

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

L'INTÉGRATION SOCIOPROFESSIONNELLE DES TRAVAILLEURS ISSUS  
DE L'IMMIGRATION DANS LES RÉGIONS DU QUÉBEC – LES STRATÉGIES  
DE RÉTENTION

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAITRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR  
SACHA ROBIDOUX-BOLDUC

MARS 2019

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce au support de plusieurs personnes, auxquelles je voudrais témoigner ma reconnaissance.

Je voudrais d'abord adresser toute ma gratitude à Sylvie Gravel, ma directrice de mémoire, pour sa disponibilité, ses encouragements et surtout ses judicieux conseils qui ont contribué à alimenter ma réflexion et mon désir de me surpasser. Je la remercie également d'avoir cru en notre projet et de nous avoir supportées intellectuellement, financièrement, psychologiquement, mais surtout dans toutes les embûches qui se sont dressées lors de ce processus. Elle a été et restera une grande source d'inspiration pour moi, autant pour son savoir que pour sa générosité humaine et son dévouement.

Je désire aussi remercier ma collègue et très chère amie, Marie-France Dupuis, pour son sens de l'entraide et sa volonté d'accomplissement inspirante, sans qui cette expérience n'aurait jamais été aussi agréable et enrichissante. Ses habiletés, son charisme et sa détermination feront d'elle une professionnelle accomplie, avec qui j'en suis certaine, je pourrai partager de nombreux projets d'affaires dans l'avenir.

Je voudrais également exprimer ma reconnaissance envers mes parents et amies qui ont toujours su m'apporter un soutien moral et intellectuel lors de cette longue démarche. Enfin, un remerciement tout particulier à mon amoureux Laurent, dont l'écoute et le réconfort m'ont permis de demeurer positive et fière tout au long de ce processus de mémoire. Merci encore à vous tous d'avoir cru en la pertinence de mon travail et de m'avoir encouragée à persévérer.

## TABLES DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	vii
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES .....	ix
RÉSUMÉ .....	xi
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE I PROBLÉMATIQUE.....	5
CHAPITRE II RECENSION DES ÉCRITS.....	10
2.1 Capital physique et capital économique .....	11
2.2 Capital humain.....	13
2.3 Capital social et capital politique.....	16
2.4 Capital culturel et linguistique et capital d'ouverture.....	19
2.5 Objectif et questions de recherche.....	22
CHAPITRE III CADRE CONCEPTUEL.....	24
3.2 Présentation du concept central à l'étude : la rétention .....	31
3.3 Présentation du modèle théorique : Price (2001).....	32
3.4 Variables retenues.....	36
CHAPITRE IV CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....	41
4.1 Devis de recherche et questions spécifiques.....	42

4.2	Population à l'étude et échantillon.....	45
4.3	Stratégie de sollicitation.....	47
4.4	Collecte de données.....	49
4.5	Éthique et confidentialité .....	52
4.6	Validité interne et externe .....	54
4.7	Traitement et analyse des données.....	56
CHAPITRE V RÉSULTATS - RÉTENTION .....		58
4.8	Facteurs de rétention .....	59
4.8.1	Intégration dans la sphère du travail.....	59
4.8.1.1	Besoins et préoccupations des travailleurs issus de l'immigration – l'intégration dans la sphère du travail.....	60
4.8.1.2	Les programmes municipaux et gouvernementaux – l'intégration dans la sphère du travail.....	63
4.8.1.3	Les stratégies des employeurs – l'intégration dans la sphère du travail... ..	66
4.8.1.4	En bref – l'intégration dans la sphère du travail.....	69
4.8.2	Commodités en région.....	71
4.8.2.1	Besoins et préoccupations socioprofessionnels des travailleurs issus de l'immigration – Commodités en région.....	71
4.8.2.2	Programmes municipaux et gouvernementaux – Commodités en région. ....	73
4.8.2.3	Les stratégies des entreprises – Commodités en région .....	78
4.8.2.4	En bref – Commodités en région.....	79

4.8.3	Intégration sociale et culturelle .....	80
4.8.3.1	Les besoins socioprofessionnels des travailleurs issus de l'immigration - l'intégration sociale et culturelle .....	81
4.8.3.2	Les programmes municipaux et gouvernementaux – Intégration sociale et culturelle .....	83
4.8.3.3	Les stratégies des employeurs – Intégration sociale et culturelle ...	85
4.8.3.4	En bref – Intégration sociale et culturelle .....	86
4.8.4	Intégration des membres de la famille .....	87
4.8.4.1	Besoins et préoccupations socioprofessionnels des travailleurs issus de l'immigration – Intégration des membres de la famille .....	87
4.8.4.2	Programmes municipaux et gouvernementaux – Intégration des membres de la famille .....	89
4.8.4.3	Les stratégies des employeurs – Intégration des membres de la famille.....	90
4.8.4.4	En bref – Intégration des membres de la famille .....	91
4.9	Bonification des stratégies de rétention.....	92
4.9.1	Différences entre les actions politiques des régions à l'étude.....	92
4.9.2	Stratégies de rétention les plus fructueuses.....	94
4.9.3	Besoins des acteurs pour les prochaines années .....	98
4.10	Représentation schématique des résultats.....	99
CHAPITRE VI DISCUSSION .....		102
5.1	Intégration dans la sphère du travail.....	103
5.2	Commodités en région.....	106

5.3	Intégration sociale et culturelle .....	108
5.4	Intégration des membres de la famille .....	109
5.5	Concertation entre les acteurs .....	110
5.6	Limites du mémoire .....	111
	CONCLUSION .....	115
	ANNEXE A GRILLE D'ENTRETIEN PAR TÉLÉPHONE (DIRIGEANTS D'ENTREPRISES).....	117
	ANNEXE B GRILLE D'ENTRETIEN PAR TÉLÉPHONE (AGENTS DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE RÉGIONAL) .....	126
	ANNEXE C GROUPE DE DISCUSSION – VISITE DES RÉGIONS.....	132
	ANNEXE D FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT ...	134
	ANNEXE E CERTIFICAT D'ACCOMPLISSEMENT .....	139
	ANNEXE F CERTIFICAT ÉTHIQUE .....	140
	ANNEXE G CODIFICATION AVEC LE SYSTÈME DE NŒUDS DANS LE LOGICIEL NVIVO.....	142
	RÉFÉRENCES .....	151

## LISTE DES FIGURES

Figure	Page
3.1 Modèle générique intégré du développement du Capital régional d'attraction et de rétention des immigrants en région .....	30
3.2 Causal model of turnover.....	34
3.3 Représentation schématique des facteurs influençant la rétention des travailleurs immigrants en région .....	40
5.1 Représentation schématique des résultats.....	100

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
3.1 Déterminants de la rétention des immigrants en région.....	26
4.1 Répartition des répondants selon les régions .....	47

## LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

ACR	<i>Application Call Recorder</i> (Application d'enregistreur d'appels)
ADE	Agent de développement économique régional (Répondants)
CAQ	Certificat d'acceptation du Québec
CDQ	Centre-du-Québec
CIC	Citoyenneté et Immigration Canada
CIÉR	Comité interinstitution d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Montréal
DEP	Diplôme d'étude professionnelle
ENT	Employeur (Répondants)
ESG UQAM	École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal
FADOC	Mouvement des Aînés du Québec
FCCQ	Fédération des chambres des commerces
GRH	Gestion des ressources humaines

x

ISQ	Institut de la statistique du Québec
MCCI	Ministère des Communautés culturelles et de l'Immigration du Québec
MIDI	Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion
OBNL	Organisme à but non lucratif
PME	Petites-moyennes entreprises
PRI	Programme régional d'intégration
R	Régions
RMR	Région métropolitaine de recensement
TRAV-GD	Travailleurs immigrants – Groupe de discussion (Répondants)

## RÉSUMÉ

Ce mémoire traite de l'intégration socioprofessionnelle des travailleurs immigrants dans les régions du Québec, et plus particulièrement des stratégies de rétention déployées à cet effet par les employeurs et les agents de développement économique régional. Bien que plusieurs études aient porté sur ce sujet, rares sont celles ayant analysé cette problématique selon une perspective managériale. Les questions de recherche visent à comprendre quels sont les incitatifs socioprofessionnels et personnels qui retiendraient en région les travailleurs immigrants et à décrire les stratégies de rétention déployées selon les acteurs concernés. Ce mémoire repose sur l'analyse de vingt-trois (23) entrevues semi-dirigées menées auprès d'employeurs des régions du Québec et d'agents de développement économique régional, ainsi que sur trois groupes de discussion auxquels ont participé cinquante et un (51) travailleurs immigrants. La sollicitation de ces participants aux entrevues et aux groupes de discussion a été faite dans le cadre du projet *Un emploi en sol québécois* organisé par la Fédération des chambres de commerce du Québec (FCCQ) en automne 2017.

Les résultats démontrent plusieurs contradictions dans le discours des acteurs, ne permettant pas d'identifier clairement les stratégies de rétention à privilégier. Par contre, ils apportent un éclairage sur les incohérences de la politique de régionalisation de l'immigration. Ainsi, l'intégration au travail se voit affecter par une incompatibilité entre les postes offerts en région et la qualification des travailleurs immigrants menant ceux-ci à occuper des emplois sous-qualifiés. L'intégration sociale et culturelle des différents membres de la famille du travailleur immigrant est un souci partagé par tous les acteurs des régions, mais chacun dénonce le manque de ressources disponibles à cet effet et impute aux autres la responsabilité de corriger la situation. Finalement, l'accès au logement et au transport en commun ne permet pas de répondre aux besoins des travailleurs immigrants. L'ensemble de ces problèmes est attribué à une information insuffisante et à une coordination déficiente entre les divers acteurs.

Mots clés : immigrants, intégration socioprofessionnelle, rétention, pénurie de main-d'œuvre, gestion de la diversité culturelle, entreprises des régions du Québec.



## INTRODUCTION

Ce mémoire de maîtrise s'intéresse à l'intégration socioprofessionnelle des travailleurs issus de l'immigration dans les régions du Québec, et plus particulièrement aux stratégies de rétention adoptées par les employeurs et les agents de développement économique régional pour retenir ces professionnels issus de l'immigration en région. Ce mémoire se veut également complémentaire à celui de Marie-France Dupuis traitant des stratégies d'attractions, puisqu'initialement ce projet visait à établir conjointement les balises d'un service de consultation aux entreprises favorisant l'intégration efficiente des travailleurs immigrants dans les régions du Québec.

Depuis plusieurs décennies, le nombre de personnes immigrantes qui s'établissent au Québec augmente constamment, et tout particulièrement en milieu urbain. Dans le but de répartir de manière plus équilibrée les mouvements de population immigrante au Québec et de répondre aux besoins de main-d'œuvre des régions, le gouvernement provincial instaura en 1990 une politique de régionalisation de l'immigration. Le plan d'action de cette politique visait notamment à favoriser la rétention des travailleurs immigrants dans les régions du Québec. Or, encore aujourd'hui, la population immigrante est fortement centralisée dans la région métropolitaine et le taux de chômage de cette population demeure très élevé (Statistique Canada, 2017).

Le gouvernement provincial a donc récemment revu son système d'immigration en élaborant un nouveau plan d'action mieux adaptée aux besoins du Québec et des régions (MIDI, 2017, p.11). Dans celui-ci, l'employeur joue un rôle de premier plan

dans la rétention des immigrants en région. Malgré que ceux-ci se retrouvent désormais parmi les principaux acteurs de cette problématique, rares sont les études qui ont interrogé et consulté les employeurs des régions du Québec sur leur volonté d'intégrer des travailleurs immigrants dans leur entreprise et sur les stratégies utilisées en vue de les retenir.

Le but de cette recherche est donc d'identifier les stratégies adoptées par les employeurs et les agents de développement économique régional pour retenir les travailleurs issus de l'immigration dans les régions du Québec. Les objectifs de ce mémoire sont de :

- A. Comprendre quels sont les incitatifs socioprofessionnels et personnels qui retiendraient en région les travailleurs immigrants.
- B. Décrire les stratégies de rétention déployées selon les acteurs concernés, c'est-à-dire les employeurs et les membres de la communauté d'accueil

La collecte de données a été menée conjointement avec Marie-France Dupuis. Nous avons eu la chance de participer en tant que bénévoles au projet pilote *Un emploi en sol québécois* organisé à l'automne 2017 par la Fédération des chambres de commerce du Québec (FCCQ) et sollicité par le fait même des participants pour notre étude. Les données recueillies proviennent de vingt-trois entrevues semi-structurées menées auprès d'employeurs (n=16) et d'agents de développement économique régional (n=7). Nous avons également eu la chance de conduire trois groupes de discussion auprès des travailleurs immigrants participant à ce projet pilote.

Ce mémoire de maîtrise comprend six chapitres. Le premier chapitre présente la problématique de l'intégration et de la rétention des travailleurs immigrants qualifiés dans les régions du Québec. Ce chapitre traite également de l'évolution de cette préoccupation menant à la formulation d'une politique de régionalisation de

l'immigration qui malheureusement n'atteindra jamais ses objectifs. Le deuxième chapitre présente les thèmes qui ont été retenus dans la recension des écrits, soit le capital physique et le capital économique, le capital humain, le capital social et le capital politique ainsi que le capital culturel/linguistique et le capital d'ouverture à l'immigration en région. Cette section est principalement inspirée par l'œuvre de Vatz Laaroussi, Bernier et Guilbert (2013), puisque ceux-ci illustrent brillamment les éléments influençant l'intégration des travailleurs immigrants et la rétention de ceux-ci dans un contexte de régionalisation au Québec. Le troisième chapitre expose le cadre conceptuel de la rétention organisationnelle et son adaptation à la situation des travailleurs immigrants en région. Le but est d'analyser cette problématique sous un regard managérial, très peu exploré encore à ce jour. Le quatrième chapitre est consacré à la méthodologie utilisée pour cette recherche. En ce qui concerne la collecte de donnée, cette section présentera en détail le contexte particulier dont nous avons pu bénéficier grâce à la FCCQ. Le cinquième chapitre est dédié aux résultats divisés sous deux dimensions : les facteurs de rétention et la bonification des stratégies de rétention. Plusieurs contradictions entre les discours seront percevables et permettront d'identifier les besoins des divers acteurs. Finalement, le dernier chapitre propose une discussion mettant en lien les résultats de la recherche et la littérature scientifique. Cette section met de l'avant le manque de consensus entre les acteurs, mais principalement le manque de coordination dans les actions et les stratégies de rétention.

En adoptant une perspective de gestion et en questionnant les employeurs ainsi que les agents de développement économique régional, cette recherche permet d'observer et d'analyser le phénomène selon un angle peu abordé. Un angle différent de celui qu'ont apporté les études sociales qui ont façonné le sujet jusqu'à ce jour. De plus, considérant la teneur des controverses et des débats portant sur l'immigration au Québec durant la campagne électorale de 2018, il est possible de constater qu'aucun

consensus n'a pu être établi sur les actions et les stratégies d'intégration à privilégier dans l'avenir. Ainsi, il serait souhaitable que cette recherche permette de renouveler les approches en intervention interculturelle et qu'elle contribue à la réflexion sur la mobilité professionnelle des immigrants au Québec.

## CHAPITRE I

### PROBLÉMATIQUE

La mondialisation et de la globalisation du marché du travail ont engendré des mouvements migratoires importants depuis les dernières décennies. En effet, avec l'aire des communications et du transfert rapide d'informations, un grand nombre d'individus perçoivent les possibilités d'une qualité de vie supérieure à l'étranger, et ce principalement en ce qui concerne l'employabilité et l'éducation. Ainsi, avec une population de 37 067 011 habitants, le Canada est devenu une terre d'accueil très convoitée où il fait bon vivre pour de nombreuses personnes à travers le monde (Statistique Canada, 2018). Le Canada accueille chaque année de plus en plus d'immigrants, tout particulièrement en milieu urbain. Ainsi, l'Institut de la statistique du Canada (ISC) a recensé en 2016 un total de 1 212 075 personnes immigrantes au pays. De plus, le plan ministériel 2018-2019 du Canada prévoit augmenter ce nombre d'années en année, en accueillant entre 300 000 et 350 000 immigrants en 2019 et entre 310 000 et 360 000 immigrants en 2020 (MIRCC, 2018). Toutefois, ces nouveaux arrivants ne sont pas répartis proportionnellement sur le territoire.

En effet, la majorité des personnes issues de l'immigration vivent dans les trois plus grandes régions métropolitaines du Canada, soit Toronto, Vancouver et Montréal (Vézina et Houle, 2017). La tendance à la hausse de l'établissement de la population immigrante dans les municipalités périphériques affiche une croissance constante depuis les dernières années. Les données du recensement canadien montrent qu'entre

2001 et 2011, plus de la moitié de la population immigrante (50,6 %) habitait dans une municipalité périphérique de Toronto, ce qui représente une hausse de 10% par rapport à 2001 (40,3 %). Au cours de cette même période, la population immigrante établie en zone urbaine est passée de 66,4 % à 71,6 % pour la région métropolitaine de recensement (RMR) de Vancouver (Vézina, et Houle, 2017). Finalement, dans la province du Québec, le ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion (MIDI) estime un total de 53 084 personnes immigrantes admises en 2016 et tend à augmenter légèrement ce nombre d'admissions pour l'année 2019, prévoyant accueillir un maximum de 54 500 immigrants (MIDI, 2018). Cependant, 74,4 %, des immigrants de 2005 à 2014 qui étaient toujours présents au Québec en 2016, résidaient dans la région de Montréal, tandis que 22,1 % habitaient en région hors de la métropole (MIDI, 2016).

Malheureusement, il est encore possible de constater en 2017 un taux de chômage inquiétant chez les immigrants récents (admis depuis 5 ans ou moins) qui s'élève à 15,8%. Bien que ce pourcentage diminue avec la durée de résidence, il est largement supérieur au taux de chômage de 6,8% relatif aux natifs québécois (Institut de la statistique du Québec, 2017).

Déjà dans les années 90, cette situation était source de préoccupations pour le gouvernement québécois. En effet, tel qu'il est présenté dans l'énoncé de politique en matière d'immigration et d'intégration de 1991, un déséquilibre dans la répartition des immigrants au Québec peut d'engendrer de lourds problèmes à long terme :

Tout d'abord, ce taux de concentration métropolitaine — le plus élevé des grandes villes canadiennes — prive de nombreuses régions du Québec de l'apport économique, démographique et socioculturel de l'immigration, alors même que le Québec poursuit, depuis quelques années, une importante politique de développement régional. De plus, l'absence d'une répartition régionale équilibrée des immigrants fait porter aux seuls Montréalais et à leurs

institutions la responsabilité d'intégrer les nouveaux arrivants, à laquelle les Québécois de toutes les régions devraient être appelés à contribuer. Finalement, ce déséquilibre est susceptible de créer à plus long terme un hiatus important entre la région métropolitaine et le reste de la province (MCCI, 1991, p.73).

Pour contrer cette problématique, une politique de régionalisation de l'immigration a donc été instaurée par le gouvernement provincial du Québec en 1990. L'établissement des immigrants hors de la métropole s'inscrivait alors dans les objectifs stratégiques de l'État, répertorié sous l'Énoncé de politique en matière d'immigration et d'intégration du Québec (Simard, 1996). Sous une perspective de développement régional, il était question d'assurer, de manière plus équilibrée, la répartition des mouvements de population immigrante dans la province, afin d'améliorer les conditions de vie des nouveaux arrivants et par le fait même, répondre aux besoins de main-d'œuvre des régions du Québec (Ministère des Affaires internationales, 1994). Plusieurs mesures ont été mises en place pour favoriser le succès de cette politique de régionalisation et assurer l'intégration des travailleurs immigrants dans les régions du Québec. Il était question notamment d'encourager la concertation entre les divers organismes intéressés, de sensibiliser des communautés régionales à l'intégration des immigrants ainsi que de développer des services d'accueil et d'insertion socio-économique pour les immigrants en région (Simard, 1996).

Depuis les années 2000, les services d'intégration sociale des personnes immigrantes sont offerts en partenariat avec divers organismes du Québec; ils sont financés et évalués par le ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion (MIDI). Cependant, les budgets alloués par le MIDI connaissent des baisses importantes depuis les dernières années (Racine et Plasse-Ferland, 2016). Les compressions budgétaires et les diverses reconfigurations des modes d'intervention du ministère ont inévitablement engendré des modifications, voire des difficultés, dans la prestation de services aux personnes immigrantes. Alors que les besoins s'accroissent avec le

nombre de personnes immigrantes et que les ressources diminuent, certains auteurs se questionnent sur l'efficacité des modes d'intervention de l'état et sur la capacité des organismes du milieu à répondre aux objectifs de ladite politique (Racine et Plasse-Ferland, 2016).

Ainsi, 23 ans après la mise en place de cette politique de régionalisation, la distribution interrégionale déséquilibrée des personnes immigrantes au Québec se fait encore très présente et pose des problèmes à l'insertion de cette population sur le marché du travail. De plus, avec le vieillissement de la population et l'exode rural, les régions du Québec connaissent depuis quelques années des besoins importants de main-d'œuvre. Affectant leur productivité, les entreprises des régions du Québec ont peine à pourvoir leurs postes vacants (Deschênes et al, 2015). Certaines initiatives ont déjà vu le jour pour pourvoir les postes saisonniers, telles que l'embauche de travailleurs étrangers temporaires (Gesualdi-Fecteau, 2016).

Toutefois, à ce jour, aucune solution ne permet de pourvoir de façon durable les postes permanents en région. Dans cette perspective, la politique de régionalisation demeure prioritaire dans les objectifs et les actions du gouvernement provincial. En 2017, le MIDI dévoila donc son nouveau plan stratégique 2016-2021 sur l'immigration, visant notamment à « augmenter l'établissement durable des personnes immigrantes qui répondent aux besoins du Québec et des régions » (MIDI, 2017, p.15). Cependant, plusieurs enjeux affectent l'établissement durable des immigrants en région depuis plusieurs années. En effet, malgré une augmentation du taux d'attraction de cette population dans les régions du Québec, plusieurs études démontrent que les immigrants quittent presque en totalité celles-ci après quelques années, présentant ainsi un taux de rétention très faible (Drainville, 2006; Simard, 1994). Le concept de rétention fait donc référence ici au fait de retenir la population

immigrante dans les régions du Québec en encourageant leur insertion par diverses mesures.

Dans ce sens, il convient de se questionner sur l'intégration socioprofessionnelle des immigrants dans les régions du Québec. Avant cela, il est nécessaire de définir ce concept. Ainsi, selon la définition que proposent Béji et Pellerin (2010), inspirée des théories de Schnapper (2007), l'intégration socioprofessionnelle renvoie à :

Une intégration de l'individu sur le marché du travail correspondant à ses attentes, notamment en matière d'adéquation entre emploi et qualifications. Dans une optique stratégique de rétention à long terme de la main-d'œuvre immigrante, il faut percevoir le processus d'immigration non pas réduite à sa dimension d'insertion économique, mais débouchant sur une participation active à la vie culturelle, sociale et politique et aboutissant à un sentiment d'appartenance à la nouvelle communauté. L'intégration socioprofessionnelle est donc un processus bidirectionnel, collectif, l'aboutissement des efforts des immigrants d'accepter les spécificités de la société d'accueil, mais également d'initiatives provenant de la société hôte pour octroyer aux immigrants les mêmes conditions que les natifs (Béji et Pellerin, 2010, p. 564).

Cette orientation vise à ce que l'intégration socioprofessionnelle des immigrants dans les régions du Québec se fasse dans une perspective de rétention à long terme. L'importance accordée à ces deux notions et leurs interrelations sont primordiales dans la compréhension de cette problématique. Plusieurs recherches se sont donc intéressées aux déterminants pouvant influencer l'intégration socioprofessionnelle des immigrants en région sous l'angle de la rétention. La section suivante permettra justement d'exposer la recension de ces écrits.

## CHAPITRE II

### RECENSION DES ÉCRITS

Cette section expose les écrits recensés sur le sujet de ce mémoire, soit les déterminants de l'intégration socioprofessionnelle des immigrants et plus particulièrement, les facteurs influençant la rétention de ceux-ci dans les régions du Québec. Les déterminants de l'intégration socioprofessionnelle des immigrants ne sont pas circonscrits uniquement à la dimension économique; ils englobent également plusieurs dimensions collectives et familiales que plusieurs auteurs du domaine social ont largement documentées. Cette recension des écrits a été principalement inspirée par les travaux de Vatz Laaroussi, Bernier et Guilbert (2013), puisque celui-ci illustre brillamment les éléments influençant le capital de rétention d'une région proprement adaptée à la régionalisation des personnes immigrantes. Pour compléter et enrichir cet état des connaissances, plusieurs études scientifiques de divers auteurs ont été ajoutées. Toutefois, compte tenu de la nature de la recherche propre à un environnement spécifique, les écrits se rapportant au contexte québécois et canadien ont été privilégiés.

Dans ce chapitre plusieurs concepts de capital sont évoqués par différents auteurs, comme le capital économique, le capital physique, le capital humain et social, le capital culturel et linguistique ainsi que le capital politique et le capital d'ouverture de la collectivité. De façon interconnecté, certains font référence aux régions, d'autres aux employeurs, et finalement d'autres sont spécifiques aux travailleurs et à leur

famille. En regroupant certains capitaux, ce chapitre est divisé selon les quatre déterminants de l'intégration et de la rétention des personnes immigrantes en région selon le cadre développé par Vatz-Laaroussi et al. (2013). Tout d'abord, le capital physique et le capital économique seront les premiers sujets. Ensuite, il sera question du capital humain. Puis, ce sera au tour du capital social et le capital politique, pour finir avec le capital culturel et l'ingustique et le capital d'ouverture des communautés. Finalement, l'objectif de la recherche et les questions qui l'orientent concluront cette section.

## 2.1 Capital physique et capital économique

Plusieurs recherches se sont intéressées aux infrastructures et aux services ayant une influence sur la rétention des personnes immigrantes en région (Vatz Laaroussi, 2012; Zhu, N. et C. Batisse, 2011). L'œuvre de Vatz Laaroussi et al. (2013) regroupent ces déterminants sous l'appellation capital physique, faisant notamment référence à « la présence d'établissements postsecondaires, l'accès à des établissements de santé et services sociaux, à des logements et à des transports en commun, les services et aux programmes offerts par les organismes gouvernementaux, non gouvernementaux et privés » (Vatz Laaroussi, 2013, p.223). L'ensemble de ces éléments permet également d'identifier l'indice socioéconomique d'une région et alors positionner son capital économique. Ainsi, plus une région a une vitalité et un développement économique élevé, plus d'emplois seront créés et plus le nouvel arrivant aura de la facilité à se trouver un travail (Bernier et Vatz Laaroussi, 2013, p.224). Le capital physique et économique favorisent alors l'attraction des personnes immigrantes. Toutefois, s'inscrivant dans le développement global d'une région, ces éléments sont également des facteurs de mobilisation des immigrants. En effet, l'essor économique d'une région favorise les perspectives d'un établissement à long terme chez les

personnes immigrantes, démontrant ainsi un plus haut taux de rétention (Simard, 1996).

En présentant les caractéristiques des communautés accueillantes dans un contexte de régionalisation des immigrants au Canada, l'étude de Esses et al, *Welcoming community* (2010), permet de comprendre l'influence des divers éléments du capital physique sur la rétention des personnes immigrantes en région. Tout d'abord, selon cette enquête longitudinale menée auprès des immigrants au Canada, la possibilité de poursuivre des études postsecondaires, d'avoir accès à des formations ou des programmes d'intégration scolaire pour les enfants dans une région représente des déterminants majeurs à leur satisfaction, soit l'un des cinq principaux facteurs privilégiés lors du choix d'un établissement permanent (Esses et al, 2010).

De plus, considérée comme une population mal desservie par le système de soins de santé au Canada, la population immigrante accorde beaucoup d'importance aux services régionaux favorisant un accès facile et convenable à ces soins, notamment en réduisant les obstacles financiers (Esses et al, 2010).

Sachant que la discrimination raciale sur le marché de l'habitation est toujours présente, l'enquête longitudinale auprès des immigrants démontre l'importance accrue que ceux-ci octroient à l'accessibilité d'un logement abordable et adéquat comme facteur de rétention (Esses et al, 2010).

Également, l'existence et l'accessibilité aux transports en commun jouent un rôle crucial dans la qualité de vie des personnes immigrantes en région, puisque ceux-ci n'ont souvent pas les moyens d'acheter un véhicule et sont donc plus susceptibles d'utiliser les transports en commun (Esses et al, 2010).

Finalement, dès leur arrivée en région, les personnes immigrantes perçoivent les organismes comme le principal point de contact. En effet, la majorité des personnes interrogées (68%) lors d'un sondage mené en 2007 (Synovate, 2007), auprès de 6 300 nouveaux arrivants au Canada, ont déclaré que leur qualité de vie avait été améliorée suite aux services offerts par des organismes. L'accès et l'efficacité dont font preuve les organismes d'intégration des personnes immigrantes en région et la mise en place de programmes visant à répondre aux besoins de ces derniers représentent des atouts majeurs pour la rétention de cette population (Esses et al, 2010).

Toutefois, malgré l'implication du gouvernement dans le développement régional du Québec, plusieurs études démontrent que les résultats ne sont pas concluants. En effet, le ralentissement économique des régions se fait encore très présent et influence donc négativement la rétention des immigrants (Ouedraogo, 2012). Ainsi, des études menées dans les Cantons de l'Est démontrent que les collectivités d'accueil sont souvent des destinations transitoires et que la plupart du temps, les immigrants se dirigent dans les centres urbains, en raison notamment du manque d'infrastructures et de services répondant à leurs besoins spécifiques (Vatz Laaroussi, 2012).

## 2.2 Capital humain

Il est possible de constater que plusieurs déterminants de la rétention des immigrants dans les régions du Québec sont également reliés au capital humain, soit les compétences de l'immigrant, ses habilités, son expérience professionnelle, ses formations et ses stratégies d'insertion en emploi (Vatz Laaroussi et Bernier, 2013). Selon cet auteur, les compétences et les habilités comprennent les expériences de travail tout comme les diplômes acquis dans le pays d'origine, dans les pays de

transition et d'accueil. Les stratégies d'insertion en emploi font référence selon cet auteur aux actions qu'un individu met en place pour obtenir un emploi, et ce dépendamment de ses perceptions face à la situation et de l'influence de l'environnement. Quatre stratégies sont identifiées, soit la stratégie du contournement (c'est-à-dire une réorientation du choix professionnel en raison d'une non-reconnaissance des acquis), de l'attente (accepter un emploi sous-qualifié dans l'attente de faire ses équivalences de diplôme ou de trouver un emploi satisfaisant), de la mobilité (changer de ville ou province dans l'espoir de trouver un meilleur travail) et de l'adaptation (modification ou ajustement technique, culturel et psychologique pour s'adapter au marché de travail américain) (Vatz Laaroussi et Bernier, 2013).

Toutefois, l'expérience d'insertion des immigrants sur le marché du travail est très souvent entravée par les problèmes de non-reconnaissance des diplômes. Ainsi, il est intéressant de constater que les immigrants représentent 20% des titulaires de diplômes universitaires au Québec (Institut de la statistique du Québec, 2014). En 2006, il a été démontré également que 58% des hommes immigrants et 49% des femmes immigrantes détenaient un baccalauréat (Galarneau et Morisette, 2008). Avec ces informations, il est possible de constater qu'un grand nombre d'entre eux disposent de formation supérieure pouvant ainsi répondre à des postes nécessitant plus de qualifications que des emplois d'opérateur. Toutefois, plusieurs études démontrent que beaucoup d'immigrants occupent des emplois en dessous de leurs qualifications (Chicha, 2009; Galarneau et Morisette 2008; Grant et Shevaun, 2007; Girard et al. 2008; Reitz, 2007). Ce phénomène est d'autant plus visible dans les régions du Québec, car souvent, la majorité des emplois demandés ne nécessitent pas de diplôme universitaire.

Plusieurs études s'intéressent au phénomène de la non-reconnaissance des acquis, des compétences et des diplômes obtenus dans le pays d'origine comme entrave à l'intégration socioprofessionnelle des immigrants sur le marché du travail (Chicha, 2009; Galarneau et Morissette 2008; Grant et Shevaun, 2007; Girard et al. 2008; Reitz, 2007). Cette déqualification, communément appelée mobilité descendante, s'élève notamment au premier rang des obstacles freinant les immigrants à obtenir un emploi qualifié (Bégin 2010; Godin, 2004).

La mobilité descendante se définit comme un changement de position dans une organisation (Amossé et Gollac, 2008). Dans le cas des travailleurs immigrants, il pourrait s'agir d'une mobilité descendante passant d'un poste de cadre dans son pays d'origine à un poste d'ouvrier dans son pays d'accueil. Cette mobilité descendante peut être expliquée par plusieurs facteurs. En se basant sur les résultats de tests de compétences de différents pays, il serait davantage question d'une non-équivalence entre les études du pays d'origine et celle du pays d'accueil (Sweetman, 2004). Toutefois, selon Thompson (2000), ce phénomène serait plutôt dû à une discrimination systématique de la part des employeurs en raison de leur manque de connaissance face aux qualifications étrangères, percevant alors l'expérience de travail et l'éducation à l'étranger comme inférieur (Thompson, 2000). Cette situation représente donc un des obstacles centraux de la rétention des immigrants dans les régions du Québec.

Contrairement aux centres urbains, les employeurs des régions québécoises sont moins fréquemment en contact avec des immigrants, étant donné que le taux d'immigrants dans ces régions est très faible. Ayant peu de contacts, les employeurs sont peu disposés à reconnaître les compétences réelles de ces nouveaux arrivants (Vatz Laaroussi, 2012). Afin de permettre aux travailleurs immigrants de se trouver un emploi convenable, il est primordial de faire un arrimage entre le niveau

d'employabilité des individus, le potentiel socio-économique régional, le profil des personnes immigrantes et les besoins de main-d'œuvre des entreprises locales (Quimper, 2013, p.115).

### 2.3 Capital social et capital politique

Nombreuses sont les études qui se sont alors intéressées à la famille immigrante dans le processus d'intégration en région, plus précisément aux préoccupations des différents membres de la famille (Froelich Cim et Lenoir, 2013; Grausem, 2015; Steinbach et Lussier, 2013; Vatz Laaroussi et al, 1995; Vatz Laaroussi et Guilbert, 2013). Selon Vatz Laaroussi et Guilbert (2013), l'intégration des travailleurs immigrants en région ne peut reposer que sur le capital humain du candidat, mais sur le capital social qui lui est offert, ainsi qu'à sa famille, par la communauté d'accueil. Ainsi, pour assurer la rétention des travailleurs immigrants en région, il est nécessaire de répondre à l'ensemble des besoins de la famille, c'est-à-dire ceux du conjoint/conjointe et des enfants (Vatz Laaroussi et Guilbert, 2013).

