

## Alterstice

Revue internationale de la recherche interculturelle  
International Journal of Intercultural Research  
Revista Internacional de la Investigacion Intercultural



# La gestion interculturelle des immigrants hautement qualifiés : une revue narrative

Sijie Ren et Catherine Morin

Volume 12, numéro 3, 2024

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1115537ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1115537ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Alterstice

ISSN

1923-919X (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Ren, S. & Morin, C. (2024). La gestion interculturelle des immigrants hautement qualifiés : une revue narrative. *Alterstice*, 12(3), 99–114.  
<https://doi.org/10.7202/1115537ar>

## Résumé de l'article

Cette étude examine la gestion interculturelle (GI) des immigrants hautement qualifiés (IHQ) au sein des organisations, un sujet crucial en raison de l'augmentation significative des migrations depuis les années 1990 dans les pays occidentaux. L'objectif principal est de fournir une synthèse intégrée de l'état des connaissances actuelles sur les stratégies de GI concernant les IHQ et d'identifier les déterminants de ces stratégies. Pour ce faire, une revue narrative de la littérature a été réalisée en adoptant une approche analytique inductive. Une recherche documentaire quasi systématique dans quatre bases de données a conduit à la sélection de 30 articles pertinents pour l'analyse. Les résultats de l'étude ont permis d'identifier quatre stratégies organisationnelles principales de GI : l'interculturalisme, l'assimilation culturelle, l'inclusion multiculturelle et la synergie culturelle. Par ailleurs, l'étude souligne l'importance des stratégies individuelles d'acculturation adoptées par les IHQ. L'alignement entre les stratégies organisationnelles de GI et les stratégies individuelles d'acculturation est crucial pour une intégration efficace. Parallèlement, les déterminants de la GI ont été identifiés et classés selon trois catégories : individuel, de groupe et organisationnel. Ces facteurs interagissent pour influencer le processus d'intégration des IHQ et la réussite des stratégies de GI. Cette étude apporte une contribution en soulignant que la GI des IHQ est un sujet multidimensionnel et que son efficacité dépend des stratégies organisationnelles et des stratégies individuelles d'acculturation des IHQ. Elle souligne également l'importance pour les gestionnaires d'établir des attentes claires en matière de diversité culturelle et d'adopter des pratiques de gestion adaptées. Des recherches futures sont suggérées pour approfondir l'interdépendance entre les stratégies individuelles des IHQ et les stratégies organisationnelles de GI, ainsi que pour combiner les différents déterminants identifiés sur une période prolongée afin de mieux comprendre leur impact sur l'intégration des IHQ.

© Sijie Ren et Catherine Morin, 2025



Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

<https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

Érudit

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

<https://www.erudit.org/fr/>

ARTICLE HORS THÈME

## La gestion interculturelle des immigrants hautement qualifiés : une revue narrative



### Auteures

Sijie Ren <sup>1</sup> et Catherine Morin <sup>1</sup>

### Résumé

Cette étude examine la gestion interculturelle (GI) des immigrants hautement qualifiés (IHQ) au sein des organisations, un sujet crucial en raison de l'augmentation significative des migrations depuis les années 1990 dans les pays occidentaux. L'objectif principal est de fournir une synthèse intégrée de l'état des connaissances actuelles sur les stratégies de GI concernant les IHQ et d'identifier les déterminants de ces stratégies. Pour ce faire, une revue narrative de la littérature a été réalisée en adoptant une approche analytique inductive. Une recherche documentaire quasi systématique dans quatre bases de données a conduit à la sélection de 30 articles pertinents pour l'analyse. Les résultats de l'étude ont permis d'identifier quatre stratégies organisationnelles principales de GI : l'interculturalisme, l'assimilation culturelle, l'inclusion multiculturelle et la synergie culturelle. Par ailleurs, l'étude souligne l'importance des stratégies individuelles d'acculturation adoptées par les IHQ. L'alignement entre les stratégies organisationnelles de GI et les stratégies individuelles d'acculturation est crucial pour une intégration efficace. Parallèlement, les déterminants de la GI ont été identifiés et classés selon trois catégories : individuel, de groupe et organisationnel. Ces facteurs interagissent pour influencer le processus d'intégration des IHQ et la réussite des stratégies de GI. Cette étude apporte une contribution en soulignant que la GI des IHQ est un sujet multidimensionnel et que son efficacité dépend des stratégies organisationnelles et des stratégies individuelles d'acculturation des IHQ. Elle souligne également l'importance pour les gestionnaires d'établir des attentes claires en matière de diversité culturelle et d'adopter des pratiques de gestion adaptées. Des recherches futures sont suggérées pour approfondir l'interdépendance entre les stratégies individuelles des IHQ et les stratégies organisationnelles de GI, ainsi que pour combiner les différents déterminants identifiés sur une période prolongée afin de mieux comprendre leur impact sur l'intégration des IHQ.



### Rattachement des auteurs

<sup>1</sup> Université Laval, Québec, Canada



### Correspondance

[sijie.ren.1@ulaval.ca](mailto:sijie.ren.1@ulaval.ca)



### Mots clés

stratégies de gestion interculturelle, immigrants hautement qualifiés, diversité culturelle, inclusion, acculturation



### Pour citer cet article

Ren, S. et Morin, C. (2024). La gestion interculturelle des immigrants hautement qualifiés : une revue narrative. *Alterstice*, 12(3), 99-114.

## Mise en contexte

Selon un rapport de l'Organisation internationale pour les migrations (OIM), les migrants internationaux représentent aujourd'hui une part importante de la population mondiale, soit 3,6 %, totalisant près de 281 millions de personnes (Organisation internationale pour les migrations, 2022) – résultat de flux migratoires restés relativement stables depuis les 60 dernières années. Cependant, on observe depuis les années 1990 une augmentation de plus de 130 % du flux migratoire d'immigrants hautement qualifiés (Ozden, Kerr, Kerr et Parsons, 2017), qui s'explique par cette « guerre des talents » dans laquelle le succès économique est dit dépendre de l'importance d'une présence élevée d'individus hautement qualifiés, provenant de pays en développement (Michaels, Handfield-Jones et Axelrod, 2001). Le terme « immigrant hautement qualifié » (IHQ dans la suite du texte) définit une personne possédant un diplôme universitaire ou une expérience équivalente dans un domaine donné (Organisation de coopération et de développement économique [OCDE], 1998); cette catégorie comprend « les spécialistes hautement qualifiés, les cadres indépendants et les cadres supérieurs, les techniciens spécialisés ou les gens de métier, les investisseurs, les hommes d'affaires, les travailleurs clés et les travailleurs en sous-traitance » (OCDE, 1998, p. 2, traduction libre).

Pour les pays d'accueil et leurs organisations, l'afflux d'IHQ est très profitable. Depuis une perspective économique, leur présence s'avère bénéfique, entre autres en termes d'innovation, favorisant le gain économique pour le pays d'accueil (Shirmohammadi et al., 2019). En effet, elle contribue à augmenter la recherche et le développement et à améliorer la collaboration avec les pays d'origine des IHQ, augmentant ainsi les flux de connaissances (OCDE, 2008). Depuis une perspective sociétale, l'afflux d'IHQ est très favorable, notamment dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre (Van Riemsdijk et Basford, 2022). En outre, les entreprises peuvent ainsi combler leur besoin en main-d'œuvre qualifiée et renforcer leur avantage concurrentiel, bénéficiant ainsi du talent distinctif des IHQ (Reitz et Banerjee, 2007). Cela dit, la présence d'IHQ dans les entreprises et les avantages potentiels s'y rattachant ne sont pas une certitude, car cela dépend d'une intégration réussie, un sujet pour lequel la recherche a typiquement adopté une perspective macrosociologique (Rajendran, Farquharson et Hewege, 2017; Su, 2010). En entreprise, il est facile d'imaginer que l'intégration des IHQ peut parfois s'avérer difficile : la multiethnicité et la diversité culturelle en milieu de travail posent de nombreux défis, exigeant des réponses managériales adaptées. En effet, dans un contexte de diversité culturelle, les comportements observés des employés diffèrent souvent de ceux attendus, or le défi n'est pas de les harmoniser, mais plutôt de reconnaître comment ces différences peuvent être bénéfiques (Friesen et Ingram, 2013). Dans ce cadre, l'intégration et l'adaptation professionnelle des IHQ sont au cœur des préoccupations – voire des responsabilités – des gestionnaires d'entreprises (Van Riemsdijk et Basford, 2022) et dépendent d'une gestion interculturelle efficace (Su, 2010). La gestion interculturelle (GI dans la suite du texte) devient alors cruciale pour maximiser leur contribution à la performance de l'organisation et obtenir un avantage compétitif (Bahn, 2015).

