

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

ANALYSE DES RÉCITS DE DEUX GROUPES D'ACTEURS  
DU MARCHÉ DU TRAVAIL SUR LES PROCESSUS D'EMBAUCHE  
DES FEMMES IMMIGRANTES QUALIFIÉES  
LATINO-AMÉRICAINES À MONTRÉAL

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN TRAVAIL SOCIAL

PAR  
LORENA RODRIGUEZ OVIEDO

MARS 2018

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.10-2015). 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

Pour moi, il est important de remercier les personnes qui ont contribué tout au long de ma maîtrise, qui m'ont accompagnée, qui m'ont encouragée et qui m'ont aidée à aboutir à mon objectif.

Tout d'abord, à la professeure Lucie Dumais, ma directrice de mémoire, pour sa disponibilité et son regard toujours critique, ciblé et pertinent.

Merci à tous mes professeurs de maîtrise qui m'ont permis de découvrir la richesse du champ d'action du travail social.

Merci à toutes les femmes immigrantes qui ont participé à la recherche, ainsi qu'aux employeurs et gestionnaires des entreprises qui m'ont permis de connaître davantage la problématique de l'intégration des immigrantes au marché du travail montréalais.

Merci au Regroupement québécois des organismes pour le développement de l'employabilité et aux organismes d'employabilité qui ont contribué au recrutement des participants.

Merci à mon amie Myrlène Dessalines et à mon fils Juan Sebastian, pour leur travail de lecture et de correction grammaticale.

Merci à mon mari, César Alejandro, de m'accompagner toujours dans mes projets et mes rêves.



## DÉDICACE

À mon mari, mon compagnon de vie,  
qui m'a soutenue dans cette aventure.

À mon fils Juan Sebastian, qui m'a aidé  
dans la correction grammaticale.  
Que ce mémoire soit un rappel des choses  
merveilleuses que nous pourrions faire ensemble.



## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS .....	iii
LISTE D'ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES .....	x
RÉSUMÉ .....	xii
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE I	
PROBLÉMATIQUE .....	6
1.1 L'État de la question .....	6
1.1.1 L'immigration au Québec et à Montréal .....	7
1.1.2 Les immigrantes qualifiées latino-américaines .....	9
1.1.3 L'intégration au marché du travail .....	12
1.1.4 La politique d'immigration du Québec .....	18
1.1.5 Les pratiques d'embauche .....	20
1.2 Pertinence et objectifs de la recherche .....	20
1.2.1 La pertinence de la recherche .....	20
1.2.2 Les objectifs de la recherche .....	23
CHAPITRE II	
CADRE CONCEPTUEL .....	25
2.1 Le processus d'intégration professionnelle .....	25
2.1.1 L'intégration .....	25
2.1.2 Le processus d'intégration professionnelle .....	27
2.2 Le processus d'embauche .....	30
2.2.1 Les étapes du processus d'embauche .....	30
2.2.2 Les pratiques d'embauche auprès des immigrants au Québec .....	35
2.3 L'intersectionnalité .....	38

CHAPITRE III	
MÉTHODOLOGIE .....	43
3.1 La stratégie générale .....	43
3.2 La population visée et la sélection de l'échantillon .....	45
3.3 Le recrutement .....	47
3.4 La méthode de collecte des données .....	49
3.5 L'analyse des données .....	51
3.6 Les considérations éthiques .....	52
3.7 Les limites anticipées des choix de méthodologie .....	53
 CHAPITRE IV	
DESCRIPTION DES RÉSULTATS .....	55
4.1 Portrait des participantes et participants et analyse descriptive d'entrevues .....	55
4.1.1 Entrevues avec des femmes immigrantes qualifiées latino- américaines ...	55
4.1.2 Entrevues avec des gestionnaires chargés du processus d'embauche .....	75
4.2 Présentation des résultats : les points saillants des récits de deux acteurs .....	93
4.2.1 Récits des femmes immigrantes qualifiées latino-américaines .....	93
4.2.2 Récits des gestionnaires chargés du processus d'embauche .....	108
 CHAPITRE V	
DISCUSSION .....	118
5.1 Les caractéristiques des récits de deux acteurs clés du marché du travail .....	118
5.1.1 Caractéristiques des récits des femmes immigrantes qualifiées latino-américaines à la recherche d'emploi .....	119
5.1.2 Caractéristiques des récits des gestionnaires chargés du processus d'embauche des entreprises .....	124
5.2 Facteurs influençant le processus d'embauche des immigrantes qualifiées latino-américaines .....	127
5.2.1 Facteurs positifs identifiés par les femmes .....	128
5.2.2 Facteurs positifs identifiés par les gestionnaires .....	129
5.2.3 Facteurs négatifs identifiés par les femmes .....	131