Tout d'abord, une étude démontre que le niveau de rétention s'améliore si la femme est en mesure de se trouver un travail ou si elle peut être active au sein de sa communauté (Vatz Laaroussi et al, 1995). La tendance à faire référence à la conjointe dans le processus d'intégration des membres de la famille s'explique par le fait que celles-ci vivent des difficultés accrues lors de leur insertion sur le marché du travail. En effet, malgré leur niveau de scolarité élevé, les femmes immigrantes en région sont plus souvent orientées vers des emplois déqualifiés, comparativement aux hommes immigrants (Québec, 2005, Chicha, 2009). De plus, celles-ci sont plus à risque de connaître des périodes de chômage (Benhadj, 2005; Tastsoglou et Miedema, 2005). Ainsi, plusieurs doivent effectuer une réorientation de carrière et retourner aux études tout en travaillant et en s'occupant des enfants dans un nouvel environnement

aux codes sociaux encore incertains. L'étude de Prévost et al. (2012) démontre l'importance d'offrir un accompagnement soutenu aux femmes immigrantes en région afin de répondre aux divers obstacles d'intégration qu'elles doivent surmonter.

Dans le même sens, plusieurs études se sont questionnées sur l'intégration des enfants immigrants en région comme facteur de rétention de la famille. Ainsi, pour répondre adéquatement aux besoins de ces derniers, les enfants doivent avoir accès au système d'éducation de la région, répondre aux conditions de réussite scolaire et être acceptés au sein de leurs camarades de classe et/ou d'un club sportif, etc. (Froelich Cim et Lenoir, 2013; Grausem, 2015; Steinbach et Lussier, 2013; Vatz Laaroussi et Guilbert, 2013).

Toutefois, plusieurs enjeux affectent l'insertion de ces jeunes dans le système scolaire et la communauté d'accueil, notamment les relations entre l'école québécoise et les familles immigrantes (Froelich Cim et Lenoir, 2013). L'étude de Froelich Cim et Lenoir (2013) soutient que la présence de malentendus et de tensions toujours importantes entre ces deux parties, soit l'école et la famille, est dû au décalage entre les valeurs et les attentes de ces derniers ainsi qu'aux difficultés de communication et au manque d'espace favorisant les échanges entre les enseignants et les parents immigrants. De plus, selon l'étude menée par Steinbach (2009), les jeunes Québécois présentent un comportement réfractaire envers les immigrants, engendrant ainsi l'isolement de ces derniers dans la sphère sociale.

Pour réduire les divers obstacles à l'intégration socioprofessionnelle des membres de la famille immigrante en région, plusieurs études se sont intéressées au capital social et à l'influence de celui-ci sur le bien-être des immigrants ainsi que le sentiment d'appartenance que peuvent développer ces derniers envers la région d'accueil (Esses et al, 2010). Selon le sociologue Bourdieu (1980), à qui nous devons la définition

originale de ce concept, le capital social est vu comme « (...) l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relation plus ou moins institutionnalisé d'interconnaissance ou d'interreconnaissance » (Bourdieu, 1980, p. 2). Le réseau social se développe donc en rapport avec la collectivité d'accueil québécoise, mais également avec les communautés immigrantes de la région (Putman, 2002). Ce réseau social favorise l'insertion socioprofessionnelle des immigrants et augmente, par le fait même, leur employabilité ainsi que leur désir de demeurer dans la région d'accueil (Béji et Pellerin, 2010; Bernier et Vatz Laaroussi, 2013; Esses et al, 2010).

Un ensemble d'organismes peuvent aussi aider au développement d'un réseau social, tels que des lieux de culte et de célébration, des lieux de recueillement des groupes interethniques, des activités de socialisation, etc. (Garnier, 2011; Gélinas et Vatz Laaroussi, 2012; Simard, 2007). De plus, les travaux de Vatz Laaroussi et Bernier (2013) mettent de l'avant le capital socio-politique des individus comme vecteur à une intégration réussie en région. Ce capital représente « les ressources utilisées et mobilisées par les individus afin de faire valoir leurs intérêts, d'avoir une influence sur les décideurs, c'est-à-dire d'avoir un poids politique » (Vatz Laaroussi et Bernier, 2013, p.224). Dans la situation des personnes immigrantes, il est nécessaire que ceux-ci soient le mieux possible représentés dans les structures de gouvernance de la région d'accueil et impliqués dans le processus décisionnel pour assurer un capital politique plus élevé. Cette représentation peut se faire par eux-mêmes ou par des alliés de la communauté d'accueil. Cette prise de position permet à ces derniers d'assurer ainsi leurs intérêts en région (Quimper, 2013). Toutefois, il faut avant tout que les personnes immigrantes soient acceptées et respectées dans leur nouvelle région d'accueil. La réceptivité à l'immigration en région est donc perçue selon le capital d'ouverture d'une communauté.

## 2.4 Capital culturel et linguistique et capital d'ouverture

Le capital culturel et linguistique d'une région se définit par les idées, les pratiques, les croyances et les valeurs partagées par un groupe d'individus, le patrimoine culturel et la langue parlée (Vatz Laaroussi et Bernier, 2013). La différence entre le capital culturel et linguistique des personnes immigrantes et de la communauté d'accueil peuvent influencer le regard sur l'autre. Ainsi, le capital d'ouverture d'une région fait référence aux représentations de ses citoyens en ce qui concerne les personnes immigrantes, influencées notamment par leurs perceptions individuelles, l'apport des immigrants en région, leurs craintes ou méfiances à leur égard, le message des médias, etc. (Vatz Laaroussi et Bernier, 2013).

Cette appellation non usuelle est utilisée particulièrement par la politique de régionalisation et empruntée par certains chercheurs, permettant ainsi un regard neutre et positif sur des phénomènes perçus négativement, tels que la discrimination et la xénophobie. Toutefois, les études traitant du capital d'ouverture à l'immigration (Vatz Laaroussi et Bernier, 2013) et de la diversité en région démontrent essentiellement que les caractéristiques personnelles des personnes immigrantes font l'objet de préjugés ou de stéréotypes de la part des populations d'accueil et sont également la source de discrimination à l'emploi et au logement (Gallant et al, 2013; Reitz, 2007).

Les caractéristiques personnelles qui font l'objet de distinction, voire même de discrimination, sont l'origine nationale des immigrants ou la couleur de la peau. En effet, il est possible de constater une différence face à l'insertion au travail des individus provenant de l'Europe ou des États-Unis et les autres pays dans le monde. Ainsi, « près de 70% [des immigrants provenant des deux premiers pays indiqués] se trouvent un emploi dans leur domaine, alors que moins de 20% des immigrants de

l'Amérique du Sud, des Antilles et de l'Amérique centrale se trouvent un emploi dans leur domaine au cours des 10 premières années d'établissement » (Girard, 2008, p. 801).

Parmi les autres caractéristiques personnelles faisant l'objet de distinction, il y a également la langue parlée ou l'accent des immigrants. Ainsi, les nouveaux arrivants qui ont une connaissance d'une des deux langues officielles du Québec, c'est-à-dire du français ou de l'anglais, auront plus de facilité à se trouver un emploi rapidement, soit environ 25 % plus rapidement (Girard, 2008, p.803).

Plusieurs autres caractéristiques personnelles peuvent évidemment influencer l'intégration socioprofessionnelle des immigrants, telles que le sexe, la religion et l'âge (Girard, 2008; Reitz, 2007). Celles-ci seront donc plus amplement étudiées dans le cadre du mémoire global. Toutefois, il est important de noter que ces caractéristiques personnelles peuvent faire l'objet de préjugés ou de stéréotypes chez les populations d'accueil. Dans les régions du Québec, cette réalité est souvent bien présente. Ainsi, selon un sondage pancanadien réalisé en 2011 par Citoyenneté et Immigration Canada (CIC, 2011), Vatz Laaroussi ressort des chiffres inquiétants face à la perception de la diversité ethnique dans les Cantons de l'Est.

45 % des répondants canadiens considèrent que les immigrants devraient « renoncer à leurs coutumes et à leurs traditions pour devenir davantage comme la majorité ». Et 51% considèrent que « la majorité devrait essayer davantage d'accepter les coutumes et les traditions des groupes culturels et religieux ». Plus encore 30 % des répondants pensent que : « un pays dans lequel tout le monde parle la même langue et a des antécédents ethniques et religieux similaires est préférable à un pays dans lequel les personnes parlent des langues différentes et ont des antécédents ethniques et religieux différents. (...) Mais, dernier constat qui renvoie aux réalités quotidiennes de nos localités, près de la moitié (49 %) des répondants préfèrent vivre dans un voisinage où la plupart des gens ont les mêmes antécédents culturels » (Vatz Laaroussi, 2012, p. 15).

Cette citation permet de conclure qu'une partie de la population en Estrie manque d'ouverture face à la diversité culturelle. De plus, dans la majorité des cas, ces citoyens natifs du Québec préfèrent côtoyer des individus qui ont entre autres la même culture, langue ou religion. Il n'est pas possible de généraliser ces observations faites en Estrie à l'ensemble des communautés des régions québécoises, mais elles aident à mieux comprendre les enjeux d'intégration que peuvent vivre les immigrants en région.

Toutefois, l'étude de Gallant, Bilodeau et Lechaume (2013) précise qu'il ne s'agit pas d'une mentalité propre à la vie en région. Les observations soulevées découlent plutôt de certains facteurs personnels, dont les deux principaux font référence au fait d'avoir des amis immigrants, ou simplement d'en connaître, et le niveau de scolarité (Gallant et al, 2013). L'absence de ces facteurs personnels se retrouve également dans les grands centres, mais est plus largement partagée par les habitants des régions du Québec (Gallant et al, 2013).

Ainsi, plusieurs études, dont les constats tirés de la recherche de Reitz (2007) et de Eid (2012), soutiennent que le manque d'ouverture à la diversité culturelle représente un des freins majeurs de l'accès à emploi chez les travailleurs immigrants. Une discrimination systémique peut se faire sur le marché du travail, compliquant alors l'intégration socioprofessionnelle des immigrants dans les régions rurales du Québec. Face aux divers obstacles d'accès à l'emploi en région, dont le manque de capital d'ouverture, la population immigrante préfère alors se rediriger vers les grands centres où la diversité culturelle se fait plus présente (Reitz, 2007). La discrimination en lien avec les caractéristiques personnelles des immigrants peut alors jouer un rôle déterminant dans la rétention de ceux-ci en région.

Pour faciliter l'intégration socioprofessionnelle des travailleurs immigrants et de leurs familles, plusieurs programmes d'insertion sont offerts au Québec, dont des programmes de francisation et des centres d'aide à l'emploi. Toutefois, comme la majorité des programmes d'aide à l'intégration, l'accès aux cours de francisation en région s'avère souvent plus complexe que dans la métropole, notamment en raison de la localisation et de la fréquence des cours. (Gallant et al, 2013; Guyon, 2013; Ralalatiiana et Vatz Laaroussi, 2015). De plus, les compressions budgétaires et les diverses reconfigurations des modes d'intervention du ministère ont engendré des difficultés dans la prestation de services à l'emploi pour les personnes immigrantes, répartissant cette tâche à divers organismes, compliquant alors les procédures. (Racine et Plasse-Ferland, 2016).

Il y a donc une certaine contradiction dans le souhait de développer une immigration régionale, alors qu'il y a un manque de déploiements des mesures d'insertion stables et constantes en région ainsi qu'un manque d'ouverture des communautés à la diversité culturelle.

## 2.5 Objectif et questions de recherche

Dans la littérature, il a été possible de recenser divers travaux portant sur la rétention des travailleurs immigrants et les membres de leur famille en région. Celle-ci est dominée par l'analyse sociologique et politique du phénomène et ce, en se basant principalement sur les obstacles à la rétention. Cependant, tel que présenté dans le texte de positionnement politique, appelé *L'application sur le terrain de la stratégie du gouvernement du Québec en régionalisation de l'immigration (2007)*, tout débute par la mobilisation et la participation des acteurs économiques et politiques régionaux concernés, à savoir l'immigrant, le gouvernement, les municipalités, les organismes communautaires, les dirigeants d'entreprise et les membres de la communauté

d'accueil (Diversis Inc, 2010; Gormanns, 2015; MIDI, 2017; Racine et Plasse-Ferland, 2016; Ralickas, 2017; Roland, 2011; Vatz Laaroussi et al, 2013; Violette, 2015). En effet, ce sont les initiatives issues des communautés rurales et l'implication des leaders locaux qui permettent d'encourager et d'assurer l'intégration ainsi que la rétention des immigrants dans les régions (Allen et Troestler, 2007).

Or, rares sont les études qui ont interrogé les employeurs des régions du Québec sur leur volonté à intégrer efficacement des travailleurs immigrants dans leur entreprise et sur les stratégies des agents de développement économique régional utilisées en vue de retenir des travailleurs issus de l'immigration, et ce, dans une perspective managériale.

Dans cette optique, le but visé par cette recherche est donc d'identifier les stratégies de rétention adoptées par les employeurs et les agents de développement économique régional afin de retenir les travailleurs issus de l'immigration en région.

## CHAPITRE III

### CADRE CONCEPTUEL

Le modèle d'analyse retenu pour ce mémoire de maîtrise s'appuie principalement sur le concept de rétention. Toutefois, dans la mesure où la recherche s'intéresse à l'intégration des travailleurs immigrants dans les régions du Québec, il est nécessaire de présenter le modèle général qui permet une compréhension globale de la situation. Ainsi, ce chapitre présente tout d'abord le Modèle générique intégré du développement du capital régional d'attraction et de rétention des immigrants en région de Vatz Laaroussi et Bernier (2012). Ensuite, pour analyser la problématique sous une approche de gestion des ressources humaines, les fondements conceptuels et managériaux de la rétention vue sous le Modèle causal de l'intention de quitter (Causal model of turnover) de Price (2001) seront exposés. Finalement, d'après les divers éléments retenus et l'angle d'approche adopté, ce chapitre conclura avec une figure d'analyse issue de la fusion entre ces deux modèles. Ce lien entre les concepts développés en travail social et ceux en gestion des ressources humaines est nécessaire pour comprendre l'intégration socioprofessionnelle des travailleurs immigrants dans une entreprise, et ce sous un contexte de régionalisation.

Pour documenter les stratégies de rétention des travailleurs immigrants, nous avons construit, à la lumière de la revue de la littérature, un cadre conceptuel basé sur les différentes formes de capital : le capital physique, le capital économique, le capital humain, le capital social, le capital politique, le capital culturel et linguistique et le

capital d'ouverture à l'immigration en région. Largement inspiré du *Modèle générique intégré du développement du capital régional d'attraction et de rétention des immigrants en région* de Vatz Laaroussi et Bernier (2013), nous avons greffé à ces différentes formes de capital, des dimensions empruntées à divers auteurs qui se sont intéressés à l'intégration économique des travailleurs immigrants et aux stratégies de gestion pour retenir des travailleurs dans les entreprises. Chacune de ces différentes formes de capital se décline en plusieurs sous-concepts pour lesquels il est possible d'avoir une mesure observable. Le capital physique et le capital économique comprend deux sous-concepts : a) la présence d'établissements dans la région favorisant l'accès aux services tel que les institutions d'enseignement postsecondaire, les établissements de santé, etc.; b) la présence d'infrastructures permettant l'accès à l'emploi telles que les centres de placement et les services de création d'emploi. Les sous-concepts retenus pour mesurer le capital humain dans le cadre de ce mémoire sont : a) les compétences des travailleurs en termes de formation et d'expérience; b) l'existence de processus de reconnaissance des diplômes dans les régions; c) les processus pour déterminer efficacement de l'arrimage entre les compétences professionnelles des immigrants et les besoins régionaux de main-d'œuvre des entreprises locales. Pour le troisième forme de concepts, celui du capital social et le capital politique, nous avons retenu les sous-concepts : a) de réseaux informels (amis, familles, connaissances de leur communauté); b) les services d'accompagnement pour répondre aux besoins spécifiques d'intégration des membres de la famille du travailleur; c) les services d'accompagnement offerts par les organisations dédiées à l'intégration des immigrants et réfugiés; d) les structures de gouvernance et le processus décisionnel. Et finalement, pour la quatrième forme de capital, celui culturel et linguistique, mais également d'ouverture d'une région, nous avons retenu trois sous-concepts : a) les représentations des citoyens d'accueil envers les immigrants, comme travailleur, personne et citoyen; b) les manifestations potentielles de discrimination basées sur l'origine, le lieu d'obtention du diplôme, la religion, la

couleur de peau, langue parlée, la maîtrise du français; c) les services offerts pour surmonter ces situations potentielles de discrimination comme les programmes d'insertion, les cours de francisation, les programmes de gestion de la diversité.

Tableau 3.1 Déterminants de la rétention des immigrants en région

<b>RÉTENTION</b>		
<b>Concepts principaux</b>	<b>Concepts secondaires</b>	<b>Auteurs</b>
<b>Capital physique et capital économique</b>	Présence d'établissements postsecondaires, accès à des établissements de santé et services sociaux, à des logements et à des transports en commun, services et programmes offerts par les organismes gouvernementaux, non gouvernementaux et privés	Esses, 2010; Vatz Laaroussi, 2012
	Potentiel socio-économique régional : opportunités d'emploi, revenus satisfaisants, infrastructures permettant l'accès à l'emploi	Bernier et Vatz Laaroussi, 2013; Simard, 1996; Vatz Laaroussi, 2012; Vatz Laaroussi et al, 2013 ; Zhu, N. et C. Batisse, 2011
<b>Capital humain</b>	Compétences de l'immigrant, ses formations, ses connaissances et sa capacité d'adaptation	Vatz Laaroussi, 2012

	Non-reconnaissance des qualifications et mobilité descendante	Bégin 2010; Chicha, 2009; Galarneau et Morissette 2008; Girard et al. 2008; Grant et Shevaun, 2007 ; Godin, 2004; Institut de la statistique du Québec, 2014; Reitz, 2007; Sweetman, 2004; Thompson, 2000; Vatz Laaroussi, 2012
	Arrimage entre profil et besoins de MO locaux	Quimper, 2013
<b>Capital social et capital politique</b>	Ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisés d'interconnaissance ou d'interreconnaissance	Bourdieu, 1980; Esses, 2010; Vatz Laaroussi, 2012
	Besoins de la famille en matière d'intégration : femmes et enfants	Benhadj, 2005; Chicha, 2009; Froelich Cim et Lenoir, 2013; Grausem, 2015; Prévost et al., 2012; Québec, 2005; Steinbach et Lussier, 2013; Vatz Laaroussi et al, 1995; Vatz Laaroussi et Guilbert, 2013 ; Tastsoglou et Miedema, 2005
	Réseaux sociaux et organismes d'intégration	Béji et Pellerin, 2010 ; Bernier et Vatz Laaroussi, 2013; Esses et al, 2010; Garnier, 2011; Gélinas et Vatz

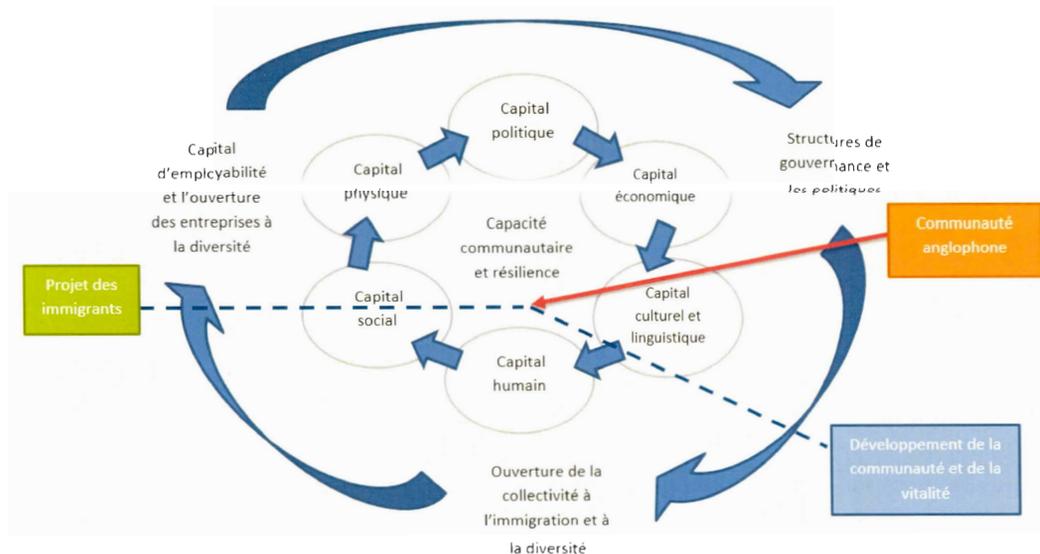
		Laaroussi, 2012; Prévost et al., 2012; Putman, 2002; Simard, 2007; Steinbach, 2009
	Structures de gouvernance et processus décisionnel	Quimper, 2013 ; Vatz Laaroussi, 2013
<b>Capital culturel et linguistique et capital d'ouverture à l'immigration en région</b>	Idées, pratiques, croyances, valeurs partagées par un groupe d'individus, le patrimoine culturel et la langue parlée	Vatz Laaroussi et Bernier, 2013
	Représentations des citoyens d'accueil envers les immigrants	Eid, 2012; Reitz, 2007; Vatz Laaroussi et Bernier, 2013; Vatz Laaroussi, 2012 ;
	Caractéristiques personnelles et discrimination : origine nationale des immigrants, lieu d'obtention du diplôme, religion, couleur de la peau, langue parlée, maîtrise du français, etc.	Gallant et al, 2013; Girard et al, 2008; Quimper, 2013; Reitz, 2007
	Programme d'insertion et accessibilité en région : cours de francisation, centre d'aide à l'emploi, etc.	Gallant et al, 2013; Guyon, 2013; Racine et Plasse-Ferland, 2016; Ralalatiiana et Vatz Laaroussi, 2015

### 3.1 Modèle de développement du capital régional d'attraction et de rétention des immigrants en région

Comme il fut expliqué plus tôt, il est nécessaire d'utiliser un modèle d'analyse générale permettant la compréhension globale de la problématique. Pour ce faire, nous avons retenu le *Modèle générique intégré du développement du capital régional d'attraction et de rétention des immigrants en région* de Vatz Laaroussi et Bernier (2013) comme modèle d'analyse général.

Découlant d'une démarche inductive et cumulative, ce modèle permet de comprendre les dynamiques et les enjeux de la modélisation du capital d'attraction et de rétention des immigrants dans les régions du Québec. Les diverses dimensions du capital d'attraction et de rétention présentées dans ce modèle ont été campées d'après trois études de cas régionales, des recherches sur la mobilité interrégionale (Vatz Laaroussi et al, 2010) et les réseaux transnationaux (Bolzman et Vatz Laaroussi, 2010) ainsi que sur une analyse de la littérature pertinente. Ainsi, en favorisant l'amélioration des pratiques et l'adaptation des politiques en jeu, ce modèle théorique se veut innovateur en permettant une nouvelle articulation des diverses dimensions de l'intégration, soit l'attraction et la rétention des immigrants en région (Vatz Laaroussi et Bernier, 2013).

La connexion entre tous les capitaux du modèle se veut également transférable d'un milieu à l'autre, mais ceux-ci doivent toujours être contextualisés dans le temps et dans l'espace. Cela est influencé notamment par les enjeux politiques, éthiques, professionnels et organisationnels d'un milieu. Dans ce sens, ce modèle doit être perçu selon une dynamique en développement où tous les acteurs sont inclus dans la démarche et non uniquement comme des éléments statiques. Le capital local du modèle est donc composé de quatre notions, soit le capital sociopolitique, le capital d'employabilité, le capital d'ouverture de la région ainsi que le capital culturel et linguistique (Vatz Laaroussi et Bernier, 2013).



Source : M. Vatz Laaroussi, E. Bernier et L. Guilbert (2013). Les collectivités locales au cœur de l'intégration des immigrants. Questions identitaires et stratégies régionales (p. 230) Canada : Presses de l'Université Laval

Figure 3.1 Modèle générique intégré du développement du Capital régional d'attraction et de rétention des immigrants en région

La présente recherche s'intéresse aux stratégies de rétention déployées par les employeurs et les agents de développement régional des régions du Québec visant à retenir des travailleurs issus de l'immigration. Ainsi, la recherche aborde le phénomène sous l'angle du capital d'employabilité d'une région présenté dans le modèle de Vatz Laaroussi et Bernier (2013). Dans cette perspective, nous portons une attention particulière aux composantes des emplois ainsi qu'aux infrastructures qui

permettent l'accès à ce capital d'employabilité. Toutefois, sachant que la rétention des travailleurs immigrants dans les régions du Québec se veut également grandement influencée par les dimensions externes à l'entreprise, il est nécessaire d'analyser plus spécifiquement les éléments se rapportant au capital sociopolitique, au capital d'ouverture de la région ainsi qu'au capital culturel et linguistique. Prendre note que les vocables et les concepts utilisés dans les sections chapitre V résultats-rétention et chapitre VI discussion de ce mémoire ne sont pas systématiquement les mêmes que dans les travaux de Vatz Laaroussi et al (2013), mais y sont grandement influencés.

En effet, à la différence des travaux de Vatz Laaroussi et al (2013) qui abordent le phénomène dans une perspective d'intervention sociale où le rôle de l'immigrant est central dans la dynamique, la présente étude se veut complémentaire en abordant le phénomène sous l'angle des employeurs et du potentiel de développement économique des communautés d'accueil. Dans ce sens, certains ajustements du modèle sont nécessaires, afin d'aborder la situation selon la perspective de l'employeur et de comprendre l'influence de celui-ci dans l'intégration des immigrants en région. Pour ce faire, le modèle d'analyse basé sur le concept de rétention de la main-d'œuvre (Price, 2001) a été greffé au modèle général de Vatz Laaroussi et Bernier (2013). Cependant, puisque l'étude s'intéresse à un contexte spécifique, une adaptation de ce modèle original est nécessaire pour répondre à l'objectif donné. Ainsi, les concepts tirés de la revue de la littérature centrée sur la rétention des travailleurs immigrants dans les régions du Québec seront ajoutés dans le cadre conceptuel suivant.

### 3.2 Présentation du concept central à l'étude : la rétention

Le concept central de cette recherche est la rétention de la main-d'œuvre immigrante dans les régions du Québec. Toutefois, la littérature scientifique emploie divers

vocables pour se référer à ce concept, tels que le roulement du personnel, l'intention de rester, les départs volontaires (Price, 2001). Le terme le plus souvent utilisé fait référence à la forme opposée de la rétention, soit l'intention de quitter (withdrawal behaviours, turnover), une dimension plus facilement analysable. En effet, il est moins complexe de relever les causes qui poussent un travailleur à quitter son emploi que celles qui l'incitent à le garder. C'est donc sous le concept d'intention de quitter que la présente recherche est basée.

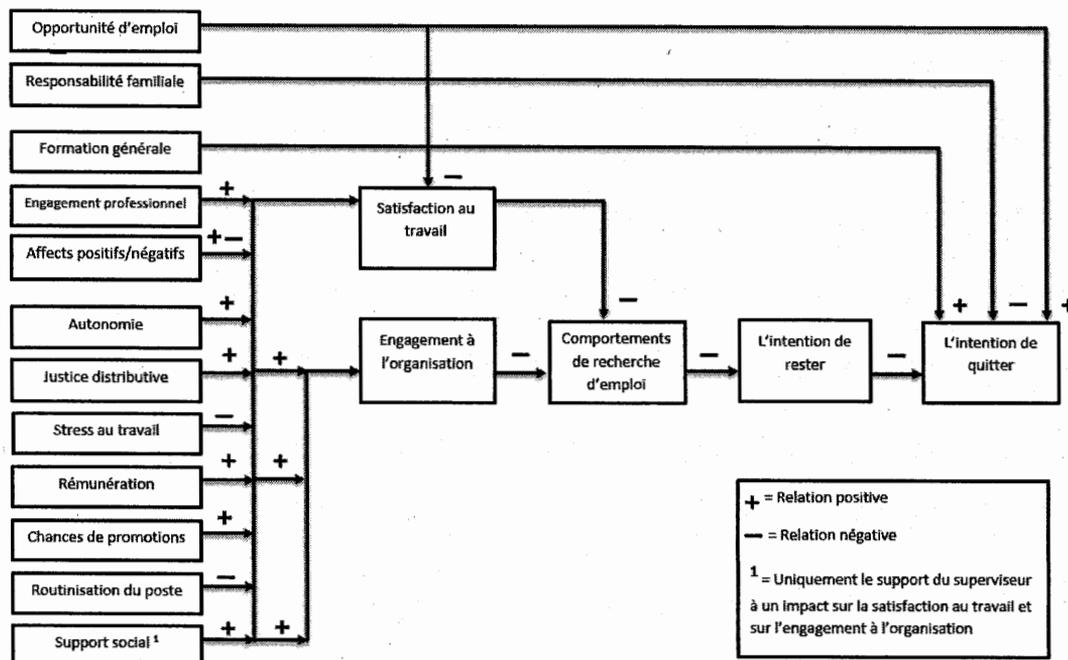
L'intention de quitter volontairement son employeur se définit comme une situation où un employé aurait l'opportunité de rester chez l'employeur, mais déciderait tout de même de le quitter (Hausknecht, 2007, p.883). Dans le même sens, Price (2001), un des pionniers de ce concept, définit l'intention de quitter comme le mouvement des membres à travers la frontière d'une organisation ; c'est-à-dire le moment où le travailleur se retrouve à la jonction entre être un employé et ne plus l'être. Cela fait donc référence au terme « quitter » dans sa forme volontaire et non involontaire. Ainsi, pour ce théoricien, l'intention (volontaire) de quitter repose sur trois composantes centrales, soit la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et finalement, la recherche d'emploi (Price, 2001, p. 600).

### 3.3 Présentation du modèle théorique : Price (2001)

Plusieurs modèles portent sur les déterminants de l'intention de quitter (roulement), notamment ceux de Porter et Steers (1974), Mobley et coll. (1975, 1979), Lee et Mitchell, (1994). Toutefois, dans le cadre de cette recherche, notre choix s'est arrêté sur le modèle théorique de Price (2001) sur l'intention de quitter, puisque ce dernier répond grandement à l'objectif de ma recherche. Tout d'abord, en traitant des déterminants de l'intention de quitter et non des conséquences, ce modèle s'inscrit parfaitement dans la présente problématique de recherche. En effet, en abordant une

vision préventive et non réactive de ce concept, cela rejoint davantage la définition de la rétention. Ensuite, je considère que ce modèle est particulièrement intéressant, puisqu'il fait la distinction entre trois catégories de déterminants, soit l'environnement externe, les variables individuelles et l'environnement interne. Dans la perspective où ma recherche s'intéresse à l'immigration dans les régions du Québec et le rôle des employeurs dans cette dynamique, il est nécessaire de diviser les facteurs contribuant à l'intention de quitter l'emploi pour bien comprendre les diverses sources d'influence. Finalement, ce modèle a été retenu en raison des associations possibles entre les variables de celui-ci et les divers déterminants de l'intégration des travailleurs issus de l'immigration en région.

Ainsi, le modèle causal lié à l'intention de quitter (*Causal model of turnover*) de Price (2001) est le résultat des recherches empiriques conduites depuis 1972 à l'Université d'Iowa par Price, Mueller et leurs collègues. La figure 3.2 *Modèle causal de l'intention de quitter (Causal model of turnover)*, tirée de modèle de Price (2001) présente ainsi les déterminants de l'intention de quitter (volontairement) son emploi ainsi que ses effets positifs et négatifs sur le taux de roulement du personnel (Price, 2001, p.600).



Source: Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, vol. 22, Issue:7, p. 602

Figure 3.2 Modèle causal de l'intention de quitter (*Causal model of turnover*)

Tout d'abord, les variables exogènes du modèle sont divisées en trois grandes catégories, soit les déterminants de l'environnement externe (les opportunités d'emploi et les responsabilités sociales), les déterminants individuels (la formation générale, l'engagement professionnel et les affects positifs/négatifs) et les déterminants de l'environnement interne (l'autonomie, la justice distributive, le stress au travail, la paye, les chances de promotions, la routinisation du poste et le support social).

Ensuite, les variables endogènes présentées dans le modèle sont : la satisfaction au travail, l'engagement à l'organisation, les comportements de recherche d'emploi externe et l'intention de rester. Ainsi, il est possible de constater que la satisfaction au travail est influencée positivement ou négativement par l'ensemble des variables indépendantes, tandis que l'engagement organisationnel est uniquement influencé positivement par la justice distributive, les chances de promotion et le support social. Toutefois, autant la satisfaction au travail que l'engagement organisationnel ont un impact sur le comportement de recherche d'emploi externe et donc l'intention ou non de rester dans l'entreprise.

En somme, les variables individuelles et celles des environnements externe et interne vont influencer le degré de satisfaction au travail et l'engagement organisationnel d'un employé. Plus ces variables endogènes seront appréciées positivement, moins l'employé sera tenté d'effectuer des recherches d'emploi à l'extérieur de l'entreprise et donc, plus celui-ci aura l'intention de rester. Toutefois, il est important de noter que contrairement aux autres déterminants, les variables liées aux opportunités d'emploi, aux responsabilités sociales et à la formation générale ont également une influence directe sur l'intention de quitter (Price, 2001).

Dans le texte de Price (2001), le modèle se base sur trois grandes hypothèses. La première est que l'employé a des attentes lorsqu'il arrive dans un nouveau milieu de travail. Ainsi, si les attentes sont comblées, les sentiments de satisfaction au travail et de l'engagement organisationnel se développeront positivement, ce qui l'amènera à rester au sein de l'entreprise. Deuxièmement, il y aurait un processus d'échange de bénéfices entre l'employé et l'employeur. Les avantages offerts par l'entreprise (variables de l'environnement interne, telles que la rémunération ou les chances de promotion) seront alors donnés en échange des services de l'employé. La troisième hypothèse est que l'employé agirait selon une évaluation des coûts/bénéfices dans le

but de maximiser les bénéfices et de minimiser les coûts (Price, 2001, p. 609). Dans la mesure où les coûts/bénéfices s'inscrivent dans un contexte général d'intégration et d'établissement en région, la troisième hypothèse serait plus utile pour comprendre la problématique de la rétention des travailleurs immigrants en région. En effet, comme il a été constaté dans la recension des écrits, la rétention de ces derniers n'est pas uniquement influencée par le travail, mais également par plusieurs éléments perçus à l'externe. Cette volonté à demeurer à l'emploi ou dans la région repose donc sur une évaluation globale de la situation.

### 3.4 Variables retenues

Étant donné que l'objectif de la recherche est d'identifier les stratégies de rétention adoptées par les employeurs et les agents de développement économique régional afin de retenir les travailleurs issus de l'immigration en région, il est nécessaire d'intégrer les déterminants de l'intention de quitter de la main-d'œuvre présentée dans le modèle de Price (2001) au contexte particulier des travailleurs immigrants dans les régions du Québec. Toutefois, dans la perspective où les entreprises en région font partie d'une dynamique relationnelle incluant tous les acteurs de la municipalité, il est important de ne pas concevoir les déterminants du modèle présenté ci-dessous comme unique à l'entreprise, mais plutôt comme un tout incluant la collaboration avec les autres acteurs de la collectivité agissent ainsi communément pour l'essor de la région (Vatz Laaroussi et Bernier, 2013, p. 219).