## Problématique

La GI est un concept en recherche organisationnelle reflétant cette nouvelle réalité des entreprises qui, pour demeurer compétitives, devraient savoir transiger dans un contexte international. Elle se définit comme l'étude :



des comportements des personnes interagissant au sein et entre les organisations à travers le monde. Elle décrit et compare le comportement organisationnel selon les cultures et, peut-être plus important pour les gestionnaires, cherche à comprendre et

à améliorer l'efficacité des personnes interagissant avec des collègues issus de différentes cultures. (Adler, Doktor et Redding, 1986, p. 296, traduction libre)

La culture est un concept complexe et difficile à cerner dans toute sa richesse. Elle se définit principalement de deux manières. D'une part, elle est considérée comme un ensemble de représentations symboliques, incluant les pratiques rituelles, les formes d'art et les interactions quotidiennes, par lesquelles les individus expriment et partagent le sens de leur monde social (Geertz, 1973; Keesing, 1974; Swidler, 1986). D'autre part, elle est perçue comme un mode de vie global comprenant les croyances, les normes et les habitudes qui permettent aux individus de fonctionner efficacement dans leur société (Tylor, 1871).

En ce qui concerne l'étude des comportements des personnes selon les cultures, un nombre important d'études en sciences sociales ont mis en exergue leur complexité, en soulignant les multiples dimensions inhérentes à l'intégration des immigrants dans une perspective économique, sociale, légale, psychologique, linguistique et culturelle se rattachant à ces comportements (Harder et al., 2018; Hawthorne, 2013; Piché, 2005). Cette complexité mobilise plusieurs acteurs, incluant les autorités publiques, les collègues de travail, les agences de placement et les gestionnaires (Van Riemsdijk et Basford, 2022). Cela dit, la recherche sur la GI des IHQ doit être renforcée, car jusqu'à tout récemment, les immigrants étaient souvent considérés comme un groupe homogène. Ce n'est que depuis peu que l'on reconnaît les IHQ comme un groupe distinct, principalement du fait du capital humain qu'ils possèdent (Hajro, Stahl, Clegg et Lazarova, 2019; Rajendran et al., 2017). Ainsi, une tendance en recherche organisationnelle s'observe, avec plusieurs études qui s'intéressent à l'importance des organisations dans l'intégration et l'adaptation des IHQ, et ce, à long terme (Van Riemsdijk et al., 2015, cités dans Van Riemsdijk et Basford, 2022; Zikic, 2015). Cependant, ces recherches demeurent fragmentées et s'intéressent plus souvent de façon ciblée à des dimensions particulières de la GI comme le développement et l'évolution des IHQ en milieu de travail, abordant des thèmes comme la carrière ou les pratiques en gestion des ressources humaines y étant associées (Hajro et al., 2019; Shirmohammadi et al., 2019). À cet effet, une intégration de l'ensemble de ces connaissances demeure toujours nécessaire, car il n'existe pas d'étude offrant un portrait global de la GI des IHQ (Van Riemsdijk et Basford, 2022). En outre, plusieurs champs d'études se sont intéressés à la GI des IHQ sans que ces connaissances aient été mises en commun (Shirmohammadi et al., 2019). Un tel effort d'intégration devrait ainsi conduire à de nouvelles avenues de recherche prometteuses.

Cette étude propose donc une revue narrative de la littérature sur la GI des IHQ. L'objectif principal est d'offrir un portrait intégré de l'état des connaissances bénéfiques sur le sujet. Plus spécifiquement, puisque la GI est décrite comme une façon « d'améliorer l'efficacité des personnes interagissant avec des collègues issus de différentes cultures » (Adler et al., 1986, p. 296), il est surtout question d'identifier quelles sont les stratégies de GI mises en lumière par la recherche concernant les IHQ. De plus, cette étude vise aussi à comprendre quels sont les déterminants de ces différentes stratégies. La section suivante aborde la méthodologie utilisée du fait des objectifs proposés. Les résultats d'une synthèse analytique des documents à l'étude sont ensuite présentés. Enfin, une discussion est conduite pour extraire les implications des principaux constats de l'étude et pour en préciser certaines limites.

## Méthodologie

Une approche de revue narrative est adoptée afin de réaliser la recension des écrits scientifiques portant sur la GI des IHQ. L'intérêt d'une telle approche repose sur le fait qu'elle permet de rendre compte de la littérature existante, et ce, dans une perspective originale et critique, propre à ses utilisateurs (Mandard

et Allain, 2024). Elle offre une certaine flexibilité dans l’analyse et l’interprétation des résultats. Plus précisément, elle permet de mettre en lumière les principaux facteurs d’influence d’un sujet pour en dégager des contributions nouvelles (Mandard et Allain, 2024). C’est dans cette optique que nous avons adopté une approche analytique inductive. De plus, la revue narrative est particulièrement appréciée lorsqu’on veut identifier et étudier les différentes perspectives de recherche se rattachant à un sujet multidisciplinaire, car elle permet d’explorer diverses théories et recherches tout en les contextualisant, offrant une vue d’ensemble des connaissances et débats sur un sujet complexe (Snyder, 2019; Wong, Greenhalgh, Westthorp, Buckingham et Pawson, 2013). Cela dit, puisque nous nous intéressons spécifiquement au contexte organisationnel et aux défis liés au maintien d’une efficacité collective malgré les différences culturelles (Adler et al., 1986), nous privilégions une stratégie de recherche quasi systématique, en sélectionnant les documents à analyser selon des critères préétablis.

La recherche de documents a été effectuée à partir d’une chaîne de mots clés dans quatre bases de données (tableau 1). Elle a été composée suivant les conseils d’un expert-bibliothécaire et s’inspire aussi des mots clés que proposent Shirmohammadi et al. (2019) dans leur recherche sur l’embauche des immigrants hautement qualifiés.

**Tableau 1. Chaîne de mots clés employée pour la recherche de documents dans les bases de données électroniques**

| Base de données                      | Paramètre de recherche                      | Chaîne de mots clés                                                                                                                                                                                   | Résultats (documents) |
|--------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| AB/INFORM Global (Proquest)          | Dans tous les champs sauf le texte intégral | ((Intercultur* OR Cross-cultur* OR Transcultur*) AND (Management)) AND ((Qualified OR Skilled OR high* OR Educated OR Professional OR Highly-Skilled Lab?r) AND (Migr* OR Immigrant OR Foreign-Born)) | 71                    |
| Business Source Premier (EBSCO)      |                                             |                                                                                                                                                                                                       | 324                   |
| Web of Science (Clarivate Analytics) |                                             |                                                                                                                                                                                                       | 348                   |
| Érudit                               | Dans tous les champs                        | ((Intercultur* OU Trans-cultur* OU Multicultur*) ET (Management OU Gestion)) ET ((Qualifie OU Expert OU Eduque OU Professionnel OU Specialise OU Talent ET Immigrant OU Migrant OU Etranger))         | 32                    |

Source : les auteures

Nous avons ainsi identifié 775 documents (comprenant 77 doublons) pouvant potentiellement servir l’analyse. Nous avons par la suite procédé à leur tri, et ce, en deux temps, soit par la lecture des titres et des résumés, puis par une lecture sommaire de l’ensemble du document. L’exercice a permis d’identifier les documents pertinents pour cette étude en fonction de plusieurs critères de sélection. Pour être retenu, le document devait :

- étudier spécifiquement le thème de la GI dans le milieu organisationnel, tel que défini précédemment (critère A);
- viser spécifiquement les IHQ, tel que défini précédemment (critère B);
- impliquer une migration entre deux pays. Bien que certaines différences culturelles puissent exister dans un même pays, nous nous intéressons aux mouvements internationaux qui caractérisent plus souvent les flux migratoires des IHQ (Michaels et al., 2001) (critère C);

- porter sur une recherche théorique, conceptuelle ou empirique. Les revues de la littérature n'ont pas été retenues puisqu'elles traitent de données secondaires, en les présentant selon une perspective particulière (critère D);
- être un article évalué par les pairs et publié. Toute autre forme de publication a été exclue (conférence, chapitre de livre, mémoire, etc.) puisqu'elle fait souvent l'objet de publications scientifiques (Landry et al., 2007). Considérant les ressources et le temps limité dont nous disposions, nous avons jugé raisonnable de nous limiter aux articles publiés dans des revues scientifiques (critère E).

