Sonny (2016). *Plus diplômés, mais sans emploi. Comparer Montréal : le paradoxe de l'immigration montréalaise*, Montréal, Institut du Québec, 69 p.

Huddleston, Thomas, Tjaden, Jasper Dag (2012). *Comment les immigrants vivent-ils leur intégration dans 15 villes européennes ?*, Bruxelles, Une publication conjointe de la Fondation Roi Baudouin et du Migration Policy Group, 91 p.

Kymlicka, Will (2011). « Will Kymlicka à la défense du multiculturalisme », *La Presse*, 28 mai 2011 (Entretien mené par Laura-Julie Perreault).

Kymlicka, Will (2001). *La citoyenneté multiculturelle. Une théorie libérale du droit des minorités*, Paris, Éditions La Découverte, 352 p.

Iribarne, Philippe (d') (2003). *L'étrangeté française*, Paris, Seuil, 290 p.

Iribarne, Philippe (d') (1989). *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil, 280 p.

Labelle, Micheline ; Field, Ann-Marie. ; Icart, Jean-Claude (2007). *Les dimensions d'intégration des immigrants, des minorités ethnoculturelles et des groupes racisés au Québec*, Document de travail présenté à la Commission de consultation sur les pratiques d'accommodement reliées aux différences culturelles (CCPARDC), Québec, Université du Québec à Montréal, 31 août 2007, 132 p.

Lamont, Michèle (1995). *La morale et l'argent. Les valeurs des cadres en France et aux États-Unis*, Paris, Ed. Métailié, 318 p.

McLeod, Keith ; Henderson, Anne ; Bryant, John (2010). « Leaving so soon? Skilled Immigrants and New Zealand: who stays and who goes? *Labour, Employment and Work in New Zealand*, <file:///D:/00006106/Downloads/1693-2142-1-SM.pdf> (consulté le 27 mars 2017).

Misiorowska, Mariola (2016). *Qu'est-ce qu'une « intégration réussie » ? Les trajectoires socioprofessionnelles des nouveaux arrivants, travailleurs qualifiés au Québec*, Québec, Presses Inter Universitaires, 126 p.

Nedelcu, Mihaela (2009). *Le migrant online. Nouveaux modèles migratoires à l'ère du numérique*, Paris, L'Harmattan. 326 p.

Pan Ké Shon, Jean-Louis ; Scodellaro, Claire (2015). « L'habitat des immigrés et des descendants : ségrégation et discriminations perçues », dans Beauchemin et al., *Trajectoires et origines. Enquête sur la diversité des populations en France*, Ined Éditions, p. 471-497.

Piché, Victor ; Renaud, Jean ; Gingras, Lucie (2002). « L'insertion économique des nouveaux immigrants dans le marché du travail à Montréal : une approche longitudinale », *Population*, vol. 57, n°1, p. 63-89.

Portes, Alejandro ; Rumbaut, Rubén G. (2014). *Immigrant America: A Portrait*. 4^e édition, Berkeley, University of California Press, 544 p.

Potvin, Maryse ; Eid, Paul ; Venel, Nancy (sous la direction de) (2007), *La deuxième génération issue de l'immigration. Une comparaison France-Québec*, Outremont, Athéna éditions, 270 p.

Safi, Mirna (2006). « Le processus d'intégration des immigrés en France : inégalités et segmentation », *Revue française de sociologie*, vol. 47, n°1, p. 3-48.

Reitz, Jeffrey G.; Simon, Patrick; Laxer, Emily (2017). « Muslims' social inclusion and exclusion in France, Québec, and Canada: does national context matter? », *Journal of Ethnic and Migration Studies*, vol. 43, n° 15, p. 2473-2498.

Segal, Jean-Pierre (2009). *Efficaces ensemble. Un défi français*, Paris, Seuil, 224 p.

Segal, Jean-Pierre (1998). « Le frère déplace le frère » dans d'Iribarne, P. et al., *Cultures et Mondialisation*, Paris, Seuil, p. 17-40.

Segal, Jean-Pierre (1991). « Les pièges du management interculturel, une expérience franco-québécoise », *Revue internationale Gestion*, vol. 16, n° 1, p. 17-25.

Tribalat, Michèle (2013). *Assimilation : la fin du modèle français*, Du Toucan Eds, 352 p.

Vatz Laaroussi, Michèle (2001). *Le familial au cœur de l'immigration : les stratégies de citoyenneté des familles immigrantes au Québec et en France*, Montréal, L'Harmattan. 286 p.