Tout d'abord, l'environnement externe comprend les opportunités d'emploi et les responsabilités sociales. Ces opportunités d'emploi sont la disponibilité des emplois alternatifs dans l'environnement et le type de marché de travail mis de l'avant par les analystes économiques (Price, 2001, p. 601). Dans la perspective des travailleurs immigrants en région, il est nécessaire d'analyser les bénéfices et les actions

implantés par l'entreprise pour maintenir un avantage concurrentiel au niveau organisationnel, mais également régional, et ce, spécifiquement auprès de ce type de travailleur et de leur famille (Gallant et al, 2013). Les responsabilités sociales du modèle font référence aux obligations relatives au fait de vivre en société et plus précisément, au fait d'être un travailleur qui doit répondre aux besoins de sa famille (Price, 2001, p. 603). Cette variable s'applique particulièrement à la situation des travailleurs immigrants. En effet, les méthodes entreprises par les acteurs afin d'encourager l'insertion du conjoint/conjointe dans la collectivité d'accueil ou celle des enfants au sein des institutions scolaires agissent souvent comme un vecteur de rétention chez un travailleur immigrant en région (Vatz Laaroussi et Guilbert, 2013).

Soulignons que seule la formation générale est retenue dans les variables individuelles du modèle de Price (2001). Celle-ci fait référence aux connaissances et aux habiletés demandées pour remplir les exigences d'un poste. Dans la mesure où un employé détient une formation spécifique au secteur d'activité de l'entreprise, ce dernier sera moins enclin à quitter son travail (Price, 2001, p. 604). Ainsi, les études sur la régionalisation de l'immigration démontrent l'importance du partenariat entre les entreprises et les établissements d'éducation de la région, dans le but de faire un arrimage entre le profil des individus et les besoins de main-d'œuvre régionaux (Quimper, 2013, p. 115). Il convient alors d'analyser les méthodes que privilégient les employeurs pour favoriser la formation des travailleurs immigrants spécifiquement au secteur d'activité et aux langues parlées au sein de l'entreprise.

Finalement, l'environnement interne est composé des variables sur la justice distributive, la rémunération, les chances de promotions et le soutien social. Toutes ces variables influencent positivement la satisfaction au travail et donc négativement l'intention de l'employé de quitter (Price, 2001). La justice distributive représente les différentes formes de récompenses et de sanctions reliées à la performance au travail,

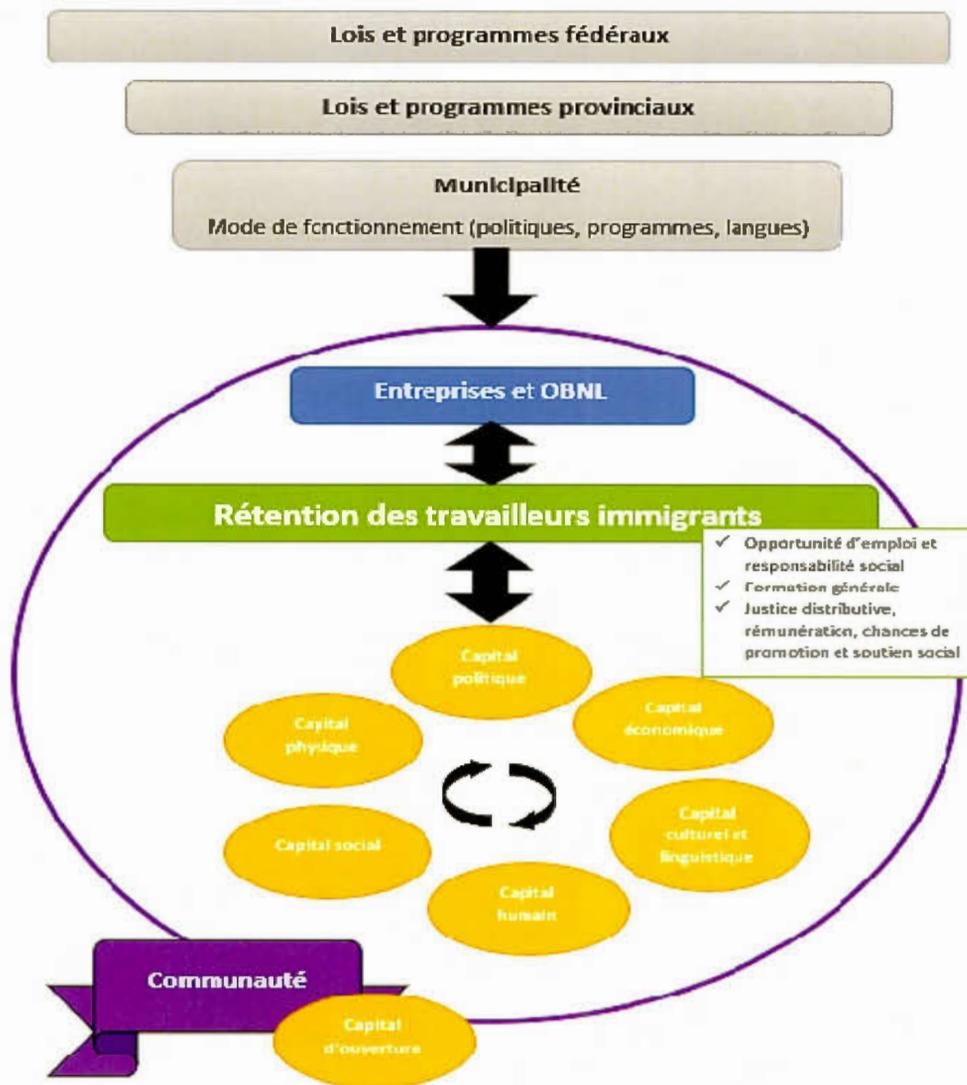
dont la rémunération (Price, 2001, p. 606). Dans la perspective des travailleurs immigrants en région, ces deux variables peuvent être analysées conjointement en raison de leurs caractères similaires. Ainsi, la justice distributive peut être associée à la reconnaissance des diplômes et à la rémunération basée sur cette reconnaissance, mais également à toutes formes d'avantages permettant de répondre aux besoins spécifiques des immigrants en région. (Renaud et Cayn, 2006). Les chances de promotion représentent le degré potentiel de mobilité dans l'organisation (Price, 2001, p. 607). Il convient alors de se questionner sur les stratégies adoptées par les dirigeants d'entreprises pour contrer ou contourner la situation de non-reconnaissance sur le marché du travail et ainsi permettre diverses chances de promotions pour les travailleurs issus de l'immigration (Renaud et Cayn, 2006).

Le soutien social comme variable à l'étude se rapporte au support et à l'assistance offerts à un employé dans son travail par ses collègues ainsi que par son superviseur (Price, 2001, p. 607). L'ensemble des études démontre également l'importance de l'assistance des divers organismes communautaires en région et le support de la collectivité d'accueil comme vecteur à l'intégration des immigrants (Anson, 2013; Gallant et al, 2013). Dans le cadre de la recherche, il convient alors de se questionner sur les stratégies adoptées par les dirigeants d'entreprises et les décideurs municipaux concernant les partenariats avec les organismes communautaires propres à l'intégration des immigrants et le développement d'une culture d'entreprise en faveur de la diversité (Dolan et Saba, 2013).

Dans le cadre de cette recherche dédiée à la préparation du mémoire de maîtrise, il était difficile d'aborder tous les déterminants de la décision de conserver son emploi, de reporter ou d'écarter la possibilité de quitter son travail selon modèle de Price. Les déterminants tels que l'implication dans la réalisation de ses tâches, l'autonomie décisionnelle, les affects, le stress, le caractère routinier, l'engagement envers son

organisation et son équipe, n'ont pas été retenus spécifiquement dans le cadre conceptuel, cela nous semblait trop ambitieux pour un mémoire. Toutefois, la stratégie exploratoire de recherche ici privilégiée a permis d'explorer certains de ces déterminants qui ont émergé spontanément lors des entrevues.

Dans le but d'assurer l'inclusion de toutes les notions nécessaires à la compréhension globale de la situation de l'intégration socioprofessionnelle des travailleurs immigrants dans les régions du Québec dans la méthodologie de recherche, le modèle de Price a été combiné à celui de Vatz Laaroussi et Bernier. Cela permet de mettre en relief la dynamique entre les divers concepts se rattachant aux stratégies de rétention sous une perspective régionale, spécifique à la situation de l'intégration des travailleurs immigrants dans les régions du Québec. La représentation schématique des facteurs influençant la rétention des travailleurs immigrants en région présenté ci-dessous est donc inspiré du cadre d'analyse de Vatz Laaroussi et Bernier (2013) et du modèle de Price (2001) sur l'intention de quitter. Ce modèle démontre l'influence des lois fédérales et provinciales ainsi que des décisions municipales sur la communauté d'accueil, mais plus particulièrement l'influence des entreprises et des diverses formes de capital sur la rétention des personnes immigrantes en région.



Source: Ce modèle est inspiré de M. Vatz Laaroussi, E. Bernier et L. Guilbert (2013). *Les collectivités locales au cœur de l'intégration des immigrants. Questions identitaires et stratégies régionales* (p. 230) Canada : Presses de l'Université Laval et de Price, J. L. (2001). *Reflections on the determinants of voluntary turnover*. International Journal of Manpower. vol. 22, Issue:7, p. 602

Figure 3.3 Représentation schématique des facteurs influençant la rétention des travailleurs immigrants en région

## CHAPITRE IV

### CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Afin de comprendre la perspective et les initiatives des employeurs et des agents de développement économique régional des régions du Québec en ce qui concerne la rétention des travailleurs immigrants, cette recherche adopte une stratégie de recherche phénoménologique inductive, basée sur des données qualitatives. Rappelons quelques éléments de contexte qui ont influencé la méthodologie empruntée. Cette recherche a été réalisée en collaboration avec l'étudiante de maîtrise Marie-France Dupuis, qui s'intéresse plus particulièrement au phénomène d'attraction. Cette collaboration a fait en sorte que les concepts d'attraction et de rétention ont été abordés en parallèle auprès des répondants. Un deuxième élément de contexte important à souligner est que la Fédération des chambres de commerce du Québec (FCCQ) a été un partenaire très important lors du recrutement des répondants.

Ainsi, nous avons eu la chance de participer en tant que bénévoles au projet pilote *Un emploi en sol québécois* organisé à l'automne 2017 par la Fédération des chambres de commerce du Québec (FCCQ), et ce, en collaboration avec le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (Forget, 2017). L'objectif de ce projet visait à favoriser l'accès et l'intégration en emploi des travailleurs issus de l'immigration dans les régions du Québec, tout en répondant au besoin de main-d'œuvre des entreprises. Un salon de l'emploi a ainsi été organisé à Montréal le 8 novembre 2017 où les travailleurs immigrants, résidant dans la métropole dont l'objectif était de s'établir en

région, avaient l'opportunité de rencontrer des représentants régionaux et de remettre leur candidature. Avec la collaboration des chambres de commerce et ses organismes d'intégration aux personnes immigrantes des régions visées par le projet pilote, les travailleurs immigrants sélectionnés furent invités à participer à des visites en région afin de rencontrer des employeurs intéressés par leur candidature et à découvrir le milieu de vie (Forget, 2017).

La section suivante présentera le devis de recherche, la population à l'étude, l'échantillonnage, la sollicitation des participants et la collecte de données. Ensuite, les mesures de validité interne et externe, les limites ainsi que l'éthique et la confidentialité seront exposées, pour ensuite finir avec le traitement des données.

#### 4.1 Devis de recherche et questions spécifiques

La recherche se positionne, tout d'abord, selon une approche phénoménologique inductive, puisqu'elle permet d'observer et d'analyser des situations particulières, afin de proposer un raisonnement plus général (Cossette, 2016, p. 5). La démarche inductive était plus appropriée pour mener cette recherche visant à analyser et décrire les stratégies adoptées par les employeurs et les agents de développement économique régional dans les régions du Québec pour retenir des travailleurs immigrants en régions. Le devis phénoménologique était tout indiqué pour comprendre un phénomène à partir des représentations et des significations que lui donnent les individus (Cossette, 2016). Cette approche s'inscrivant dans une méthodologie qualitative est privilégiée pour comprendre la complexité des divers facteurs de rétention des travailleurs issus de l'immigration en région et ce, selon la perspective de différents acteurs concernés par l'étude.

Il faut se rappeler donc que l'objectif principal de cette recherche est d'identifier les stratégies adoptées par les employeurs et les agents de développement économique régionale pour retenir les travailleurs issus de l'immigration dans les régions du Québec. Pour parvenir à ce but, il était nécessaire de répondre à deux objectifs : a) comprendre quels sont les incitatifs socioprofessionnels et personnels qui retiendraient en région les travailleurs immigrants; b) décrire les stratégies de rétention déployées selon les acteurs concernés, c'est-à-dire les employeurs et les membres de la communauté d'accueil. En collaboration avec Marie-France Dupuis, nous avons opté pour une démarche globale qui vise à comprendre les incitatifs et les stratégies d'attraction et de rétention qui influencent positivement les travailleurs issus de l'immigration à s'établir de façon durable dans les régions du Québec et ainsi combler les besoins de main-d'œuvre dans ces zones rurales.

Afin de réaliser les objectifs de recherche ci-dessus, il a été nécessaire de développer une grille d'entrevue basée sur les concepts empruntés à la fois au domaine de la sociologie sur la rétention des immigrants en région et à la fois au domaine de gestion des ressources humaines sur les facteurs de motivations à quitter volontairement un emploi. Les questions spécifiques de recherche se rattachant aux objectifs du volet rétention de la grille d'entrevue sont :

- A. Comprendre quels sont les incitatifs socioprofessionnels et personnels qui retiendraient en région les travailleurs immigrants :
1. Quels sont les besoins socioprofessionnels des travailleurs immigrants en termes de services offerts, d'emplois disponibles, de logement et d'organismes communautaires d'aide à l'établissement en région?
  2. Les employeurs cherchent-ils à combler les besoins des travailleurs immigrants par d'autres stratégies? Si oui, lesquelles? (Partenariat avec les

organismes communautaires, programme d'intégration, offrir des avantages, etc.)

3. Quels sont les besoins anticipés des employeurs, des agents de développement économique régional et des travailleurs immigrants pour les prochaines années?

B. Décrire les stratégies de rétention déployées selon les acteurs concernés, c'est-à-dire les employeurs et les membres de la communauté d'accueil :

1. Y a-t-il des programmes municipaux et gouvernementaux pour assurer la rétention des travailleurs immigrants dans les régions du Québec?
2. Quelles sont les ressources humaines, matérielles et communautaires investies par les employeurs et les agents de développement économique régional pour retenir des travailleurs immigrants en région?
3. Quelles sont les politiques et les actions les plus positives pour retenir les travailleurs immigrants en région?
4. Les stratégies de rétention sont-elles différentes selon les communautés, les municipalités et les secteurs d'activité économique?
5. Quel bilan positif et négatif font les acteurs de ces stratégies?

Il s'agit d'une enquête rétrospective basée sur les stratégies déployées au cours des cinq dernières années, en date de la tenue des entrevues. Les stratégies étudiées sont individuelles, menées par une entreprise ou collectives, c'est-à-dire coordonnées entre plusieurs entreprises et organismes des municipalités régionales. L'ensemble des données a été analysé selon les diverses dimensions du cadre conceptuel de la rétention, adapté au contexte des travailleurs issus de l'immigration dans les régions du Québec.

## 4.2 Population à l'étude et échantillon

La population à l'étude est constituée de trois types de répondants, soit la catégorie des employeurs (ENT), la catégorie des agents de développement économique régional (ADE) et la catégorie des participants au groupe de discussion (TRAV-GD). Tout d'abord, dans la catégorie des employeurs, il s'agit d'un échantillon raisonné, composé de dirigeants d'entreprises, de cadres supérieurs ou intermédiaires et de responsables des ressources humaines œuvrant dans de petites et moyennes entreprises (PME) situées dans trois régions différentes au Québec, c'est-à-dire Lanaudière, l'Estrie et le Centre-du-Québec. Cet échantillon n'est pas représentatif des secteurs d'activités économiques, mais davantage des régions, puisqu'il s'agit d'entreprises et de répondants volontaires.

Nous avons établi le choix de ces régions administratives selon divers critères, soit la proximité de la métropole, le taux d'emploi, le niveau économique, le nombre d'immigrants, la participation démarquée face à l'accueil et l'intégration des travailleurs étrangers, mais particulièrement puisque celles-ci faisaient partie des régions visées par le projet pilot de la FCCQ.

Les entreprises incluses dans l'échantillon devaient agir en tant qu'organisation privée et œuvrer dans différents secteurs d'activités économiques, soit le secteur manufacturier, le secteur des services, le secteur du tourisme notamment. Les entreprises incluses dans l'échantillon devaient également être implantées dans la région depuis au moins un an et devaient avoir manifesté l'intention de recruter des employés, professionnels ou techniciens issus de l'immigration et ce, dans le but de combler leurs besoins de main-d'œuvre sur une base permanente.

La population à l'étude inclut également des agents de développement économique régional, c'est-à-dire des personnes œuvrant en région dans des chambres de commerce, dans des organismes d'intégration ou d'employabilité ou directement pour le conseil municipal. Pour répondre à nos critères, ceux-ci devaient être en poste depuis au moins une année au sein de la municipalité ou de la région et devaient avoir reçu ou traité une demande pour mettre en place une stratégie afin d'inciter des travailleurs immigrants à s'installer à long terme dans leur région. L'ensemble de ces derniers critères repose donc sur la nécessité d'obtenir le témoignage de participants faisant preuve d'un minimum de connaissance en ce qui concerne le phénomène de l'immigration en région du Québec.

Finalement, l'échantillon est composé des travailleurs immigrants participant au projet pilote de la FCCQ. Au total, il était question de 51 travailleurs immigrants provenant de diverses aires de civilisation, soit majoritairement de l'Amérique du Sud, de l'Europe et de l'Afrique. Ces derniers avaient entre 25 et 40 ans et étaient au Québec depuis au moins un an. Lors du salon de l'emploi organisé par la FCCQ, ces travailleurs immigrants avaient postulé auprès de divers postes et secteurs d'activité. Dans l'ensemble, ces derniers avaient des diplômes et des études de niveaux collégial et universitaire. Il est nécessaire de préciser que pour des raisons de confidentialité avec la FCCQ, le portrait des immigrants est énoncé ici de façon générale.

L'enquête a été menée auprès de 23 répondants, c'est-à-dire auprès des employeurs (n=16) et des agents de développement économique régional (n=7) ayant participé au projet pilote de la FCCQ, mais également auprès de travailleurs immigrants participant aux visites en région organisé par la FCCQ dans le cadre de ce même projet (n=51). L'échantillon initial, calculé selon le nombre de participants inscrits au projet *Un emploi en sol québécois* de la FCCQ, visait à recruter 40 répondants à l'étude : 30 employeurs et 10 agents de développement économique (dix personnes

par régions), un nombre jugé suffisant pour atteindre un niveau de saturation des informations pour une étude exploratoire qualitative. Or, la participation des employeurs et des agents de développement économique n'a pas été au rendez-vous comme espéré. Par contre, les déplacements en autobus avec les travailleurs intéressés à visiter les régions pour apprécier le potentiel de placement dans les entreprises, se sont transformés en une très belle occasion de recruter de nombreux travailleurs, bien au-delà de toutes nos espérances. La répartition des répondants selon leur région est donc présenté dans le tableau 4.2 suivant :

Tableau 4.1 Répartition des répondants selon les régions

Régions	ENT	ADE	TRAV-GD	Total
Centre-du-Québec	6	2	13	21
Estrie	3	3	16	22
Lanaudière	7	2	22	31
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>7</b>	<b>51</b>	<b>74</b>

### 4.3 Stratégie de sollicitation

En ayant participé en tant que bénévoles au projet pilote *Un emploi en sol québécois* de la FCCQ, nous avons bénéficié de cette opportunité pour établir notre stratégie de sollicitation. Ainsi, pour les deux principales catégories de répondants, soit les employeurs et les agents de développement économique régional, nous avons d'abord établi un premier contact lors des visites organisées par la FCCQ. En leur présentant notre projet, nous avons pu recueillir les coordonnées de certains employeurs et agents de développement économique régional intéressés à participer à notre étude.

Par la suite, en accord avec le responsable du projet *Un emploi en sol québécois*, nous avons obtenu la liste de l'ensemble des employeurs et des agents de développement économique régional participant au projet dans les régions visées par notre étude. En collaboration avec Marie-France Dupuis, nous nous sommes partagé équitablement le nombre de répondants à solliciter par courriel. Dans celui-ci, les buts et objectifs de l'étude étaient présentés, ainsi que la contribution des répondants à cette recherche. S'ils étaient volontaires à participer, nous leur acheminions par courriel, le formulaire de consentement (Annexe D) regroupant les règles éthiques et de confidentialité prescrites par le comité d'éthique de la recherche de l'ESG-UQAM ainsi que la grille d'entrevue adaptée au type de répondant afin d'agir en toute transparence. Dès que le répondant avait pris connaissance et signé le formulaire de consentement, un rendez-vous téléphonique était fixé à sa convenance.

Au total nous avons sollicité 64 employeurs et 15 agents de développement économique régional. Toutefois, le taux de participation s'est avéré faible, soit de seulement 25% pour les employeurs et 46,6% pour les agents de développement économique régional. Le taux de participation est également variable selon les régions. Ainsi, celui-ci s'affiche à 22% pour l'Estrie, alors que le taux de participation de Lanaudière et du Centre-du-Québec est de 33% et 30% respectivement.

Finalement, lors du retour en autobus suivant la visite effectuée dans les trois régions à l'étude, nous avons sollicité les travailleurs immigrants à participer à un groupe de discussion<sup>1</sup>, dont les questions se retrouvent en Annexe C. Avant cela, nous leur

---

<sup>1</sup> Il est important de noter que la raison d'être initiale des groupes de discussion était de recueillir les impressions des participants sur leurs visites en régions. Puisque les propos recueillis allaient parfois en contradiction avec l'objectif du projet pilote, nous avons décidé d'utiliser ces données

avons expliqué verbalement le but de notre recherche et l'importance de leur réponse dans la compréhension de la problématique. Sachant que les trois visites en région comptaient initialement 257 immigrants inscrits et que seulement 51 immigrants ont participé à ces visites, le taux de participation des travailleurs immigrants lors des groupes de discussion est de 19%.

#### 4.4 Collecte de données

L'étude comporte trois sources de données : a) les entrevues réalisées auprès des 16 employeurs (n=16), b) les entrevues effectuées auprès des sept agents de développement économique régional (n=7) et c) les trois groupes de discussion avec les travailleurs immigrants (n=51) réalisés lors des visites en région. Les sources de données s'appuient donc sur les grilles d'entretien adaptées aux trois types de répondants. Ceux-ci sont divisés des façons suivantes :

##### A. Grille d'entretien - employeurs :

1. Les caractéristiques de l'entreprise (cette section permet d'identifier les données sociodémographiques de l'entreprise : taille, année d'ouverture, nombre de travailleurs, etc.)
2. Les besoins de main-d'œuvre (cette section de comprendre les besoins de main-d'œuvre de l'entreprise : poste à pourvoir, qualifications, roulement de la main-d'œuvre, etc.)
3. Les stratégies d'attraction et de rétention

---

complémentaires pour dégager les opinions divergentes que font les divers acteurs impliqués dans la problématique en vigueur sur l'intégration économique des immigrants dans les régions du Québec.

4. Les ressources humaines, matérielles et communautaires investies (cette section met de l'avant les connaissances du répondant sur les programmes d'intégration socioprofessionnelle des immigrants dans sa région)
  5. Les facteurs de succès ou d'échec de l'attraction et de la rétention
  6. L'impact de ces stratégies
  7. Questions pour réponse négative à la question 2.3 (cette section est uniquement destinée aux employeurs n'ayant pas encore d'employé issu de l'immigration dans leur entreprise)
- B. Grille d'entretien – agents de développement économique régional :
1. Les caractéristiques de l'entreprise (cette section permet d'identifier le rôle du répondant et l'organisation pour lequel il travaille ainsi que les données sociodémographiques des entreprises de la région)
  2. Les besoins de main-d'œuvre (cette section permet de comprendre les besoins de main-d'œuvre des entreprises de la région)
  3. Les stratégies d'attraction et de rétention
  4. Les ressources humaines, matérielles et communautaires investies (cette section met de l'avant les connaissances du répondant sur les programmes d'intégration socioprofessionnelle des immigrants dans sa région)
  5. Les facteurs de succès ou d'échec de l'attraction et de la rétention
  6. L'impact de ces stratégies
- C. Groupes de discussion :
1. Profils des participants (ces informations ont été fournies par la FCCQ; il était notamment question des données relatives à l'âge, au sexe, à la région de provenance, aux aires de civilisation et à la formation)
  2. Appréciation de la visite et attentes
  3. Résultats des échanges avec les employeurs (proposition d'emploi)

4. Intégration socioprofessionnelle des membres de la famille en région (soutien des organismes et des employeurs)
5. Perspective d'établissement à long terme dans la région
6. Contexte de la visite (cette section n'est pas utilisée dans l'analyse des données, mais permet une meilleure compréhension de l'environnement lors des visites)

Soulignons également que les grilles d'entretien et les questions du groupe de discussion ont été élaborées en collaboration avec Marie-France Dupuis qui s'intéresse plus particulièrement aux notions portant sur l'attraction des travailleurs immigrants en région. Tout d'abord, la grille d'entretien des employeurs comporte 29 questions. Une section spécifique s'adresse aux employeurs n'ayant pas de travailleurs immigrants dans leur entreprise, qui comporte onze questions (Annexe A).

La grille d'entretien des agents de développement économique régional est réduite avec un total de 21 questions (Annexe B). Il s'agit de grilles d'entretien semi-dirigé comprenant des questions ouvertes et d'autres à choix multiples afin de diriger la conversation.

Les entretiens ont été menés entre janvier 2018 et avril 2018, d'une durée moyenne de 20 à 45 minutes et ont été conduites par les deux étudiantes, soit Marie-France Dupuis et moi-même, Sacha Robidoux-Bolduc. Suivant l'approbation des répondants, les entretiens ont été enregistrés avec l'application téléphonique Call Recorder (ACR), afin de permettre aux étudiantes de transcrire leurs entrevues respectives. Par la suite, les données ont été déposées et analysées sur le logiciel Nvivo. L'arborescence des thèmes s'inspire principalement du questionnaire, où chaque question fait référence à un sujet précis et distinct. D'autres thèmes ont également émergé lors de l'analyse.

Divisés selon les quatre thèmes présentés ci-dessus, les groupes de discussion regroupent au total huit questions ouvertes. Lors des échanges, plusieurs questions ont émergé suivant les énoncés des répondants, permettant ainsi d'enrichir la collecte de données. D'une durée approximative d'une heure chacun, les groupes de discussion se sont déroulés lors des trois visites en région, soit le 5 décembre 2017 dans le Centre-du-Québec, le 8 décembre en Estrie et le 12 décembre dans Lanaudière. À tour de rôle, notre directrice de mémoire, Marie-France Dupuis et moi-même avons animé les groupes de discussion pendant que l'autre assurait la prise de note à l'écrit. La retranscription au propre des notes a donc été faite équitablement entre les deux assistantes de recherche et a été analysée conjointement lors d'une rencontre. Les transcriptions et la compréhension de celles-ci ont également été validées par notre directrice de recherche commune, Madame Sylvie Gravel.

Dans le cadre de ce mémoire, il est important de noter que seules les données ayant un impact sur la rétention ont été exploitées. Ainsi, les groupes de discussion ont permis d'identifier les besoins des travailleurs immigrants désirant s'installer à long terme dans une région et l'importance accordée à certains déterminants de la rétention; tandis que les grilles d'entretien ont permis de comprendre les problématiques rattachées à la rétention des travailleurs immigrants en région et les diverses stratégies mises en place par les acteurs concernés par l'étude, soit les employeurs et les agents de développement économique régional.

#### 4.5 Éthique et confidentialité

Dans le but d'assurer le respect de la vie privée et de la confidentialité des répondants, plusieurs mesures ont été entreprises au cours des entretiens pour se conformer aux règles éthiques en vigueur. Le projet a reçu, par l'intermédiaire de la professeure Sylvie Gravel, l'approbation du Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec

des êtres humains (CIEREH) de l'Université du Québec à Montréal, No. 2237\_e\_2017 (Annexe 5). Comme il est prescrit par le (CIEREH), les deux assistantes de recherche se sont engagées à tenir confidentielle l'identité des employeurs, des entreprises, des agents de développement économique régional, des organismes et des participants aux groupes de discussion interviewés lors de l'étude.

Pour parfaire notre compréhension des règles éthiques, nous avons suivi la formation en ligne Éthique de la recherche avec les êtres humains, pour laquelle nous avons été qualifiées (Annexe F). Un code fut donc attribué à tous les répondants afin que les données recueillies soient maintenues anonymes et dénuées de quelconques associations possibles. Seuls la région ainsi que le secteur d'activité de l'entreprise ou de l'organisme des répondants sont présentés dans les résultats et l'analyse (ex : un agent de développement économique régional œuvrant dans un organisme d'intégration en emploi des personnes immigrantes situées en Estrie).

Ensuite, tel qu'exigé par la consigne éthique, la signature du formulaire de consentement (Annexe D) ainsi que la permission d'enregistrer la conversation furent demandées à tous les répondants au début de chaque entrevue. Également, les assistantes de recherche ont informé ces derniers sur le déroulement du projet, son impact dans l'avancée des connaissances, les bénéfices et les risques de participer à l'étude ainsi que les moyens permettant d'assurer la confidentialité et la libre participation. Aussi, l'ensemble des coordonnées de l'équipe de recherche a été transmis aux répondants, soit celles de la directrice de recherche, Sylvie Gravel, et des deux assistantes de recherche, Marie-France Dupuis et Sacha Robidoux-Bolduc (Annexe D). Suivant l'ensemble de ces informations, aucun répondant n'a refusé d'être enregistré.

#### 4.6 Validité interne et externe

Bien que des efforts de rigueur aient été déployés tout au long de cette recherche, nous devons reconnaître que la validité interne de nos résultats est plutôt faible. Selon Contandriopoulos et al (2005), trop d'éléments de l'environnement étaient impossibles à contrôler. [...] « la validité interne d'un devis de recherche est assurée par les caractéristiques du devis, qui permettent d'être certain que les relations observées empiriquement entre les variables, dépendantes et indépendantes de la recherche, ne puissent pas être expliquées à l'aide d'autres facteurs ou d'autres variables que ceux pris en considération par le devis de recherche adopté » (Contandriopoulos et al., 2005, p. 40).

Toutefois, le devis phénoménologique sur lequel s'appuie cette recherche doit être très rigoureux en ce qui a trait à l'articulation entre l'état de la littérature et l'analyse des données. En effet, il fut impossible d'exclure et de contrôler tous les facteurs qui influencent les données, tel que le biais de désirabilité sociale, les préjugés ou stéréotypes, les biais méthodologique se rapportant aux vocabulaires utilisés dans la grilles d'entrevues, etc.

Le devis ne prétend pas traiter l'exhaustivité entre les liens des variables indépendantes et de la variable dépendante, soit la rétention. Ainsi, en utilisant la théorisation ancrée de Guillemette et Lapointe (2012), nous avons été en mesure d'inclure l'ensemble des éléments et des déterminants qui ont émergé lors de la recherche. De plus, le calibrage des données a été organisé par les étudiantes et supervisé par leur directrice de mémoire, Sylvie Gravel, afin d'assurer une constance dans l'analyse des entrevues. Il est à noter également que la libre participation des répondants, la diversité de leur environnement socioprofessionnel et leur implication

dans l'intégration des travailleurs immigrants en région ont permis d'analyser la notion de la rétention sous plusieurs angles.

Cette recherche ne permet pas de généraliser nos observations à l'ensemble des régions du Québec. Ainsi, la validité externe de nos résultats est relativement faible. Toujours selon Contandriopoulos et al (2005), la validité externe « est dépendante des caractéristiques qui permettent de généraliser, d'étendre les résultats obtenus à d'autres populations, d'autres contextes, d'autres périodes. [...] Elle dépend ainsi de la possibilité de montrer que les résultats obtenus dans une recherche déterminée, faite dans un contexte donné, ne sont pas dépendants ni du contexte ni de la situation particulière créée par le processus de recherche lui-même » (Contandriopoulos et al., 2005, p. 41). Toutefois, le devis phénoménologique utilisé dans cette recherche avait pour objectif d'approfondir la problématique de la rétention des travailleurs immigrants en région et ce, en y rattachant plusieurs explications propres aux démarches et aux stratégies des entreprises dans cette dynamique de rétention encore peu explorée dans la littérature scientifique.

Pour réduire les limites du devis, les deux étudiantes ont emprunté une stratégie d'échantillonnage et de collecte de donnée visant la saturation des données et ce, notamment par la sollicitation de plusieurs répondants. Toutefois, le taux de participation s'est avéré relativement faible, comparativement aux résultats souhaités initialement, soit de 25% pour les employeurs et 46,6% pour les agents de développement économique régional. De plus, bien que les données recueillies lors des entrevues aient permis la catégorisation de plusieurs dimensions propres à l'organisation des répondants (le secteur d'activité, le type d'entreprise, la région, le nombre d'employés, etc.) favorisant ainsi une analyse plus spécifique de la situation, il est important de rappeler que ces répondants ont été sollicités par l'entremise du projet pilote *Un emploi en sol québécois* de la FCCQ. En participant à ce projet, ceux-

ci étaient préalablement favorables à l'intégration des travailleurs immigrants en région. N'ayant pas de répondants réfractaires au projet dans notre échantillon, il est donc possible que cette recherche tende vers une vision plus positive et homogène de la situation, minimisant de la sorte les perspectives négatives que certains peuvent entretenir.

#### 4.7 Traitement et analyse des données

Les données des entrevues avec les employeurs (n=16) et des entrevues avec les agents de développement économique régional (n=7) ont été saisies, traitées et analysées avec le logiciel Nvivo 11. En raison de son efficacité à organiser et à codifier les données qualitatives, le choix de ce logiciel s'avérait le mieux indiqué pour cette recherche.

Nous avons utilisé un système de codification qui permettait d'identifier d'abord le statut du répondant, soit un employeur (ENT), un agent de développement économique régional (ADE) ou un travailleur immigrant (TRAV). Ensuite, un nombre était attribué aléatoirement aux répondants, à l'exception des travailleurs immigrants qui avait uniquement le diminutif du terme « groupe de discussion » (GD). Finalement, le système de codification permettait de distinguer la région d'appartenance du répondant ou la région visitée lors des focus, soit le Centre-du-Québec (R1), l'Estrie (R2) et Lanaudière (R3). Par exemple, les codes attribués aux différents types de répondants pouvaient s'inscrire comme suit :

- ENT04-R2 ; ADE08-R1 ; TRAV-GD-R3.