Au total, 30 articles ont été retenus et analysés. Le tableau 2 présente le tri des documents en deux temps et leur résultat, de même que les raisons expliquant l'exclusion des documents. Un document demeuré introuvable a été exclu.

**Tableau 2. Résultats des tris et justification de l'exclusion des documents en fonction des critères de sélection**

| Critère | Nombre d'items exclus |              | Justification de l'exclusion                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------|-----------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|         | Premier tri           | Deuxième tri |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| A       | 388                   | 75           | L'article s'intéresse à des enjeux macrosociologiques liés à l'immigration comme les politiques d'immigration nationales, les dynamiques sociales, les conséquences économiques ou l'aménagement du territoire, etc.<br>L'article s'intéresse aux IHQ sur le plan individuel seulement, incluant des thèmes comme la santé, l'éducation, l'insertion sociale, la psychologie, etc.<br>L'article s'intéresse aux IHQ sur le plan individuel dans un contexte organisationnel sans considération claire de la GI. Par exemple, une étude ne cherchant qu'à déterminer l'effet de compétences particulières possédées par un IHQ sur la capacité d'innovation est à exclure. |
| B       | 76                    | 42           | La plupart des articles ont été exclus du fait qu'aucune distinction n'a été faite en ce qui concerne la formation des immigrants. Plusieurs niveaux d'éducation sont souvent considérés, ce qui rend impossible la distinction des résultats présentés ne concernant que les IHQ.<br>Il n'a pas été possible d'établir si l'article portait spécifiquement sur les IHQ.<br>L'article emploie un concept spécifique pour qualifier l'immigrant (ex. expatrié, travailleur étranger, etc.) sans spécifier le niveau d'éducation.<br>L'article considère une population autre que les IHQ, comme des étudiants, des clients, des enfants, des adolescents, etc.             |
| C       | 5                     | 3            | L'article s'intéresse aux flux migratoires au sein d'un même pays, au retour d'expatriés hautement qualifiés dans leur pays d'origine ou à la distance comme variable explicative de l'intention de démissionner.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| D       | 26                    | 2            | La méthodologie employée est celle d'une revue systématique, narrative, intégrative, méta-analytique ou bibliométrique.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| E       | 48                    | 3            | Le document est : <ul style="list-style-type: none"> <li>• un article éditorial;</li> <li>• un acte de congrès;</li> <li>• un chapitre de livre;</li> <li>• une chronique ou un commentaire.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

**Source :** les auteures

## Résultats

### *Stratégies de gestion interculturelle des organisations*

L'analyse documentaire permet de faire émerger les caractéristiques des stratégies appliquées par les organisations que nous regroupons selon quatre grandes catégories : l'interculturalisme, l'assimilation culturelle, l'inclusion multiculturelle et la synergie culturelle.

L'**interculturalisme**, en tant que stratégie organisationnelle, vise à créer un environnement de travail inclusif où les différences culturelles sont respectées, valorisées et intégrées au fonctionnement de l'organisation (Grosskopf, Landes et Barmeyer, 2024), tout en encourageant une adaptation réciproque entre les employés et l'organisation (Dupuis et Segal, 2020; Gauthier, 2016; Jansen et Haenel, 2021; Taylor, Everett et Edgar, 2021). Les principales caractéristiques de cette stratégie incluent la reconnaissance et la valorisation des différences culturelles, l'adaptation réciproque entre les employés et l'organisation ainsi que la formation et la préparation culturelle pour faciliter l'intégration (Taylor et al., 2021; Taylor, Everett et Edgar, 2022). Un climat de travail positif, ouvert au dialogue interculturel, est également encouragé, favorisant ainsi la coopération, la compréhension mutuelle et le développement des compétences interculturelles (Brunton, Cook, Walker, Clendon et Atefi, 2020). Cette stratégie met l'accent sur l'inclusion et la co-détermination (Gunasekara, Grant et Rajendran, 2019), garantissant que tous les employés participent activement à la vie de l'organisation (Gauthier, 2016; Heponiemi, Hietapakka, Lehtoaro et Aalto, 2018).

En revanche, la stratégie d'**assimilation culturelle** se concentre davantage sur l'adaptation des employés à la culture dominante de l'organisation, sans chercher à promouvoir la coexistence de diverses cultures. Elle favorise la conformité aux valeurs et normes organisationnelles existantes et elle met l'accent sur l'ajustement des individus à cette culture dominante plutôt que sur une intégration bidirectionnelle (Ertorer, Long, Fellin et Esses, 2020; Goby et Alhadhrami, 2020). Cette approche peut entraîner des discriminations lors des processus de recrutement, en favorisant les candidats qui correspondent aux valeurs actuelles de l'organisation (Almeida et Fernando, 2017). De plus, elle souligne l'importance de maintenir la légitimité organisationnelle et de minimiser les risques liés à l'innovation ou à la divergence culturelle (Goby et Alhadhrami, 2020). Par conséquent, les employés issus de groupes minoritaires sont souvent contraints de s'adapter à la culture dominante pour réussir (Hollinshead, 2017).

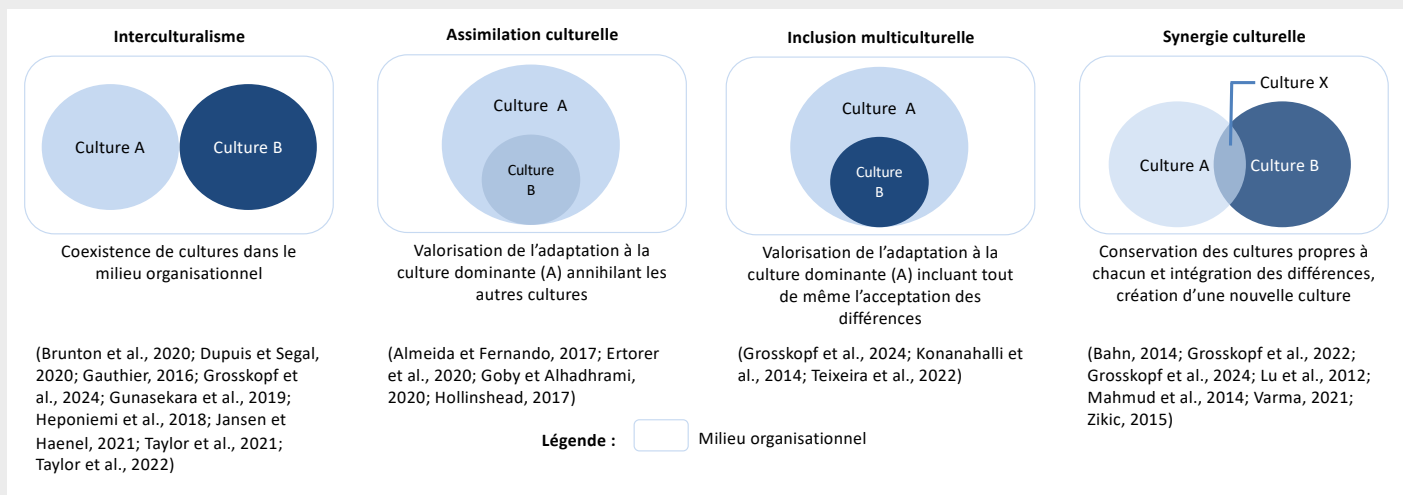
La stratégie d'**inclusion multiculturelle**, quant à elle, vise à créer un environnement où tous les employés, indépendamment de leurs origines culturelles, sont traités de manière égale et bénéficient d'un soutien pour s'adapter aux différences culturelles sans perdre leur propre identité (Grosskopf et al., 2024). Elle promeut l'égalité des droits et des opportunités pour tous les employés, et met en place des pratiques pour réduire les biais inconscients dans la gestion des équipes multiculturelles (Teixeira, Lucas et Gaspar, 2022). De plus, elle soutient l'adaptation interculturelle des IHQ en leur fournissant les outils nécessaires pour naviguer dans un environnement multiculturel (Konanahalli et al., 2014). Cette stratégie accorde également une attention particulière au bien-être psychologique des employés dans leur interaction avec diverses cultures et elle valorise la capacité à évoluer dans des contextes multiculturels plutôt que l'assimilation à une seule identité culturelle.