5.2.4 Facteurs négatifs identifiés par les gestionnaires .....	135
5.3 Dynamique du processus d'embauche des immigrantes qualifiées latino-américaines .....	138
CONCLUSION .....	142
1. Synthèse des principaux résultats de la recherche .....	142
2. Pistes de réflexion .....	147
2.1 Rôle des organismes d'aide à la recherche d'emploi .....	148
2.2 Rôle d'Emploi-Québec .....	149
2.3 Perception de la femme latino-américaine .....	150
APPENDICE A	
GRILLE D'ENTREVUE DES FEMMES IMMIGRANTES .....	152
APPENDICE B	
GRILLE D'ENTREVUE DES GESTIONNAIRES .....	155
APPENDICE C	
TABLEAU DES PARTICIPANTS ET LEURS CARACTÉRISTIQUES SOCIODÉMOGRAPHIQUES .....	158
APPENDICE D	
FORMULAIRE DE CONSENTEMENT DES FEMMES .....	160
APPENDICE E	
FORMULAIRE DE CONSENTEMENT DES GESTIONNAIRES .....	163
APPENDICE F	
LETTRE D'INVITATION DE PARTICIPANTS À LA RECHERCHE .....	166
BIBLIOGRAPHIE .....	168

## LISTE D'ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

ACREQ	Association des Centres de recherche d'emploi du Québec
BAC	Baccalauréat
CSMO	Comité sectoriel de main-d'œuvre
DEC	Diplôme d'études collégiales
GER	Groupe consultatif en éthique de la recherche
MESS	Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale
MICC <sup>1</sup>	Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles
MIDI	Ministère de l'Immigration, la Diversité et de l'Inclusion
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
RQuODE	Regroupement québécois des organismes pour le développement de l'employabilité

---

<sup>1</sup> Le MICC est un ministère québécois du gouvernement provincial qui a changé de nom pour le MIDI à partir d'avril 2014.



## RÉSUMÉ

Cette recherche vise à comprendre les enjeux et les points de convergence des acteurs face à la problématique de l'embauche des immigrantes qualifiées ainsi que d'identifier de pistes de réflexion sur les difficultés signalées. Nous nous intéressons aux récits de deux groupes d'acteurs : des immigrantes à la recherche d'un emploi qualifié et des gestionnaires chargés du processus d'embauche des entreprises. Ce mémoire a été orienté par quelques concepts clés, tels que : intégration professionnelle, processus d'embauche, intersectionnalité, capital social et capital humain. Pour la collecte des données, nous avons privilégié les entrevues semi-structurées auprès de cinq femmes immigrantes qualifiées d'origine latino-américaine et de cinq gestionnaires chargés du processus d'embauche. Ces témoignages nous ont permis des éclairages sur le phénomène étudié dès deux perspectives.

Les résultats se présentent en trois parties. Dans la première sont décrits les portraits des participants à la recherche ainsi que les points saillants de leurs récits. Dans la deuxième sont identifiés les facteurs positifs et négatifs qui influencent le processus d'embauche. Et dans la troisième est traitée la dynamique du processus d'embauche. La conclusion nous entraîne dans une perspective de réflexion et d'identification des possibles pistes d'action.

L'interprétation des résultats nous a permis d'identifier les discours des acteurs concernant le processus d'embauche des immigrantes qualifiées. Les femmes ont un discours très rationalisé de leur expérience et en même temps chargé d'émotions tandis que le discours des gestionnaires semble plus standardisé et cherche à minimiser les défis et les difficultés d'intégration. Ainsi, la recherche nous a permis de constater que les difficultés d'intégration professionnelle des immigrantes qualifiées à partir diverses sources, telles que : le manque de préparation des immigrantes pour faire face aux défis de la société d'accueil, non seulement au niveau des compétences professionnelles, mais aussi des compétences personnelles; l'incompréhension ou la difficulté des gestionnaires des entreprises pour valider les compétences acquises à l'étranger et voir leur application dans leur entreprise.

