UNE FORMULE GAGNANTE : UNE ÉTUDE DE CAS SUR LES AVANTAGES BIDIRECTIONNELS DES POLITIQUES DE SOUTIEN AUX NOUVEAUX ARRIVANTS MISES EN PLACE PAR UNE ENTREPRISE CANADIENNE

Rachael Noelle Pettigrew (PhD) vit à Calgary, en Alberta. Après 12 ans à l'Université du Manitoba, Dre Pettigrew enseigne maintenant à la Bissett School of Business de l'Université Mount Royal. La recherche de Dre Pettigrew a deux facettes. D'abord, Dre Pettigrew s'implique activement dans la recherche portant sur la conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle et s'intéresse particulièrement à la culture de l'entreprise, au genre et aux politiques axées sur la famille. La deuxième facette de la recherche de Dre Pettigrew porte sur la diversité en milieu de travail et est axée sur l'immigration, l'expérience des nouveaux arrivants au Canada et sur le rôle de l'employeur lors du processus d'établissement des nouveaux arrivants.

Les employeurs peuvent jouer un rôle central lors de la sélection, de l'établissement et de l'intégration des nouveaux arrivants. Certaines politiques et stratégies de soutien supplémentaires qui peuvent potentiellement être offertes par les entreprises, par exemple des cours d'anglais langue seconde offerts sur l'heure du midi, des programmes de mentorat et de l'assistance lors de la recherche d'un logement, peuvent grandement venir en aide aux employés nouvellement arrivés. Cependant, avant que les employeurs investissent dans de tels programmes, ils veulent être rassurés que de telles initiatives vont avoir des effets bénéfiques sur leurs entreprises. Il existe peu de recherches sur les politiques de soutien supplémentaires qui visent à évaluer les avantages potentiels de ces politiques pour les employeurs et les nouveaux employés. À travers cet article, nous allons examiner le cas d'une grande entreprise canadienne qui réussit très bien à cet égard et nous allons décrire les politiques qu'elle a mises en place et leurs retombées sur l'entreprise.

Dans le contexte économique actuel, les entreprises doivent souvent se tourner vers l'étranger pour pourvoir aux postes vacants au sein de leurs organisations. La compétition internationale pour dénicher des travailleurs compétents découlant de la pénurie de personnel qualifié est souvent qualifiée de « course aux talents » (Pollack, 2012). Les facteurs démographiques tels que les taux de natalité continuellement en baisse au pays, le vieillissement de la population et les baby-boomers qui prennent leur retraite contribuent à la pénurie de travailleurs spécialisés de certains métiers. En conséquence, les nations et les organisations individuelles disposent de deux options afin de maintenir la croissance économique nationale et leur avantage concurrentiel. D'abord, ils peuvent renforcer la capacité de leurs propres citoyens de répondre à la demande (Deloitte, 2012). Ceci est une solution à long terme puisque les compétences nécessaires d'ici 2020 devraient être en développement en ce moment. La deuxième, et plus immédiate, option est de faciliter le recrutement de travailleurs qualifiés de partout dans le monde (par exemple, les travailleurs étrangers temporaires [TET], les candidats des provinces) (Deloitte, 2012).

Au Canada, le recrutement de travailleurs étrangers et l'immigration internationale vont devenir des pratiques de plus en plus communes alors que la population vieillit. Par exemple, d'après les prévisions de l'Immigrant Employment Council de la Colombie-Britannique (C-B), il va y avoir un million de postes vacants en Colombie-Britannique d'ici 2020 et « la migration internationale va être la principale source de travailleurs de la Colombie-Britannique » (Pollack, 2012, p. 2). Partout au Canada, il va y avoir un influx important de nouveaux arrivants sur le marché du travail. Cependant, il existe un certain danger que ces nouveaux arrivants viennent à être considérés comme des biens économiques et qu'ils ne soient pas correctement pris en charge. Idéalement, le recrutement ne serait qu'une première étape qui devrait être suivie par des efforts d'intégration à la fois au cœur de l'entreprise et de la communauté. Il est essentiel que les employeurs qui recrutent des nouveaux arrivants au Canada assument un rôle de premier plan dans l'intégration de leurs employés. Le soutien post-arrivée par les employeurs est crucial (Pollack, 2012), cependant, l'importance du rôle de l'entreprise dans la provision de programmes supplémentaires n'a pas été très étudiée. Par conséquent, à travers cet article, nous allons aborder le cas d'une entreprise qui a mis en place des politiques supplémentaires pour soutenir ses employés nouvellement arrivés et nous allons discuter des coûts et des avantages de ces programmes à la fois du point de vue de l'employeur et des nouveaux arrivants.