Enfin, la stratégie de **synergie culturelle** propose une approche d'intégration bidirectionnelle : les différentes cultures au sein de l'organisation interagissent de manière réciproque (Grosskopf et al., 2024; Mahmud, Alam et Härtel, 2014). Cette stratégie permet à la fois la préservation des cultures d'origine et la promotion de la collaboration interculturelle. Selon Lainé (2004), la démarche interculturelle se déroule en trois étapes clés : d'abord, chaque culture décrit la situation selon ses propres perceptions et

hypothèses, ensuite, les participants échangent leurs interprétations pour identifier les similitudes et les différences et, enfin, une solution synergique est développée, intégrant les idées des différentes cultures. La synergie culturelle valorise un processus d'intégration flexible et informel, caractérisé par une forte interaction entre collègues, et elle favorise l'apprentissage interculturel par la reconnaissance des compétences transorganisationnelles (Grosskopf et al., 2024). Cette stratégie souligne également l'importance de surmonter les stéréotypes et d'ajuster les attentes organisationnelles avec les stratégies d'adaptation des individus (Lu, Samaratunge et Härtel, 2012), en permettant aux employés de conserver leur culture d'origine tout en participant activement aux interactions quotidiennes avec d'autres groupes (Grosskopf, Landes et Barmeyer, 2022; Varma, 2021). Elle encourage un apprentissage mutuel à travers des formations interculturelles, du mentorat et des échanges de compétences (Bahn, 2015; Zikic, 2015).

À l'aide de schémas, la figure 1 illustre le fondement de chacune de ces stratégies organisationnelles.

**Figure 1. Schématisation des différentes stratégies organisationnelles de gestion interculturelle identifiées lors de l'analyse documentaire**



Source : les auteures

### Stratégies d'acculturation des individus

Bien que plusieurs stratégies organisationnelles soient identifiées, lorsque des individus immigrer, ils ont à gérer leur identité culturelle et adapter leur comportement pour s'intégrer dans leur nouvel environnement de travail. Notre analyse révèle que, plus souvent, les chercheurs considèrent avant tout les stratégies individuelles employées par les IHQ en faisant référence à l'acculturation, et ce, même si la GI constitue le thème principal des recherches analysées. L'acculturation est très souvent mobilisée comme processus central de l'adaptation individuelle des IHQ, plutôt qu'une stratégie parmi d'autres (Choi, Cook et Brunton, 2019; Lu et al., 2012; Valenzuela, Flinchbaugh et Rogers, 2020). Selon Hajro et al. (2019), l'acculturation décrit le changement des comportements, des valeurs et de l'identité personnelle d'un immigrant. De son côté, Berry (1997) enrichit cette définition en concevant l'acculturation comme un processus d'ajustement où l'individu modifie ses orientations culturelles au contact de nouveaux groupes culturels. Ce processus, selon Berry (2006), conduirait à une adaptation stable influençant le bien-être psychologique et socioculturel de l'immigrant, pouvant favoriser une intégration harmonieuse ou, au contraire, des difficultés d'adaptation. Les IHQ envisagent ainsi de maintenir des liens avec leur culture d'origine ou de créer de nouveaux liens avec la culture du pays d'accueil, ou de s'engager à faire les deux simultanément (Berry, 1997; Berry, Kim, Power, Young et Bujaki, 1989).

Les stratégies d'acculturation se divisent en quatre approches selon le modèle de Berry (1997), mobilisé dans quelques-unes des études analysées : intégration, assimilation, séparation et marginalisation. La stratégie d'intégration consiste à combiner la culture d'origine avec celle du pays d'accueil, en préservant certains aspects de sa propre culture tout en adoptant des éléments de la nouvelle société. Cette stratégie nécessite une volonté proactive de naviguer entre les deux mondes culturels pour devenir fonctionnel dans le nouvel environnement social et professionnel. Contrairement à l'intégration, l'assimilation implique d'abandonner sa culture d'origine pour adopter pleinement celle du pays d'accueil. Cela implique l'adoption des normes sociales, culturelles et linguistiques de la nouvelle société. Bien que cette stratégie puisse faciliter l'adaptation, elle peut entraîner une perte d'identité culturelle. La séparation se caractérise par le maintien exclusif de la culture d'origine, sans s'engager envers la culture du pays d'accueil. L'individu privilégie ses pratiques et relations centrées sur sa communauté d'origine. Cette approche assure une continuité culturelle, mais limite les opportunités d'intégration sociale et professionnelle. La marginalisation survient lorsque l'individu ne parvient ni à maintenir sa culture d'origine, ni à adopter celle du pays d'accueil, se retrouvant isolé vis-à-vis des deux cultures. Cette situation peut entraîner un sentiment d'aliénation et de détresse psychologique. La marginalisation se produit souvent dans des contextes de pression sociale ou de discrimination qui empêchent l'individu à la fois de s'intégrer et de conserver des liens avec sa culture d'origine (Lu et al., 2012).

### ***Alignement des stratégies organisationnelles de gestion interculturelle des immigrants hautement qualifiés et des stratégies personnelles***

L'analyse des stratégies organisationnelles et personnelles émergeant des études analysées révèle des dynamiques variées d'alignement influençant ultimement l'efficacité des stratégies organisationnelles de GI ayant pour but de favoriser l'intégration des IHQ en milieu de travail (voir figure 2).

Avant toute chose, nous définissons cet alignement entre les stratégies individuelles et les stratégies organisationnelles selon s'il existe ou non une complémentarité entre les deux. Notre analyse repose sur l'observation qu'une stratégie organisationnelle de GI se caractérise soit par l'acceptation des différences culturelles (interculturalisme et synergie culturelle, inclusion multiculturelle), soit par l'exigence d'adaptation à une culture dominante (inclusion multiculturelle et assimilation). Les différences culturelles surviennent dès lors qu'un individu adopte une stratégie individuelle et qu'il ne rejette pas sa culture d'origine (stratégie individuelle d'intégration et séparation). Ainsi, il existe une complémentarité entre les stratégies individuelles d'intégration et de séparation et les stratégies organisationnelles d'interculturalisme, de synergie culturelle et d'inclusion multiculturelle. En effet, par leur bagage culturel d'origine, les IHQ contribuent à la diversité culturelle en milieu de travail. Dans le cas où un individu adopte une stratégie individuelle d'adhésion à la culture d'accueil (assimilation et intégration), il existe alors une complémentarité avec les stratégies organisationnelles d'assimilation et d'inclusion multiculturelle qui requiert une adaptation à la culture dominante, souvent celle du pays d'accueil.

Cet alignement peut varier. Nous caractérisons cette variation par la convergence culturelle que présente chaque stratégie organisationnelle de GI telle que nous l'analysons et l'interprétons. Le concept de « convergence culturelle » dans ce contexte réfère au degré d'harmonisation ou de fusion des différences culturelles au sein d'un environnement de travail. Il s'agit d'un processus par lequel les cultures d'un milieu donné tendent à se rapprocher ou à s'aligner, favorisant une certaine cohésion ou un enrichissement mutuel. Ce degré de convergence varie en fonction de la stratégie organisationnelle de GI mise en place, qui influence la manière dont les différences culturelles sont interprétées, gérées, et intégrées.