Les résultats de la recherche nous amènent à penser que les organismes d'aide à la recherche d'emploi et des institutions comme Emploi-Québec n'ont pas une vision ou des actions suffisamment concertées pour l'intégration des immigrantes dans le marché du travail. Il serait prioritaire de repenser l'organisation des dispositifs pour développer des stratégies d'action plus efficaces et en met en valeur les compétences des différents acteurs concernés. Mots clés : Immigrantes qualifiées, femmes latino-américaines intégration professionnelle, pratiques d'embauche.



## INTRODUCTION

Au Québec, les femmes immigrantes d'origine latino-américaine sont de plus en plus nombreuses, elles représentent 11 % de la population féminine immigrée. Ce phénomène demande de l'attention de la part des acteurs sociaux, puisque l'intégration socioprofessionnelle est une priorité tant pour les immigrantes que pour la société en général (Schnapper, 2008). Selon différents chercheurs (Guyon, 2003; Desrosiers, 2015; Fouron, 2010; Forcier 2012) malgré leur pourcentage significatif dans l'ensemble de la population et leur haut niveau de formation dans la plupart de cas, les femmes immigrantes subissent différents types de difficultés au cours de leur processus d'intégration à la société d'accueil. Plusieurs études (Cardu et Sanschagrin, 2002; Guyon 2003; Rojas-Viger, 2006; Chicha et Charest, 2008) ont documenté la situation désavantageuse des femmes sur le marché du travail montréalais, mais il n'y a pas beaucoup d'information concernant la situation spécifique des femmes immigrantes latino-américaines, particulièrement celles ayant acquis une formation professionnelle puis de l'expérience de travail dans leur pays d'origine.

Les femmes immigrantes qualifiées ont de la difficulté à faire valoir leurs acquis dans la société d'accueil, davantage si elles proviennent des pays du « tiers monde » tel que le démontreront diverses recherches abordées au chapitre de la problématique. Toutefois, ces études sont centrées sur l'insertion au marché du travail des immigrants en général. Il y a ainsi un vide de connaissance sur la réalité propre aux femmes qualifiées d'origine latino-américaine. Les femmes immigrantes qualifiées ont des compétences personnelles et professionnelles qu'elles ne sont pas toutefois en mesure d'exploiter si elles n'arrivent pas à s'insérer dans la société d'accueil. Par exemple, il est permis de se demander et d'investiguer s'il y a des aspects spécifiques reliés aux profils ou à aux trajectoires de certains sous-groupes d'immigrantes.

Si nous nous attardons à comprendre, non seulement, la complexité du phénomène migratoire, sinon aussi la spécificité de certains groupes, la société sera en mesure de favoriser l'intégration de tous les membres qui la composent. C'est pourquoi le présent mémoire de recherche s'intéresse à répondre à la question : *quels sont les récits des deux groupes d'acteurs (des immigrantes et des gestionnaires) sur le processus et les pratiques d'embauche des immigrantes qualifiées latino-américaines résidant à Montréal et que pouvons-nous en tirer comme analyse pour améliorer l'intégration professionnelle de ce groupe?*

Le sujet de l'intégration professionnelle des femmes immigrantes qualifiées latino-américaines est intéressant, puisque comme mentionné par Chicha (2009, p. 122), « Les immigrées ont une situation, des caractéristiques et des besoins spécifiques qui exigent des modalités adaptées en matière de politiques ». Elles représentent un pourcentage important de la main-d'œuvre qualifiée, puisqu'elles ont été choisies en fonction de leur formation et de leur expérience de travail. Si la situation de ce groupe reste dans l'ombre, les instances de la société d'accueil chargées de promouvoir l'intégration de tous les membres qui la composent ne seront en mesure de promouvoir des politiques ajustées au profil de ce groupe.