RECENSION DES ÉCRITS

Bien qu'il existe peu de recherches portant sur les avantages bidirectionnels des politiques visant le soutien des nouveaux arrivants (Guo et Ariss, 2015), il est clair que les nouveaux arrivants aussi bien que les employeurs bénéficient de ces programmes (van der Heijden et al, 2009 ; Harvey, 2012 ; Wang et al, 2005). Nous savons que maîtriser la langue du pays d'accueil dès le moment de l'embauche facilite l'établissement et l'intégration (Ashton, Pettigrew, et Galastanou, 2015 ;. Wang et al 2005), et réduit les coûts associés à l'accueil et à l'intégration. Durant l'étape du recrutement, les employeurs exposent les avantages de travailler pour leurs entreprises, de venir au Canada et parfois offrent certaines primes incitatives. Les recherches indiquent que, à tout le moins, les employeurs doivent donner suite aux promesses qu'ils ont faites avant l'embauche afin de maintenir la satisfaction de leurs employés (Harvey, 2012).

Les recherches démontrent que l'intention de quitter une entreprise diminue lorsque les employés sont mieux soutenus (van der Heijden et coll., 2009), ce qui peut atténuer les coûts importants associés à la rotation du personnel pour l'employeur. De plus, Wang et ses collègues (2005) ont constaté que l'adaptation des nouveaux arrivants à leur milieu de travail et à l'entreprise était liée au degré de soutien qui se développe entre les collègues de travail, tant entre les collègues nouveaux arrivants qu'entre les nouveaux arrivants et leurs collèges nés au Canada. En revanche, il a été démontré que la satisfaction professionnelle des nouveaux arrivants serait uniquement liée au soutien offert par la direction de l'entreprise (Wang et coll., 2005). Ces résultats suggèrent que bien que les collègues peuvent aider les nouveaux arrivants à comprendre leur travail, c'est le soutien offert par la direction qui les aide à aimer leurs emplois, ce qui est lié directement à la rétention. Enfin, les employeurs doivent reconnaître que leurs employés font également partie d'une famille. La réussite de l'établissement des employés nouveaux arrivants est tributaire de la réussite de l'ajustement et de l'acclimatation des membres de leurs familles (Wang et coll., 2005). Par conséquent, chaque fois que la possibilité se présente, les entreprises devraient soutenir la réunification familiale et étendre les efforts qu'ils dirigent envers l'intégration des nouveaux arrivants aux familles de ceux-ci.

Comme nous l'avons mentionné auparavant, il existe peu de recherches dans ce domaine et les recherches qui existent ont principalement été axées sur l'identification des difficultés auxquelles les nouveaux arrivants sont confrontés plutôt que sur l'identification et la proposition de solutions ou de stratégies organisationnelles pour mieux soutenir leurs employés nouvellement arrivés (Gui et Ariss, 2015). La recherche suivante vise à identifier les meilleures pratiques en ce qui concerne le soutien aux nouveaux arrivants ; nous allons examiner les expériences d'une entreprise qui a très bien réussi à cet égard.

ÉTUDE DE CAS

Cette recherche est basée sur une étude de cas. Nous avons examiné les expériences d'une entreprise qui a élaboré des politiques exemplaires de soutien de ses employés nouvellement arrivés au Canada. Nous avons donc interviewé cette grande entreprise multinationale du secteur manufacturier en février 2015. Cette entreprise, située dans les Prairies canadiennes, emploie environ 1800 individus qui travaillent sur plus de 20 sites et ses ventes annuelles s'élèvent à 200 milliards de dollars.