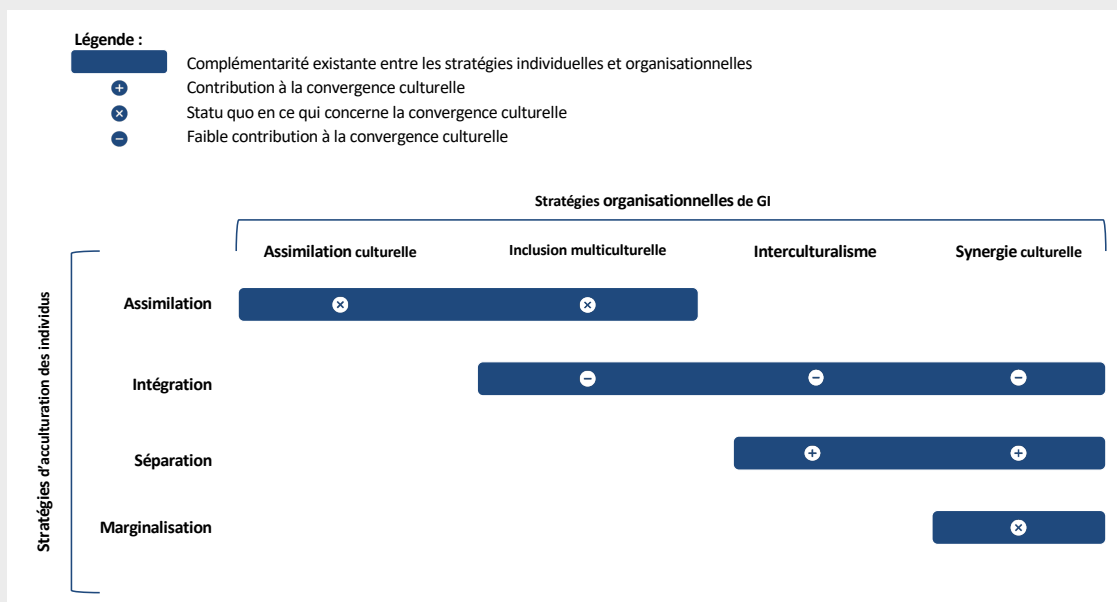
Par exemple :

- Stratégie de **synergie culturelle** : Il y a une forte convergence culturelle, ce qui conduit à la création d'une nouvelle culture synergique qui intègre et valorise les différences.
- Stratégie d'**interculturalisme** : Une convergence culturelle existe par la cohabitation et la reconnaissance de diverses cultures, sans nécessairement créer une culture unique, mais en assurant une coexistence harmonieuse.
- Stratégie d'**inclusion multiculturelle** : La convergence culturelle est moins forte, car même si les différences sont valorisées, une culture dominante prévaut, nécessitant une certaine adaptation de la part des autres cultures.
- Stratégie d'**assimilation** : La convergence culturelle est pratiquement inexistante, car il y a une imposition d'une culture dominante, exigeant l'abandon des autres cultures.

Les stratégies individuelles adoptées par les IHQ jouent également un rôle déterminant dans cette convergence culturelle. Par exemple, un IHQ qui adopte une stratégie d'intégration privilégie l'adaptation à la culture dominante tout en préservant certains éléments de sa culture d'origine. Cela peut limiter la contribution potentielle de l'enrichissement mutuel des cultures. En revanche, un IHQ qui adopte une stratégie de séparation, cherchant à maintenir sa culture d'origine sans s'adapter pleinement à la culture d'accueil, peut potentiellement favoriser un enrichissement culturel plus significatif.

Ainsi, la convergence culturelle est une mesure de la manière et du degré avec lesquels les différentes cultures présentes dans une organisation s'harmonisent ou cohabitent, influencée à la fois par les stratégies de GI et les attitudes individuelles des IHQ.

**Figure 2. Alignement entre les stratégies individuelles et les stratégies organisationnelles de gestion interculturelle**



Source : les auteures

## **Déterminants de gestion interculturelle des immigrants hautement qualifiés**

La revue narrative de la littérature permet d'identifier trois catégories de déterminants pour faciliter la GI des IHQ en milieu organisationnel : individuel, de groupe et organisationnel.

**Sur le plan individuel.** Les attitudes des IHQ jouent un rôle clé dans leur adaptation interculturelle. Ils peuvent s'adapter stratégiquement en identifiant des contextes favorables au changement organisationnel (Grosskopf et al., 2022) et en trouvant des intérêts communs avec leurs collègues pour renforcer les interactions sociales. La concentration sur les similitudes favorise un sentiment d'appartenance (Grosskopf et al., 2024). D'autres stratégies d'adaptation incluent la minimisation des différences culturelles (Varma, 2021) et le partage d'expériences entre le pays d'origine et le pays d'accueil (Dupuis et Segal, 2020). Les IHQ favorisant l'assimilation tendent à éprouver une plus grande satisfaction professionnelle que ceux qui privilégient la séparation (Lu et al., 2012). Teixeira et al. (2022) ont également constaté que les immigrants acculturés aux habitudes du milieu d'accueil ressentent une meilleure adéquation avec leur organisation et leur équipe. L'adaptation autodéterminée pousse les IHQ à maximiser leurs efforts pour réussir, en recherchant activement des informations et du soutien et en s'engageant dans des interactions tant formelles qu'informelles (Ni, Wang et Gogat, 2018).

Cependant, un manque de socialisation et de réseaux peut amener certains immigrants à se percevoir comme faisant partie d'une minorité confrontée à des inégalités (Lu et al., 2012). Ils peuvent être mal à l'aise lors des interactions sociales, par crainte d'exclusion ou de commérages (Heponiemi et al., 2018). Dans ces cas, les IHQ ont tendance à se regrouper avec d'autres personnes partageant la même origine pour créer une solidarité et un sentiment d'inclusion (Greblikaite et Daugeliene, 2010; Taylor et al., 2021).

Le capital culturel est central dans la GI des IHQ. Il englobe la compréhension des normes, des traditions et des règles du lieu de travail, ainsi que le capital culturel formel (Szmodics, 2019), tel que le niveau d'éducation et la maîtrise des langues locales. Lu et al. (2012) soulignent que les compétences culturelles et professionnelles sont essentielles à l'adaptation culturelle. Apprendre et comprendre la culture locale et ses employés facilite les interactions sociales au travail (Dupuis et Segal, 2020; Ertorer et al., 2020). Avec le temps, les IHQ acquièrent une meilleure compréhension de la société d'accueil, ce qui facilite leur intégration (Gunasekara et al., 2019; Lu et al., 2012). Varma (2021) note que des similitudes dans les compétences de communication entre pays d'origine et d'accueil contribuent également à une adaptation réussie.

Cependant, certains aspects du capital culturel, tels que les noms « ethniques » ou les affiliations religieuses, peuvent constituer des obstacles à l'adaptation. Leur dévalorisation peut mener à la marginalisation des IHQ et freiner leur progression professionnelle (Jansen et Haenel, 2021; Teixeira et al., 2022). Les cultures et croyances des immigrants ont également une influence sur leur adaptation (Lu et al., 2012). Les malentendus liés aux différences culturelles (Taylor et al., 2022) peuvent pousser les individus à maintenir leurs propres valeurs, ce qui complique la GI et l'adaptation culturelle (Tran et al., 2024).

**Sur le plan du groupe.** Une bonne GI nécessite une adaptation et un apprentissage mutuels, dans lesquels tous les membres d'une organisation contribuent à l'évolution des pratiques et des politiques. Les leaders jouent un rôle clé en catalysant ce changement, favorisant un environnement inclusif et valorisant les différences culturelles (Harris, 1996). Le développement des compétences interculturelles de tous les employés est également essentiel pour une meilleure collaboration.

Les interactions sociales et professionnelles entre les IHQ, leurs superviseurs et leurs collègues influencent leur adaptation ainsi que les stratégies de GI guidées par la culture organisationnelle (Primecz et al., 2023). Une pratique clé pour faciliter cette adaptation est de promouvoir le soutien des employeurs

et des cadres supérieurs ainsi que la diversité raciale et ethnique (Grosskopf et al., 2022). Des interactions informelles et flexibles favorisent un apprentissage interculturel riche (Grosskopf et al., 2024). Les collègues jouent un rôle essentiel dans le processus de socialisation des nouveaux employés en leur fournissant des informations pratiques et un aperçu des normes et de la culture du lieu de travail (Dupuis et Segal, 2020). Ils agissent ainsi comme représentants de la culture professionnelle et sociétale (Grosskopf et al., 2022). Le mentorat par les supérieurs et collègues est également bénéfique pour soutenir les immigrants nouvellement embauchés (Cruickshank, 2007; Peppas et Chang, 1998). Toutefois, les interactions avec les gestionnaires peuvent être limitées par un manque de compréhension des normes culturelles et des attentes du lieu de travail (Lu et al., 2012), entraînant une séparation sociale, physique et professionnelle.