Vérificateur général du Québec (2010). *Sélection des immigrants, travailleurs qualifiés*, Rapport déposé à l'Assemblée nationale pour l'année 2010-2011. Tome I, Chapitre 3, 62 p.

Vigour, Cécile (2005). *La comparaison dans les sciences sociales. Pratiques et méthodes*, Paris, La Découverte, Guides Repères, 335 p.

Annexe 1

Participants Montréal (**participants** nommés dans le texte)

| | Poste | Sexe | Pays d'origine | Age | Au Québec |
|----|---|-------------|---------------------------------|------------|------------------|
| 01 | Chef de projet AA (Madhil) | M | Algérie | 43 | 27 ans |
| 02 | Chef d'équipe AA | F | Chine | 45 | 17 ans |
| 03 | Développeur informatique AA | M | Chine | 45 | 11 ans |
| 04 | Architecte/leader technique AA (Roberto) | M | Mexique | 30* | 8 ans |
| 05 | Programmeur et support technique AA | M | Mexique | 35* | 2 ans |
| 06 | Responsable RH | F | Maroc | 30* | 10 ans |
| 07 | Courtier sur les marchés boursiers | M | Brésil | 25 | 9 ans |
| 08 | Analyste en organisation du travail (Assim) | M | Maroc | 41 | 15 ans |
| 09 | Analyste fusion-acquisition | F | Cameroun | 30* | 5 ans |
| 10 | Développeur web et team lead | M | Tunisie | 35* | 9 ans |
| 11 | Analyste et directeur recherches | M | Argentine | 40 | 8 ans |
| 12 | Directeur Services-conseils CC (Franco) | M | Argentine | 39 | 13 ans |
| 13 | Directeur Services-conseils CC (Didier) | M | Cameroun | 37 | 7 ans |
| 14 | Responsable du recrutement CC (Sylvie) | F | France (Guadeloupe-Cameroun) | 45* | 6 ans |
| 15 | Analyste de base de données | M | France (Sénégal) | 27 | 2 ans |
| 16 | Directeur Événements corporatifs | M | Sénégal | 45 | 25 ans |
| 17 | Chef francisation | F | Côte d'Ivoire | 40* | 13 ans |
| 18 | Consultante en stratégie et management | F | Algérie | 35* | 11 ans |
| 19 | Analyste et responsable statistique (Camila) | F | Argentine | 30* | 5 ans |
| 20 | Comptable | F | Pérou | 40 | 8 ans |
| 21 | Conseillère en gestion de projets | F | Colombie | 40* | 8 ans |
| 22 | Analyste d'affaires en TI | F | Algérie | 50* | 20 ans |

* Âge estimé, approximatif

Participants Paris (**participants** nommés dans le texte)

| | Poste | Sexe | Pays d'origine | Age | en France |
|----|--|-------------|-------------------------------|------------|------------------|
| 1 | Professionnelle en marketing | F | Kazakhstan | 33 | 12 ans |
| 2 | Acheteuse pour une compagnie | F | Chine | 30 | 8 ans |
| 3 | Ingénieur et développement d'affaires (Silviu) | M | Roumanie | 35 | 5 ans |
| 4 | Commercial dans une boîte informatique | M | Tunisie | 42 | 16 ans |
| 5 | Programmeur informatique et entrepreneur (Chen) | M | Chine | 40 | 8 ans |
| 6 | Responsable de dépôt et ancien professeur de philosophie (Franck) | M | Burkina Faso | 55 | 30 ans |
| 7 | Travailleur dans le secteur des handicapés | M | Algérie | 49 | 23 ans |
| 8 | Cadre secteur de la métallurgie (Rachid) | M | Algérie | 44 | 39 ans |
| 9 | Responsable RH et entrepreneure | F | Liban | 52 | 25 ans |
| 10 | Représentant commercial (pharmacie) | M | Côte d'Ivoire | 45 | 12 ans |
| 11 | Directeur station de radio communautaire | M | Cambodge (d'origine chinoise) | 57 | 41 ans |
| 12 | Chef de projet dans le domaine bancaire | F | Chine | 31 | 12 ans |
| 13 | Consultante en immigration auprès de professionnels | F | Albanie | 41 | 17 ans |
| 14 | Cadre moyen en entreprise | F | Chine | 35* | 14 |
| 15 | Médiatrice dans une caisse primaire d'assurance maladie (CPAM) | F | Maroc | 54 | 51 |
| 16 | Consultante en management/stratégie | F | Lettonie | 30 | 10 |
| 17 | Associée dans une boîte de consultants internationaux (Amina) | F | Sénégal | 30* | 12 |

*Âge estimé, approximatif