L'analyse des données a été effectuée en deux temps. Tout d'abord, en collaboration avec Marie-France Dupuis et supervisées par notre directrice de mémoire Sylvie Gravel, nous avons établi préalablement une méthode de calibrage par nœud permettant la codification similaire des thèmes généraux abordés dans les entrevues (Annexe G). Le traitement des données, soit l'élaboration des nœuds et la codification, sont des tâches qui ont été réparties équitablement entre les deux étudiantes. Cette étape a permis de dresser le portrait général de notre échantillon et de faire ressortir les données sociodémographiques de nos répondants ainsi que les besoins de main-d'œuvre des entreprises en région. Afin de réduire au maximum les écarts entre les codifications, une double vérification a également été effectuée par les deux étudiantes sous la supervision de la directrice de recherche.

Ensuite, le croisement des données se rapportant à la rétention ou ayant un impact direct sur cette variable a été effectué selon les sept dimensions du cadre conceptuel adapté au contexte spécifique se rapportant à la rétention des travailleurs immigrants en région. Une analyse thématique a donc été menée, permettant alors l'identification des idées et des discours convergents ou contradictoires se rapportant à l'ensemble des répondants, mais également distinctement entre les trois régions à l'étude et les deux types de répondants, soit les employeurs et les agents de développement économique régional. Finalement, notre directrice de mémoire commune Sylvie Gravel a assuré une supervision continue tout au long du processus de traitement de données afin d'orienter l'analyse des résultats vers notre sujet d'étude respectif, soit l'attraction pour Marie-France Dupuis et la rétention pour moi-même.

## CHAPITRE V

### RÉSULTATS - RÉTENTION

Dans cette section des résultats concernant les facteurs de rétention, nous allons d'abord exposer les besoins et préoccupations socioprofessionnels des travailleurs immigrants établis dans les régions du Québec, pour ensuite présenter les programmes municipaux et gouvernementaux ainsi que les stratégies des entreprises à cet effet. Afin de mettre en relief les propos divergents et convergents, nous exposons pour chacun des thèmes les propos des répondants concernés, soit les participants aux groupes de discussion, les agents de développement économique régional et les employeurs. Toutefois, prenez note que le terme agent de développement économique régional sera écourté pour alléger le texte.

De plus, ayant travaillé avec le logiciel NVivo, qui calcule la fréquence des thèmes abordés par les sources (répondants), pour donner une idée de l'importance des thèmes, nous présenterons le nombre de participants par catégorie (agent de développement économique et employeur) qui ont tenu de tels propos sur un thème récurrent. Toutefois, sachant que les groupes de discussion n'ont pas pu être enregistrés, nous n'avons pas eu la chance de comptabiliser le nombre exact de réponses par participants aux groupes de discussions. Il s'agit donc de données approximatives sur la base de notes écrites pour les résultats associés aux participants des groupes de discussion.

Il est également nécessaire de préciser que les vocables utilisés dans cette section du mémoire ne sont pas les mêmes que ceux présentés dans la recension des écrits et ce, afin d'emprunter les mêmes termes que dans les questionnaires. En effet, pour faciliter la compréhension des questions auprès des répondants, il était important d'utiliser un vocabulaire qui leur était familier. Les résultats sont donc présentés selon les thèmes évoqués par les répondants, avec des sous-titres de sections calqués au vocabulaire emprunté par ceux-ci.

#### 4.8 Facteurs de rétention

Précisons que les données recueillies sur les programmes et les stratégies en entreprise visant à l'établissement des immigrants en région n'ont pas pu être explorées avec les participants aux groupes de discussion. N'étant pas établis en région et se situant toujours dans la phase d'attraction, ces derniers n'étaient pas en mesure de répondre en toute connaissance à ce type de questions. Néanmoins, quatre grands thèmes de préoccupations ont été retenus, par ordre d'importance : 1) l'intégration dans la sphère du travail; 2) les commodités en région; 3) l'intégration sociale et culturelle et 4) l'intégration des membres de la famille.

##### 4.8.1 Intégration dans la sphère du travail

Dans l'ensemble, les répondants ont majoritairement parlé de l'intégration des travailleurs issus de l'immigration dans la sphère du travail et les divers enjeux influençant la rétention de ceux-ci en région. Cette section fait référence à la prise en charge de l'employeur sur l'intégration en entreprise d'un travailleur issu de l'immigration, soient les conditions de travail, la formation, les avantages sociaux par exemple.

#### 4.8.1.1 Besoins et préoccupations des travailleurs issus de l'immigration – l'intégration dans la sphère du travail

Les participants aux groupes de discussion ont abordé le thème du travail comme levier principal du processus d'intégration en région. Ainsi, le besoin de se trouver un emploi, préférablement en lien avec leur formation initiale, fut évoqué lors des trois visites effectuées en région. Cela s'est traduit par leur déception, voire même leur frustration, face à l'inadéquation entre leurs profils professionnels et les postes proposés par le projet de régionalisation de la FCCQ. En effet, la plupart des participants aux groupes de discussion s'entendaient pour dire que l'ensemble des postes offerts était de type journalier et donc ne nécessitaient pas d'études spécialisées. Toutefois, les participants avaient majoritairement des formations universitaires et souhaitaient travailler dans leur domaine d'étude.

Je suis ingénieur, je suis prêt à être technicien, mais quand même pas à travailler dans une usine avec un poste de journalier... oui à la sous-qualification ou au changement de branche, mais pas à ce point. (TRAV-GD-R2)

Dans le même sens, la majorité de ces participants ont évoqué leur mécontentement en ce qui concerne la non-reconnaissance de leurs diplômes et la difficulté qu'ont ceux-ci à obtenir un emploi à la hauteur de leurs expertises. Malgré cette frustration généralisée, bon nombre des travailleurs ont reconnu la pertinence de participer à ce type d'activité, c'est-à-dire des visites en région permettant de rencontrer des employeurs pour élargir leur réseau professionnel :

C'est vrai que les postes n'étaient pas intéressants, mais la journée est faite pour faire du réseautage selon moi. Le réseautage, c'est important, car il y a le marché caché, 80% des emplois ne sont pas affichés. Donc, c'est souvent par

nos contacts qu'on trouve un emploi intéressant et dans notre domaine. (TRAV-GD-R2)

Dans cette perspective opportuniste, des travailleurs immigrants ont vu dans ces propositions d'emploi peu qualifiantes des possibilités de promotion en entreprise. En effet, ceux-ci ont évoqué la possibilité de faire un compromis, c'est-à-dire d'accepter un emploi sous-qualifié dans leur domaine avec la confirmation que l'employeur lui assurerait des chances de promotion dans un avenir rapproché.

Dans (le cas d'un compromis), serait-ce possible de faire un accord écrit avec l'employeur? Dans la mesure où s'il y a des postes plus haut placés qui correspondent mieux à notre formation, c'est sûr qu'on va les avoir. Un accord sur l'avancement en entreprise qui serait basé sur les compétences du travailleur immigrant. (TRAV-GD-R2)

Les agents de développement économique régional ont également évoqué les besoins d'ajuster les écarts de compétences entre les postes proposés et les compétences des travailleurs comme élément central dans le processus d'intégration des travailleurs issus de l'immigration en région. En effet, la totalité des agents de développement (7/7) s'entend pour dire qu'il y a une incompatibilité entre les postes offerts en région et la qualification des travailleurs immigrants.

[...] la plupart des immigrants arrivent avec des baccalauréats et des diplômes, mais nous ne cherchons pas des ingénieurs ou des comptables. Donc pour eux, c'est difficile de s'abaisser à ce type d'emploi. Par exemple, un médecin qui doit travailler dans une usine pour avoir un revenu. Ils sont très orgueilleux, mais à me mettre dans leur soulier, je serais probablement pareil. Donc, c'est ça la plus grande difficulté. (ADE02-R3)

Pour la plupart des agents de développement (6/7), la surqualification des travailleurs immigrants et la non-reconnaissance des diplômes représentent des obstacles majeurs à la rétention de ces derniers en région.

L'année dernière, on a perdu 30% d'immigrants qui sont repartis dans d'autres provinces. C'était des ingénieurs, des informaticiens qui ont postulé à Toronto, Vancouver et ils ont été acceptés. [...] Ceux qui sont partis, c'est tous pour avoir des emplois qualifiés. Il y a beaucoup de sensibilisation à faire au niveau des employeurs et même pour les municipalités. Je pense qu'il n'y a même pas 1% des personnes qui travaillent pour notre municipalité et nos services qui sont issus de l'immigration. Je pense qu'on est les pires pour l'équité en matière d'emploi ici dans la région. (ADE01-R3)

À l'inverse, plus du trois quarts des employeurs (12/16) répartis à travers les trois régions à l'étude ne considèrent pas que l'intégration des travailleurs issus de l'immigration dans le milieu du travail représente un obstacle à la rétention de ceux-ci en région. Toutefois, le peu d'employeurs (4/16) qui associent ces deux variables déplorent également la situation répandue de la surqualification et de la non-reconnaissance des diplômes que vivent les travailleurs immigrants en région et leurs impacts négatifs sur l'intégration de ces derniers dans le milieu du travail.

[...] les programmes d'immigration internationale visent beaucoup les travailleurs diplômés, alors quand il arrive ici, ils ont quand même une certaine difficulté à se trouver un emploi. De plus, le processus de reconnaissance des acquis est beaucoup plus complexe qu'on leur avait expliqué. Moi, j'ai dans mes rangs des infirmières de profession, des médecins, des ingénieurs. Je trouve ça très déplorable qu'on ne puisse pas valoriser ses travailleurs. (ENT03-R2)

#### 4.8.1.2 Les programmes municipaux et gouvernementaux – l'intégration dans la sphère du travail

Pour répondre aux besoins reliés à la sphère du travail, les agents de développement et les employeurs ont fait référence à deux types de programmes municipaux et gouvernementaux, soit les programmes d'insertion en emploi et les programmes de formation. Tout d'abord, la majorité des agents de développement (6/7) connaissent les programmes d'insertion en emploi dédiés aux travailleurs issus de l'immigration et aux minorités visibles dans leur région et ce, encore plus finement, pour deux agents de développement (2/7) travaillant dans des organismes d'emploi et un autre (1/7) à la chambre de commerce. Toutefois, les éléments abordés concernent particulièrement les mesures de recrutement et de sélection du personnel. En effet, peu de commentaires ont porté sur le soutien professionnel qu'offrent les organismes d'insertion en emploi aux travailleurs issus de l'immigration après leur embauche, tel que la reconnaissance des équivalences, la recherche de formation complémentaire en lien avec le poste et l'explication des normes en matière d'emploi. Un des employeurs (1/16) du Centre-du-Québec déplore également que ces programmes d'insertion en emploi délaissent complètement les stratégies de rétention.

Les travailleurs sont pris en charge jusqu'à tant qu'il arrive. Du moment où ils sont arrivés, ils sont un peu laissés à eux-mêmes [les travailleurs immigrants]. Il y a beaucoup d'organismes gouvernementaux, accès travail et autre, ils vont s'occuper d'eux pour les faire venir, un peu ce que nous avons vécu avec la chambre de commerce. Ils viennent passer des entrevues, visiter la région. Une fois qu'ils ont été embauchés, c'est un peu organise-toi [pour l'entreprise].  
(ENT02-R1)

La moitié des employeurs (8/16) confirment également la présence de programmes d'insertion en emploi spécifiquement dédiés aux travailleurs issus de l'immigration et aux minorités visibles de leur région. Toutefois, contrairement aux agents de développement, la majorité de ces employeurs (13/16) n'ont pas mentionné les

organismes associés à ces programmes, ni les mesures et le fonctionnement de ces derniers. De plus, le peu d'employeurs (3/16) ayant évoqué ces dimensions se sont attardé aux mesures d'attraction de ces programmes. Ainsi, uniquement trois employeurs (3/16) ont mentionné les programmes d'insertion en emploi dans une perspective de rétention des travailleurs immigrants en région, sans néanmoins en connaître les avantages et les limites et ce, sans distinction entre les trois régions.

Je sais qu'il y en a pour s'intégrer dans le marché du travail, c'est pas mal juste ça. (ENT02-R2)

Je sais qu'il y a un centre d'aide à l'emploi aussi. C'est ce que je connais des choses qu'il y a ici. (ENT01-R3)

Ensuite, la totalité des agents de développement (7/7) a abordé les programmes de formation en région, en soulignant deux types de formation : la francisation et les formations techniques. Premièrement, l'ensemble de ces répondants (7/7) a fait référence aux cours de francisation. Ainsi, plus de la moitié des agents de développement (5/7) ont fait mention de la qualité de ces formations et l'accès à celles-ci dans divers types d'instituts, tels les commissions scolaires et les organismes privés.

J'ai entendu dire qu'il y a certaines écoles secondaires qui donnent des cours de francisation. Le CÉGEP de la ville en donne aussi et les écoles primaires vont emboîter le pas, je crois. (ADE02-R3)

Deuxièmement, presque la totalité des agents de développement (6/7) a évoqué les formations techniques et informatiques comme étant des programmes offerts dans leur région. La moitié de ces répondants (3/7) n'ont toutefois pas commenté ces programmes; soulignons entre autres qu'aucun des agents de développement (0/7) de la région de Lanaudière n'a discuté des formations techniques offertes dans leur

région. Parmi les répondants qui ont discuté de ces programmes, les réponses varient selon les régions. Les agents de développement de l'Estrie (3/7) ont parlé du choix diversifié des programmes dans leur région, étant même comparable à celui offert dans la métropole (ADE02-R2 et ADE03-R2). L'agent de développement du Centre-du-Québec (2/7) a fait mention d'une mince subvention pour aider les personnes immigrantes à utiliser l'ordinateur (ADE02-R1).

À l'opposé, seulement un tiers des répondants en entreprise (5/16) ont abordé les programmes de formation et chacun avait une vision différente sur le type de formation offert dans leur région. Toutefois, il est important de préciser que la majorité des employeurs (3/16) qui ont discuté des ressources humaines, matérielles et communautaires investies dans ces programmes sont de la région Centre-du-Québec. Ainsi, parmi ceux-ci, un employeur (1/16) a évoqué les cours de francisation comme un programme offert dans sa région.

J'ai entendu parler de formation, mais je ne suis pas au fait sur les détails et sur la façon dont cela fonctionne. Je sais qu'il y a des cours de francisation, mais je ne pourrais pas dire où ils se font au cégep, ou je ne sais pas. Parce que [nom de la région] a été une des régions qui ont accueilli les réfugiés syriens, ça fait déjà quoi, 2-3 ans certain. Et puis, je sais qu'il y avait un processus de cours de francisation. Alors, oui il y en a, mais je ne sais pas exactement par où cela passe. (ENT02-R1)

Malgré le peu d'entreprises qui connaissent les programmes de francisation de leur région et s'y réfèrent, la moitié des employeurs (8/16) considèrent que les travailleurs issus de l'immigration répondent plus difficilement aux exigences des postes en lien avec le service à la clientèle en raison d'un manque de maîtrise de la langue française.

Un autre employeur (1/16) du Centre-du-Québec a fait mention des programmes de formation technique avec des centres de DEP (diplôme d'étude professionnelle) de sa région.

Oui, nous savons que ça existe [programmes de formation], car nous offrons à nos techniciens des formations à l'externe et nous le faisons à [nom d'une ville], une ville à côté de chez nous. Ils offrent des DEP et des formations de quelques heures. C'est des choses que nous avons déjà faites avec nos employés. (ENT05-R1)

À l'inverse, un troisième employeur (1/16) du Centre-du-Québec a expliqué que les formations pour les immigrants se donnaient directement en entreprise et non à l'externe par des maisons d'enseignement. (ENT01-R1)

#### 4.8.1.3 Les stratégies des employeurs – l'intégration dans la sphère du travail

Parmi les entreprises qui emploient présentement des travailleurs issus de l'immigration (13/16), la majorité des employeurs (8/16) ont adopté des stratégies de rétention visant à combler leurs attentes. Plus de la moitié de ces répondants (5/16) offrent des formations techniques reliées au poste à leurs employés afin de développer leurs expertises dans leur entreprise.

On leur donne de la formation une fois par semaine à l'école, puis ils sont aussi en entreprise pour faire leur formation. Mais c'est seulement une personne qui a été intéressée. On ne sait pas ce que ça va donner, on a investi beaucoup de temps et d'argent, mais on n'a aucune idée si ça va fonctionner. (ENT04-R1)

De plus, le tiers des entreprises (4/16) offrent des cours de francisation à leurs employés issus de l'immigration ou sont en processus pour en offrir dans un avenir rapproché.

On travaille à la mise sur pied d'un programme de francisation. On attend le retour des organismes autour, on ne se sait pas encore si nous allons le faire en collaboration avec un ensemble d'employeurs de la région qui voudrait offrir la francisation ou nous allons le faire nous-mêmes, cela va dépendre de la demande. [...] S'il n'y a pas de partenariat possible, on va le faire à l'interne, mais à plus petite échelle. (ENT03-R2)

Mis à part les cours de francisation, les formations données par les entreprises sont généralement offertes à l'ensemble des employés et ne sont pas adaptées aux besoins particuliers des travailleurs immigrants. Par contre, les employeurs ont développé des stratégies d'accueil pour les nouveaux employés issus de l'immigration.

Plus de la moitié des employeurs (10/16) ont adopté leur programme d'accueil et d'intégration lors de l'embauche d'un travailleur issu de l'immigration. Toutefois, l'objectif de cette étude n'étant pas d'évaluer les effets de ces programmes, nous avons que des commentaires sommaires sur les effets observés par nos participants. Ainsi, la moitié des employeurs (8/16) ont mis de l'avant le parrainage avec les collègues, soit sous la forme du covoiturage, de l'accompagnement en entreprise ou de la formation. Par exemple, une entreprise de l'Estrie (1/16) a adapté la formation selon la langue maternelle du nouvel employé immigrant et ce, avec l'aide d'un travailleur à l'interne ou d'une source externe.

[...] si nous avons des gens anglophones ou hispanophones, nous allons donner l'accueil et l'intégration ainsi que la formation dans la langue de l'employé, soit l'anglais, le français ou l'espagnol. [...] pour l'espagnol, nous faisons affaire soit avec un traducteur ou quelqu'un à l'interne dépendamment de la disponibilité de notre main-d'œuvre à l'interne et pour ce qui est du français et de l'anglais, les professionnels du département, nous sommes tous bilingues. (ENT03-R2)

Dans le même sens, un employeur de Lanaudière (1/16) favorise l'intégration et le sentiment d'appartenance du nouvel employé par le jumelage avec des collègues de même nationalité.

Oui, il y a un parrainage avec des collègues, pas nécessairement un superviseur, mais quelqu'un avec qui il va pouvoir bien s'adapter. Par exemple, on a fait travailler le nouveau Haïtien avec notre autre Haïtien et notre directeur général qui est aussi haïtien, mais le directeur général est au Québec depuis 35 ans, ce n'est pas un immigrant, mais déjà on voyait se développer un sentiment d'appartenance. (ENT07-R3)

De plus, un tiers des employeurs (5/16) misent sur les chances de promotion pour assurer la rétention de leurs travailleurs issus de l'immigration. Par exemple, une entreprise de Lanaudière (1/16) a parrainé un travailleur immigrant, afin que ce dernier complète ses équivalences de diplôme.

Le premier occupe le poste de technicien, dessinateur concepteur, pour lequel il est retourné sur les bancs d'école pour aller chercher son nom d'ingénieur. Ça n'a pas été compliqué de l'inciter à y retourner, car il était très déçu que son baccalauréat ne soit pas reconnu ici. Donc moi je l'ai embauché comme technicien-dessinateur au départ, puis l'entente que j'avais avec lui était que s'il réussissait à aller chercher, ou du moins à compléter sa formation en ingénierie et devenir un ingénieur junior, nous étions prêts à le parrainer et à l'aider dans ce processus-là. C'est quelqu'un à l'interne qui l'a parrainé. Ça prit 4 ans sur les bancs d'école. (ENT06- R3)

Nous constatons que seulement deux entreprises (2/16) ont mis de l'avant la reconnaissance des compétences et des diplômes comme moyen de rétention; ceux-ci se retrouvent dans la région de Lanaudière.

Donc notre mécanicien était mécanicien en Colombie, puis on a reconnu dans le fond son expérience là-bas et ses diplômes là-bas, pour qu'il puisse avoir des conditions de travail intéressantes et qu'il accède à un salaire intéressant aussi. [...] c'est vraiment nous à l'interne qu'on a décidé de reconnaître donc c'est sûr que ce n'est peut-être pas reconnu partout, je ne sais pas s'il a fait ses demandes aux gouvernements pour obtenir son diplôme, mais nous on a reconnu vraiment les heures qu'il a fait là-bas pour le positionner dans notre échelle salariale. Donc on est vraiment allé avec le CV qu'il nous a fourni et tout ça. (ENT01-R3)

Enfin, un tiers des employeurs (5/16) misent sur leurs avantages sociaux et leurs conditions de travail pour assurer la rétention de leurs travailleurs issus de l'immigration et, plus de la moitié des employeurs (9/16) affirment n'avoir recours à aucun moyen particulier pour assurer la rétention.

Bien que la majorité des agents de développement (5/7) reconnaissent l'ouverture grandissante des entreprises à l'intégration des travailleurs issus de l'immigration, la moitié de ceux-ci (5/7) considèrent qu'il y a encore beaucoup de méfiance de la part des employeurs et que l'intégration dans le milieu de travail représente encore un obstacle majeur à leur rétention.

Les entreprises locales sont beaucoup plus fermées. Il y a des entreprises qui aimeraient ça [engager des travailleurs issus de l'immigration], mais il y a des gens dans l'équipe qui ne sont pas prêts donc c'est plus difficile. Il y a des gens à l'interne qui ont des problèmes de racisme. (ADE02-R2)

#### 4.8.1.4 En bref – l'intégration dans la sphère du travail

Selon les participants aux groupes de discussion, l'intégration dans la sphère du travail et plus particulièrement, l'accès à un emploi en lien avec leur formation initiale est au cœur de leur processus d'intégration et de rétention en région. Toutefois, la grande majorité des répondants s'entendent pour dire qu'il y a une incompatibilité

entre les postes offerts en région et la qualification des travailleurs immigrants. Selon les agents de développement, ce besoin d'intégration dans la sphère du travail se voit affecté par la non-reconnaissance des diplômes et la méfiance toujours présente des employeurs envers la communauté issue de la diversité culturelle.

À l'inverse, la majorité des employeurs ne considèrent pas la non-reconnaissance des diplômes comme un obstacle majeur à la rétention des travailleurs issus de l'immigration en région. En effet, très peu de ceux-ci encouragent des stratégies de reconnaissance des diplômes dans leur entreprise. Toutefois, plusieurs employeurs sont convaincus de leur ouverture quant au développement de nouvelles stratégies de rétention adapté à la réalité des travailleurs issue de la diversité culturelle. Ainsi, pour plusieurs, ces stratégies de fidélisation visent principalement la formation à l'interne, l'adaptation de l'accueil et l'intégration en emploi. Pour certains, ces stratégies reposent également sur la possibilité d'avancement ou le support continu. Malgré cela, nombreux sont les employeurs qui déplorent le manque de soutien externe favorisant l'intégration professionnelle des travailleurs issus de l'immigration.

Les programmes municipaux et gouvernementaux en matière d'emploi sont très peu connus par les répondants, mais d'après ceux-ci, ces programmes s'inscrivent principalement dans une perspective de formation technique et de francisation ainsi que de recrutement de la main-d'œuvre. De plus, la majorité des agents de développement ont mentionné la surcharge de travail pour les organismes d'employabilité et le manque de subventions gouvernementales pour répondre adéquatement aux demandes des entreprises et des travailleurs issus de l'immigration.

Les besoins et les préoccupations des travailleurs issus de l'immigration quant à leur intégration dans la sphère du travail, abordent essentiellement la dimension des compétences du capital humain. Alors que les agents de développement mettent

l'emphase sur la non-reconnaissance de ces compétences et les employeurs mettent l'emphase sur le phénomène de la surqualification. En fait, les trois dimensions du capital humain du modèle sont abordées, mais différemment selon le type de répondants. Ce qui traduit une différence dans la compréhension du problème et probablement dans les corrections à envisager.

#### 4.8.2 Commodités en région

Dans la recension des écrits, le capital physique est déterminé par la présence d'établissements scolaires et postsecondaires, de santé et de services sociaux, d'accès aux logements et de transport collectif, de services et de programmes offerts par les organismes gouvernementaux et privés. Toutefois, tel qu'il est indiqué précédemment, nous avons utilisé un vocable familier dans les questionnaires pour faciliter la compréhension des répondants. Ainsi, l'accès aux divers éléments du capital physique se présente dans le texte ci-dessous sous l'expression populaire des commodités en région. L'ensemble des éléments étant rattaché à ce vocable fut notamment abordé à plusieurs reprises par les répondants et ce, selon des lignes de pensées convergentes.

##### 4.8.2.1 Besoins et préoccupations socioprofessionnels des travailleurs issus de l'immigration – Commodités en région

La majorité des participants aux groupes de discussion ont affirmé que la présentation sur l'ensemble des commodités de la région lors des visites avait de l'influence sur leur choix et leur vision à long terme. Il est question ici des commodités se rapportant aux logements, aux moyens de transport collectif, aux écoles, aux établissements de santé, aux activités de loisir, aux organismes culturels, aux centres commerciaux, etc. Toutefois, les participants aux groupes de discussion auraient souhaité que les dispositifs pour accéder à ces commodités soient regroupés dans un seul document,

afin qu'ils puissent les présenter aux membres de leur famille absents lors des visites en région. Le fait que ces commodités soient moins coûteuses qu'en milieu urbain a également suscité beaucoup d'intérêts de la part des participants aux groupes de discussion, notamment concernant le prix abordable des maisons.

Nous sommes ici pour vivre dans la région et non comme touriste. Donc, pas besoin de voir les attraits touristiques lors des visites de régionalisation, on va prendre le temps de faire ça si on vient vivre ici après un certain temps. On vient faire les visites pour se trouver un emploi comme premier but et voir si la ville offre des services intéressants en tant que citoyens, tel que les écoles, hôpitaux, transport, etc. (TRAV-GD-R2)

Si tous les agents de développement (7/7) ont exprimé l'importance des commodités comme des facteurs de rétention des travailleurs issus de l'immigration en région, la mise en valeur de l'une ou l'autre de ces commodités variait d'une région à l'autre. Ainsi, les agents de développement de l'Estrie (3/7) ont tous mis de l'avant, dans les entrevues, la similitude entre la qualité et la diversité des services offerts dans leur région et ceux de la métropole. Il est important de préciser que ces répondants faisaient principalement référence à la ville de Sherbrooke. Ceux-ci percevaient ces commodités comme un avantage distinctif pour la rétention des travailleurs immigrants.

[...] on trouve de tout à Sherbrooke, on offre les mêmes services qu'à la métropole. Tout ce que Montréal offre, nous le retrouvons également à Sherbrooke. Il ne manque rien. (ADE03-R2)

Au contraire, les agents de développement du Centre-du-Québec (2/7) et de Lanaudière (2/7) ont principalement mis de l'avant le coût de la vie en région, le prix

abordable des maisons et les services d'intégration comme incitatif à la rétention des travailleurs immigrants.

La ville rend toutes ces activités gratuites. Nous avons plusieurs journées culturelles comme ça, mais c'est vraiment visé pour la famille, donc c'est très dynamique. Il y a même des personnes qui viennent d'ici, mais qui ont étudié ailleurs et qui reviennent après avec leurs familles, à cause de toutes les offres pour la famille et à moindre coût. C'est vraiment une volonté de politique locale. C'est bon pour la rétention. (ADE02-R1)

Les employeurs ne perçoivent pas tous (5/16) les commodités en région comme des besoins significatifs pour la rétention des travailleurs immigrants. Toutefois, ils reconnaissent tous (16/16), sans égard à leur région d'attachement, que l'accès au transport collectif est déficient. En effet, les travailleurs locaux se déplacent tous en voiture alors que les immigrants qui s'installent en région n'ont habituellement pas les moyens de s'en procurer une.

Évidemment, il arrive ici sans permis de conduire canadien ou québécois. Ni de voiture, rien, ne sommes pas à Montréal, il n'y a pas de métro ni d'autobus. Donc comment s'assurer, c'est la responsabilité de l'employeur. Avec cela moi je veux savoir s'il y a quelque chose ici en région qui peut m'aider avec cela. (ENT02-R1)

#### 4.8.2.2 Programmes municipaux et gouvernementaux – Commodités en région

Les agents de développement et les employeurs ont fait référence à deux types de programmes municipaux et gouvernementaux concernant les commodités en région, soit les programmes de soutien aux démarches de logement et les programmes de transport. Toutefois, il est important de préciser que la majorité des répondants présentent des discours ambigus sur les objectifs et les interventions de ces divers

programmes, engendrant donc une compréhension plus ou moins claire des résultats à cet effet.

Tout d'abord, la totalité des agents de développement (7/7) a reconnu avoir des programmes de logement pour les travailleurs immigrants dans leur région respective, soit des programmes qui assurent le soutien aux démarches et à l'accès à un logement en région. Toutefois, plus de la moitié de ceux-ci (5/7) n'ont pas commenté sur les ressources humaines, matérielles et communautaires investies dans ces programmes. À l'inverse, les agents de développement (2/7) qui ont été en mesure d'identifier un organisme local et d'expliquer les mesures ainsi que le fonctionnement de ces programmes de logement ont principalement abordé les problématiques de ceux-ci. Ainsi, l'ensemble de ces répondants (2/7) a présenté la difficulté qu'ont les immigrants à être admissibles à ces programmes de logement, principalement pour les travailleurs recrutés à l'international par des entreprises locales ou les travailleurs avec une famille nombreuse.

C'est fait avec notre organisme de logements sociaux, mais il y a certaines règles dans la politique, par exemple : les gens doivent être à [Nom de la municipalité] depuis minimum 1 an. Donc ce n'est pas accessible d'emblée. De plus, nous avons un défi de logement familial, les immigrants ont souvent de grosses familles. (ADE03-R2)

En ce qui concerne les employeurs, l'ensemble de ceux-ci (16/16) n'a pas été en mesure de présenter les ressources humaines, matérielles et communautaires investies dans ces programmes de soutien aux démarches et à l'accès à un logement. En effet, la majorité de ceux-ci (13/16) relèvent ne connaître aucun programme de logement spécifiquement.

Je l'ai appris dernièrement. En fait, je l'ai su à l'événement de la FCCQ, parce qu'avant je ne le savais pas. Je ne peux pas vous dire le nom, mais je sais donc qu'il y en a, qu'il y avait des gens qui s'occupaient d'accueillir les immigrants et de les supporter dans leur démarche au niveau du logement, etc. Donc, oui je le sais, mais pas précisément pour les acteurs ou les ressources investies. (ENT03-R1)

Ensuite, les programmes de transport collectif ont été abordés par la majorité des agents de développement (6/7). Toutefois, les réponses varient grandement selon les régions où sont localisés ceux-ci. Ainsi, l'ensemble des agents de développement du Centre-du-Québec (2/7) évoque la commodité des taxis-bus pour répondre aux déplacements des travailleurs immigrants. La réservation des places fonctionne par appel, comme un taxi, et la trajectoire ainsi que les arrêts d'embarquement sont fixes, tel un autobus. Mise à part cette commodité, les agents de développement du Centre-du-Québec (2/7) considèrent que les autres moyens de transport collectifs municipaux ne sont pas adaptés aux besoins et à la réalité des travailleurs immigrants.

Ici nous avons le circuit d'autobus du cégep selon les horaires du cégep. Nous avons aussi les horaires de la FADOC (Mouvement des Aînés du Québec), des personnes âgées qui partent d'un endroit pour aller à l'hôpital. Mais adaptés spécifiquement pour les travailleurs immigrants, nous avons ce qu'on appelle des taxis bus. (ADE02-R1)

Pour faciliter les déplacements, un des agents de développement du Centre-du-Québec (1/7) nous a également mentionné qu'il y avait des partenariats entre des organisations locales afin d'offrir des vélos aux travailleurs immigrants (ADE02-R1).

À Sherbrooke, l'ensemble des agents de développement (3/7) fait mention d'un réseau d'autobus utiles pour les déplacements à fins récréatives dans le centre de la

ville. Toutefois, ce réseau ne semble pas être adapté pour les zones industrielles de la ville et les entreprises situées dans les villes avoisinantes.

Nous sommes en train de monter un programme pour le transport afin qu'il soit plus accessible. Nous nous sommes rendu compte que cela est un frein pour les déplacements, entre autres pour aller travailler. Depuis les 2 dernières années, nous nous concentrons sur cela étant donné que nous avons été capables d'aller chercher un peu d'argent. Nous avons passé de rien à 500 000 \$ par année pour le financement. (ADE03-R2)

Dans Lanaudière, les agents de développement (2/7) ont également confirmé avoir des programmes de transport, mais n'ont pas discuté des ressources humaines, matérielles et communautaires investies dans ceux-ci. Ces répondants ont néanmoins souligné les difficultés associées aux systèmes de transport dans la région, ne permettant pas de conjuguer adéquatement la vie professionnelle et familiale des travailleurs issus de l'immigration.

Les nouveaux arrivants, ils ont très rarement un véhicule, souvent le système d'autobus ne cadrerait pas avec l'horaire de leur travail. Avec les enfants aussi il fallait qu'ils aillent les porter à la garderie, alors c'est difficile pour eux d'arriver dans un horaire très rigide quand tu sais très bien que pour vivre en région il faut absolument avoir un véhicule. Donc c'est difficile pour eux de vivre des moyens de transport en commun et des taxis et de cadrer dans un horaire de 40 heures du lundi au vendredi. (ADE02-R3)

En ce qui concerne les employeurs, la majorité d'entre eux (13/16) ont principalement fait référence au choix limité de transport collectif dans leur région. En effet, seulement un tiers des employeurs (5/16) ont mentionné la présence de programmes de transport adapté aux besoins des travailleurs issus de l'immigration dans leur région, dont pratiquement la totalité se situe dans le Centre-du-Québec (4/16).

Cependant, contrairement aux agents de développement de cette région, un seul employeur (1/16) fait référence aux taxis-bus. Malgré une vision positive de ce programme, cette entreprise ne peut pas référer celui-ci à ses travailleurs immigrants. En effet, les horaires du service de transport collectif ne sont pas compatibles avec les horaires des quarts de travail de l'usine.

Le problème, c'est que ça commence trop tard durant la journée. Nous nous ouvrons à 6 h et je pense que le taxi-bus commence à environ 6 h 30. Donc, ils ne peuvent pas prendre le taxi-bus pour se rendre chez nous. [...] Nous avons déjà approché la ville pour étendre les heures de taxi-bus, mais il n'y avait pas assez d'employés à l'interne qui s'était manifesté pour que la ville s'en intéresse et fasse des démarches à cet effet et que cela vaut la peine. (ENT02-R1)

Un autre employeur (1/16) fait référence à un programme de transport relié aux besoins personnels des immigrants vivant dans la région du Centre-du-Québec. Toutefois, ce programme est offert aux travailleurs étrangers temporaires et aux travailleurs agricoles, ce qui engendre de la confusion chez le répondant sur le type de travailleurs visé par l'étude présente, soit les travailleurs immigrants qualifiés.