La diversité culturelle des équipes favorise l'efficacité de la GI en offrant des médiateurs culturels (Teixeira et al., 2022). Lorsque la diversité est une partie visible de l'identité organisationnelle, les différences culturelles sont perçues de manière positive (Finotelli, 2021; Grosskopf et al., 2024). La reconnaissance des compétences des IHQ, telles que leur formation et expertise technique, facilite leur intégration (Szmodics, 2019; Varma, 2021). Encourager la coresponsabilité du travail en équipe et adapter les stratégies de gestion pour fournir un soutien personnalisé est recommandé (Brunton et al., 2020). Cependant, des obstacles comme le « plafond de verre » et la discrimination peuvent limiter les résultats de la GI (Ertorer et al., 2020). Un climat d'équipe positif et une empathie interculturelle élevée réduisent les risques de discrimination et de stress (Heponiemi et al., 2018). Des stratégies telles que le « *buddy system* » (un système de parrainage ou de soutien individuel) ou des activités collectives renforcent les relations interculturelles (Cruickshank, 2007).

**Sur le plan organisationnel.** L'analyse de la littérature indique que les valeurs organisationnelles, la structure et les pratiques de gestion des ressources humaines peuvent avoir un impact sur les stratégies de GI et l'adaptation des IHQ en milieu organisationnel.

Les valeurs organisationnelles jouent un rôle majeur dans la GI des IHQ. L'organisation peut être perçue comme un lieu d'apprentissage interculturel, renforcé par des politiques d'inclusion et de recrutement tenant compte d'antécédents culturels distinctifs (Tran, Muenjohn et Montague, 2024). Une identification organisationnelle positive soutient la rétention des employés et renforce leur identité sociale (Greblikaite et Daugeliene, 2010; Grosskopf et al., 2022). Encourager les interactions entre employés locaux et immigrés, ainsi que le travail d'équipe, est bénéfique (Brunton et al., 2020; Harris, 1996).

La structure organisationnelle peut faciliter ou entraver la GI des IHQ. Les organisations à structure hiérarchique plate (c'est-à-dire une organisation avec peu de niveaux de gestion ou d'autorité entre les employés et la direction) encouragent la codétermination, permettant aux employés de participer aux décisions importantes et d'avoir une influence sur elles (Grosskopf et al., 2024). Par exemple, une approche inclusive, valorisant la diversité des positions et des rôles, permet à tous les employés de contribuer sans être limités par des stéréotypes (Janssens et Zanoni, 2014). Du plus, les organisations qui accordent une grande importance à la structuration et à la gestion institutionnelle du processus d'intégration des nouveaux employés favorisent le transfert de connaissances spécifiques et clarifient les attentes des nouveaux employés (Grosskopf et al., 2022; Zikic, 2015). Toutefois, la hiérarchie, les barrières linguistiques et un accent excessif sur l'efficacité peuvent entraîner une distanciation sociale et l'isolement des IHQ (Brunton et al., 2020; Varma, 2021).

La GI est étroitement liée aux pratiques de gestion des ressources humaines. Ces pratiques devraient soutenir l'adaptation interculturelle des IHQ non seulement lors du processus de recrutement (Tran et al., 2024), mais dans une démarche continue (avant, pendant, après et en continu de l'intégration) pour

les aider à surmonter les difficultés d'ajustement culturel et d'isolement social (Bahn, 2015). Il est essentiel de mettre en place des protocoles standardisés, un suivi des compétences, des programmes de formation et un soutien par les pairs (Bounchen, Reuschl, Barwinski et Viala, 2018; Teixeira, 2022). Le manque de compétences interculturelles des professionnels en ressources humaines peut freiner l'intégration des immigrants (Primecz et al., 2023), ce qui souligne la nécessité de formations interculturelles, de programmes de soutien par les pairs et de ressources en ligne (Romani, Holck et Risberg, 2019; Jansen et Haenel, 2021). En l'absence de telles mesures, les IHQ doivent développer des stratégies de résolution de problèmes comme forme de stratégie de survie pour surmonter les sources de stress (Lu et al., 2012).

## Discussion et conclusion

La GI des IHQ au sein des organisations a attiré l'attention de nombreux chercheurs, étant maintenant un sujet multidisciplinaire tant sur le plan théorique qu'empirique. Dans le cadre de cette étude, nous avons effectué une revue narrative de la littérature et nous contribuons de deux façons à la recherche.

Premièrement, nous proposons une analyse critique et une synthèse des recherches existantes sur le phénomène de la GI des IHQ, en explorant les approches conceptuelles et les pratiques organisationnelles. L'analyse des études sur la GI des IHQ révèle une complexité multidimensionnelle. Les processus d'adaptation et d'intégration ne sont pas seulement le résultat des caractéristiques individuelles des IHQ, mais aussi le produit des interactions dynamiques au sein des organisations. Ces interactions comprennent les relations avec les collègues et les superviseurs, l'influence des valeurs et pratiques organisationnelles et l'importance du capital culturel. Ces interactions dynamiques soulignent aussi que le changement culturel se fait au quotidien, à travers les actions des individus et des groupes, plutôt que par des projets d'envergure menés par la direction (Bounchen et al., 2018). Le succès de la GI repose sur une compréhension nuancée des contextes individuels, l'importance d'une approche personnalisée et le rôle crucial des pratiques quotidiennes dans la formation de la culture organisationnelle. Les organisations devraient donc favoriser un environnement accueillant et valoriser les différences culturelles, tout en reconnaissant la nécessité d'une gestion des ressources humaines adaptée et sensible aux besoins spécifiques des IHQ. Cette approche contribue non seulement à l'intégration réussie des immigrants, mais aussi à l'enrichissement et à l'évolution de la culture organisationnelle elle-même.

Deuxièmement, les résultats de cette revue narrative mettent en exergue un élément important de la GI, à savoir la prise en compte des stratégies individuelles d'acculturation mises en place par les IHQ. En effet, en dépeignant le paysage actuel de la recherche, nous avons identifié quatre stratégies appliquées par les organisations dans la GI des IHQ : 1) l'interculturalisme, 2) l'assimilation culturelle, 3) l'inclusion multiculturelle et 4) la synergie culturelle. Cependant, les pratiques managériales actuelles tendent à négliger les stratégies, souvent inconscientes, que les IHQ adoptent pour s'adapter à leur milieu de travail, rendant les initiatives interculturelles d'entreprise potentiellement superficielles ou inefficaces. Selon la théorie culturelle, les IHQ sont souvent guidés par leur cadre culturel, qui influence leurs interprétations et leurs actions (Bisbey et al., 2021). Ce cadre culturel joue un rôle déterminant pour l'intégration professionnelle des IHQ et pour leur performance au sein des organisations, particulièrement lorsque les normes et valeurs organisationnelles diffèrent des leurs. Ainsi, nous proposons un alignement potentiel entre les stratégies d'acculturation de Berry (1997) et les stratégies organisationnelles de GI telles que nous les avons identifiées. Il en ressort la nécessité de repenser les cadres théoriques actuels et d'adopter une approche plus englobante, tenant compte des expériences et stratégies des IHQ eux-mêmes combinées aux stratégies organisationnelles de GI. Une compréhension mutuelle renforcée permettrait

de développer des pratiques de GI plus adaptées aux réalités de l'intégration des talents internationaux et plus efficaces.