Dans ce contexte, il est pertinent d'explorer le phénomène afin de comprendre la situation et d'identifier les facteurs qui favorisent ou empêchent l'insertion à l'emploi des immigrées qualifiées d'origine latino-américaine. Alors, cette recherche exploratoire et qualitative a la prétention d'apporter des éléments pour comprendre davantage les enjeux liés à l'embauche de ce groupe. La collecte des données a été réalisée avec des entrevues semi-directives effectuées avec cinq femmes d'origine latine (diplômées en psychologie, gestion, génie ou éducation) arrivées au Québec depuis 3 à 5 ans en tant que résidentes permanentes; ainsi qu'avec cinq gestionnaires responsables du processus d'embauche des entreprises.

Ce mémoire est divisé en cinq chapitres. Dans le premier chapitre, nous présentons la problématique de la recherche. Nous débutons par une recension des études qui nous permettent de conceptualiser le sujet et de présenter l'état de la question. Nous examinons le contexte de l'immigration au Québec et à Montréal. Ensuite nous faisons un portrait de la situation des femmes immigrantes qualifiées d'origine latino-américaine. Puis nous mentionnons leur situation face à l'intégration du marché du travail, pour présenter par la suite la nouvelle politique d'immigration du Québec. Après cette mise en contexte, nous décrivons l'objectif général, les objectifs spécifiques et la pertinence sociale et scientifique de la recherche.

Dans le deuxième chapitre, nous présentons le cadre conceptuel qui nous amène à faire un survol des concepts clés retenus dans cette recherche. Les concepts retenus qui orientent la présente recherche sont : l'intégration professionnelle comme dimension de la notion d'intégration; le processus d'embauche à partir duquel se fait la distinction entre les étapes d'embauche et les pratiques d'embauche; et l'intersectionnalité comme catégorie d'analyse.

Au troisième chapitre, nous exposons les différents aspects de la méthodologie de la recherche. Nous commençons par présenter la stratégie générale de la recherche qualitative et exploratoire. Ensuite, nous présentons la population visée et les critères de sélection de l'échantillon. Puis, nous mentionnons les aspects tenus en compte pour la réalisation du recrutement des participants à l'étude. Ce chapitre aborde aussi la méthode de collecte et l'analyse de données ainsi que les considérations éthiques et, finalement, les limites anticipées de la recherche.

Le quatrième chapitre porte sur la description des résultats de la recherche. Ce chapitre est divisé en deux parties. Dans la première partie, nous présentons les portraits des participantes et participants à la recherche. Dans la deuxième partie, nous exposons les points saillants des récits des femmes immigrantes qualifiées latino-américaines et des

gestionnaires chargés du processus d'embauche. Ces points saillants recouvrent des thèmes tels que: les sentiments attachés au processus de recherche d'emploi, la préparation pour le marché du travail, les stratégies des immigrants pour la recherche d'emploi, les difficultés des immigrantes pour insérer le marché du travail, le processus d'embauche dans les entreprises, la main-d'œuvre diversifiée, entre autres.

Dans le cinquième chapitre, nous faisons la discussion des résultats obtenus en exposant notre interprétation de l'information. Cette discussion s'effectue à la lumière du cadre conceptuel, des objectifs et de la problématique de la recherche. Ce chapitre ressort les caractéristiques des discours des deux acteurs participants à la recherche; les facteurs influençant le processus d'embauche des immigrantes qualifiées latino-américaines, ainsi que la dynamique du processus d'embauche de celles-ci.

En ce qui concerne les femmes, leurs récits sont caractérisés par la motivation et par une attitude positive axée sur la réussite de leur intégration professionnelle. Elles se montrent proactives et prêtes à suivre les démarches requises pour insérer le marché du travail. En ce qui concerne les gestionnaires, ils ressortent dans leurs récits l'intérêt et l'ouverture de leur entreprise envers la diversité, on peut dire qu'ils ont un discours « quasi » institutionnel.

Les participants à la recherche ont identifié quelques facteurs positifs et négatifs qui influent sur la réussite de l'intégration professionnelle. Selon les femmes, parmi les facteurs facilitants leur intégration se retrouvent : la préparation pour insérer le marché du travail, avoir une attitude positive face au processus et se rapprocher du marché du travail (faire un stage ou bénévolat). Les gestionnaires ont mentionné la maîtrise de la langue, la validation des diplômes, la performance en entretien d'embauche et l'ouverture des employeurs.

Parmi les facteurs négatifs tant les femmes comme les gestionnaires mentionnent : le réseau social réduit, le manque de maîtrise de la langue, la méconnaissance du milieu de travail et la différence de codes culturels, entre autres.