HISTORIQUE DE L'ENTREPRISE PAR RAPPORT À L'EMBAUCHE DE NOUVEAUX ARRIVANTS

Cette entreprise embauche des nouveaux arrivants, principalement des travailleurs étrangers temporaires (TET), depuis maintenant plus de dix ans. L'entreprise s'était tournée vers l'étranger en raison d'un manque de travailleurs qualifiés au Canada et a commencé à embaucher de plus en plus de travailleurs de l'étranger à cause de la pénurie extrême de travailleurs qualifiés de certains métiers spécialisés au Canada. Cette organisation recrute uniquement des travailleurs qualifiés de certains métiers spécialisés, comme des monteurs, des machinistes, des soudeurs, et des fabricants. Au cours des dix dernières années, l'entreprise a recruté plus de 300 TET et emploie actuellement 60 à 70 TET. Ce qui est impressionnant, c'est que 99 % de tous les TET qui ont été recrutés par l'entreprise sont devenus des résidents permanents au Canada et travaillent encore pour cette entreprise. Les quelques TET qui

sont retournés dans leur pays d'origine en ont fait ainsi car leurs conjoints ou eux-mêmes n'ont pas réussi à obtenir leur résidence permanente en raison de leur historique personnel ou pour des raisons de santé.

Au tout début, l'entreprise recrutait son personnel en Ukraine et en Irlande, mais au cours des dernières années, la presque totalité de ses employés provient des Philippines. Fait intéressant, l'entreprise a constaté que l'embauche à l'international a souvent un effet boule de neige. Par exemple, lorsque l'entreprise recrute un employé dans une ville spécifique des Philippines, lors des vagues suivantes d'embauche, c'est principalement les amis et les membres de la famille de leurs employés qui vont postuler pour l'emploi. Ces individus (membres de la famille ou amis) entament le processus d'embauche en ayant une solide compréhension des attentes de l'entreprise et de la vie au Canada et ils bénéficient également du soutien social de leurs familles lors de leur arrivée.

RECRUTEMENT STRATÉGIQUE DES NOUVEAUX ARRIVANTS

L'entreprise prend une approche stratégique à travers laquelle elle s'implique directement dans le recrutement international de ses employés. Au lieu d'utiliser les services d'un consultant ou d'un intermédiaire, l'entreprise dispose d'un professionnel en ressources humaines (RH) qui se concentre exclusivement sur le recrutement et le soutien des TET internationaux. Ce professionnel et certains gestionnaires en ressources humaines se rendent personnellement aux Philippines pour mener des entrevues et évaluer les compétences linguistiques de leurs futurs employés, leur capacité d'adaptation et leur désir de s'engager à long terme auprès de l'entreprise, des facteurs non négligeables pour assurer la réussite de l'embauche (Guo et Ariss, 2015 ;. McNulty et al, 2009). En passant en entrevue personnellement les employés potentiels, les gestionnaires personnalisent le processus de recrutement aux besoins de leur entreprise et peuvent assigner des employés particuliers à certains gestionnaires, à certains rôles ou à certaines branches de l'entreprise. Lors de leur dernier déplacement aux Philippines, l'entreprise a mené 250 entrevues et a embauché 70 personnes. Cette approche proactive et personnelle envers le recrutement augmente les chances de compatibilité entre l'entreprise et l'employé, permet de mieux gérer les attentes des employés et peut prévenir le sous-emploi (McNulty et coll., 2009).