Cette étude présente certaines limites. D'abord, bien qu'il s'agisse d'une revue narrative, une approche quasi systématique a été employée pour identifier les documents à analyser. Il est donc possible que certaines études pertinentes aient pu être rejetées. Par ailleurs, l'utilisation de critères de sélection pourrait avoir réduit la contribution synthétique et conceptuelle de l'étude, car ceux-ci circonscrivent d'emblée les résultats de l'analyse et font converger, d'une certaine façon, les conclusions pouvant être tirées. Néanmoins, cette étude apporte des contributions importantes pouvant se traduire en implications managériales. Elle met en lumière la nécessité pour les gestionnaires d'établir des attentes et des objectifs clairs quant à la gestion de la diversité culturelle au sein de l'organisation. À cet égard, toutes les activités organisationnelles devraient être pensées pour répondre à ces préoccupations de diversité culturelle et réalisées de manière à permettre une GI efficace. Cela est d'autant plus important pour les pratiques en gestion des ressources humaines, qui s'avèrent déterminantes pour une intégration réussie des IHQ.

Finalement, notre étude permet de relever quelques pistes de recherche prometteuses – selon nous. D'abord, nous mettons en lumière quatre grandes stratégies organisationnelles de GI. Celles-ci ont été dégagées de la littérature par une analyse documentaire. Ces stratégies constituent des propositions interprétatives qui mériteraient d'être davantage conceptualisées et validées par des recherches futures. De futurs travaux sur le sujet devraient cependant considérer aussi l'importance d'une synergie entre les stratégies individuelles des IHQ et la stratégie organisationnelle visant leur intégration et leur efficacité. En effet, il n'y a pas de bonne ou de mauvaise stratégie : tout dépend de l'adaptation mutuelle entre la culture des travailleurs immigrants et celle de l'organisation. Cette interdépendance cruciale pour une intégration réussie mérite que l'on s'y consacre davantage en recherche. De plus, nous avons remarqué que les stratégies et les déterminants antécédents identifiés dans cette analyse ont plus souvent été examinés indépendamment. Étant donné que la GI des IHQ est un concept large et global qui fait référence à la manière dont les sentiments, les pensées et les actions des individus évoluent au fil du temps, les recherches futures devraient porter sur la combinaison de ces variables déterminantes sur une longue période.

## Bibliographie

\* = article scientifique inclus dans l'analyse de la revue de littérature

Adler, N. J., Doktor, R. et Redding, S. G. (1986). From the atlantic to the pacific century: Cross-cultural management reviewed. *Journal of management*, 12(2), 295-318. <https://doi.org/10.1177/014920638601200210>

\*Almeida, S. et Fernando, M. (2017). Making the cut: occupation-specific factors influencing employers in their recruitment and selection of immigrant professionals in the information technology and accounting occupations in regional Australia. *International Journal of Human Resource Management*, 28(6), 880-912. doi: 10.1080/09585192.2016.1143861

\*Bahn, S. (2015). Managing the well-being of temporary skilled migrants. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(16), 2102-2120. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.971849>

Berry, J. W. (2006). Stress perspectives on acculturation. Dans D. L. Sam et J. Berry. (dir.), *The Cambridge handbook of acculturation psychology* (p. 43-57). Cambridge University Press.

Berry, J. W., Kim, U., Power, S., Young, M. et Bujaki, M. (1989). Acculturation attitudes in plural societies. *Applied Psychology: An International Review*, 38, 185-205. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1989.tb01208.x>

Berry, J.W. (1997). Immigration, acculturation, and adaptation. *Applied Psychology*, 46(1), 5-34. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1997.tb01087.x>

- Bisbey, T. M., Kilcullen, M. P., Thomas, E. J., Ottosen, M. J., Tsao, K. et Salas, E. (2021). Safety culture: An integration of existing models and a framework for understanding its development. *Human factors*, 63(1), 88-110. <https://doi-org.acces.bibl.ulaval.ca/10.1177/0018720819868878>
- \*Bouncken, R.B., Reuschl, A.J., Barwinski, R.W. et Viala, C. (2018). Cross-cultural diversity management in service firms. *European Journal of International Management*, 12(5-6), 510-535. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2018.094496>
- \*Brunton, M., Cook, C., Walker, L., Clendon, J. et Atefi, N. (2020). Home and away: A national mixed-methods questionnaire survey of host and migrant registered nurses in New Zealand. *Collegian*, 27(2), 164-173. <https://doi.org/10.1016/j.collegn.2019.08.004>
- Choi, M. S., Cook, C. M. et Brunton, M. A. (2019). Power distance and migrant nurses: the liminality of acculturation. *Nursing Inquiry* 26(4), e12311. <https://doi.org/10.1111/nin.12311>
- \*Cruickshank, P. (2007). Immigrant diversity and communication practices in the New-Zealand business sector. *Business Communication Quarterly*, 70(1), 87-92. <https://doi.org/10.1177/108056990707000116>
- \*Dupuis, J.-P., et Segal, J.-P. (2020). Diplôme et mise à l'épreuve des compétences des immigrants qualifiés dans les entreprises : une comparaison France-Québec. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 24(6), 101-113. <https://doi.org/10.7202/1077352ar>
- \*Ertorer, S.E., Long, J., Fellin, M. et Esses, V.M. (2022). Immigrant perceptions of integration in the Canadian workplace. *Equality Diversity and Inclusion*, 41(7), 1091-1111. <https://doi.org/10.1108/EDI-02-2019-0086>
- Finotelli, C. (2021). Integration at work: Migrant healthcare professionals in two spanish hospitals. *Migration Studies*, 9(3), 922-940. <https://doi.org/10.1093/migration/mnz050>
- Friesen, M. et Ingram, S. (2013). Advancing intercultural competency: Canadian engineering employers' experiences with immigrant engineers. *European Journal of Engineering Education*, 38(2), 219-227. <https://doi.org/10.1080/03043797.2013.766677>
- \*Gauthier, C. A. (2016). Obstacles to socioeconomic integration of highly-skilled immigrant women lessons from Quebec interculturalism and implications for diversity management. *Equality Diversity and Inclusion*, 35(1), 17-30. <https://doi.org/10.1108/EDI-03-2014-0022>
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. Basic Books.
- \*Goby, V.P. et Alhadhrami, A. (2020). Expat or citizen? Raising the question of a potential impact of status on leader behavior. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(5), 1019-1030. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2019-1909>
- \*Greblikaite, J. et Daugeliene, R. (2010). The growing need of cross-cultural management and ethics in business. *European Integration Studies*, (4), 148-152.
- \*Grosskopf, S., Barmeyer, C. et Landes, A. (2024). Organizational integration of highly skilled migrants? Social worlds as multiple cultures dismantling conventional framings. *Journal of Industrial and Business Economics*, 51, 691-724. <https://doi.org/10.1007/s40812-023-00290-0>
- \*Grosskopf, S., Landes, A. et Barmeyer, C. (2022). A black-box yet to be opened: Multi-level processes during migrants' organizational socialization. *Journal of International Migration and Integration*, 23(4), 1875-1902. <https://doi.org/10.1007/s12134-021-00906-1>
- \*Gunasekara, A., Grant, S. et Rajendran, D. (2019). Years since migration and wellbeing among indian and sri lankan skilled migrants in Australia: Mediating effects of acculturation. *International Journal of Intercultural Relations*, 70, 42-52. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2019.02.006>
- Hajro, A., Stahl, G. K., Clegg, C. C. et Lazarova, M. B. (2019). Acculturation, coping, and integration success of international skilled migrants: An integrative review and multilevel framework. *Human Resource Management Journal*, 29 (3), 328-352. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12233>
- Harder, N., Figueroa, L., Gillum, R. M., Hangartner, D., Laitin, D. D. et Hainmueller, J. (2018). Multidimensional measure of immigrant integration. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 115(45), 11483-11488. <https://doi.org/10.1073/pnas.1808793115>
- \*Harris, P. R. (1996). Diversity in the global work culture. *Equal Opportunities International*, 15(2), 36-51. <https://doi.org/10.1108/eb010662>
- Hawthorne, L. (2013). Skilled enough? Employment outcomes for recent economic migrants in Canada compared to Australia. Dans T. Triadafilopoulos (dir.), *Wanted and Welcome?. Immigrants and Minorities, Politics and Policy* (p. 219-253). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-4614-0082-0\\_11](https://doi.org/10.1007/978-1-4614-0082-0_11)