Dans la discussion, nous présentons quelques avantages et désavantages liés à l'embauche des immigrantes qualifiées, en analysant le processus d'embauche à partir de deux perspectives d'interprétation qui nous amènent à comprendre davantage la dynamique du processus d'embauche de cette population.

Finalement, dans la conclusion, nous reprenons les points saillants de la recherche en apportant un éclairage contrasté et original pour ce genre d'étude en travail social où les récits des femmes sont souvent les seuls mis de l'avant et nous présentons des pistes de réflexion sur le phénomène étudié qui pourraient orienter la réalisation de prochaines recherches sur le sujet, dont réexaminer le rôle des organismes d'insertion à l'emploi, le rôle d'Emploi-Québec et la perception de la femme latino-américaine.

## CHAPITRE I

### PROBLÉMATIQUE

Dans ce chapitre nous faisons une revue de la littérature scientifique sur l'objet d'étude et nous présentons la pertinence et les objectifs de la recherche. La problématique nous permet une mise en situation et une compréhension du contexte dans lequel se déroule la recherche. À ce titre, « Définir sa problématique se réalise dans la continuité de l'exploration. Il s'agit d'exploiter les lectures et les entretiens et de faire le point sur les différents aspects du problème qui y sont mis en évidence » (Van Campenhoutt et Quivy, 2011, p. 81). La problématique permet de délimiter le champ d'action de la recherche, elle nous facilite la connaissance des études et des recherches existantes. Le présent chapitre se divise en deux parties. La première partie fait un état de la question afin de préciser le contexte de la situation de l'intégration professionnelle des femmes immigrantes d'origine latino-américaine. La deuxième partie parle de la pertinence sociale et scientifique de la recherche et des objectifs.

#### 1.1 État de la question

Nous faisons une recension des écrits scientifiques disponibles sur des enjeux liés à l'intégration professionnelle des immigrantes d'origine latino-américaine, afin de comprendre le contexte dans lequel s'inscrivent leurs démarches de recherche d'emploi. Pour ce faire, nous dressons un portrait statistique de l'immigration au Québec et à Montréal, pour après parler de la situation spécifique de ce groupe. Ensuite, nous parlons de l'intégration au marché du travail et pour finaliser, nous présentons la nouvelle politique d'immigration du Québec.

### 1.1.1 L'immigration au Québec et à Montréal

L'immigration est une réalité qu'on ne peut nier ni ignorer au Québec. Selon le gouvernement, le poids de la population immigrante est de plus en plus significatif et joue un rôle important dans le maintien et le développement économique et social de la province (MICC, 2011 ; Forcier, 2012 ; MIDI, 2015).

Aujourd'hui, le Canada a la plus forte proportion de population immigrante des pays du G8. La population du Canada née à l'étranger représentait 20.6% (6 775 765 habitants) de la population totale (33 476 688 habitants) (Statistique Canada, 2011). Le Canada accueille plus de 200 000 nouveaux arrivants permanents par année. En 2009, le Canada a autorisé environ 252 200 personnes à vivre au pays, en tant que résidents permanents; 52% d'entre elles étaient des femmes (Chui, 2011 :38).

Le Québec a reçu un pourcentage significatif de la population immigrante rentrée au Canada, faisant ainsi de la province une des principales réceptrices d'immigrants au pays. « Le Québec a accueilli plus de 490 000 personnes immigrantes de 2005 à 2014, ce qui représente une moyenne annuelle de 49 090 personnes immigrantes » (Gouvernement du Québec, 2016, p.1). Selon Posca (2016, p. 2), n'est pas négligeable la contribution de l'immigration à la croissance démographique de la province entre 2006 et 2011.

Parmi les grandes villes urbaines du Québec, Montréal représente la première réceptrice d'immigrants et la deuxième dans l'ensemble du pays après Toronto. À l'agglomération de Montréal, la population immigrante se chiffre à 558 250 personnes et compte pour 31 % de la population totale (Montréal en statistiques, 2009).