POLITIQUES DE SOUTIEN AUX NOUVEAUX ARRIVANTS

L'entreprise a mis en place un certain nombre de services et offre du soutien aux nouveaux arrivants lors de leur arrivée, ces initiatives visent à venir en aide aux nouveaux TET lors de leur transition et de leur intégration. Premièrement, l'organisation fournit un logement meublé temporaire pour une durée de trois mois. Après cette période initiale, l'entreprise offre une avance de fonds à ses employés qui leur permet de couvrir un acompte et les premiers mois de loyer d'un logement de leur choix. L'entreprise a décidé de procéder de cette manière au lieu de fournir un logement permanent à ses employés puisqu'elle s'est rendu compte que les employés préfèrent choisir leurs propres colocataires et qu'il est possible que les employés aient des idées différentes par rapport à ce qu'ils considèrent être des conditions de vie acceptables (par ex. le nombre de personnes par résidence, le prix du loyer). Les employés remboursent cette avance pendant les années qu'ils sont au service de l'entreprise. Deuxièmement, l'entreprise organise régulièrement des collectes de vêtements afin que les nouveaux arrivants aient les vêtements d'hiver nécessaires lors de leur arrivée.

Troisièmement, l'entreprise offre des programmes d'orientation afin que les TET puissent se familiariser avec la vie au Canada, leur communauté, l'entreprise et leur travail. Les séances de familiarisation avec la communauté comprennent une formation sur la culture canadienne, la sécurité, les ressources qui sont mises à leur disposition, une visite guidée de la communauté ainsi que des renseignements sur comment utiliser le transport en commun, l'ouverture d'un compte bancaire, l'obtention de la carte assurance-maladie et du permis de conduire. Certaines entreprises ne fournissent pas de séance d'orientation et, à la place, redirigent simplement les TET aux fournisseurs de services d'établissement. Les séances de familiarisation avec l'entreprise comprennent une séance d'orientation fournie par le département de ressources humaines, une description de la culture de l'entreprise et une formation spécifique à leur rôle dans l'entreprise. Quatrièmement, les TET sont jumelés à un superviseur ou un mentor qui les aident avec leur transition à leur nouvel environnement, une initiative qui favorise la réussite de l'intégration selon les recherches (Howe-Walsh et Schyns, 2010). Cinquièmement, l'entreprise évalue également les compétences des nouveaux TET afin de voir si elle peut leur offrir du perfectionnement. Les nouveaux arrivants doivent souvent mettre à jour leurs compétences afin de travailler sur des équipements modernes qu'ils n'ont peut-être pas eu la chance d'utiliser dans leurs pays d'origine.

Enfin, le service juridique de l'entreprise aide les TET avec leurs demandes de résidence permanente. Ce service encourage les TET à entamer ce processus le plus tôt possible (c.-à-d., six mois après leur arrivée), puisque celui-ci peut prendre de deux à trois ans et que le regroupement familial dépend de cette étape. Les TET reçoivent une avance de 2000$ qui les aident à payer les frais associés aux applications et au regroupement familial, ce montant est plus tard remboursé au courant de plusieurs années. L'entreprise est consciente du fait que plus tôt les familles sont réunies, plus leurs employés sont heureux au Canada. Encore une fois, ce genre de pratique est rare parmi les employeurs, cependant, c'est une stratégie qui développe un attachement envers l'entreprise chez les employés et mène à un engagement à long terme (Howe-Walsh et Schyns, 2010).

Lorsque cette entreprise avait commencé à recruter du personnel à l'étranger, elle avait offert des cours d'anglais à ses TET ukrainiens, mais peu de ces TET avaient entrepris de suivre ces cours. L'entreprise recrute désormais uniquement auprès des Philippines puisque la majorité de sa population connaît déjà très bien l'anglais. L'entreprise redirige les TET qui ont besoin de cours de langue supplémentaires ou d'autres services aux fournisseurs de services d'établissement locaux.

Cette façon de procéder comporte certains risques pour l'employeur ; les pratiques de soutien aux nouveaux arrivants ne garantissent pas que les TET vont s'engager à long terme auprès de l'entreprise ou qu'ils vont réussir à obtenir leur résidence permanente. Cependant, l'entreprise estime que ses efforts de soutien des TET ont mené à des taux de rétentions très élevés et ont permis à l'entreprise de demeurer très concurrentielle.