Je ne sais pas pour le travail, mais j'ai appris la dernière fois lors de l'activité de régionalisation que le dimanche ils partent en autobus pour aller faire des commissions. (ENT05-R1)

Finalement, au moins un répondant par région (6/16) précise que les commodités de transport sont généralement localisées dans la ville principale de la région ou la concentration de la population se situe. Ainsi, les entreprises établies dans les villes avoisinantes ne peuvent bénéficier des programmes de transport municipaux et ne reçoivent aucune aide à cet effet de la part des programmes régionaux.

#### 4.8.2.3 Les stratégies des entreprises – Commodités en région

Parmi les entreprises qui emploient présentement de la main-d'œuvre issue de l'immigration (13/16), très peu d'employeurs (2/16) utilisent des stratégies de rétention permettant de combler les besoins de ses employés en lien avec les commodités en région. En effet, uniquement deux employeurs (2/16) disent avoir aidé leurs nouveaux employés issus de l'immigration à se trouver un logement et faire la visite de la municipalité pour présenter ses commodités.

Notre propriétaire est allé chercher notre candidat à l'aéroport avec toute sa famille, un mercredi soir il est venu ici à 1 h du matin pendant que moi je suis allé faire une petite épicerie pour aller le leur porter à l'appartement. [...] En tant qu'employeur on est un peu démunis, je suis en train de chercher des logements pour des employés, mais on s'entend que j'ai ici beaucoup de tâches à faire. [...] J'ai essayé d'appeler le regroupement interculturel de Drummondville pour voir ce qu'on pouvait faire, mais il n'y a personne qui est disponible donc c'est moi qui prends ma voiture qui va chercher le monde qui fait le tour de Drummondville, mais moi ça prend beaucoup de mon temps. (ENT04-R1)

De plus, pour pallier le choix limité de moyens de transport en région, trois autres employeurs (3/16) ont développé ou développeront à l'interne des stratégies favorisant la mobilité des travailleurs immigrants, telles que mettre à leur disposition des vélos ou un service de covoiturage entre employés (ENT01-R1, ENT02-R1 et ENT05-R1). Toutefois, les vélos ne conviennent pas aux saisons hivernales du Québec et les initiatives de covoiturage entre travailleurs d'une même entreprise manquent de constance; de plus, l'organisation de celles-ci est complexe pour leurs responsables (ENT02-R2).

Selon un des agents de développement (1/16), les programmes municipaux et gouvernementaux en matière d'accès aux logements et de transport n'offrent pas suffisamment de soutien aux employeurs. Cela engendre ainsi plusieurs enjeux pour

ces derniers, notamment les laissant souvent responsables de la mobilité et de l'affectation d'un logement locatif à leurs nouveaux employés immigrants.

Il y a une entreprise qui est allée directement en Philippines, chercher des gens, remplir un avion d'immigrants et venir ici. Ils [les dirigeants de l'entreprise en question] se sont occupés du logement, ils ont acheté des immeubles et ils les mettent là-dedans. (ADE01-R2)

#### 4.8.2.4 En bref – Commodités en région

Selon l'ensemble des répondants, les commodités en région influencent l'intégration et la rétention des travailleurs issus de l'immigration dans une municipalité. Les agents de développement et les employeurs comparent la qualité de la vie en région et les services disponibles à ceux de la métropole, soit les centres hospitaliers, les écoles, les centres commerciaux, etc. Toutefois, la majorité des répondants ont spécifié que cette réalité se voyait grandement réduite dans les villages plus éloignés de la ville-centre d'une région, affectant ainsi la rétention des travailleurs issus de l'immigration.

Malgré l'importance accordée aux services, la priorité pour l'ensemble des répondants demeure les commodités reliées à l'accès aux logements et aux moyens de transport, malgré leurs discours ambigus concernant les divers programmes à ces effets. Ainsi, l'ensemble des répondants considère que le prix abordable des logements représente un avantage distinctif à la rétention des travailleurs issus de l'immigration en région. Bien qu'il y ait des programmes d'accès au logement dans leur région, le tiers de ces répondants déplorent l'insuffisance de ceux-ci et la complexité des démarches, percevant ces programmes comme étant peu adaptés à la réalité des travailleurs issus de l'immigration.

De plus, les stratégies favorisant la mobilité des travailleurs issus de l'immigration en région sont déficientes. En effet, la majorité des employeurs considèrent que les

réseaux de transport collectif en région ne sont pas adaptés aux horaires de travail et à la localisation de certaines entreprises ainsi qu'à la réalité des travailleurs issus de l'immigration. Dans le même sens, mis à part quelques initiatives informelles et spontanées, très peu de stratégies efficaces et concrètes sont utilisées par les employeurs pour pallier ces difficultés. Ainsi, les agents de développement qui travaillent dans les OBNL réclament un meilleur soutien financier pour favoriser la mobilité des immigrants en région, permettant alors de desservir à longueur d'année différentes plages horaires et divers secteurs d'une même région.

Les besoins et préoccupations des travailleurs issus de l'immigration quant aux diverses dimensions du capital physique, abordent principalement les moyens de transport et l'accès au logement. Toutefois, les agents de développement et les employeurs déplorent l'insuffisance et la complexité des programmes ainsi que des moyens permettant l'accès au transport et aux logements pour les personnes immigrantes en région. Ces deux dimensions du capital physique y sont alors abordées de façon similaire par les différents types de répondants, ce qui démontre l'importance de mettre en place de nouvelles stratégies par les instances gouvernementales.

#### 4.8.3 Intégration sociale et culturelle

Le thème de l'intégration sociale et culturelle n'a pas été adressé à tous les répondants. Par contre, tous avaient une opinion à ce sujet, des opinions souvent fort divergentes qui reposent sur différents types de programmes, actions, mesures ou services.

#### 4.8.3.1 Les besoins socioprofessionnels des travailleurs issus de l'immigration - l'intégration sociale et culturelle

Aucune question posée lors des groupes de discussion ne visait le thème de l'intégration sociale et culturelle. Puisque ces participants étaient dans la phase d'attraction, nous avons alors présumé qu'ils ne connaissaient pas suffisamment la région d'accueil pour développer sur cette thématique. Toutefois, les participants des groupes de discussion ont abordé le sujet spontanément. Ainsi, les participants aux visites du Centre-du-Québec et de l'Estrie ont relevé avoir grandement apprécié la volonté et la mobilisation des citoyens à l'intégration des travailleurs immigrants. Ceci fut souligné notamment par le contact chaleureux et accueillant que les participants ont dit avoir reçu lors de ces visites.

La majorité des agents de développement (6/7) ont fait référence aux besoins reliés à l'intégration sociale et culturelle des travailleurs immigrants dans la communauté et ce, sous divers aspects. Ainsi, plus de la moitié de ces répondants (5/7) ont identifié le manque de groupes culturels dans leur région comme un obstacle à la rétention des travailleurs issus de l'immigration.

C'est aussi l'effet du nombre. Si j'ai beaucoup de Colombiens, ça va aider beaucoup l'intégration et la rétention de la personne. Au contraire si je n'en ai pas, ça va être plus difficile pour eux de rester. (ADE02-R1)

Toutefois, un peu moins de la moitié des agents de développement (3/7) s'entendent pour dire qu'il est nécessaire de créer des communautés d'accueil afin de favoriser la socialisation des travailleurs immigrants. Malgré leur souhait, certains (2/7) ont souligné le manque d'ouverture de la communauté face à la diversité culturelle et considèrent ce facteur comme un obstacle à l'intégration sociale et culturelle des travailleurs immigrants dans la communauté.

Finalement, les employeurs (10/16) considèrent également l'intégration sociale et culturelle comme faisant partie des besoins socioprofessionnels des travailleurs immigrants en région. Pour eux (10/16), le manque de diversité et de groupes culturels dans leur région est le principal frein à la socialisation des travailleurs immigrants. Également, deux employeurs (2/16) ont évoqué le manque d'ouverture de leur communauté envers la diversité culturelle, un manque de volonté qu'ils comparent à la dynamique urbaine :

Moi je pense que c'est la communauté, elle n'est pas encore très développée. Encore là, c'est juste des perceptions, mais je nous compare à Montréal où il y a des communautés, des groupes culturels, avec qui ils peuvent se retrouver, des affaires au niveau de la religion. Je ne crois pas qu'ici nous avons ça. On est encore comme un village ici. Donc je crois que ça peut être difficile pour l'intégration sociale. (ENT03-R1)

Bien que la majorité des employeurs (11/16) considèrent les relations de travail entre les employés québécois et les travailleurs issus de l'immigration comme étant amicales et professionnelles, certains (7/16) ont observé des relations de travail conflictuelles entre ces travailleurs. Ces conflits sont causés, d'une part, par les différences culturelles, autant au niveau des normes professionnelles que sociales, et d'autre part, par le manque de diversité culturelle en région.

Mais j'ai eu des échos qu'au début, c'était un peu plus durs, on est quand même en campagne ici, je te dirais que ce n'est pas la même mentalité. Mais ça s'en vient vraiment bien, le monde est content de travailler avec eux, mais ça reste quand même juste une relation professionnelle. [...] À mon entrée ici, il y avait un noir, le monde faisait juste chialer sur cet employé-là, même s'il faisait bien son travail. Les gens se sont habitués à la différenciation sociale, ils s'améliorent. (ENT01-R2)

Un employeur de l'Estrie (1/16) a également observé l'isolement des travailleurs issus de l'immigration lors des pauses et du dîner. Selon ce répondant, cette situation s'explique par le regroupement naturel en lien avec les intérêts de chacun. (ENT03-R2)

#### 4.8.3.2 Les programmes municipaux et gouvernementaux – Intégration sociale et culturelle

Seulement le tiers des agents de développement (2/7) ont confirmé la présence de programmes d'intégration sociale et culturelle dans leur région respective, notamment par la présence d'activités culturelles et de regroupements favorisant le développement de réseaux de contacts pour les nouveaux arrivants.

C'est le service d'aide au Néo-Canadien, nous avons aussi des actions interculturelles de développement et d'éducation. Eux aussi ont un programme qui touche plus les gens immigrants qui les aident à les intégrer. Eux aussi organisent des activités, des brunchs pour les différentes communautés culturelles. C'est des OBNL qui sont financés par le gouvernement, autant provincial que fédéral. (ADE01-R2)

Plus de la moitié des agents de développement (5/7) ont également évoqué les programmes de sensibilisation et de formation à la diversité culturelle dans leur région. Toutefois, seulement un de ces répondants (1/7), situés dans le Centre-du-Québec, a été en mesure de présenter les ressources humaines, matérielles et communautaires investies dans ces programmes, puisqu'il participe activement à un de ceux-ci.

Ça, c'est dans toutes nos activités, donc on le fait autant auprès de la communauté, les entreprises, nos élus. Nous faisons des ateliers immigration 101, moi j'ai un petit kit. Ça dure environ 1h30 dans la cadre d'un déjeuner, je vais dans un bureau et je rencontre une équipe. Je leur parle des catégories

d'immigration. Selon les catégories, je leur explique les parcours migratoires, il y en a que c'est plus long et d'autres moins, le pourquoi et aussi la notion de l'équité VS égalité. On ne traite pas des personnes immigrantes comme des personnes québécoises, mais comment le faire sans faire de discrimination ? C'est pour que les Québécois ne disent pas : pourquoi ils ont ça et nous non. C'est des petites choses, mais ça fait une différence. (ADE02-R1)

Bien que les employeurs (16/16) considèrent tous les difficultés liées à l'intégration sociale et culturelle comme un frein à la rétention des travailleurs immigrants en région, ceux-ci semblent peu informés des programmes de ce type offert dans leur région. En effet, certains employeurs (7/16) proposent la mise en place d'activités de socialisation pour les travailleurs issus de l'immigration en région, et à l'inverse, quelques agents de développement (3/7) confirment la présence depuis déjà plusieurs années de ce type d'activités en région.

À Montréal ça va quand même bien, il y a déjà plusieurs communautés qui se sont développées. Je prends par exemple quelqu'un qui arrive du Maroc qui parle français, mais pas parfaitement bien et là, il arrive dans la région. Il n'y a pas de communauté marocaine dans le coin. Il doit se sentir pas mal isolé. Si tu ne connais pas personne, tu as tendance à rester chez vous. Donc, après est-ce qu'il pourrait y avoir des activités avec les personnes immigrantes pour essayer de les intégrer? Qu'ils apprennent ne serait-ce qu'à se connaître entre eux. Déjà ça, ils auraient des contacts et des amis. (ENT02-R1)

Chaque année, on organise une ou deux activités (pour la population issue de la diversité culturelle). Nous faisons même un forum sur l'immigration. On a fait dernièrement un salon de l'immigration, parce que nous avons accueilli dernièrement toute une communauté de Syriens, il y a deux ans. Nous avons organisé un salon avec tous les acteurs pour qu'ils puissent nous rencontrer, les sortir de l'isolement et qu'ils puissent se rencontrer à l'extérieur. Il y a aussi la fête de la diversité où le maire et le préfet remettent un certificat de bienvenue à chaque famille ou personne. (ADE02-R1)

#### 4.8.3.3 Les stratégies des employeurs – Intégration sociale et culturelle

Parmi les entreprises qui emploient présentement des travailleurs issus de l'immigration, c'est-à-dire 13 entreprises sur 16, la moitié des employeurs (7/16) a fait référence à des stratégies qui favorisent le rapprochement entre les travailleurs et qui atténuent les stéréotypes culturels. Il s'agit notamment de programmes de sensibilisation et de formation en gestion de la diversité culturelle en entreprise.

Nous sommes très ouverts et nous voulons les accueillir avec nous, mais c'est des petites communautés autour de nous, ils viennent du milieu rural et agricole. Il faut travailler au sein de notre personnel. Par exemple, ils vont les appeler les immigrés, "non ce ne sont pas les immigrés, ce sont tes collègues". Il y a ça aussi à gérer. On va bientôt mettre en marche des programmes de sensibilisation à la diversité dans l'entreprise. (ENT03-R2)

Deux employeurs (2/16) ont également promu des activités sociales en entreprise permettant le rapprochement culturel, en faisant, par exemple, des dîners d'accueil ou en organisant des clubs sportifs, ainsi que des clubs de loisirs.

Écoute, quand les gens sont à Sherbrooke, c'est comme à Montréal, il y a une culture d'accueil qui est là, alors il n'y a pas de problème. Mais s'il va plus loin, il est tout seul de son gang. Les villes vont devoir se créer des communautés d'accueil pour intégrer ces gens-là. J'ai un ami qui travaille dans les sapins de Noël et il engage environ 25 immigrants par année. Il a parti une communauté. Ils jouent au football, au baseball, font des brunchs le dimanche, pour que le village accepte ces immigrants. Après deux ans tout le monde est bien content. Ils viennent du Mexique et chaque année ils reviennent. Ça doit être comme ça, ils doivent créer des réseaux de contacts pour ces gens. (ADE01-R2)

Malgré ces intentions louables, il y a seulement une entreprise (1/16) qui considère son programme de gestion de la diversité comme une stratégie permettant d'assurer la rétention de ses travailleurs issus de l'immigration.

Les agents de développement n'ont pas commenté les stratégies et activités de socialisation des entreprises de leurs régions respectives. Toutefois, la majorité de ces répondants (6/7) considèrent qu'il est nécessaire de sensibiliser les travailleurs québécois à la diversité culturelle pour ainsi favoriser l'intégration sociale des travailleurs issus de l'immigration en région.

#### 4.8.3.4 En bref – Intégration sociale et culturelle

La majorité des répondants reconnaissent l'importance de l'intégration sociale et culturelle dans le processus d'établissement et de rétention des travailleurs issus de l'immigration en région. Ainsi, plus de moitié des employeurs valorisent la sensibilisation et la formation à la diversité culturelle dans l'organisation et dans la communauté. Ceux-ci considèrent cette stratégie comme un moyen d'atténuer les effets négatifs des stéréotypes et d'encourager l'ouverture de la communauté à la diversité culturelle. Toutefois, le tiers des employeurs déplorent, sans solution apparente, l'absence de groupes culturels en région et de moyens pouvant créer une synergie favorable à l'établissement de réseaux de contacts et d'activités d'intégration sociale et culturelle pour les immigrants dans la communauté. Très peu d'entreprises de notre échantillon ont d'ailleurs contribué à la mise sur pied de ces activités d'intégration sociale et culturelle considérant celles-ci comme des initiatives externes à l'organisation.

Les agents de développement sont très positifs à l'égard des initiatives communautaires de leur région visant l'intégration sociale des travailleurs issus de l'immigration, sans toutefois, être en mesure de les identifier concrètement. En fait, ceux-ci considèrent que les diverses activités sociales offertes à l'ensemble des citoyens de leur région contribuent positivement à la qualité de vie de tous. Les agents de développement ont également mis de l'avant l'importance d'offrir aux

citoyens de la région des programmes de sensibilisation à la diversité culturelle, afin d'informer ces derniers de la réalité des travailleurs issus de l'immigration et des difficultés de leur intégration.

Les besoins et préoccupations des travailleurs issus de l'immigration quant à leur intégration sociale et culturelle s'inscrivent naturellement dans les dimensions du capital sociale ainsi que du capital culturel et linguistique. Toutefois, les agents de développement mettent l'emphase sur la sensibilisation à la diversité culturelle en région et en entreprise, ce qui se rapproche au capital d'ouverture à l'immigration. Les employeurs font davantage référence au manque de diversité culturelle en région et au manque de programme favorisant le lien social. Le lien entre ces trois capitaux est mis de l'avant, toutefois la compréhension du problème est perçue différemment entre les acteurs, ce qui affecte les solutions mises en place.

#### 4.8.4 Intégration des membres de la famille

L'influence des membres de la famille d'un travailleur immigrant est largement étudiée dans la littérature scientifique en matière de rétention. Malgré que les répondants de notre recherche accordent de l'importance à cette variable, on constate que la majorité de ceux-ci détiennent très peu d'informations sur les mesures et programmes à ce sujet.

##### 4.8.4.1 Besoins et préoccupations socioprofessionnels des travailleurs issus de l'immigration – Intégration des membres de la famille

L'intégration des membres de la famille représente une préoccupation importante dans le processus de rétention des travailleurs immigrants en région. Ainsi, la majorité des participants aux groupes de discussion s'entendaient pour dire que l'établissement en région est un projet familial où tous les membres de la famille sont impliqués. La plupart des participants aux groupes de discussion ont mentionné que

la région visitée était attrayante pour leurs enfants au niveau des écoles et des activités. Toutefois, les opinions divergeaient en ce qui concerne les offres d'emploi intéressantes pour les membres de leur famille. Les participants de la visite au Centre-du-Québec percevaient plus négativement ces perspectives d'emploi que les participants des visites en Estrie et dans Lanaudière. Certains participants aux groupes de discussion ont avoué que le manque d'emplois intéressants pour leur conjoint/conjointe pouvait fortement les amener à considérer d'autres régions dans leur processus d'établissement en région.

Parmi les agents de développement, plus de la moitié (5/7) ont évoqué l'importance des programmes de soutien à l'emploi pour les conjoints/conjointes des travailleurs immigrants et des programmes de soutien scolaire de leurs enfants. Dans le même sens, un tiers des agents de développement (2/7) considèrent que l'intégration socioprofessionnelle des membres de la famille représente un obstacle majeur à la rétention des travailleurs immigrants en région. Ainsi, selon un de ces répondants (1/7), le problème réside dans la :

Considération humaine du milieu, donc je pense qu'on prend monsieur, mais on se "fout" de madame et des enfants. Aussi, il y a l'accueil du milieu et de l'entreprise. C'est un enrichissement pour toute la région, c'est le travailleur de demain. Il faut qu'il y ait un accueil, il faut changer la mentalité, savoir que tu n'accueilles pas juste un travailleur, mais toute sa famille. (ADE02-R2)

La considération de ce besoin par les agents de développement (5/7) fût également percevable lors des visites en Estrie et dans le Centre-du-Québec. En effet, les participants aux groupes de discussion ont relevé le soutien offert par certains agents de développement économique en ce qui concerne l'intégration socioprofessionnelle des membres de la famille.

Toutefois, tous les participants des trois groupes de discussion ont mentionné n'avoir reçu aucune information de la part des représentants en entreprise (0/16) quant à l'aide à l'intégration socioprofessionnelle des membres de leur famille dans la région. Dans le même sens, lors des entrevues, moins du tiers des répondants en entreprise (4/16) ont indiqué cet élément comme un obstacle possible à la rétention des travailleurs immigrants en région.

#### 4.8.4.2 Programmes municipaux et gouvernementaux – Intégration des membres de la famille

Mis à part dans la région de Lanaudière, l'ensemble des agents de développement (5/7) a confirmé la présence de programmes visant le soutien et l'intégration des membres de la famille du travailleur immigrant dans leur région respective. Toutefois, les informations et la connaissance sur ces programmes varient entre les répondants. Tout d'abord, l'ensemble des agents de développement de l'Estrie et du Centre-du-Québec (5/7) connaissent les programmes de soutien à l'emploi pour aider les conjoints/conjointes du travailleur immigrant à se trouver un travail, sans toutefois se risquer à qualifier l'impact de ces programmes sur l'intégration des membres de la famille.

Je sais que l'école prévoyait faire quelque chose pour les femmes le soir, pour les faire sortir et les inciter à apprendre. (ADE01-R1)

(...) nous avons beaucoup de réfugiés et aussi avec le service d'aide au Néo-Canadien : le jumelage, le parrainage, l'aide au conjoint pour le bénévolat. Lac-Mégantic aussi le fait bien. Là-bas quand il y a une personne qui arrive, il s'occupe de la famille au complet. La conjointe, lui trouver un emploi, inscrire les enfants à l'école, aussi les mettre en connexion pour qu'ils s'intègrent. Il voit à l'attraction et à l'intégration. Se trouver un logement, les activités culturelles, comment s'intégrer là tout ça. (ADE02-R2)

Également, malgré certaines initiatives individuelles et la référence à un ONBL, les agents de développement (7/7) n'ont pas développé davantage leurs propos sur les programmes de soutien scolaire visant les enfants du travailleur issus de l'immigration.

Moi je vais à l'école pour inscrire les enfants des personnes que je régionalise, c'est tout. (ADE02-R1)

Dans le même sens, les programmes d'aide à l'inscription aux activités parascolaires et sportives ont été mentionnés uniquement par deux agents de développement (2/7), sans toutefois commenter l'impact de ces programmes.

En ce qui concerne les employeurs, ceux-ci semblent très peu informés sur les programmes de soutien et d'intégration au membre de la famille. En effet, aucun programme ou information sur le sujet ne fût présenté par les employeurs (0/16) lors des entrevues.

#### 4.8.4.3 Les stratégies des employeurs – Intégration des membres de la famille

Parmi les entreprises qui emploient présentement des travailleurs issus de l'immigration (13/16), très peu de répondants (4/16) mettent de l'avant des stratégies de rétention permettant l'intégration des membres de la famille du travailleur en question. En effet, plus du trois quarts des employeurs (12/16) n'ont pas de programmes permettant de favoriser l'intégration socioprofessionnelle des conjoints/conjointes et/ou des enfants en région. Ainsi, les deux seules entreprises (2/16) qui ont ce type d'aide à l'interne procèdent de façon informelle, c'est-à-dire sans programme clairement établi.

Je vous dirais officiellement non, mais officieusement oui. En fait, par exemple, on peut les aider à se trouver un médecin de famille, un pédiatre, un logement, leur donner des références d'organismes qui pourraient les aider et les soutenir à leur arrivée. C'est moi qui leur ai tout fourni les informations. La conjointe du travailleur peut m'appeler facilement une fois par semaine pour me poser des questions sur ses ressources. (...) Je leur fais des suggestions selon le parcours professionnel de la conjointe et je les mets en contact avec les commissions scolaires, des choses comme ça. (ENT06-R3)

Les agents de développement ont peu commenté sur les stratégies des entreprises concernant l'intégration des membres de la famille du travailleur immigrant en région. Toutefois, un des agents de développement (1/7) soutient que les entreprises ne se sont pas impliquées dans les programmes et partenariats traitant de cette intégration et que ceux-ci sont principalement mis en place par les organismes.

Nous en avons (des programmes favorisant l'intégration de tous les membres de la famille immigrante), on fait des partenariats, mais pas avec des entreprises. Entre nous, nous sommes deux organismes qui vaut pour l'immigration, un c'est économique et l'autre, c'est l'intégration sociale et communautaire. (ADE02-R1)

#### 4.8.4.4 En bref – Intégration des membres de la famille

La majorité des participants aux groupes de discussion et les agents de développement considèrent que l'intégration des membres de la famille dans la communauté influence la rétention d'une famille issue de la diversité culturelle en région, soit principalement l'accès à un travail intéressant pour le conjoint/conjointe du travailleur immigrant. Toutefois, très peu d'agents de développement et d'employeurs ont été en mesure d'identifier des programmes favorisant cette intégration et d'en commenter leur impact sur la rétention des travailleurs issus de l'immigration en région. Dans le même sens, mis à part deux initiatives informelles de programmes de référence, aucune entreprise ne met en place des stratégies

favorisant l'insertion des membres de la famille de leurs employés issus de l'immigrant en région.

Les besoins et préoccupations des travailleurs issus de l'immigration quant à leur intégration et celle des membres de leur famille s'inscrivent dans le capital social. Toutefois, les employeurs et les agents de développement n'ont soumis aucune stratégie concrète pour augmenter ce capital social et répondre aux besoins des travailleurs immigrants.

#### 4.9 Bonification des stratégies de rétention

Dans cette section des résultats traitant de la bonification des stratégies de rétention, nous allons d'abord identifier les différences entre les actions politiques des régions à l'étude. Ensuite, nous allons mettre de l'avant les stratégies les plus fructueuses de rétention des travailleurs issus de l'immigration. Finalement, nous allons présenter les besoins des agents de développement et des employeurs concernant l'amélioration de l'intégration de la population issue de la diversité culturelle en région.

##### 4.9.1 Différences entre les actions politiques des régions à l'étude

Malgré la petite taille de notre échantillon, nous nous permettons de souligner quelques observations que nous avons faites entre les régions concernant les différentes actions politiques influençant la rétention des travailleurs issus de l'immigration.

Dans la région du Centre-du-Québec, nous constatons que les parties prenantes se sont mobilisées pour discuter de la régionalisation et des stratégies de rétention. En effet, des rencontres sont organisées avec différents acteurs politiques et

organisationnels de la région pour discuter des possibilités d'amélioration en matière de rétention.

Nous faisons donc des tables locales d'immigration. Autour de celle-ci, il y a tous les acteurs des différents milieux locaux pour préparer et sensibiliser le terrain. (...) Sinon, nous faisons des groupes de discussion pour la rétention, voir ce qu'il manque ou ce que nous devons améliorer. Donc, nous sommes à une écoute constante. (ADE02-R1)

Dans la région de l'Estrie, certains agents de développement (2/7) déplorent le manque de concertation entre les acteurs et l'importance accordée à l'intégration des travailleurs issus de l'immigration, entre autres par les instances politiques des plus grandes municipalités de la région. Ce faisant, tous et un chacun impute aux autres la responsabilité de l'implantation de la politique de régionalisation de l'immigration.

(...) l'intégration des travailleurs migrants c'est un genre de patate chaude que personne ne voulait vraiment s'occuper, donc je te dirais qu'il n'y a pas vraiment eu de mobilisation, de concertation, du tout sur cet enjeu-là au cours 4 dernières années. (...) c'est un dossier que je voulais vraiment faire quelque chose, mais je n'avais que des bâtons dans les roues, en premier lieu par l'ex-maire. Pour lui, l'intégration économique des personnes immigrantes n'est pas une compétence principale, ce n'est pas nécessaire de se soucier de ça pour lui. Après ça, moi je rencontrais la direction régionale d'emploi Québec. Pour eux, ce n'était pas à eux de mobiliser et de concerter non plus. Il y avait leur réseau d'organismes avec qui ils travaillent et sinon, l'écosystème autour de l'intégration économique de travailleurs immigrants, ce n'était pas à eux de faire cette job-là. Alors là, ce n'était pas à la ville non plus, eux aussi disaient que ce n'était pas à eux de s'occuper de ça. Finalement, tout le monde disait que ce n'était pas de s'occuper de ça. Donc moi ça m'a créé beaucoup de casse-tête. Donc, nous avons un nouveau maire avec une nouvelle direction, c'est à voir pour l'avenir. (ADE03-R2)

Dans la région de Lanaudière, la conscientisation récente des instances publiques en matière de régionalisation et de mobilisation des travailleurs issus de l'immigration se fait ressentir depuis peu par les divers acteurs impliqués.

Je vous dirais que c'est juste maintenant que le monde se bouge. (...) ça fait deux années que le ministère de l'Immigration avec la MRC a signé une entente pour le programme mobilisation diversité, sur comment prendre en compte la diversité dans notre région. Donc, c'est juste maintenant qu'on se pose des questions, on est vraiment au balbutiement des choses. Donc, des ententes non, il n'y a pas de programme de régionalisation ici. Nous, comme organisme, on vient seulement d'être reconnue par le ministère, alors qu'on a fait un travail extraordinaire depuis toutes ces années. (ADE01-R3)

En somme, il est possible de constater une différence entre les actions politiques des trois régions à l'étude, principalement sur le niveau de mobilisation des divers acteurs de la région et sur l'importance accordée à l'intégration des travailleurs issus de l'immigration dans la planification stratégique du conseil régional.

#### 4.9.2 Stratégies de rétention les plus fructueuses

Avant tout, il est important de rappeler que la majorité des entreprises de l'échantillon dénote un faible nombre d'employés issus de l'immigration dans leurs rangs, soit en moyenne deux à quatre employés immigrants. De plus, le taux de roulement de ces professionnels s'avère assez élevé. En effet, plus du trois quarts (12/16) des entreprises ayant déjà embauché des travailleurs issus de l'immigration les ont vus quitter l'entreprise pour diverses raisons. Ainsi, basés sur leurs interprétations, les répondants avaient dans l'ensemble des expériences et opinions très variées et négatives concernant la situation de la régionalisation des travailleurs immigrants, ce qui rend problématique la généralisation du succès d'une stratégie de rétention. Toutefois, il est possible d'observer quelques stratégies plus fructueuses au niveau de la sphère du travail.

Plus de la moitié des employeurs (10/16) ont mentionné que les travailleurs issus de l'immigration ayant des postes journaliers et de production sont plus enclins à quitter l'entreprise. En effet, selon ces employeurs, les travailleurs immigrants considèrent ces emplois sous-qualifiés comme temporaires et transitoires, leur permettant

uniquement d'obtenir leur citoyenneté ou une première expérience de travail au Québec.

Quand ils ont enfin leur citoyenneté, ils sont détachés de l'employeur, ils veulent aller voir ailleurs et c'est normal. (ENT02-R3)

Dans le même sens, les travailleurs issus de l'immigration qui occupent des postes professionnels ou en lien avec leur formation initiale semblent rester plus longtemps dans l'entreprise. Cette observation est le propre des entreprises (6/16) qui favorisent notamment la reconnaissance des compétences et des diplômes ainsi que les chances d'avancement. En effet, les entreprises qui témoignent du succès de cette stratégie constatent une amélioration du taux de rétention des travailleurs issus de l'immigration.

La majorité des agents de développement économique (6/7) s'entendent pour dire que le manque d'arrimage entre les postes offerts aux travailleurs issus de l'immigration et la formation initiale de ces derniers représente un des indices du taux de roulement élevé.

Ce que l'on offre ici, c'est souvent moindre que leur niveau d'étude ou compétence. Donc, quand il trouve un meilleur salaire dans leur expertise, ils sont souvent portés à quitter l'entreprise. (ADE02-R1)

Bien qu'il y a des entreprises (6/16) ayant pris l'initiative de reconnaître les compétences des travailleurs immigrants ou d'offrir des possibilités d'avancement à ceux-ci pour les retenir en région, nombreux sont les employeurs (10/16) et les agents de développement (4/7) qui considèrent que cette responsabilité reste imputable aux services d'immigration et d'employabilité de la province. Ainsi, plusieurs croient qu'il n'existe aucun moyen pour influencer ou contourner les lois et normes régies par les services d'immigration provinciale.

Nous savons fort bien que nous n'avons pas le gros bout du bâton. Je trouve dommage qu'il y ait des gens hautement qualifiés qui seraient en mesure de nous aider et qu'ils ne se trouvent pas de travail à cause de la lourdeur administrative que nous avons. [...] nous nous privons de talents incroyables, simplement car nous ne sommes pas en mesure de donner des acquis de diplôme ou du moins de leur donner une chance. Nous avons beau crier haut et fort toutes ces choses-là, mais nous avons peu de poids dans la balance. (ADE02-R3)

Toutefois, les employeurs (16/16) considèrent que les avantages sociaux et les conditions de travail influencent positivement la rétention des travailleurs issus de l'immigration, mais cela n'est pas suffisant. En effet, il est aussi important d'avoir une bonne communication et de soutenir sur une base continue les travailleurs issus de l'immigration, afin de faciliter leur intégration au sein de l'équipe de travail et dans la communauté.

Je n'ai pas vraiment un gros taux de roulement. (...) On communique beaucoup avec ces gens-là autant et de la même façon qu'on communique avec nos employés réguliers. Je ne peux pas dire que je change ma stratégie, mais c'est sûr que je vais essayer de faire des suivis plus serrés avec les travailleurs immigrants, de les voir bien heureux. Autant que je puisse leur fournir des logiciels de traduction dans leur travail, peu importe les outils dont ils ont besoin, on fait des suivis avec eux pour savoir si on peut leur fournir quelque chose qui peut les aider davantage. (ENT06-R3)

Tout comme les employeurs, la majorité des agents de développement (6/7) considèrent que l'intégration socioprofessionnelle des travailleurs issus de l'immigration dans le milieu du travail représente un des obstacles majeurs à la rétention de ceux-ci en région. Contrairement aux employeurs, aucun des agents de développement (0/7) n'a mentionné qu'une bonne communication et un support continu offert par l'employeur contribuent à la rétention des travailleurs issus de

l'immigration dans l'entreprise. Toutefois, les agents de développement (6/7) considèrent majoritairement qu'un effort de sensibilisation à la diversité culturelle en entreprise représente l'une des stratégies de rétention les plus fructueuses à l'intégration des travailleurs immigrants en région.