En 2003, dans l'ensemble de la population immigrante de l'agglomération de Montréal, ceux venus d'Amérique latine, dont le Salvador, le Pérou, le Mexique, la Colombie et le Chili, constituaient le troisième plus grand groupe d'immigrants, après les Italiens et les Haïtiens. Ce qui place les Latino-Américains parmi les groupes de minorités visibles<sup>2</sup> les plus importants représentant 13.7% de la population immigrante (MICC, 2012, p. 2-3).

Cependant, même si la présence des personnes immigrantes est importante au Québec, les écarts dans les indicateurs d'activité, d'emploi et de chômage entre les immigrants et les natifs sont assez significatifs. Nous constatons que le taux d'emploi des personnes immigrantes est de 56% en 2011 comparativement à 60% dans l'ensemble de la population de la province. Le taux de chômage des immigrants est de 12% comparativement à 8% de l'ensemble (Ibid, p. 3). « (...), les personnes immigrantes sont désavantagées en termes de leur participation au marché du travail, tant sur le plan de la quantité (taux d'emploi) que de la qualité de l'emploi, et encore plus dans le cas de femmes immigrantes » (Posca, 2016, P. 6).

D'après ces chiffres, nous constatons que les immigrants sont sous-représentés sur le marché de l'emploi, tel que décrit par plusieurs auteurs (Cardu et Sanschagrín, 2002 ; Guyon 2003 ; Rojas-Viger, 2006, Chicha, 2009), qui affirment que cette situation est la conséquence d'une série d'obstacles et de difficultés qui doivent surmonter les immigrants afin de s'insérer au marché du travail. Parmi les difficultés identifiées par les études menées par les auteurs ci-dessus nommés, se trouvent : la non-maîtrise de la langue, la méconnaissance du marché du travail et de la culture québécoise, la difficile reconnaissance des compétences acquises à l'étranger, le manque d'un réseau social et

---

<sup>2</sup> « D'après Statistique Canada, la catégorie –auto déclarée– des *minorités visibles* comprend les groupes suivants : Chinois, Sud-Asiatiques, Noirs, Philippins, Latino-Américains, Asiatiques du Sud-Est, Arabes, Asiatique occidentaux, Japonais, Coréens et les habitants des îles du Pacifique » (Bamba et Morin, 2014, p. 51).

professionnel élargi, les responsabilités familiales. Tous les éléments mentionnés limitent l'insertion en emploi des immigrants, ce qui les place dans une situation désavantageuse par rapport à la population native. Chicha et Charest (2008) affirment que la participation des femmes immigrantes au marché du travail est encore plus précaire que pour le reste des immigrants. Elles sont moins représentées et se retrouvent plus à risque de sous-emploi.

### 1.1.2 Les immigrantes qualifiées latino-américaines

Au Québec, il est fondamental de parler de la situation spécifique des immigrantes puisque selon Guyon (2003), elles représentent 50% de la population immigrante en âge de travailler. Malgré ce pourcentage, leur niveau de participation au marché reste faible soit de 48%. En 2011, 56% de la population immigrante admise dans la province possédait au moins 14 années de scolarité (parmi les personnes âgées de 15 ans et plus) (MIDI, 2011) et elle déclare se destiner au marché du travail à 78%. « Le taux d'activité de l'ensemble des femmes est supérieur de 3,3 points de pourcentage à celui des femmes immigrantes. Chez les hommes, l'écart entre les deux groupes est pratiquement nul, soit de 0,1 point de pourcentage cette fois à la faveur des hommes immigrants » (MICC, 2012, p.12).

Selon Statistique Canada (2006), à Montréal, près de 30% de la population féminine est immigrante. Bien que cette population a un poids significatif dans l'ensemble de la population montréalaise et compte avec un haut niveau de scolarité, ces femmes sont les plus désavantagées sur le marché du travail, comme l'indiquent plusieurs études (Chicha et Charest, 2008 ; Chicha, 2012) et enquêtes (Fouron, 2010 ; Forcier, 2012). « Le taux d'emploi des femmes immigrantes demeure inférieur à celui des femmes natives, soit 49% contre 58% » (Desrosiers, 2015).

Le haut niveau de formation des immigrantes à Montréal s'explique par les critères de sélection du processus d'immigration au Québec, qui favorise l'immigration économique des travailleurs qualifiés, processus d'immigration qui valorise et donne un haut pointage au niveau de scolarité de candidats et candidates (Chui, 2011; Forcier, 2012).