- \*Heponiemi, T., Hietapakka, L., Lehtoaro, S. et Aalto, A.M. (2018). Foreign-born physicians' perceptions of discrimination and stress in Finland: A cross-sectional questionnaire study. *BMC Health Services Research*, 18(418). <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3256-x>
- \*Hollinshead, G. (2017). The tortuous ascent of global value chains - the case of pharmaceutical R&D in China. *Critical Perspectives on International Business*, 13(3), 244-262. <https://doi.org/10.1108/cpoib-09-2016-0032>
- \*Jansen, E. et Haenel, P. (2021). What measures help with the professional integration of migrated doctors in rehabilitation clinics?. *Die Rehabilitation*, 61(3), 186-193. <https://doi.org/10.1055/a-1685-4537>
- Janssens, M. et Zanoni, P. (2014). Alternative diversity management: Organizational practices fostering ethnic equality at work. *Scandinavian Journal of Management*, 30(3), 317-331. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2013.12.006>
- Keesing, R. M. (1974). Theories of culture. *Annual review of anthropology*, 3, 73-97.
- \*Konanahalli, A., Oyedele, L.O., Spillane, J., Coates, R., von Meding J. et Ebohon, J. (2014). Cross-cultural intelligence (cq) it's impact on british expatriate adjustment on international construction projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 7(3), 423-448. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2012-0062>
- Lainé, S. (2004). *Management de la différence: Apprivoiser l'interculturel*. Afnor.
- Landry, R., Becheikh, N., Amara, N., Halilem, N., Jbilou, J., Mosconi, E. et Hammami, H. (2007). *Innovation dans les services publics et parapublics à vocation sociale – Rapport de la revue systématique des écrits. Fonds de recherche du Québec*. <https://frq.gouv.qc.ca/histoire-et-rapport/innovation-dans-les-services-publics-et-parapublics-a-vocation-sociale/>
- \*Lu, Y., Samarantunge, R. et Härtel, C.E.J. (2012). The relationship between acculturation strategy and job satisfaction for professional Chinese immigrants in the Australian workplace. *International Journal of Intercultural Relations*, 36(5), 669-681. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2012.04.003>
- \*Mahmud, S., Alam Q. et Härtel, C. (2014). Mismatches in skills and attributes of immigrants and problems with workplace integration: A study of IT and engineering professionals in Australia. *Human Resource Management Journal*, 24(3), 339-354. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12026>
- Mandard, M. et Allain, É. (2024). Les revues narratives de la littérature en sciences de gestion-Principes, portée et applications. *Revue Française de Gestion*, 50(317), 13-28. <https://shs.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2024-4-page-13>
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. et Axelrod, E. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.
- \*Ni, L., Wang, Q. et Gogat, A. (2018). Understanding immigrant internal publics of organizations: Immigrant professionals' adaptation and identity development. *Journal of Public Relations Research*, 30(4), 146-163. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2018.1490289>
- Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE). (1998). *SOPEMI 1997: Trends in international migration: Continuous annual report*. [https://read.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/trends-in-international-migration-1997\\_migr\\_outlook-1997-en#page1](https://read.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/trends-in-international-migration-1997_migr_outlook-1997-en#page1)
- Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE). (2008). *The global competition for talent mobility of the high-skilled*. [https://www.oecd-ilibrary.org/employment/the-global-competition-for-talent\\_9789264047754-en](https://www.oecd-ilibrary.org/employment/the-global-competition-for-talent_9789264047754-en)
- Organisation internationale pour les migrations (OIM). (2022). *Rapport état de la migration dans le monde 2022*. <https://worldmigrationreport.iom.int/wmr-2022-interactive/?lang=FR>
- Ozden, C., Kerr, S., Kerr, W. et Parsons, C. (2017, 31 mai). Global talent flows: Causes and consequences of high-skilled migration. *Let's talk development*. <https://blogs.worldbank.org/developmenttalk/global-talent-flows-causes-and-consequences-high-skilled-migration>
- \*Peppas, S. C. et Chang, L. (1998). The integration of inpatriates into rural communities. *Management Decision*, 36(6), 370-377. <https://doi.org/10.1108/00251749810223547>
- Piché, V. (2005). Immigration, mondialisation et diversité culturelle: comment «gérer» les défis?. *Les Cahiers du Gres*, 5(1), 7-28. <https://doi.org/10.7202/010877ar>
- \*Primecz, H., Lugosi, P., Zolner, M., Chevrier, S., Barmeyer, C. et Grosskopf, S. (2023). Organizations and migrant integration: Towards a multiparadigm narrative approach. *International Journal of Cross Cultural Management*, 23(1), 7-30. <https://doi.org/10.1177/14705958231155011>
- Rajendran, D., Farquharson, K. et Hewege, C. (2017). Workplace integration: The lived experiences of highly skilled migrants in australia. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 36(5), 437-456. <https://doi.org/10.1108/EDI-11-2016-0094>
- Reitz, J. G. et Banerjee, R. (2007). *Racial inequality, social cohesion and policy issues in Canada*. Institute for Research on Public Policy. <https://irpp.org/wp-content/uploads/2007/01/reitz.pdf>

- Romani, L., Holck, L. et Risberg, A. (2019). Benevolent discrimination: Explaining how human resources professionals can be blind to the harm of diversity initiatives. *Organization*, 26(3), 371-390. <https://doi-org.acces.bibl.ulaval.ca/10.1177/1350508418812585>
- Shirmohammadi, M., Beigi, M. et Stewart, J. (2019). Understanding skilled migrants' employment in the host country: A multidisciplinary review and a conceptual model. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(1), 96-121. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1511615>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of business research*, 104, 333-339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Su, Z. (2010). Vers une gestion efficace de la diversité culturelle en entreprise face aux immigrants hautement qualifiés. Dans N. Lacasse, et J. Palard (dir.), *Immigration et intégration au Québec et en France* (p. 123-139). Presse de l'Université Laval.
- Swidler, A. (1986). Culture in action: Symbols and strategies. *American sociological review*, 273-286.
- \*Szmodics, P. (2019). High-skilled immigrants on the job markets, initiators of change. *Journal of the Knowledge Economy*, 10(2), 812-825. <https://doi.org/10.1007/s13132-017-0495-8>
- \*Taylor, Y., Everett A.M. et Edgar, F. (2021). Perception of cross-cultural adjustment by immigrant professionals from three ethnic groups in one host context. *International Journal of Cross Cultural Management*, 21(2), 227-244. <https://doi.org/10.1177/14705958211001889>
- \*Taylor, Y., Everett A.M. et Edgar, F. (2022). Work values of immigrant professionals: the New-Zealand context. *International Journal of Human Resource Management*, 33(5), 862-897. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1737562>
- \*Teixeira, G., Lucas, P. et Gaspar, F. (2022). International portuguese nurse leaders' insights for multicultural nursing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(19). <https://doi.org/10.3390/ijerph191912144>
- \*Tran, T.T., Muenjohn, N. et Montague, A. (2024). Negotiating entry to the professional labour market among vietnamese skilled migrants in Australia: The impact of cultural distance. *International Journal of Intercultural Relations*, 100. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2024.101977>
- Tylor, E. B. (1871). *Primitive culture: Researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom*. Murray.
- Valenzuela, M. A., Flinchbaugh, C. et Rogers, S. E. (2020). Can organizations help adjust?: The effect of perceived organizational climate on immigrants' acculturation and consequent effect on perceived fit. *Journal of International Management* 26(3), 100775. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2020.100775>
- Van Riemsdijk, M. et Basford, S. (2022). Integration of highly skilled migrants in the workplace: A multi-level framework. *Journal of International Migration and Integration*, 23, 633-654. <https://doi.org/10.1007/s12134-021-00845-x>
- \*Varma, R. (2021). Dissecting culture at work: conversation with Indian immigrant scientists and engineers in the US industrial sector. *Technology in Society*, 66. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101654>
- Wong, G., Greenhalgh, T., Westhorp, G., Buckingham, J. et Pawson, R. (2013). RAMESES publication standards: Meta-narrative reviews. *Journal of Advanced Nursing*, 69(5), 987-1004. <https://doi.org/10.1186/1741-7015-11-20>
- \*Zikic, J. (2015). Skilled migrants' career capital as a source of competitive advantage: Implications for strategic HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(10), 1360-1381. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.981199>