Je pense que les entreprises devraient offrir ou faire des formations en diversité au niveau de leur équipe et leur RH pour les sensibiliser à cette réalité. Pour que tout le monde comprenne la même affaire concernant les moyens à privilégier et à adapter sur l'embauche de ce type de main-d'œuvre. Surtout au niveau de l'attraction ou la rétention. Le but, ce n'est pas de tout changer, mais d'augmenter leur connaissance à ce niveau. (ADE02-R2)

Dans une perspective régionale, tous les agents de développement (7/7) considèrent néanmoins que la première étape d'une intégration réussie repose sur la concertation et la coordination entre les différents acteurs d'une même région ainsi que l'implantation de politiques d'immigration personnalisées à la région d'accueil.

Je fais partie du comité consultatif des personnes immigrantes qui est mis sur pied par la commission des partenaires du marché du travail. Ça permet de bâtir des outils pour mieux outiller nos entreprises à l'embauche des personnes immigrantes. Il y a donc aussi des actions qui sont mises sur pied, c'est donc l'éveil stratégique aussi qui est important. Donc, c'est de voir si les politiques qui sont mises sur pieds répondent bien aux besoins des immigrants et des entreprises de la région. (ADE02-R1)

Ainsi, les agents de développement et les employeurs ne partagent pas la même vision sur les stratégies les plus fructueuses de rétention des travailleurs issus de l'immigration. Pour les employeurs, il est davantage question d'améliorer les conditions de travail afin de combler l'inadéquation entre les postes et la qualification des employés. Pour les agents de développement, l'effort doit être mis sur la sensibilisation à la diversité culturelle en entreprise et les chances de promotion ainsi que sur la concertation des acteurs et l'ajustement des politiques d'immigration par les instances gouvernementales.

#### 4.9.3 Besoins des acteurs pour les prochaines années

Plus de la moitié des employeurs (11/16) nous ont confié avoir besoin de soutien en matière d'accueil et d'intégration des travailleurs issus de l'immigration en région. La notion de programmes clé en main est revenue à plusieurs reprises dans les entrevues, c'est-à-dire une organisation externe à l'entreprise qui assurerait une prise en charge totale des besoins des travailleurs issus de l'immigration dès leur arrivée en région.

Il faut partir un programme où les gens vont les prendre en charge, aller les chercher à l'aéroport, les amener à leur appartement, les aider à trouver un logement, montrer où sont les épiceries et les cabines téléphoniques, comment louer une voiture, peu importe. Parce que nous avons notre travail aussi à faire. On est laissé à nous-mêmes, en plus de nous mettre des bâtons dans les roues! C'est triste pour les entreprises, mais c'est surtout triste pour les candidats qui arrivent ici. (ENT04-R1)

Dans le même sens, la moitié des employeurs (8/16) ont également mis de l'avant le besoin de faire des partenariats entre les divers acteurs de la région, afin d'assurer un continuum dans les services et uniformiser l'information autour de la question de l'intégration des travailleurs issus de l'immigration en région.

(...) il faut plus de partenariats avec les entreprises, savoir comment on l'accompagne tout au long du processus pi même après. (...) C'est sûr que là ça démarre dans la région... peut-être éventuellement, mais là je dirais que ce n'est pas suffisant. (ENT01-R2)

Plus de la moitié des agents de développement (5/7) ont mentionné un manque au niveau des subventions octroyées aux organismes d'intégration à la diversité culturelle en région et du besoin d'augmenter ces subventions pour répondre à la demande grandissante.

(...) c'est difficile pour eux d'avancer et de connaître les nouvelles réalités. Ils sont tellement pris à la gorge parce que le gouvernement coupe leur subvention, donc pour eux, c'est difficile de tenir la route. (ADE02-R3)

Dans le même sens, la moitié des agents de développement (4/7) ont mentionné le besoin de poser des actions à long terme pour favoriser la rétention des travailleurs issus de l'immigration.

Dans mon cas en régionalisation, c'est des ententes d'une année. Tu ne peux rien accomplir à long terme en une année. Mais si tu as une entente de 3 ans et tu as 20 personnes qui s'assoient à une table et qui planifient pour 3 ans, ça fait une grosse différence. C'est les moyens financiers et la vision à long terme. Parce qu'on ne peut pas parler de rétention quand on n'a pas de vision. (ADE02-R1)

En somme, les employeurs demandent l'aide d'une instance externe et valorisent le partenariat entre les entreprises pour combler les manques organisationnels coûteux et complexes en matière d'intégration des travailleurs issus de l'immigration. Dans le même sens, les agents de développement espèrent obtenir plus de subventions et de temps d'action pour répondre aux demandes des entreprises.

#### 4.10 Représentation schématique des résultats

Nous avons schématisé l'ensemble des résultats obtenus par les entrevues en lien avec les éléments retenus des modèles présentés au chapitre II, *Modèle générique intégré du développement du Capital régional d'attraction et de rétention des immigrants en région* de Vatz Laaroussi *et al.* (2013) et le Modèle causal de l'intention de quitter de Price (2001). Les éléments les plus importants sont présentés pour chacune des formes de capital, et ce en démontrant l'influence des diverses composantes sur la rétention des travailleurs immigrants en région.

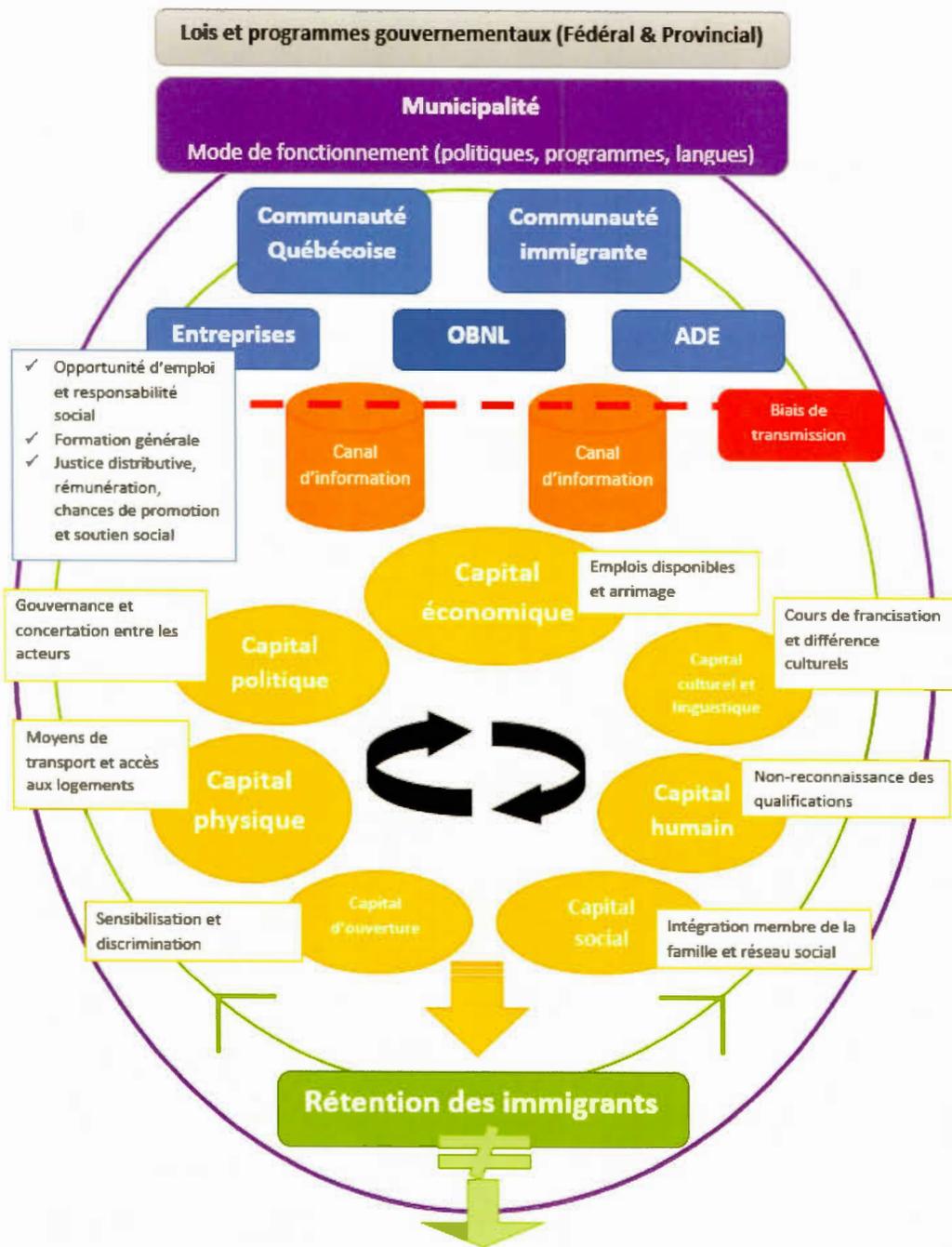


Figure 5.1 Représentation schématique des résultats

Contrairement au modèle initial que nous avons développé (figure 3.3) pour organiser notre collecte des données, nos résultats accordent davantage d'importance aux dimensions collectives soutenues par les municipalités pour exercer un effet mobilisateur et retenir les travailleurs immigrants en région. Il s'agit d'un ensemble d'actions qui visent plusieurs acteurs; a) développer des compétences en gestion interculturelle au sein des entreprises; b) offrir des services aux entreprises pour la reconnaissance des diplômés; c) créer des opportunités dans les maisons d'enseignement pour le développement des compétences complémentaires aux candidats comme la francisation et les formations techniques; c) établir des modes de transport collectif pour que les travailleurs sans voiture et leur famille puissent s'investir adéquatement dans leurs activités quotidiennes; d) créer des incitatifs et des opportunités pour intégrer les membres de la famille aux diverses sphères de la vie sociale et culturelle. Bref un ensemble d'actions utiles pour mettre en œuvre efficacement les programmes existants pour l'établissement des travailleurs immigrants en région. Il n'est pas nécessaire de revisiter l'esprit des programmes, mais la responsabilité de chacun des acteurs régionaux dans la réussite d'un projet politique d'intégration des immigrants et d'un projet de soutien à la croissance économique des régions.

## CHAPITRE VI

### DISCUSSION

Dans ce chapitre, nous discuterons des résultats observés selon la littérature, les limites de l'étude et leur contribution au modèle théorique de la rétention des travailleurs immigrants en région. D'abord, à la lumière de la littérature recensée, nous aborderons nos résultats comme une contribution originale aux connaissances sur les stratégies de la régionalisation de l'immigration, entre autres en mettant en évidence les discours contradictoires entre les différents acteurs impliqués dans la mise en œuvre de cette politique de régionalisation de l'immigration. Ensuite, nous présenterons les limites de l'étude ayant un impact sur la généralisation de nos observations face aux stratégies de rétention. Finalement, nous considérerons la contribution de nos résultats à une conception théorique plus fine des stratégies de rétention des travailleurs immigrants.

Dans la littérature, plusieurs études se sont intéressées aux questions d'intégration et de rétention des travailleurs issus de l'immigration dans les régions du Québec, ainsi que son impact sur le développement économique des communautés locales. Nos résultats, comme ceux rassemblés dans l'ouvrage collectif dirigé par Vatz Laaroussi (2013), démontrent l'influence de certains facteurs sur ce processus d'intégration et de rétention. Nous les avons donc regroupés en cinq facteurs, soient : l'intégration dans la sphère du travail, les commodités en région, l'intégration sociale et culturelle, l'intégration des membres de la famille et la concertation entre les acteurs.

## 5.1 Intégration dans la sphère du travail

Dans la recension des écrits, nombreuses sont les recherches qui accordent une forte importance au concept d'employabilité dans le processus d'intégration des travailleurs issus de l'immigration dans les régions du Québec. Ainsi, en se référant à la variable des opportunités d'emploi de l'environnement externe du modèle conceptuel de Price (2001), nos résultats, comme ceux de Dion (2010), démontrent que les possibilités d'emploi d'une région influencent largement les travailleurs immigrants quant à leur processus de rétention. Par contre, selon les propos des participants aux groupes de discussion de notre étude, le nombre d'emplois disponibles dans une région ne représente pas un critère suffisant pour les retenir et assurer leur établissement à long terme. Selon les travailleurs immigrants, le plus important est l'arrimage entre leurs qualifications professionnelles et les besoins de main-d'œuvre régionale, même si cet arrimage n'est pas parfait.

Toutefois, plusieurs obstacles s'imposent à l'atteinte de cet arrimage. Selon Bernier et Vatz Laaroussi (2013), les caractéristiques personnelles d'un travailleur immigrant peuvent représenter un obstacle à son insertion en emploi. Ces caractéristiques personnelles s'inscrivent notamment dans les variables individuelles du modèle conceptuel de Price (2001), plus spécifiquement à la variable se rapportant à la formation générale. Tout d'abord, Reitz (2007) met de l'avant la caractéristique personnelle se rattachant à la maîtrise de la langue officielle de la région d'accueil comme le premier obstacle à l'insertion en emploi, soit la langue française dans le cas présent. Notre recherche appuie le constat de Reitz (2007), puisque les employeurs de notre étude considèrent que les travailleurs issus de l'immigration répondent plus difficilement aux exigences d'un poste en lien avec le service à la clientèle en raison de leurs lacunes en français. Toutefois, très peu d'employeurs de notre étude connaissent et se réfèrent aux programmes de francisation de leur région respective

pour pallier cet obstacle qu'ils considèrent comme primordial. Un obstacle facilement maîtrisable puisque, selon Quimper (2013), les travailleurs issus de l'immigration qui participent au programme régional d'intégration (PRI) proviennent majoritairement de pays francophones.

Selon plusieurs études, le pays de provenance représente également une caractéristique personnelle qui influence l'intégration en emploi des travailleurs issus de l'immigration (Boudarbat et Boulet, 2010; Girard et al., 2008), ce qui correspond davantage à la vision des agents de développement travaillant dans les centres d'insertion en emploi. Selon eux, ayant peu d'information sur le système scolaire et la validité des diplômes de certains pays, les employeurs seraient portés à faire de la discrimination systémique auprès de travailleurs non occidentaux.

Toutefois, les employeurs de notre recherche, sans faire directement référence à la gestion des écarts de formation et de compétence pour les travailleurs surqualifiés, sont convaincus de leur ouverture face à la mise en place de nouvelles stratégies de gestion de la diversité en entreprise. Cependant, ils avouent être peu informés sur les enjeux de cette question. Ceux-ci réclament l'appui d'une aide externe leur permettant de développer leurs connaissances à ce sujet et ainsi assurer de bonnes pratiques.

Finalement, selon plusieurs études, la non-reconnaissance des acquis et des compétences est l'un des principaux obstacles à l'intégration des travailleurs issus de l'immigration (Galarneau et Morissette, 2008; Grant et Shevaun, 2007 ; Reitz, 2007). Une reconnaissance serait facilitée notamment par une meilleure maîtrise de la langue française chez les travailleurs et une meilleure connaissance chez les employeurs concernant les équivalences professionnelles entre les formations québécoises et celles acquises dans le pays d'origine des travailleurs (Galarneau et Morissette, 2008;

Grant et Shevaun, 2007 ; Reitz, 2007). En accord avec ce constat, la majorité des répondants de notre recherche témoignent de la déqualification professionnelle à laquelle sont confrontés les travailleurs immigrants dans les entreprises locales de leur région.

Faces à ce constat, nos trois types de répondants ne s'entendent pas sur les mêmes stratégies de rétention permettant de pallier cette situation de non-reconnaissance des compétences et des diplômes. Chacune des stratégies se rattache à l'une des variables de l'environnement interne retenues dans le modèle conceptuel de Price (2001). Ainsi, en proposant une stratégie basée sur le compromis permettant l'obtention d'un emploi qualifié à plus ou moins long terme, les travailleurs participants aux groupes de discussion mettent l'emphase sur l'importance de la variable des chances de promotion du modèle conceptuel de Price (2001). En effet, il serait donc envisageable d'accepter un emploi sous-qualifié à la condition d'avoir l'assurance d'accéder à des promotions au sein de l'entreprise, des postes plus près de leur domaine initial d'études.

À l'inverse, considérant la reconnaissance des diplômes comme fastidieuse et imputable aux instances externes, les employeurs proposent des stratégies de fidélisation visant la formation à l'interne, l'adaptation de l'accueil et l'intégration en emploi pour leurs travailleurs qualifiés issus de l'immigration, contournant ainsi la problématique. Dans ce sens, les employeurs s'appuient sur la variable de la justice distributive du modèle conceptuel de Price (2001) pour influencer positivement la satisfaction au travail des immigrants.

Selon une autre perspective, les agents de développement associent la non-reconnaissance des diplômes à la méfiance des employeurs face à la diversité culturelle. Ainsi, ils proposent d'augmenter leurs subventions gouvernementales, afin

de mettre en place des stratégies favorisant l'ouverture à la diversité au sein de l'entreprise et de la communauté, ce qui s'appuie sur la variable du soutien social du cadre conceptuel de Price (2001).

Dans un tout autre ordre d'idée, l'étude de Bernier et Vatz Laaroussi (2013) met l'emphase sur la position que doit adopter le travailleur issu de l'immigration pour pallier les divers obstacles qui s'opposent à son parcours professionnel. Ainsi, en identifiant quatre stratégies d'insertion socioprofessionnelles que doivent adopter ces derniers pour l'atteinte d'un emploi, soit la stratégie du contournement, de l'attente, de la mobilité et de l'adaptation, l'étude impute aux travailleurs issus de l'immigration la réussite de son objectif professionnel. En somme, nous pouvons comprendre que l'intégration dans la sphère du travail et les stratégies d'insertion en emploi sont perçues différemment par les divers acteurs impliqués. Cette absence de consensus affecte évidemment l'efficacité et la coordination des actions posées.

## 5.2 Commodités en région

En ce qui a trait aux commodités en région, nos résultats vont dans le même sens que le *Modèle générique intégré du développement du capital régional d'attraction et de rétention des immigrants en région* de Vatz Laaroussi et Bernier (2013), concernant l'influence du capital physique d'une région sur la rétention des travailleurs issus de l'immigration. Dans la littérature, le capital physique est déterminé par la présence d'établissements scolaires et postsecondaires, de santé et de services sociaux, d'accès aux logements et de transport en commun, de services et de programmes offerts par les organismes gouvernementaux et privés, etc. (Vatz Laaroussi, 2013, Esses et al, 2010). La majorité de nos répondants soutiennent l'importance de ce capital physique en région comme facteur de rétention des travailleurs issus de l'immigration.

Toutefois, les employeurs et les agents de développement ont principalement abordé les défaillances des moyens de transport et des programmes de logements, considérant ces commodités peu, voire même complètement inadaptées à la réalité des travailleurs issus de l'immigration en région. Les recherches de Ledoyen (2001 et 2004), Garon (1998) ainsi que Bernèche (2005) exposent les difficultés qu'a la population immigrante à accéder à un logement autrement que par le biais de leur réseau communautaire, notamment en raison des préjugés des propriétaires et de la communauté d'accueil à leur égard. Les résultats de notre étude complètent ce constat en ajoutant que les programmes et les organismes d'accès aux logements en région ne sont pas adaptés à tous les types de travailleurs issus de l'immigration et sont souvent méconnus par les entreprises. Dépourvus d'aide, les employeurs se retrouvent aux prises avec l'affectation d'un logement pour leurs employés immigrants et ne sont pas en mesure de répondre adéquatement aux besoins de ceux-ci.

L'étude de Heisz et Schellenberg (2004) démontre également que la population immigrante, faute de moyens financiers et par habitudes, utilise beaucoup plus fréquemment les transports en commun que les Québécois pour se rendre au travail. Or, les résultats de notre recherche soulignent à maints égards l'absence d'ajustement des moyens de transport en région face à la réalité des travailleurs issus de l'immigration. En effet, les employeurs et les agents de développement de notre étude dénoncent l'inétendue des moyens de transport au niveau des zones industrielles, des plages horaires et des villages avoisinants, compliquant l'accès au travail des employés issus de l'immigration. De plus, tant les employeurs que les agents de développement soutiennent que pour remédier à la situation, les instances gouvernementales devront subventionner le transport collectif afin de contribuer aux diverses stratégies de rétention des travailleurs immigrants en région.

### 5.3 Intégration sociale et culturelle

Maintes études démontrent l'importance accordée à l'intégration sociale et culturelle des travailleurs issus de l'immigration dans leur processus de rétention en région, ce qui est présenté sous la variable du capital social dans le modèle générique de Vatz Laaroussi et Bernier (2013). Plus précisément, Breton (1994) considère que cette intégration sera accentuée par la pleine participation de la population immigrante à la vie sociale et culturelle de leur collectivité d'accueil, favorisant ainsi la création d'un réseau de contacts en région. Les études de Mc Andrew (1994) et Vasques-Bronfmann (1996) rajoutent à ce constat les variables associées à la «fréquence» et à «l'intensité» de ces rapports avec la population et les institutions de la communauté d'accueil. Les résultats de notre recherche soutiennent également l'importance accordée à l'intégration sociale et culturelle dans le processus de rétention des travailleurs issus de l'immigration en région. Les répondants de notre recherche considèrent que cette intégration est affectée par différents enjeux, sans que chacun soit unanime sur le même enjeu. Selon les employeurs, le manque de la diversité culturelle en région serait le principal enjeu, alors que pour les agents de développement, c'est le manque d'ouverture de la population d'accueil qui serait le principal enjeu à l'intégration.

En imputant ainsi aux autres les problèmes associés à l'intégration sociale et culturelle des travailleurs issus de l'immigration en région, les acteurs de notre recherche minimisent l'importance de leur rôle et se délaissent de leurs responsabilités à cet égard. En effet, mise à part la sensibilisation en entreprise, très peu d'agents de développement ont été en mesure d'identifier les programmes et les activités de socialisation offerts dans leur région. Dans le même sens, la majorité des employeurs de notre étude ne présente aucune stratégie à l'interne favorisant un lien social ou permettant de renforcer positivement la variable du soutien social présenté

dans le modèle conceptuel de Price (2001). De plus, ces derniers détiennent très peu d'informations sur ce qui se fait à ce sujet dans leur région. Toutefois, l'article de Anson (2013) démontre l'importance marquée du rôle des collectivités locales dans l'accueil et l'intégration des immigrants en région. Étant souvent la passerelle entre les immigrants et le système social de la communauté, les employeurs et les organismes jouent un rôle clé dans la coordination des actions et des activités visant la réussite de cette intégration sociale et culturelle (Anson, 2013).

#### 5.4 Intégration des membres de la famille

Dans la littérature, plusieurs recherches démontrent l'influence de l'intégration des membres de la famille du travailleur issus de l'immigration sur leur processus de rétention en région (Froelich Cim et Lenoir, 2013; Grausem, 2015; Steinbach et Lussier, 2013; Vatz Laaroussi et Guilbert, 2013), ce qui s'inscrit dans la variable des responsabilités sociales de l'environnement externe du cadre conceptuel de Price (2001). Comme les participants aux groupes de discussion, certains agents de développement de notre recherche soutiennent également ce constat. Toutefois, ces derniers dénoncent le manque de programme visant à répondre spécifiquement aux besoins des membres de la famille lors du processus de régionalisation. Dans ce sens, les études de Vatz Laaroussi et al. (1995) démontrent l'importance accordée par le conjoint/conjointe du travailleur immigrant à se trouver un travail ou à être actif au sein de sa communauté afin de répondre à son besoin d'intégration et ainsi construire son sentiment d'appartenance face à la région d'accueil. Toutefois, les participants aux groupes de discussion n'ont reçu aucune information pouvant présumer un soutien de la part des entreprises visant l'intégration professionnelle ou sociale de leur conjoint/conjointe en région. Cela peut s'expliquer par le fait qu'aucun employeur de notre recherche n'utilise des stratégies en entreprise permettant le soutien à l'intégration des membres de la famille de l'employé issus de l'immigration.

De plus, selon la recherche de Froelich Cim et Lenoir (2013), les institutions scolaires constituent le principal vecteur à l'intégration et à la socialisation des enfants issus de l'immigration en région. Toutefois, l'étude de Steinbach et Lussier (2013) mentionne que l'isolement des jeunes immigrants perdure dans les institutions scolaires affectant directement leur désir de demeurer en région. Ainsi, malgré les efforts mis de l'avant pour les familles en région, les agents de développement et les employeurs de notre étude ne sont pas conscients des problèmes d'intégration que vivent les jeunes immigrants en région. Ce faisant, aucune stratégie n'est mise en place afin de pallier ces problématiques et ainsi répondre à tous les besoins des membres de la famille.

### 5.5 Concertation entre les acteurs

D'après l'étude de Bernier et Vatz Laaroussi (2013), les mécanismes de concertation mis en place par les réseaux d'acteurs sociaux, institutionnels, politiques et économiques d'une région s'inscrivent sous le concept de gouvernance d'une région. Ainsi, tel que présenté dans le cadre conceptuel se référence au *Modèle générique intégré du développement du capital régional d'attraction et de rétention des immigrants en région* de Vatz Laaroussi et Bernier (2013), les structures et les pratiques de gouvernance au niveau local ont un impact direct sur l'intégration des travailleurs issus de l'immigration en région. Plus particulièrement, leurs résultats permettent d'affirmer que « la concertation régionale entre les acteurs socio-économiques et institutionnels de même que la participation citoyenne lors de ces processus de concertation sont des incontournables en vue d'assurer de bonnes pratiques dans le secteur de l'immigration pour favoriser l'attraction, la rétention et l'intégration des personnes immigrantes » (Bernier et Vatz Laaroussi, 2013, p. 133). Dans la deuxième section des résultats se rapportant aux différences entre les actions politiques des régions à l'étude, les répondants de notre recherche soutiennent tous l'importance accordée à la concertation régionale entre les différents acteurs, en la

considérant comme un déterminant majeur à la rétention des travailleurs issus de l'immigration en région. Toutefois, les résultats de notre recherche présentent peu de stratégies permettant la concertation et le partenariat entre les acteurs. Au contraire, les employeurs agissent indépendamment et reçoivent peu d'aide des instances externes dans la mise en place de stratégies de rétention.

## 5.6 Limites du mémoire

La majorité des études portant sur la rétention des travailleurs issus de l'immigration dans les régions du Québec ont adopté un cadre d'analyse se référant au domaine de la sociologie et de l'intervention sociale. Toutefois, l'angle d'observation utilisé dans ce mémoire, se rapportant aux employeurs et aux agents de développement, permet d'explorer cette problématique sous l'angle de la gestion organisationnelle et managériale. Pour ce faire, nous avons utilisé le modèle conceptuel de Price (2001) traitant de l'intention de quitter en entreprise, en l'adaptant au modèle générique de Vatz Laaroussi et Bernier (2013) mettant de l'avant le rapport dynamique entre l'ensemble des éléments pouvant influencer la rétention des personnes immigrantes en région.

Ces modèles nous ont donc permis d'explorer les diverses stratégies de rétention utilisées en entreprise et en partenariat avec les agents de développement économique régional adaptés au contexte ainsi qu'aux besoins particuliers des personnes immigrantes en région. Toutefois, la principale contribution de notre modèle adapté, basé sur la fusion des modèles de Price (2001) et de Vatz-Laaroussi et Bernier (2013), est d'avoir identifié les éléments omis dans ces stratégies de rétention et du manque de concertation entre les diverses instances. De plus, la fusion de ces deux modèles tend à cibler les raisons et les motivations qui conduisent les travailleurs immigrants à quitter leur emploi en région. Ainsi, nos analyses ont permis de souligner le manque

de connaissance et de constance dans l'information que nos répondants détiennent sur les services et programmes offerts dans leur région respective ainsi que sur les éléments permettant d'assurer l'intégration des personnes immigrantes en entreprise et en région. À la lumière de ces informations, nous pouvons conclure qu'il est nécessaire d'augmenter considérablement le soutien organisationnel offert à ces acteurs dans la politique de régionalisation afin de réduire les enjeux se rapportant à la rétention des personnes immigrantes en région.

Rappelons que ces résultats proviennent d'une recherche plus large, traitant également du concept d'attraction, analysée par l'étudiante de maîtrise Marie-France Dupuis. Grâce à cette collaboration, nous avons eu l'opportunité de bonifier nos sources de données et d'utiliser trois sources : les entrevues avec les employeurs (n=16) et les agents de développement économique régional (n=7) ainsi que les participants aux groupes de discussion (n=51). De plus, en traitant parallèlement des deux volets de la politique de régionalisation, soit l'attraction et la rétention, nous avons pu constater que pour maints répondants à notre étude, et même pour les concepteurs de la politique de régionalisation de l'immigration, ces concepts sont étroitement imbriqués. Toutefois, pour être efficaces les employeurs et les agents de développement économique régional doivent développer des stratégies distinctes d'attraction et de rétention, des stratégies complémentaires, mais qui répondent aux besoins du pourvoyeur principal de la famille et de tous les autres membres de la famille.

Bien que cette recherche nous permette d'obtenir des informations encore aujourd'hui peu explorées dans la littérature scientifique managériale, certaines limites méthodologiques s'imposent, contraignant ainsi la généralisation des résultats. Tout d'abord, en sollicitant uniquement les employeurs et agents de développement participant au projet pilote de la FCCQ, les répondants avaient d'emblée une

ouverture et une volonté à intégrer les travailleurs issus de l'immigration dans les régions du Québec. Toutefois, sachant qu'il y a encore plusieurs entreprises conservatrices à ce sujet en région, il est évident que notre échantillon ne permet pas de généraliser les stratégies de rétention observées dans nos résultats. De plus, malgré la sollicitation d'entreprises de divers secteurs d'activité, il s'est avéré que nos répondants sont majoritairement des entreprises manufacturières. Cela peut s'expliquer notamment par leurs besoins de main-d'œuvre plus importants. Également, tous les employeurs et agents de développement provenaient de communauté francophone du Québec, il aurait donc été intéressant d'observer si nos résultats ressortent de façon similaire dans les communautés anglophones. Finalement, il aurait été intéressant d'interroger des entreprises n'ayant pas de problèmes de rétention, pour favoriser les résultats sur les stratégies organisationnelles à privilégier.

Malgré la pertinence des informations recueillies lors des groupes de discussion, il est important de noter que les participants en question ont été interviewés dans un contexte d'attraction. En effet, les visites organisées par la FCCQ s'inscrivaient dans un contexte de recherche d'emploi ou d'un meilleur emploi pour les travailleurs immigrants. Ainsi, il aurait été scientifiquement plus rigoureux de faire des groupes de discussion avec des travailleurs immigrants demeurant en région depuis quelques années et d'autres ayant préféré quitter les régions, afin de faire une analyse plus nuancée des stratégies de rétention; ce qui aurait engendré une démarche de sollicitation des participants fort laborieuse dans le cadre d'un modeste mémoire de maîtrise. De plus, nous avons utilisé le modèle de Price (2001) mettant de l'avant les déterminants des intentions de quitter dans un contexte d'emploi. Malgré la pertinence de celui-ci, le contexte de l'intégration des travailleurs immigrants en région s'inscrit davantage dans une perspective collective entre divers acteurs. Toutefois, à plusieurs reprises dans le mémoire, il est question de rester « en région », ce qui est différent de rester pour un employeur. Un immigrant peut alors quitter un

employeur pour un autre employeur de la même région. En ce sens, le modèle de Price (2001) doit absolument être greffé au modèle de Vatz Laaroussi et Bernier (2013) pour inclure l'influence des déterminants externes et du contexte particulier dans lequel s'inscrit l'intégration des travailleurs immigrants en région.

Finalement, le cadre conceptuel aurait pu être utilisé pour faire l'étude de cas d'une entreprise ayant un fort taux de rétention des travailleurs immigrants. Ainsi, cette étude de cas mettant en lumière les meilleures pratiques de rétention des travailleurs immigrants aurait permis de raffiner un modèle de gestion organisationnel favorisant l'intégration et la rétention des travailleurs immigrants dans une entreprise en région.

## CONCLUSION

L'objectif de ce mémoire était d'identifier les stratégies adoptées par les employeurs des régions et les agents de développement économique régional visant à retenir les travailleurs immigrants en région. En juxtaposant un modèle organisationnel de rétention des travailleurs en entreprise à un modèle social reflétant l'ensemble de la dynamique communautaire, le modèle d'analyse utilisé dans ce mémoire permettait de distinguer les lacunes dans les stratégies de rétention, les programmes régionaux et les connaissances des acteurs concernant l'intégration des travailleurs immigrants en région.

Sur le plan théorique, la présente étude contribue au développement des connaissances scientifiques sur l'immigration au Québec et plus particulièrement, sur les retombées de la politique de régionalisation dans les entreprises. Il s'agit d'une nouvelle explication qui s'applique aux déterminants de l'intégration socioprofessionnelle des immigrants dans les régions du Québec et aux facteurs de rétention. Ensuite, sur le plan social, en abordant un sujet d'actualité qui joue un rôle majeur dans l'essor économique de la province, il est espéré que cette recherche permette de poser de nouvelles pistes de recherche afin d'améliorer les interventions du gouvernement auprès des entreprises dans les régions, et ce dans le but de mettre à profit toute la richesse d'une société diversifiée sur le marché du travail. De plus, il est attendu que cette étude permette d'établir les balises d'un service de consultation externe pouvant aider les entreprises et les municipalités régionales du Québec à bénéficier des avantages reliés à la rétention des travailleurs immigrants. Si nous nous référons aux discours tenus lors de la campagne électorale de 2018, il serait donc plus

intéressant de revisiter la politique de régionalisation de l'immigration sous certains critères que de poser un seuil maximum d'immigrants dans la province.

Enfin, réalisée sur trois ans, une étude évaluative devrait être menée sur un tel service de consultation externe accompagnant les employeurs dans l'intégration des travailleurs immigrants de leur entreprise et sur la mise en place d'un plan de gestion de la diversité spécifiquement adapté aux dynamiques des régions. Sachant que la rétention est intimement liée à l'attraction des travailleurs immigrants en région, une étude de la sorte devrait imbriquer ces deux notions dans son analyse, afin d'engendrer une réflexion sur l'ensemble des étapes se rapportant à l'intégration socioprofessionnelle des travailleurs immigrants dans une entreprise en région. De plus, pour permettre la compréhension globale de la situation, il serait nécessaire d'inclure les relations entre les différents acteurs comme variable à l'étude, principalement dans une perspective de concertation et de partage d'informations. Nous aurions ainsi un aperçu de l'importance des actions de chacun dans l'efficacité d'un tel service offert en région.