RÉSULTATS ET AVANTAGES

AVANTAGES POUR L'ENTREPRISE

L'entreprise auprès de laquelle nous avons mené cette étude soutient qu'il y a des avantages inégalés aux pratiques de soutien supplémentaires des TET. Le gouvernement n'exige pas que les entreprises mettent en place de telles politiques ; elles sont considérées comme supplémentaires et sont soutenues financièrement par l'entreprise. Cette entreprise tentait désespérément de remplir les postes vacants de certains métiers spécialisés afin de répondre à ses objectifs de production et de remplir ses commandes. À la lumière de la pénurie persistante de travailleurs qualifiés et de l'investissement considérable de temps et d'argent qu'elle a mis dans le recrutement, cette entreprise a décidé de s'investir davantage dans la rétention de ses employés. L'entreprise soutient que le fait qu'elle fournit de l'assistance et des services réduit la rotation de son personnel, améliore la satisfaction professionnelle de ses employés et facilite l'intégration de ses employés nouvellement arrivés. L'engagement et la rétention de ses employés permettent à l'entreprise d'éviter les frais associés au recrutement et au recyclage professionnel et minimisent les temps morts associés à la formation des nouveaux employés.

De plus, l'entreprise apprécie grandement les différentes expériences et perspectives que les TET contribuent à l'entreprise. Ceci a été un bénéfice inattendu du recrutement international pour l'entreprise. Recruter des individus ayant des perspectives différentes signifie que ces individus voient les techniques et les processus de fabrication avec un regard neuf et peuvent souvent suggérer des améliorations avantageuses pour l'entreprise. La sécurité est une préoccupation majeure pour toute entreprise, mais l'arrivée de TET n'a pas eu d'effet négatif sur le bilan de sécurité de l'entreprise. En fait, il semblerait que le bilan de sécurité de l'entreprise a connu une amélioration au cours des dix dernières années.

AVANTAGES POUR LES NOUVEAUX ARRIVANTS

Les politiques supplémentaires de soutien aux nouveaux arrivants offertes par l'employeur sont bénéfiques aux TET, et, par conséquent, ceux-ci vivent la transition au Canada et à leur nouvel emploi en douceur. Les TET de cette entreprise bénéficient d'une assistance lors de leur arrivée, de mentorat, de possibilités de perfectionner leurs compétences, d'une aide financière pour le logement, d'un accès à des services juridiques et à de l'assistance avec leurs demandes de résidence permanente et de regroupement familial. L'entreprise n'est pas obligée de fournir de tels supports, mais elle croit fermement qu'aider ses TET est la bonne chose à faire. Les employés, à leur tour, sont reconnaissants de ce soutien et un engagement réciproque se développe entre l'employeur et les TET ; ainsi, les employés sont heureux et l'entreprise n'est pas aux prises avec une rotation importante d'employés (van de Hejden et coll., 2009).

CONCLUSION

En conclusion, les employeurs canadiens vont se tourner en plus grand nombre vers le recrutement international afin de combler les futures pénuries de main-d'œuvre. Les entreprises qui recrutent des employés à l'international ont la possibilité et la responsabilité, en collaboration avec le gouvernement, de soutenir l'établissement et l'intégration de leurs employés. Cette étude de cas nous démontre que les fonds investis dans les politiques visant à soutenir les nouveaux arrivants représentent un bon investissement de la part de l'entreprise et peuvent accroître leur avantage concurrentiel sur le marché (Zikic, 2015). Les entreprises peuvent améliorer leurs taux de réussite en recrutant personnellement leurs employés, en s'assurant que leurs employés maîtrisent l'anglais et en soutenant l'intégration de nouveaux arrivants non seulement au cœur de l'entreprise, mais aussi dans la communauté. Notre recherche suggère que les coûts associés à ces initiatives sont un bon investissement puisque l'entreprise gagne en loyauté, en satisfaction et en productivité, des facteurs qui ont des retombés importantes sur ses revenus et son avantage concurrentiel.