## ANNEXE A

### GRILLE D'ENTRETIEN PAR TÉLÉPHONE (DIRIGEANTS D'ENTREPRISES)

**ESG UQÀM**

Département d'organisation et ressources humaines  
École des sciences de la gestion  
Université du Québec à Montréal

### GRILLE D'ENTRETIEN PAR TÉLÉPHONE (DIRIGEANTS D'ENTREPRISES)

#### 1. CARACTÉRISTIQUES DE L'ENTREPRISE

1.1 Quel poste occupez-vous dans l'entreprise ? :

1.2 Quelle est l'année d'ouverture de votre entreprise ? :

1.3 Quel est le secteur d'activité économique de l'entreprise ? :

1.4 Quelle est votre structure d'entreprise ? :

- Familial
- Manufacturier-industriel unique
- Manufacturier industriel franchise/succursale
- Autre :

1.5 Y a-t-il des associations de travailleurs ou syndicales dans votre entreprise?

- Oui
- Non

1.6 Combien y a-t-il d'employés dans votre entreprise ? : (nb)

- a) Cadres supérieurs (coordonnateur, directeur, président): (nb)

- b) Cadres intermédiaires (superviseur, contremaître) : (nb)
- c) Professionnels : (nb)
- d) Techniciens : (nb)
- e) D'employés à la production, emballage, transport, entretien et autres : (nb)

1.7 Parmi l'ensemble des salariés, combien sont des :

- a) Travailleurs permanents : (nb)
- b) Travailleurs occasionnels (étudiants, sur appel, agence): (nb)
- c) Travailleurs étrangers temporaires : (nb)
- d) Autre, précisez: (nb)

1.8 Avez-vous un département de ressources humaines dans votre entreprise ?

- Oui  Non :
- Oui, précisez : (Dotation, intégration, paie, etc.) :
- Non, précisez : (firme externe) :

## 2. BESOINS DE MAIN-D'ŒUVRE

2.1 Au cours des douze derniers mois, avez-vous eu besoin de main-d'œuvre supplémentaire dans votre entreprise?

- Oui  Non :
- Si oui, de combien d'employés ?
  - a) 1 à 10
  - b) 11 à 30
  - c) 31 à 60
  - d) 61 à 100
  - e) 100 et plus
- Quel était le type de formation et/ou de compétences exigées pour ces postes ?  
Précisez :

2.2 Avez-vous réussi à combler vos besoins de main-d'œuvre de façon satisfaisante ?

- Oui  Non :
- a) On n'a pourvu que temporairement les postes à pourvoir
- b) Les candidats sélectionnés ne répondent pas aux exigences des postes
- c) On a réduit nos exigences des postes à pourvoir
- d) On a réduit notre productivité/offre de service
- e) Autre, précisez :

2.3 Avez-vous déjà envisagé d'embaucher des travailleurs immigrants pour pourvoir vos postes vacants?

Oui  Non :

- Si oui, en avez-vous actuellement (combien, quels postes occupent-ils et depuis quand) ? Commentez :
- \*\* Sinon (voir directement la section 7)

2.4 Est-ce que les travailleurs issus de l'immigration répondent plus difficilement aux exigences de certains postes en lien avec le service à la clientèle ?

Oui  Non :

- Si oui, pour quelles raisons ?
  - a) Fine compréhension du français à l'oral
  - b) Fine compréhension du français à l'écrit
  - c) Demande une bonne compréhension de l'environnement culturelle de la région
  - d) Demande une bonne compréhension de la culture organisationnelle de l'entreprise
  - e) Poste où l'apparence peut être un enjeu
  - f) Autre, précisez :

### 3. STRATÉGIES D'ATTRACTION ET DE RÉTENTION DÉPLOYÉES

#### Stratégies d'attraction

3.1 Pour quelles raisons avez-vous embauché de la main-d'œuvre immigrante?

- a) On a choisi la main-d'œuvre qui avait les compétences pour répondre au poste vacant
- b) On a choisi la main-d'œuvre disponible
- c) On a utilisé un programme d'insertion au travail
- d) Autre, précisez :

3.2 Pour attirer des travailleurs issus de l'immigration, quels éléments considérez-vous dans l'affichage d'un poste ?

- a) Conditions de travail
- b) Salaire et avantages sociaux
- c) Tâches
- d) Exigences et compétences
- e) Localisation
- f) Programmes habilitants reliés au poste
- g) Autre, précisez :

3.3 Considérez-vous des aspects juridiques ou légaux lorsque vous recrutez de la main-d'œuvre immigrante ?

Oui  Non :

- Si oui, quelles sont-elles ?
  - a) Équité d'emploi ou d'accès à l'égalité
  - b) Loi sur la citoyenneté
  - c) Loi sur le multiculturalisme
  - d) Loi canadienne sur les droits de la personne
  - e) Charte des droits et libertés
  - f) Loi sur l'immigration
  - g) Autre, précisez :
- Sinon, commentez :

3.4 Avez-vous des politiques ou des programmes conçus spécialement pour recruter de la main-d'œuvre immigrante?

Oui  Non

- Si oui, lesquels ? (Recrutement interne et/ou externe, programme d'équité à l'emploi, services et programmes gouvernementaux - Emploi Québec, PRIMME, etc.)

Commentez :

3.5 Quelles méthodes de recrutement utilisez-vous pour afficher un poste à pourvoir?

- a) Internet
- b) Sollicitation directe des employés
- c) Réseaux sociaux
- d) Journaux papier
- e) Réseaux sociaux électroniques
- f) Services et programmes gouvernementaux
- g) Autre, précisez :

- Est-ce que les méthodes choisies sont adaptées lorsque vous souhaitez recruter un travailleur issu de l'immigration? Commentez :

3.6 Quelles sont les stratégies utilisées ou envisagées par votre entreprise pour accroître la visibilité votre organisation?

- a) Activités de promotion et/ou marketing
- b) Présence dans les médias
- c) Présence sur les réseaux sociaux
- d) Autre, précisez :

### Stratégies de rétention

3.7 Adaptez-vous votre programme d'accueil et d'intégration lors de l'embauche d'un travailleur issu de l'immigration ?

- Oui  Non
- Si oui, comment ?
    - a) Parrainage avec un collègue
    - b) Activités sociales
    - c) Sensibilisation et formation des employés en place à la diversité
    - d) Faire appel à des services externes d'accompagnement de gestion
    - e) Faire appel à des services de financement pour un projet de planification de la main-d'œuvre
    - f) Autre, précisez :
  - Sinon, pourquoi ?
- 3.8 Avez-vous des programmes ou des ententes de partenariat pour favoriser l'intégration professionnelle des conjoints/conjointes et/ou des enfants (scolaire, parascolaire ou sportif) de vos employés immigrants ?
- Oui  Non
- Si oui, quels sont-ils ?
  - Sinon, pourquoi ?
- 3.9 Offrez-vous des formations spécifiques aux travailleurs issus de l'immigration ?
- Oui  Non
- Si oui, lesquels
    - a) Cours de francisation
    - b) Formation technique reliée au poste
    - c) Formation informatique (Suite office, logiciel, etc.)
    - d) Autre, précisez :
  - Sinon, pourquoi ?
- 3.10 Comment décririez-vous la relation de travail entre les travailleurs issus de l'immigration et les autres employés ? (directeurs, superviseurs, collègues)
- a) Amicales
  - b) Professionnelles
  - c) Conflictuelles, précisez :
  - d) Autres, précisez :
- 3.11 Est-ce que l'un de vos travailleurs immigrants a déjà quitté volontairement votre entreprise pour un autre emploi?
- Oui  Non
- Si oui, pour quelles raisons?
    - a) Localisation
    - b) Programmes habilitants offerts aux membres de la famille

- c) Poste en lien avec la formation initiale (reconnaissance des compétences et des diplômes)
- d) Salaire et avantages sociaux
- e) Chances de promotion
- f) Conditions de travail
- g) Autre, précisez :

3.12 Comment assurez-vous la rétention de vos travailleurs issus de l'immigration dans votre entreprise ?

- a) Aucun moyen particulier de rétention n'est utilisé
- b) Programme de gestion de la diversité
- c) Avantages sociaux
- d) Rémunération
- e) Chances de promotion
- f) Renouvellement du permis de travail
- g) Reconnaissance des compétences et des diplômes
- h) Autre, précisez :

#### **4. RESSOURCES HUMAINES, MATÉRIELLES ET COMMUNAUTAIRES INVESTIES**

4.1 Dans votre région, avez-vous des programmes (privé, municipal, régional, provincial ou sectoriel) conçus en vue d'attirer, d'intégrer et de retenir des immigrants ?

Oui  Non

- Si oui, en quoi consistent les programmes?
  - a) Établissements ou logements
  - b) Transports
  - c) Reconnaissance des compétences, des équivalences de diplômes ou de permis de travail
  - d) Formation
  - e) Marché du travail
  - f) Autre, précisez :

- Quel est le rôle des acteurs impliqués?
- Quels sont les délais et/ou les ressources humaines/monétaires investies?

Commentez :

## 5. FACTEURS DE SUCCÈS OU D'ÉCHEC DE L'ATTRACTION ET DE LA RÉTENTION

- 5.1 Quelles sont les principales difficultés rencontrées pour attirer des travailleurs issus de l'immigration dans votre région ?
- a) Le nombre restreint de candidatures
  - b) La qualification requise pour occuper le poste vacant
  - c) Les équivalences des diplômes
  - d) L'incapacité d'offrir un salaire ou des avantages sociaux compétitifs
  - e) Le manque de ressources humaines, matérielles et monétaires investies dans le processus de recrutement
  - f) Autre, précisez :
- 5.2 Quels sont les principaux obstacles à la rétention des immigrants dans votre région ?
- a) L'intégration socioprofessionnelle des travailleurs immigrants dans le milieu du travail
  - b) L'intégration socioprofessionnelle des membres de la famille du travailleur
  - c) L'incapacité d'offrir un salaire ou des avantages sociaux compétitifs
  - d) Le manque de ressources humaines, matérielles et monétaires investies pour favoriser une intégration réussie
  - e) Autre, précisez :

## 6. IMPACTS DE CES STRATÉGIES

- 6.1 Considérez-vous que les ressources offertes par les organismes municipaux, provinciaux ou fédéraux sont suffisantes et adéquates pour attirer et retenir les travailleurs issus de l'immigration en région ?  Oui  Non
- 6.2 À votre avis, qu'est-ce qui permettrait d'améliorer l'intégration économique et sociale des immigrants dans votre communauté ? (Moyens, services, subventions)  
Commentez :

## 7. QUESTIONS POUR RÉPONSE NÉGATIVE À LA QUESTION 2.3

- 7.1 Pourquoi n'avez-vous jamais envisagé d'embaucher des travailleurs immigrants pour pourvoir vos postes vacants?

- a) Doute sur la capacité d'intégration à long terme en région des personnes immigrantes
- b) Ils n'avaient pas les compétences pour pourvoir les postes vacants
- c) Démarche d'embauche et d'intégration trop complexe
- d) Ne vois pas d'intérêt à l'embauche des travailleurs issus de l'immigration
- e) Aucun candidat issu de l'immigration n'est venu porter sa candidature
- f) Autre, précisez :

7.2 Côtectez-vous des personnes issues de l'immigration ?

Oui  Non

- Si oui, dans quel contexte et quelle est votre expérience avec ceux-ci ?
- Sinon, pour quelles raisons ?

7.3 Connaissez-vous des gens du même secteur d'activité ou de votre communauté qui ont déjà embauché des travailleurs issus de l'immigration ?

Oui  Non

- Si oui, dans quel contexte et qu'avez-vous retiré de leurs expériences ?
- Sinon, à votre avis, pour quelles raisons ?

7.4 Pouvez-vous décrire la situation des travailleurs issus de l'immigration dans votre communauté ?

**7.5 RESSOURCES HUMAINES, MATÉRIELLES ET COMMUNAUTAIRES INVESTIES**

7.5.1 Dans votre région, avez-vous des programmes (privé, municipal, régional, provincial ou sectoriel) conçus en vue d'attirer, d'intégrer et de retenir des immigrants ?

Oui  Non

- Si oui, en quoi consistent les programmes?
    - a) Établissements ou logements
    - b) Transports
    - c) Reconnaissance des compétences, des équivalences de diplômes ou de permis de travail
    - d) Formation
    - e) Marché du travail
    - f) Autre, précisez :
  - Quel est le rôle des acteurs impliqués?
  - Quels sont les délais et/ou les ressources humaines/monétaires investies?
- Commentez :

## 7.6 FACTEURS DE SUCCÈS OU D'ÉCHEC DE L'ATTRACTION ET DE LA RÉTENTION

- 7.6.1 Quelles sont les principales difficultés rencontrées pour attirer des travailleurs issus de l'immigration dans votre région ?
- a) Le nombre restreint de candidatures
  - b) La qualification requise pour occuper le poste vacant
  - c) Les équivalences des diplômes
  - d) L'incapacité d'offrir un salaire ou des avantages sociaux compétitifs
  - e) Le manque de ressources humaines, matérielles et monétaires investies dans le processus de recrutement
  - f) Autre, précisez :
- 7.6.2 Quels sont les principaux obstacles à la rétention des immigrants dans votre région ?
- a) L'intégration socioprofessionnelle des travailleurs immigrants dans le milieu du travail
  - b) L'intégration socioprofessionnelle des membres de la famille du travailleur
  - c) L'incapacité d'offrir un salaire ou des avantages sociaux compétitifs
  - d) Le manque de ressources humaines, matérielles et monétaires investies pour favoriser une intégration réussie
  - e) Autre, précisez :

## 7.7 IMPACTS DE CES STRATÉGIES

- 7.7.1 Considérez-vous que les ressources offertes par les organismes municipaux, provinciaux ou fédéraux sont suffisantes et adéquates pour attirer et retenir les travailleurs issus de l'immigration en région ?  Oui  Non
- 7.7.2 À votre avis, qu'est-ce qui permettrait d'améliorer l'intégration économique et sociale des immigrants dans votre communauté ? (moyens, services, subventions) Commentez :

Merci, votre collaboration nous est importante.

Entretien complété par \_\_\_\_\_ en date du \_\_\_\_\_

## ANNEXE B

### GRILLE D'ENTRETIEN PAR TÉLÉPHONE (AGENTS DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE RÉGIONAL)



Département d'organisation et ressources humaines  
École des sciences de la gestion  
Université du Québec à Montréal

### GRILLE D'ENTRETIEN PAR TÉLÉPHONE (AGENTS DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE RÉGIONAL)

#### 1. CARACTÉRISTIQUES DE L'ENTREPRISE

1.1 Quel poste occupez-vous dans l'organisation ?

1.2 Depuis combien d'années travaillez-vous pour l'organisation ?

1.3 Quels sont les secteurs d'activités les plus importants dans votre municipalité?  
Précisez:

1.4 Combien y a-t-il d'entreprises dans votre municipalité?

- a) Petites entreprises (50 employés et moins) spécifiez: (nb)
- b) Moyennes entreprises (de 51 à 1 000 employés): spécifiez (nb)
- c) Grandes entreprises (plus de 1 000 employés): spécifiez (nb)

1.5 Parmi l'ensemble des entreprises, combien sont syndiquées : spécifiez (nb)

## 2. BESOINS DE MAIN-D'ŒUVRE

2.1 Au cours des douze derniers mois, il y a-t-il eu des besoins de main-d'œuvre supplémentaire dans les entreprises de votre municipalité ?

Oui  Non :

- Si oui, dans quel secteur d'activité ?
- Sinon, commentez :

2.2 Est-ce que les besoins de main-d'œuvre ont été comblés de façon satisfaisante ?

Oui  Non :

- Sinon, pour quelles raisons :
  - a) Les postes à pourvoir ont été comblés que temporairement
  - b) Les candidats sélectionnés ne répondaient pas aux exigences des postes
  - c) Les entreprises ont réduit leurs exigences envers les qualifications des postes à pourvoir
  - d) Les entreprises ont réduit leur productivité/offre de service
  - e) Autre, précisez :

2.3 Avez-vous déjà envisagé d'augmenter la part d'immigrant dans votre région pour pourvoir les postes vacants ?

Oui  Non :

- Si oui, commentez :
- Sinon, pourquoi ? Commentez :

2.4 Présentement, combien de citoyens immigrants y a-t-il dans votre région? Commentez :

2.5 Depuis les 5 dernières années, il y a-t-il eu une augmentation du nombre d'immigrants dans votre région?

Oui  Non :

- Si oui, pour quelles raisons ?
  - a) Effort gouvernemental de régionalisation
  - b) Plusieurs postes à pourvoir
  - c) Développement pour les attraits de la région
  - d) Qualité de vie supérieure à la métropole
  - e) Ouverture de la communauté envers les travailleurs immigrants
  - f) Autre, précisez :
- Sinon, à votre avis pourquoi ?
  - a) Manque de ressources face à l'accueil et l'intégration des immigrants en région

- b) Inefficacité des programmes de régionalisation
- c) Manque d'implication de la part des employeurs
- d) Manque de connaissance sur les emplois disponibles en région
- e) Méconnaissance des ressources offertes par les programmes de régionalisation
- f) Autre, précisez :

- Quels types d'entreprises sont davantage concernées ? Commentez :

2.6 Selon vous, est-ce que les travailleurs issus de l'immigration répondent plus difficilement aux exigences de certains postes ou types d'entreprises ?

Oui  Non :

- Si oui, quels types de postes ou entreprises ?

Pour quelles raisons ?

- a) Fine compréhension du français à l'oral
- b) Fine compréhension du français à l'écrit
- c) Demande une bonne compréhension de l'environnement culturelle de la région
- d) Demande une bonne compréhension de la culture organisationnelle de l'entreprise
- e) Poste où l'apparence peut être un enjeu
- f) Autre, précisez :

### **3. STRATÉGIES D'ATTRACTION ET DE RÉTENTION DÉPLOYÉES**

#### Stratégies d'attraction

3.1 Quelles sont les raisons qui ont conduit votre région à vouloir attirer de la main-d'œuvre immigrante ?

- a) Vieillesse de la population
- b) Besoin de main-d'œuvre
- c) Développement économique
- d) Programmes gouvernementaux
- e) Autre, précisez :

3.2 Quels sont les éléments à considérer pour attirer des travailleurs qualifiés issus de l'immigration dans votre région ou dans certaines communautés?

- a) Marché du travail
- b) Disponibilité des logements
- c) Coût de la vie
- d) Emplois disponibles

e) Autre, précisez :

3.3 Avez-vous des politiques ou des programmes conçus spécialement pour attirer des immigrants dans votre région ou dans certaines communautés ?

Oui  Non :

● Si oui, lesquels ? :

Si oui, est-ce qu'il y a des considérations juridiques ou légales à tenir compte?

● Sinon, pourquoi ? :

3.4 Quelles sont les stratégies utilisées ou envisagées par votre municipalité pour accroître la capacité d'attraction de votre région ?

a) Partenariat avec les écoles

b) Partenariat avec les entreprises

c) Activités de promotion et/ou marketing

d) Présence dans les médias

e) Présence sur les réseaux sociaux

f) Participation à des activités de régionalisation

g) Avantages distinctifs aux autres régions du Québec

h) Autres, précisez :

#### Stratégies de rétention

3.5 Avez-vous des programmes, des politiques ou des ententes de partenariat pour assurer l'intégration économique, sociale et culturelle des immigrants au sein de votre région ou de votre communauté ?

Oui  Non :

● Si oui, quels sont-ils ?

a) Cours de francisation

b) Formation technique ou information (Suite office, logiciel, etc.)

c) Soutien psychologique

d) Accommodements religieux et culturels

e) Parrainage socioculturel

f) Sensibilisation et formation à la diversité culturelle dans la région

g) Autres, précisez :

● Sinon, pourquoi ? Commentez :

3.6 Avez-vous des programmes ou des ententes de partenariat pour encourager l'intégration des femmes et des enfants issus de l'immigration dans votre région ?

Oui  Non :

● Si oui, quels sont-ils ?

- a) Programme de soutien à l'emploi – aide à trouver un emploi au conjoint/conjointe
- b) Programme de soutien scolaire – inscription à l'école et aide aux démarches scolaires
- c) Programmes d'aide à l'inscription aux activités parascolaires et sportives
- d) Ententes et partenariats avec les groupes et communautés culturelles de la région
- e) Autres, précises :
- Sinon, pourquoi ? Commentez :

#### **4. RESSOURCES HUMAINES, MATÉRIELLES ET COMMUNAUTAIRES INVESTIES**

- 4.1 Dans votre région, avez-vous des programmes (privé, municipal, régional, provincial ou sectoriel) conçus en vue d'attirer, d'intégrer et de retenir des immigrants en termes de :
- g) Établissements ou logements
  - h) Transports
  - i) Reconnaissance des compétences, des équivalences de diplômes ou de permis de travail
  - j) Formation
  - k) Marché du travail
  - l) Autre, précisez :
  - Quel est le rôle des acteurs impliqués?
  - Quels sont les délais et/ou les ressources humaines/monétaires investies?
- Commentez :

#### **5. FACTEURS DE SUCCÈS OU D'ÉCHEC DE L'ATTRACTION ET DE LA RÉTENTION**

- 5.1 Quelles sont les principales difficultés rencontrées pour attirer des travailleurs issus de l'immigration dans votre région ?
- a) Le nombre restreint de candidatures
  - b) La qualification requise pour occuper le poste vacant
  - c) Les équivalences des diplômes
  - d) L'incapacité d'offrir un salaire ou des avantages sociaux compétitifs
  - e) Le manque de ressources humaines, matérielles et monétaires investies dans le processus de recrutement
  - f) Autre, précisez :

- 5.2 Quels sont les principaux obstacles à la rétention des immigrants dans votre région ?
- a) L'intégration socioprofessionnelle des travailleurs immigrants dans le milieu du travail
  - b) L'intégration socioprofessionnelle des membres de la famille du travailleur
  - c) L'incapacité d'offrir un salaire ou des avantages sociaux compétitifs
  - d) Le manque de ressources humaines, matérielles et monétaires investies pour favoriser une intégration réussie
  - e) Autre, précisez :

## 6. IMPACTS DE CES STRATÉGIES

- 6.1 Considérez-vous que les ressources offertes par les organismes municipaux, provinciaux ou fédéraux sont suffisantes et adéquates pour attirer et retenir les travailleurs issus de l'immigration en région ?  Oui  Non
- 6.2 À votre avis, qu'est-ce qui permettrait d'améliorer l'intégration économique et sociale des immigrants dans votre communauté ? (moyens, services, subventions)  
Commentez :

Merci, votre collaboration nous est importante.

Entretien complété par \_\_\_\_\_ en date du \_\_\_\_\_

## ANNEXE C

### GROUPE DE DISCUSSION – VISITE DES RÉGIONS

### GROUPE DE DISCUSSION – VISITE DES RÉGIONS

#### Projet de régionalisation des immigrants<sup>2</sup>

1. Profils des participants
  - a) **Fourchette d'âge** : 18-25 ans ; 25-40 ans ; 40-55 ans ; > 55 ans
  - b) **Sexe** : Femmes ; Hommes
  - c) **Aires de civilisations** : Aire occidentale ; Aire latino-américaine ; Aire des peuples salves ; Aire musulmane ; Aire africaine ; Aire extrême-orientale ; Aire indienne
  - d) **Région de résidence** : Centre de l'île de Montréal ; Ouest de l'île de Montréal ; Nord de l'île de Montréal ; Est de l'île de Montréal ; Sud de l'île de Montréal ; Laval ; Longueuil ; Rive Sud, Rive Nord
  - e) **Formation ou équivalence** : Secondaire ou lycée ; Collégiale ; Universitaire 1<sup>o</sup> cycle ; Universitaire 2<sup>o</sup> cycle ; Universitaire 3<sup>o</sup> cycle
2. **Qu'avez-vous le plus apprécié lors de votre visite ? Qu'avez-vous le moins apprécié ? Est-ce que cette visite correspondait à vos attentes?**
3. **Avez-vous reçu des propositions d'emplois ? Correspondent-elles à votre parcours professionnel ?**
4. **Les opportunités d'emplois de la région sont-elles attrayantes pour les membres de votre famille ? Avez-vous reçu des propositions de la part**

---

<sup>2</sup> *Un emploi en sol québécois.* La fédération des chambres de commerce du Québec (FCCQ). Du 8 novembre 2017 au 13 décembre 2017.

**d'employeurs ou d'organismes pour intégrer professionnellement ou socialement les membres de votre famille ?**

**5. Envisagez-vous de vous établir à long terme dans la région ?**

**Contexte de la visite :**

Région visitée (+ distance):

Principaux secteurs d'activités économiques concernés par cette visite :

Nombre d'entreprises :

Date de la visite (+ conditions de déplacement) :

ANNEXE D

FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT



Modèle 1 : participant majeur

**FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT**

**Titre du projet de recherche :** *L'intégration économique des travailleurs issus de l'immigration dans les régions du Québec - Stratégies d'attraction et de rétention.*

**Chercheur responsable :** Gravel, Sylvie, Ph.D., Université du Québec à Montréal

**Membres de l'équipe :** Sacha, Robidoux-Bolduc, candidate à la maîtrise, Université du Québec à Montréal; Marie-France, Dupuis, candidate à la maîtrise, Université du Québec à Montréal

**Coordonnateur :** Louis-Philippe, Auger, coordonnateur du CIEREH, 514-987-3000, poste 7753.

**Organisme de financement :** N/A

---

**Préambule**

Nous vous invitons à participer à un projet de recherche.

Avant d'accepter de participer à ce projet et de signer ce formulaire, il est important de prendre le temps de lire et de bien comprendre les renseignements ci-dessous. S'il y a des mots ou des sections que vous ne comprenez pas ou qui ne semblent pas clairs, n'hésitez pas à nous à poser des questions ou à communiquer avec le responsable du projet ou le coordonnateur de recherche.

### **Objectifs du projet**

*L'objet de l'étude est d'identifier les stratégies d'attraction et de rétention des travailleurs issus de l'immigration mobilisés à travailler en région. Il s'agit d'une enquête rétrospective basée sur les stratégies déployées au cours des dernières années. La population à l'étude concerne les dirigeants des petites et moyennes entreprises de secteurs d'activités semblables et de quatre municipalités appartenant à trois régions du Québec, soit: le Centre-du-Québec, l'Estrie et Lanaudière. La population à l'étude inclut également les conseillers municipaux et régionaux en développement économique. Les objectifs de cette étude sont les suivants : a) comprendre les besoins de main-d'œuvre des gestionnaires de PME des régions du Québec et b) connaître les volontés politiques des régions, les ressources et les partenariats dont les gestionnaires disposent pour combler leurs besoins de main-d'œuvre.*

### **Nature de la participation**

Votre participation consiste à accorder une entrevue individuelle aux assistantes de recherche qui portera sur les stratégies d'attraction et de rétention adoptées par les agents de développement économique régional et des dirigeants d'entreprises des régions du Québec, pour attirer et retenir les professionnels issus de l'immigration. L'entrevue s'effectuera par entretien individuel, en face à face ou par téléphone dans l'éventualité que nos déplacements soient limités ou complexes. Le lieu et l'heure de l'entrevue seront à convenir avec l'interviewer selon votre préférence.

L'entretien, dont la durée prévue est d'environ soixante (60) minutes, sera guidé par la grille d'entrevue jointe à ce courriel. Dans la mesure où le participant préfère effectuer l'entrevue par téléphone, la durée prévue sera réduite à quinze (15) minutes et sera guidé par la grille d'entrevue téléphonique jointe à ce courriel. Vos réponses seront enregistrées audio-numériquement par l'une des étudiantes de recherche ainsi que par la directrice de recherche qui pourrait l'accompagner. Toutes informations nominatives, comme les noms des personnes ou des entreprises seront effacées des enregistrements. La transcription que nous ferons de votre entrevue ne permettra pas de vous identifier. Prenez note également qu'il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. C'est l'expérience, les orientations et les positions de votre établissement que nous souhaitons connaître. Votre participation implique également que vous

consentiez à nous permettre d'utiliser vos réponses à des fins de communication et de publication.

### **Avantages**

Il n'y a pas d'avantage personnel ni institutionnel à participer à cette recherche, si ce n'est d'avoir contribué à l'avancement des connaissances. Nous espérons que ces connaissances permettront d'améliorer l'intégration socioprofessionnelle des travailleurs issus de l'immigration dans les petites entreprises des régions du Québec.

### **Risques et inconvénients**

Il n'y a pas de risque à participer à l'étude. Cependant, le fait de répondre aux questions pourrait vous amener, ainsi que votre institution, à poser un regard différent sur la gestion des pratiques liées à l'attraction et à la rétention des travailleurs immigrants dans les PME des régions du Québec.

### **Compensation**

Aucune rémunération ni compensation n'est offerte au terme de la participation à cette entrevue.

### **Confidentialité**

Toutes les informations que vous nous transmettez en participant à ce projet demeureront strictement confidentielles. Afin de protéger votre identité et la confidentialité de vos données, vous serez toujours identifié par un code alphanumérique. Une lettre et un numéro sera attribué aux régions, des lettres aux types de répondants (Agent de développement économique régional versus entreprise) et un numéro au répondant. Ainsi, le code final d'un répondant sera identifié comme suit : R1-ADE01 ou R1-E01. Ce code associé à votre région, votre entreprise et votre nom ne seront connus que du responsable du projet et de ses assistantes de recherche chargées de la codification. De cette façon, il sera impossible d'identifier l'entreprise, les personnes et leur titre professionnel. Toutes ces données seront détruites après la saisie informatique.

### **Participation volontaire et droit de retrait**

Clauses standards :

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure. Cela signifie également que vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche, sans préjudice de quelque nature que ce soit et sans avoir à vous justifier. Dans ce cas, et à moins d'une directive verbale ou écrite contraire de votre part, les documents, renseignements et données vous concernant seront détruits.

Le responsable du projet peut mettre fin à votre participation, sans votre consentement, s'il estime que votre bien-être ou celui des autres participants est compromis ou bien si vous ne respectez pas les consignes du projet.

### **Responsabilité**

En acceptant de participer à ce projet, vous ne renoncez à aucun de vos droits ni ne libérez les chercheurs, le(s) commanditaire(s) ou l'institution impliquée (ou les institutions impliquées) de leurs obligations civiles et professionnelles.

### **Personnes-ressources :**

Vous pouvez contacter le responsable du projet au numéro (514) 987-3000 poste 2941 pour des questions additionnelles sur le projet. Vous pouvez discuter avec elle, ou le coordonnateur du projet au numéro (514) 987-3000 poste 7753 des conditions dans lesquelles se déroule votre participation.

Le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains (CIEREH) a approuvé ce projet et en assure le suivi. Pour toute information, vous pouvez communiquer avec la coordonnatrice du Comité au numéro (514) 987-3000 poste 7753 ou par courriel à l'adresse : [ciereh@uqam.ca](mailto:cierreh@uqam.ca).

Pour toute question concernant vos droits en tant que participant à ce projet de recherche ou si vous avez des plaintes à formuler, vous pouvez communiquer avec le bureau de l'ombudsman de l'UQAM (courriel: [ombudsman@uqam.ca](mailto:ombudsman@uqam.ca); téléphone: (514) 987-3151.

### **Remerciements**

Votre collaboration est importante à la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier. Si vous souhaitez obtenir un résumé écrit des principaux résultats de cette recherche, veuillez ajouter vos coordonnées ci-dessous.

### **Consentement du participant**



ANNEXE E

CERTIFICAT D'ACCOMPLISSEMENT

Groupe en éthique  
de la recherche

*Piloter l'éthique de la recherche humaine*

EPTC 2: FER

*Certificat d'accomplissement*

*Ce document certifie que*

**Sacha Robidoux-Bolduc**

*a complété le cours : l'Énoncé de politique des trois Conseils :  
Éthique de la recherche avec des êtres humains :  
Formation en éthique de la recherche (EPTC 2 : FER)*

**6 janvier, 2018**

## ANNEXE F

### CERTIFICAT ÉTHIQUE



Le 1<sup>er</sup> décembre 2017

Madame Sylvie Gravel  
Professeure  
Département d'organisation et ressources humaines

Objet : Évaluation au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains de la demande de certification pour le projet : *«Les stratégies adoptées par les dirigeants des petites et moyennes entreprises et les agents de développement économique régional du Québec pour attirer et retenir en région des travailleurs immigrants qualifiés»*  
Numéro de référence : 2237\_e\_2017  
Source de financement : s/o

Madame,

Le 27 novembre dernier, le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains a examiné en mode délégué la demande d'approbation que vous lui avez fait parvenir relativement au projet cité en objet.

La demande était constituée des documents suivants reçus le 4 octobre 2017 :

- Le formulaire de demande d'approbation éthique;
- La description du projet;
- La grille d'entrevue
- Les formulaires d'information et de consentement.

Après examen et discussion, le Comité vous demande de bien vouloir y apporter les corrections et/ou éclaircissements suivants :

a) **Le formulaire de demande d'approbation éthique**

**Point 1** Description de la demande

- Précisez que les étudiants suivront la formation en ligne de l'EFTC-2 et annexez le certificat attestant que l'étudiant a complété le didacticiel en ligne sur l'EPTC2;

**Point 2** Recrutement des participants

- Explicitiez les caractéristiques des agents de développement économique régional (leurs fonctions, les entités au sein desquelles ils œuvrent, etc...);
- Précisez si les agents de développement économique contactés pour participer au projet seront seulement recrutés via les entreprises acceptant de participer au projet de recherche;
- Indiquez comment le premier contact avec des agents économiques sera réalisé ou, plus précisément, comment l'équipe de recherche sera mise en contact avec les agents économiques;
- En lien avec le commentaire précédent, annexez les scénarios téléphoniques utilisés pour contacter les agents de développement économique.

**Point 3** Nature de la participation

- Harmonisez l'information relative à la durée de l'entrevue avec ce qui est indiqué sur le formulaire d'information et de consentement (60 vs 90 minutes)

**Point 4** Avantages et risques de préjudices potentiels

- Indiquez comment seront transmis les formulaires d'information et de consentement aux participants et comment les formulaires signés seront retournés à l'équipe de recherche.

**Point 5** Vie privée des participants

- Précisez comment les agents de développement seront identifiés (par exemple : code alphanumérique).

**Point 6** Confidentialité

- À la page 15 de la demande, vous faites référence à des documents audiovisuels, tandis que la section «Nature de la participation» mentionne seulement des enregistrements audios. Harmonisez les informations relatives au mode de collecte de données;
- Indiquez si la référence à certains enjeux spécifiques régionaux/sectoriels permettant d'identifier les répondants et/ou les entreprises seront masqués lors de la présentation des résultats.

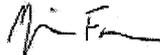
**b) Le formulaire d'information et de consentement**

- Utilisez le gabarit du formulaire d'information et de consentement disponible sur le site du CIEREH;
- Harmonisez l'information relative à la durée de l'entrevue avec ce qui est indiqué dans la section «Nature de la participation» de la demande de certification éthique (60 vs 90 minutes).
- Dans la section «Confidentialité», précisez la méthode utilisée pour assurer l'anonymat des répondants.

Le Comité vous remercie d'avance de votre aimable coopération et vous prie de transmettre les corrections et/éclaircissements demandés dans les meilleurs délais. Il vous rappelle que l'approbation éthique du projet que vous entreprenez n'est valide que si elle est délivrée avant de débiter le recrutement des participants.

Je vous prie de recevoir l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Le président,



Yanick Farmer, Ph.D.  
Professeur

## ANNEXE G

### CODIFICATION AVEC LE SYSTÈME DE NŒUDS DANS LE LOGICIEL NVIVO

#### **Codification pour les répondants : Employeurs (ENT)**

##### **1. Caractéristique de l'entreprise**

- Poste du répondant
  - N/A
  - Dirigeant
  - RH
  - Autres
- Année d'ouverture de l'entreprise
  - Entre 1912 et 1949
  - Entre 1950 et 1999
  - Entre 2000 et 2016
- Secteur d'activité économique de l'entreprise
  - N/A
  - Manufacturier
  - Services
  - Agroalimentaire
  - Construction
  - Autres
- Structure de l'entreprise
  - N/A
  - Familial
  - Manufacturière, industriel unique
  - Manufacturière, Franchise/succursale
  - Autres
- Associations de travailleurs ou syndicales dans l'entreprise
  - N/A

- non
- oui
- Nombre d'employé dans l'entreprise
  - 1 à 15
  - 16 à 30
  - 31 à 50
  - 51 à 100
  - 100 à 200
  - 200 et plus
- Nombre d'employés par niveau
  - Cadre supérieur
  - Cadre intermédiaire
  - Professionnel
  - Technicien
  - Production
- Nombre d'employés par statut
  - Permanent
  - Occasionnel
  - Étranger temporaire
  - Autres
- Département de ressources humaines dans l'entreprise
  - N/A
  - Oui : Interne
  - Oui : Externe
  - Non
  - Autres

## **2. Besoins de main-d'œuvre de l'entreprise**

- Besoin de main-d'œuvre supplémentaire au cours des douze derniers mois
  - N/A
  - 1 à 10
  - 11 à 30
  - 31 à 60
  - 61 à 100
  - 100 et plus
  - Non
  - Continuel
- Type de formation et/ou compétence à pourvoir
  - N/A
  - Journalier
  - Technicien

- Professionnel
  - Autres
  - De tout
- Pourvoir les postes vacants
  - Oui
  - Non : Pourvu temporairement les postes à pourvoir
  - Non : Candidats sélectionnés ne répondent pas aux exigences des postes
  - Non : Réduis nos exigences des postes à pourvoir
  - Non : Réduis notre productivité - offre de service
  - Non : Autres
- Envisager l'embauche de travailleurs immigrants pour pourvoir les postes vacants
  - N/A
  - Non
  - Oui
- Travailleurs immigrants présents en entreprise
  - N/A
  - Actuellement
  - Avant
  - Jamais
  - Prochainement
  - Autres
- Travailleurs issus de l'immigration répondent-ils plus difficilement aux exigences de certains postes en lien avec le service à la clientèle
  - Oui : compréhension orale
  - Oui : compréhension écrite
  - Oui : environnement culturel de la région
  - Oui : culture organisationnelle de l'entreprise
  - Oui : apparence peut-être un enjeu
  - Oui : autres
  - Non
  - Autres - poste pas en lien avec service clientèle

### 3. Stratégies de rétention en entreprise

- Programme d'accueil et d'intégration lors de l'embauche d'un travailleur issu de l'immigration
  - Oui : parrainage avec collègue
  - Oui : activités sociales
  - Oui : sensibilisation et formation
  - Oui : service externe accompagnement diversité

- Oui : service financement plan MO
  - Oui : autre
  - Non
- Programmes ou ententes de partenariat pour favoriser l'intégration professionnelle des conjoints-conjointes et/ou des enfants (scolaire, parascolaire ou sportif) des employés immigrants
  - Conjoint : Non
  - Conjoint : Oui
  - Conjoint : autre
  - Enfants : Non
  - Enfants : Oui
  - Enfants : autre
- Formations spécifiques aux travailleurs issus de l'immigration
  - Interne
  - Externe
  - Oui : cours de francisation
  - Oui : Formation technique - poste
  - Oui : Formation informatique
  - Oui : autre
  - Non
- Relation de travail entre les travailleurs issus de l'immigration et les autres employés ? (Directeurs, superviseurs, collègues)
  - Amical
  - Professionnel
  - Conflictuelle
- Départ volontaire d'un travailleur immigrant pour un autre emploi (raisons)
  - Oui : Localisation
  - Oui : Programme habilitant pour les membres de la famille
  - Oui : Poste en lien avec la formation initiale
  - Oui : Salaire et avantage sociaux
  - Oui : Chances de promotion
  - Oui : Condition de travail
  - Oui : autre
  - Non
- Moyens pour assurer la rétention des travailleurs issus de l'immigration dans l'entreprise
  - Aucun moyen
  - Programme de gestion de la diversité
  - Avantages sociaux et conditions de travail
  - Rémunération

- Chance de promotion
- Renouvellement permis de travail
- Reconnaissance des compétences et diplômes
- Autres
- Principaux obstacles à la rétention des immigrants dans votre région
  - Intégration dans le milieu de travail
  - Intégration des membres de la famille
  - Incapacité d'offrir un salaire et des avantages satisfaisants
  - Manque ressource
  - Autres

#### **4. Ressources humaines, matérielles et communautaires investies**

- Programmes (privé, municipal, régional, provincial ou sectoriel) conçus en vue d'attirer, intégrer et retenir des immigrants dans la communauté
  - Oui : Établissement et logement
  - Oui : Transports
  - Oui : Reconnaissance des compétences,
  - Oui : La formation
  - Oui : Marché du travail
  - Oui : autre
  - Non

#### **5. Impacts des stratégies**

- Ressources offertes par les organismes municipaux, provinciaux ou fédéraux sont suffisantes et adéquates pour attirer et retenir les travailleurs issus de l'immigration en région
  - N/A
  - Oui
  - Non
  - Ambivalent
- Moyens permettant l'amélioration de l'intégration économique et sociale des immigrants dans la communauté ? (Moyens, services, subvention)
  - Programme d'aide clé en main
  - Activités de promotion et d'information sur la région
  - Partenariat entre entreprises
  - Transport
  - Adéquation entre les postes et les compétences
  - Subventions
  - Créer des communautés d'immigrants
  - Favoriser l'ouverture de la communauté

- Autre

**Codification pour les répondants : Agents de développement économique régional (ADE)**

**1. Caractéristiques relatives aux postes**

- Poste du répondant
  - N/A
  - Municipal
  - OBNL – Employabilité
  - OBNL – Sociale
  - Chambre de commerce
  - Autres
- Année d'expérience dans le poste
  - 1 à 3
  - 4 à 7
  - 8 à 12
  - 13 ans et plus
- Secteurs d'activités les plus importants dans la municipalité
  - N/A
  - Manufacturier
  - Autres
  - Ne savait pas
- Nombre d'entreprises dans la municipalité
  - N/A
  - Réponse valide
  - Réponse invalide
  - Ne savait pas

**2. Besoins de main-d'œuvre de l'entreprise**

- Besoins de main-d'œuvre supplémentaire dans la municipalité depuis les 12 derniers mois
  - N/A
  - Oui - Manufacturier
  - Oui - autre
  - Non
  - Ne savait pas
- Combler les besoins de main-d'œuvre de façon satisfaisante
  - Oui

- Non : Poste comblé temporairement
- Non : Candidat répond pas aux exigences poste
- Non : Réduit exigences des qualifications des postes à pourvoir
- Non : Réduit leur productivité- offre de service
- Non : autre
- Intension d'augmenter la part d'immigrant dans la région pour pourvoir les postes vacants
  - N/A
  - Oui
  - Non
  - Autre
- Nombre de citoyens issus de l'immigration dans la municipalité ou région
  - N/A
  - Réponse valide
  - Réponse invalide
  - Ne savait pas
- Augmentation du nombre d'immigrants depuis les 5 dernières années dans la municipalité ou région
  - Oui : Effort gouvernemental de régionalisation
  - Oui : Plusieurs postes à pourvoir
  - Oui : Développement pour les attraits de la région
  - Oui : Qualité de vie supérieure à la métropole
  - Oui : Ouverture de la communauté envers les travailleurs immigrants
  - Oui : autre
  - Non
  - Autre
- Travailleurs issus de l'immigration répondent-ils plus difficilement aux exigences de certains postes ou type d'entreprise
  - Oui : Non-reconnaissance des diplômes
  - Oui : Méfiance des employeurs
  - Oui : Compréhension du français (oral et écrit)
  - Oui : Compréhension de l'environnement culturel de la région
  - Oui : Compréhension de la culture organisationnelle de l'entreprise
  - Oui : Poste où l'apparence peut être un enjeu
  - Non
  - Autre

### **3. Stratégies de rétention**

- Programmes, politiques ou ententes de partenariat pour assurer l'intégration économique, sociale et culturelle des immigrants au sein de votre région ou communauté
  - Cours de francisation
  - Formation professionnelle
  - Programme d'aide à l'emploi
  - Soutien psychologique
  - Accommodement religieux et culturel
  - Parrainage socioculturel
  - Sensibilisation et formation
  - Autres
- Programmes ou ententes de partenariat pour favoriser l'intégration professionnelle des conjoints-conjointes et/ou des enfants (scolaire, parascolaire ou sportif) des employés immigrants
  - Intégration socioprofessionnelle des travailleurs immigrants dans le milieu du travail
  - Intégration socioprofessionnelle des membres de la famille du travailleur
  - Incapacité d'offrir un salaire ou des avantages sociaux compétitifs
  - Manque de ressources humaines, matérielles et monétaires investies pour favoriser une intégration réussie
  - Manque d'ouverture de la communauté d'accueil
  - Autre
- Principaux obstacles à la rétention des immigrants dans votre région
  - Intégration dans le milieu de travail
  - Intégration des membres de la famille
  - Incapacité d'offrir un salaire et des avantages satisfaisants
  - Manque de ressources
  - Autres

### **4. Ressources humaines, matérielles et communautaires investies**

- Programmes (privé, municipal, régional, provincial ou sectoriel) conçus en vue d'attirer, intégrer et retenir des immigrants dans la communauté
  - Oui : Établissement et logement
  - Oui : Transports
  - Oui : Reconnaissance des compétences
  - Oui : Formation
  - Oui : Marché du travail
  - Oui : autre
  - Non

## 5. Impacts des stratégies

- Ressources offertes par les organismes municipaux, provinciaux ou fédéraux sont suffisantes et adéquates pour attirer et retenir les travailleurs issus de l'immigration en région
  - N/A
  - Oui
  - Non
  - Ambivalent
- Moyens permettant l'amélioration de l'intégration économique et sociale des immigrants dans la communauté ? (Moyens, services, subvention)
  - Ouverture de la communauté
  - Moyen financier et vision long terme
  - Transport
  - Projet pilot FCCQ
  - Politique d'immigration
  - Outiller les entreprises sur le sujet
  - Partenariat entre tous les acteurs
  - Uniformiser les informations
  - Outiller les immigrants pour vie en région

## RÉFÉRENCES

- Allen, B. et H. Troestler. (2007). L'application sur le terrain de la stratégie du gouvernement du Québec en régionalisation de l'immigration. *Nos diverses cités, Collectivités rurales*, (3), Été 2007, 69-75. Récupéré de <http://www.midi.gouv.qc.ca/publications/fr/dossiers/RegionalisationImmigration-Allen-Troestler.pdf>
- Anson, L. (2013). Le rôle des organismes communautaires et du médiateur interculturel face aux défis de la diversité culturelle en région. Dans M. Vatz Laaroussi, E. Bernier et L. Guilbert (dir.), *Les collectivités locales au cœur de l'intégration des immigrants. Questions identitaires et stratégies régionales* (p. 211-217). Canada : Presses de l'Université Laval
- Bégin, K. (2010). *Établissement des travailleurs immigrants sélectionnés au Québec : mobilité professionnelle et présence en emploi qualifié au cours des premières années suivant l'arrivée* (Thèse de doctorat). Université de Montréal. Récupéré de <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/4308>
- Béji, K. et Pellerin, A. (2010). Intégration socioprofessionnelle des immigrants récents au Québec : le rôle de l'information et des réseaux sociaux. *Revue Relations industrielles*, 65(4), 562-583. doi : <https://doi.org/10.7202/045586ar>
- Benhadj, L. (2005). *Portrait des femmes immigrantes fréquentant certains organismes publics et communautaires de services de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale*. Québec : Agence de développement des réseaux locaux de services de santé et de services sociaux de la Capitale nationale. Récupéré de <http://www.santecom.qc.ca/BibliothequeVirtuelle/Quebec/2896160124.pdf>
- Bernèche, F. (2005). *L'accueil et l'accompagnement des immigrants récemment installés en HLM dans des quartiers montréalais : l'expérience du projet Habiter la mixité*. Institut national de la recherche scientifique, Urbanisation, culture et société, Montréal. 82p. Récupéré de <http://espace.inrs.ca/2734/1/berneche.pdf>

- Bernier, E et Vatz Laaroussi, M. (2013). Le capital socio-économique de trois régions du Québec et l'employabilité des personnes immigrantes. Dans M. Vatz Laaroussi, E. Bernier et L. Guilbert (dir.), *Les collectivités locales au cœur de l'intégration des immigrants. Questions identitaires et stratégies régionales* (p. 95-112). Canada : Presses de l'Université Laval
- Bolzman, C. et Vatz Laaroussi, M. (2010). Les réseaux familiaux transnationaux : nouvelles familles, nouveaux espaces de citoyenneté. *Lien social et Politiques*, (64), Automne 2010, 7-187
- Bouarbat, B., et Boulet, M. (2010). *Immigration au Québec : politiques et intégration au marché du travail* (Rapport n° 210RP-0) [Rapport de projet]. Montréal : Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO). Récupéré de <https://www.cirano.qc.ca/files/publications/2010RP-05.pdf>
- Bourdieu, P. (1980). Le capital social. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 31, Janvier 1980, p.2-3. Récupéré de [https://www.persee.fr/doc/arss\\_03355322\\_1980\\_num\\_31\\_1\\_2069](https://www.persee.fr/doc/arss_03355322_1980_num_31_1_2069)
- Breton, R. (1994). L'appartenance progressive à une société : perspectives sur l'intégration socioculturelle des immigrants. Dans *Actes du Séminaire sur les indicateurs d'intégration des immigrants*, CEETUM et Gouvernement du Québec, Ministère des Affaires internationales, de l'immigration et des Communautés culturelles, 239-252.
- Canada. Ministère de l'Immigration, des Réfugiés et de la Citoyenneté. (2018). *Plan ministériel 2018-2019*. Récupéré de <https://www.canada.ca/content/dam/ircc/migration/ircc/francais/pdf/pub/dp-pm-2018-2019-fra.pdf>
- Chicha, M-T. (2009). *Le mirage de l'égalité : les immigrées hautement qualifiées à Montréal* [Rapport de recherche]. Montréal : Fondation canadienne des relations raciales. Récupéré de <http://archives.enap.ca/bibliotheques/2009/11/30118647.pdf>
- Citoyenneté et Immigration Canada. (2011). *Analyse de la recherche sur l'opinion publique*. Cyberbulletin, décembre 2011.

- Contandriopoulos, A.-P., Champagne, F., Potvin, L., Denis, J.-L. et Boyle, P. (2005). Modèle théorique et hypothèses ou questions de recherche. Dans *Savoir préparer une recherche : la définir, la structurer, la financer* (3e éd.). Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal
- Cossette, P. (2016). *Publier dans une revue savante Les 10 règles du chercheur convaincant Plus la «règle d'or»* (2<sup>e</sup> éd.). Québec : Presses de l'Université du Québec
- Deschênes, A.-A., Beaudry, C. et Laflamme, J. (2015). Le rôle des acteurs régionaux dans l'attraction et la rétention des travailleurs en région périphérique : des activités aux couleurs économiques et sociales. *Organisations & territoires* (2015), 24(1), 97-104. doi : <https://doi.org/10.1522/revueot.v24i1.126>
- Dion, P. (2010). Migrations secondaires des nouveaux immigrants au cours de leurs quatre premières années au Canada : motivations et trajectoires. *Cahiers québécois de démographie*, 39(2), 243–273. doi : <http://dx.doi.org/10.7202/1003587ar>
- Diversis Inc. (2010). *Comité Atlantique sur l'immigration francophone : Suivi et mise à jour du plan stratégique quinquennal (2010-2015)*. Société Nationale de l'Acadie. Récupéré de [http://snacadie.org/images/stories/publications/CAIF\\_Plan\\_stratgique\\_dc\\_2010\\_Final.pdf](http://snacadie.org/images/stories/publications/CAIF_Plan_stratgique_dc_2010_Final.pdf)
- Dolan, S.-L. et Saba T. (2013). *La gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratiques actuelles* (5e éd.). St-Laurent: Édition du renouveau pédagogique Inc. (ERPI).
- Drainville, I. (2006). *L'immigration à Trois Pistoles : une expérience exceptionnelle*. Collection Études de cas de l'Observatoire de l'immigration dans les zones à faible densité d'immigrants. Université de Sherbrooke.
- Eid, P. (2012). *Mesurer la discrimination à l'embauche subie par les minorités racisées : résultats d'un testing mené dans le grand Montréal*. Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse Québec, Québec.
- Esses, V., Hamilton, L. K., Bennett-AbuAyyash, C. et Burstein, M. (2010). *Characteristics of a welcoming community*. Welcoming Communities Initiative. Canada : Citoyenneté et immigration Canada

- Forget, S. (2017). *Un emploi en sol québécois*. Fédération des chambres de commerces. Récupéré de <https://www1.fccq.ca/un-emploi-en-sol-quebecois/>
- Froelich Cim, A. et Lenoir, A. (2013). Les relations école-familles issus de l'immigration en région ; le cas de Sherbrooke : l'état de la recherche. Dans M. Vatz Laaroussi, E. Bernier et L. Guilbert (dir.), *Les collectivités locales au cœur de l'intégration des immigrants. Questions identitaires et stratégies régionales* (p. 13-28). Canada : Presses de l'Université Laval
- Galarneau, D. et Morissette, R. (2008). Scolarité des immigrants et compétences professionnelles requises. *L'emploi et le revenu en perspective*. 9(12), décembre, no 75-001-XIF au catalogue de Statistique Canada, 5-19
- Gallant, N., Bilodeau, A. et Lechaume, A. (2013). Les attitudes par rapport à l'immigration et la diversité sont-elles différentes en région ? Le mythe des régions fermées à la diversité et à l'immigration. Dans M. Vatz Laaroussi, E. Bernier et L. Guilbert (dir.), *Les collectivités locales au cœur de l'intégration des immigrants. Questions identitaires et stratégies régionales* (p. 187-210). Canada : Presses de l'Université Laval
- Garnier, S. (2011). La valorisation des savoirs de femmes immigrantes en milieu communautaire. *Source d'inspiration pour l'intervention sociale*. Alterstice, 1(2), 137-142. Récupéré de [file://mvt/usr/Person/NR/002/DSB5662/Downloads/94-505-1-PB%20\(1\).pdf](file://mvt/usr/Person/NR/002/DSB5662/Downloads/94-505-1-PB%20(1).pdf)
- Garon, M. (1998). *Une expérience de testing de la discrimination raciale dans le logement à Montréal*. Montréal : Commission des droits de la personne du Québec.
- Gélinas, C. et Vatz Laaroussi, M. (2012). Les lieux de culte comme espaces d'intégration pour les nouveaux arrivants : l'exemple de Sherbrooke. *Diversité urbaine. Religion et intégration* 12(2). p.35-51
- Gesualdi-Fecteau, D. (2016). Le système d'emploi des travailleurs agricoles saisonniers : portrait d'un rapport salarial multipartite. *Relations industrielles*, 71(4), 611-638. Récupéré dans <https://www.erudit.org/en/journals/ri/2016-v71-n4-ri02887/1038525ar/>

- Girard, M., Smith, M. et Renaud, J. (2008). Intégration économique des nouveaux immigrants: adéquation entre l'emploi occupé avant l'arrivée au Québec et les emplois occupés depuis l'immigration. *The Canadian Journal of Sociology* 33(4), 791-814. Récupéré dans file:///C:/Users/utilisateur/Downloads/4519-10660-1-PB%20(1).pdf
- Godin, J-F. (2004). L'insertion en emploi des travailleurs admis au Québec en vertu de la grille de sélection de 1996. *Rapport synthèse (Partie 1)*. Québec: Ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration, 60 p.
- Gormanns, N. (2015). Résultats de sondage : ce que les PME attendent de la main d'œuvre canadienne. [Document d'information]. *Fédération Canadienne de l'entreprise indépendante*. Récupéré de <https://www.cfib-fcei.ca/sites/default/files/article/documents/rr3364f.pdf>
- Grant, P.R. et Shevaun, N. (2007). The Credentialing Problems of Foreign Trained Personnel from Asia and Africa Intending to Make their Home in Canada: A Social Psychological Perspective. *International Migration and Integration* 8, 141-162. doi: 10.1007/s12134-007-0011-2
- Grausem, D. (2015). *Facteurs d'intégration et de réussite scolaire des jeunes réfugiés au Québec* (Essai). Université du Québec, Institut national de la recherche scientifique centre-urbanisation culture société. Récupéré de <http://espace.inrs.ca/3308/1/Grausem-D-M-Septembre2015.pdf>
- Guillemette, F. et Lapointe, J.- R. (2012). Illustration d'un effort pour demeurer fidèle à la spécificité de la méthodologie de la théorisation enracinée (Grounded Theory). Dans Luckerhoff, J. et Guillemette, F. (dir.). *Méthodologie de la théorisation enracinée. Fondements, procédures et usages*. p. 11-35. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Guyon, S. (2013). L'intégration sociale et culturelle des élèves immigrants : perspective des organismes d'accueil des familles immigrantes. Dans M. Vatz Laaroussi, E. Bernier et L. Guilbert (dir.), *Les collectivités locales au cœur de l'intégration des immigrants. Questions identitaires et stratégies régionales* (p. 49-56). Canada : Presses de l'Université Laval
- Hausknecht, J.P. (2007). Withdrawal behaviors, turnover. Dans Janke, R. (dir.), *Encyclopedia of industrial and organizational psychology*. (2e éd., vol 2, p. 883-886). California : S.G. Rogelberg
- Heisz, A., et Schellenberg, G. (2004). Public transit use immigrants. *Canadian Journal of Urban Research*, 13(1), 170-191.

Institut de la statistique du Québec. (2014). *Les mises à pied au Québec : est-ce que le portrait a changé depuis 1976?*, 15(1). Rédigé par Dermers, M-A. et Rabemananjara, J. Québec : l'auteur

Institut de la statistique du Québec. (2017). *Le financement et la croissance des petites et moyennes entreprises au Québec en 2014*. Rapport d'enquête. Québec : Gouvernement du Québec. Récupéré de [http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/science-technologie-innovation/financement\\_pme/financement-pme-2014.pdf](http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/science-technologie-innovation/financement_pme/financement-pme-2014.pdf)

Ledoyen, A. (2004). Les discours sur la différence et l'accès des minorités au logement. Dans J. Renaud, A. et Leloup, X. (dir). *Racisme et discrimination. Permanence et résurgence d'un phénomène inavouable*. Québec : Presses de l'université Laval, 87-106.

Ledoyen, A., Dansereau, F. et Séguin, A-M. (2001). *Le regard des petits propriétaires sur les demandeurs de logement : étude exploratoire sur les perceptions et les attitudes de petits propriétaires envers les clientèles de minorités ethnoculturelles*. Montréal : Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse.

Ministère des affaires internationales, de l'immigration et des communautés culturelles. (1994). *Rapport annuel (1993-1994)*. Québec : Gouvernement du Québec. Récupéré de [https://www.mrif.gouv.qc.ca/document/spdi/fonddoc/FDOC\\_rapp\\_2777\\_rapport\\_annuel\\_1993\\_1994.pdf](https://www.mrif.gouv.qc.ca/document/spdi/fonddoc/FDOC_rapp_2777_rapport_annuel_1993_1994.pdf)

Ouedraogo, A. E. (2012). *Processus d'intégration et de rétention des immigrants dans les régions non métropolitaines analyse d'une cohorte de jeunes migrants installés dans des villes moyennes du Québec* (Thèse de doctorat). Université du Québec à Rimouski (Canada). Récupéré de ProQuest Dissertation & Theses.

Prévost, C., S. Blouin, F.Fernandes, A. Sassi, M.-L. Thiaw et A. Trépanier. (2012). Migrer, étudier, travailler et devenir maman : Monologue à voix multiples de jeunes femmes en transition de vie. Dans M. Vatz Laaroussi, E. Bernier et L. Guilbert (dir.), *Les collectivités locales au cœur de l'intégration des immigrants. Questions identitaires et stratégies régionales* (p. 57-88). Canada : Presses de l'Université Laval

- Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*. vol 22, Issue:7, p.600-624.
- Putnam, R. (2002). *Democracies in flux: The Evolution of Social Capital in Contemporary Society*. Edition Robert D. Putnam, Oxford University Press.
- Québec. Conseil du statut de la femme. (2005). *Des nouvelles d'elles. Les femmes immigrées au Québec*. Rédigé par T. Mailloux. Québec : l'auteur. Récupéré de <https://www.csf.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/des-nouvelles-delles-les-femmes-immigrees-du-quebec.pdf>
- Québec. Ministère de l'immigration, de la diversité et de l'inclusion. (2017). *Plan stratégique 2016-2021*. Québec : Gouvernement du Québec. Récupéré de [http://www.midi.gouv.qc.ca/publications/fr/planification/PlanStrategique2016-2021\\_integral.pdf](http://www.midi.gouv.qc.ca/publications/fr/planification/PlanStrategique2016-2021_integral.pdf)
- Québec. Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion. (2018). *Plan d'immigration du Québec*. Récupéré de <http://www.midi.gouv.qc.ca/publications/fr/planification/Plan-immigration-2018.pdf>
- Québec. Ministère de l'immigration, de la Diversité et de l'Inclusion. (2016). *La planification de l'immigration au Québec pour la période 2017-2019*. Récupéré de [http://www.midi.gouv.qc.ca/publications/fr/planification/BRO\\_Consultation\\_PlanificationImmigration.pdf](http://www.midi.gouv.qc.ca/publications/fr/planification/BRO_Consultation_PlanificationImmigration.pdf)
- Québec. Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion. (2016). *Présence en 2016 des immigrants admis au Québec de 2005 à 2014*. Gouvernement du Québec : Auteur.
- Québec. Ministère des Communautés culturelles et de l'Immigration du Québec. (1991). *Énoncé de politique en matière d'immigration et d'intégration : Au Québec pour bâtir ensemble*. Récupéré de <http://www.midi.gouv.qc.ca/publications/fr/ministere/Enonce-politique-immigration-integration-Quebec1991.pdf>
- Quimper, É. (2013). Contexte d'employabilité des personnes immigrantes en région : perspective montréalaise dans un milieu d'intervention. Dans M. Vatz Laaroussi, E. Bernier et L. Guilbert (dir.), *Les collectivités locales au cœur de l'intégration des immigrants. Questions identitaires et stratégies régionales* (p. 113-120). Canada : Presses de l'Université Laval

- Racine, M. et Plasse-Ferland, C. (2016). Frontières organisationnelles et soutien aux immigrants : le cas de la région de Québec. *Cahiers de l'ÉDIQ*, 2016 3(1), 1-9. Récupéré de [https://www.ediq.ulaval.ca/sites/ediq.ulaval.ca/files/documents/Publication/CE\\_2016\\_Vol3\\_No1/4.CE2016\\_Vol.3\\_No.1\\_Racine\\_et\\_Plasse\\_Ferland.pdf](https://www.ediq.ulaval.ca/sites/ediq.ulaval.ca/files/documents/Publication/CE_2016_Vol3_No1/4.CE2016_Vol.3_No.1_Racine_et_Plasse_Ferland.pdf)
- Ralalathiana, M.C. et Vatz Laaroussi, M. (2015). Quand projet d'immigration rime avec inscription dans les cours de francisation. La trajectoire langagière de neuf immigrantes scolarisées dans la région montréalaise. *Diversité urbaine*, 15(1), 87-107. Récupéré de <https://www.erudit.org/fr/revues/du/2015-v15-n1-du02705/1037873ar/>
- Ralickas, C. (2017). *L'intégration des immigrants au Canada: Une approche pansociétale pour aider les nouveaux arrivants à réussir*. Intégration-BORTCE, IRCC. Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada. Forum Annuel du Réseau de soutien à l'immigration francophone, Région Centre-sud-ouest de l'Ontario. Récupéré de [https://www.reseausoutien.org/Forum2017/Presentations\\_%20Forum%202017/1\\_Presentation\\_Cynthia\\_Ralickas.pdf](https://www.reseausoutien.org/Forum2017/Presentations_%20Forum%202017/1_Presentation_Cynthia_Ralickas.pdf)
- Reitz, J.G. (2007). Immigrant Employment success in Canada, Part I : Individuel and contextual Causes. *International Migration et Intégration* 8(11), 11-36. DOI: 10.1007/s12134-007-0001-4
- Renaud, J. et Cayn, T. (2006). *Un emploi correspondant à ses compétences? Les travailleurs sélectionnés et l'accès à un emploi qualifié au Québec*. [Étude gouvernemental]. Québec : Gouvernement du Québec
- Roland, L. (2011). *Étude exploratoire sur le vécu des employeurs de Limoilou en lien avec l'embauche des immigrants*. Rapport final (31 mars 2011) présenté à Emploi Québec. Québec : Coopérative de Solidarité Comergence.
- Simard, J-F. (1994). *Contribution à une réflexion sur la régionalisation de l'immigration: résultats d'une recherche-action menée auprès d'intervenants socioéconomiques de la MRC Rimouski-Neigette*. vol327. Québec : Université du Québec à Rimouski, 164 p.
- Simard, M. (1996). La politique québécoise de régionalisation de l'immigration : enjeux et paradoxes. *Recherches sociographiques : Dynamique territoriale*, 37(3), 439-469. DOI : <http://dx.doi.org/10.7202/057068ar>

- Simard, M. (2007). L'intégration des immigrants hors de Montréal. *Nos diverses cités, Collectivités rurales*, no 3, Été 2007, 119-124.
- Statistique Canada. (2017). *Tableau 282-0102 - Enquête sur la population active (EPA), estimations selon le statut d'immigrant et le groupe d'âge, pour le Canada, les régions, les provinces et les régions métropolitaines de recensement de Montréal, Toronto et Vancouver, annuel, CANSIM*. [Tableau]. Récupéré de <http://www5.statcan.gc.ca/cansim/a26?lang=fra&id=2820102>
- Statistique Canada. (2018). *Estimations de la population, trimestrielles*. [Tableau]. Récupéré de <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tb11/fr/tv.action?pid=1710000901>
- Steinbach, M. (2009). L'intégration socio-scolaire des élèves néo-canadiens hors de Montréal. *Vie pédagogique*, vol. 152. Récupéré de <http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs1963884>
- Steinbach, M. et Lussier, S. (2013). L'intégration sociale des élèves issus de l'immigration dans une région du Québec. Dans M. Vatz Laaroussi, E. Bernier et L. Guilbert (dir.), *Les collectivités locales au cœur de l'intégration des immigrants. Questions identitaires et stratégies régionales* (p. 29-48). Canada : Presses de l'Université Laval
- Sweetman, A. (2004). *Qualité de l'éducation des immigrants dans leur pays d'origine et résultats sur le marché du travail canadien*. Direction des études analytiques : documents de recherche 2004234f. Statistics Canada, Direction des études analytiques.
- Synovate Ltd. (2008). *2007 BCSAP outcomes and client satisfaction survey*. Récupéré de [http://www.llbc.leg.bc.ca/public/PubDocs/bcdocs/444342/2007\\_survey1.pdf](http://www.llbc.leg.bc.ca/public/PubDocs/bcdocs/444342/2007_survey1.pdf)
- Tastsoglou, E. et Miedema, B. (2005). Working much harder and always having to prove yourself : immigrant women's labor force experiences in the Canadian Maritimes. Dans Marcia Texler Segal, Vasilikie Demos (dir.), *Gender Realities: Local and Global (Advances in Gender Research, Volume 9)*, Emerald Group Publishing Limited, 201 – 233.
- Thompson, E. N. (2000). Immigrant Occupational Skill Outcomes and the Role of Region-of-Origin-Specific Human Capital. *Applied Research Branch. Strategic Policy. W-00-8E*. Ottawa: Développement des ressources humaines Canada.

- Vasques-Bronfmann, A. et Martinez, I. (1996). *La socialisation à l'école. Approche ethnographique*. Paris : PUF
- Vatz Laaroussi, M. (2012). Quand la diversité change de visage! Les nouvelles vagues d'immigration et leur impact sur la vision contemporaine de la diversité dans les Cantons de l'Est. *La Revue d'études des Cantons-de-l'Est/Journal of Eastern Townships Studies (RECE/JETS)* 39: n.d. (RAC).
- Vatz Laaroussi, M. et Bernier, E. (2013). La modélisation du capital d'attraction et de rétention des immigrants en région : une démarche inductive et cumulative pour comprendre les dynamiques et les enjeux. Dans M. Vatz Laaroussi, E. Bernier et L. Guilbert (dir.), *Les collectivités locales au cœur de l'intégration des immigrants. Questions identitaires et stratégies régionales* (p. 219-238). Canada : Presses de l'Université Laval
- Vatz Laaroussi, M. et Guilbert, L. (2013). L'immigration en région, du bilan à la prospective. Dans M. Vatz Laaroussi, E. Bernier et L. Guilbert (dir.), *Les collectivités locales au cœur de l'intégration des immigrants. Questions identitaires et stratégies régionales* (p. 1-9). Canada : Presses de l'Université Laval
- Vatz Laaroussi, M., Bernier, E. et Guilbert, L. (2013). *Les collectivités locales au cœur de l'intégration des immigrants. Questions identitaires et stratégies régionales*. Canada : Presses de l'Université Laval
- Vatz Laaroussi, M., Montejo, M E., Lessard, D. et Viana, M. (1995). Femmes immigrantes en région : une force pour le développement local ?. *Les pratiques sociales des années 60 et 70*, 8(2), automne 1995, 123–137.
- Vatz Mc Andrew, M. (1994). *Pertinence et limites des indicateurs socioculturels dans la mesure de l'intégration scolaire*. Actes du Séminaire sur les indicateurs d'intégration des immigrants, p.279-295. Québec: Gouvernement du Québec.
- Vatz-Laaroussi, M., Guilbert, L. et Bezzi, G. (2010). La rétention des immigrants dans les régions du Québec ou comment installer son "chez soi ?". *Diversité Canadienne/Canadian Diversity*. 8(1), hiver, 25-31.

- Vézina, M. et Houle R. (2017). *Les schémas d'établissement et l'intégration sociale de la population issue de l'immigration dans les régions métropolitaines de Montréal, Toronto et de Vancouver*. Document de recherche no 89-657-X2016002, au catalogue de Statistique Canada, Série thématique sur l'ethnicité, la langue et l'immigration, 65 p.
- Violette, I. (2015). L'immigration francophone comme marché : Luttes et tensions autour de la valeur des langues officielles et du bilinguisme en Acadie, Canada. *Anthropologie et Sociétés* 39(3), *Spéculations langagières*, 39(3), DOI : <http://dx.doi.org/10.7202/1034762ar>
- Zhu, N. et Batisse, C. (2011). L'inégalité, la pauvreté et l'intégration économique des immigrants au Canada depuis les années quatre-vingt-dix. *L'Actualité économique*, 87(3), p. 227–268. DOI : <http://dx.doi.org/10.7202/1009>