En analysant les critères de la politique de sélection des travailleurs qualifiés du Québec, un haut niveau de scolarité suppose une insertion socio-économique rapide de cette population (MIDI, 2016). Mais d'autres études affirment que les qualifications élevées des immigrants ne garantissent pas l'accès au marché de l'emploi. Donc, les immigrants se retrouvent dans une situation difficile et précaire et davantage pour les femmes immigrantes appartenant aux minorités visibles comme le cas des femmes immigrantes d'origine latino-américaine (Blain, 2005 ; Chicha, 2009; Belhassen, 2010; Atif, 2011). Dans le même sens, d'autres études (Eid, 2012 ; Chicha 2012 ; Forcier, 2012) démontrent aussi que les immigrantes subissent des pratiques de discrimination autant directe qu'indirecte<sup>3</sup> et qui expliqueraient les écarts assez significatifs dans les indicateurs du marché. Cette situation d'inégalité sociale des immigrantes pourrait s'expliquer par l'entrecroisement de plusieurs caractéristiques ou intersectionnalité, dont leur sexe (femme), leur statut migratoire (immigrante) et leur pays d'origine (pays du tiers monde). Les approches intersectionnelles nous permettent de comprendre et agir sur les inégalités vécues par certains groupes (Harper et Kurtzman, 2014).

À première vue, ces données indiquent que les femmes immigrantes tardent davantage que les hommes immigrants à être actives, possiblement à cause d'obligations familiales ou pour des raisons culturelles, et qu'elles rencontrent

---

<sup>3</sup> « Traditionnellement, les concepts de discrimination directe et indirecte ont été utilisés pour différencier deux types de situations : celle où la volonté d'exclure ou de désavantager s'exprime ouvertement et celle qui résulte de pratiques ou de règles courantes conçues pour une main-d'œuvre homogène et dont l'application peut nuire à une main-d'œuvre diversifiée » (Chicha, 2009, p. 43)

par la suite plus d'obstacles dans leurs démarches pour se trouver un emploi que les femmes natives (Posca, 2016, p. 5).

Tout d'abord, en raison de leur sexe, elles connaissent des conditions de travail moins intéressantes que celles des hommes sur le marché du travail, car bien qu'elles soient plus présentes sur le marché du travail, elles demeurent majoritairement dans les emplois à temps partiel des secteurs traditionnellement féminins, moins payants, et elles touchent des revenus inférieurs à ceux des hommes (MESS, 2009).

Les femmes immigrantes sont plus nombreuses que les hommes à occuper des emplois de faible qualité comme les emplois à temps partiel involontaire, les emplois rémunérés à moins de 15,00\$ en 2002 (18,12 \$ en 2012), qui sont de qualification faible (niveaux intermédiaire et élémentaire), et occupés par des travailleurs surqualifiés (...) (Posca, 2016, p. 6).

Ensuite, en raison de leur statut migratoire et parce qu'elles ne sont pas des natives, cela représente un désavantage par rapport à avoir un réseau de connaissances élargi, par rapport à la connaissance de la société d'accueil et de son fonctionnement et par rapport à la difficulté de la reconnaissance de sa formation et de son expérience de travail acquises à l'étranger.

Dans le même ordre d'idées, l'origine nationale devient aussi un désavantage, particulièrement pour les femmes hispanophones provenant d'un pays du « tiers monde ». Dans ce cas, le pays d'origine sera un obstacle majeur à leur intégration puisqu'elles éprouvent plus de difficultés à faire valoir leurs compétences. À ce propos, Rojas-Viger (2006) remarque que les femmes immigrantes latino-américaines vont subir des rapports de pouvoir liés à leur pays d'origine, « femme immigrante du tiers monde », puisque les pays du tiers monde sont considérés souvent comme des pays moins développés dans tous les secteurs, politique, économique, éducatif, social. « D'ailleurs, ces femmes soulignent être confrontées quotidiennement à la

dévalorisation de leurs connaissances, sous prétexte qu'elles viennent du Tiers-Monde, comme si le lieu d'origine signifiait une tierce pensée » (Ibid, p. 37).

Nonobstant la situation difficile et complexe des femmes immigrantes d'origine latino-américaine, leur présence est significative au Québec et spécialement à Montréal d'après les statistiques. Dans les statistiques du MICC, parmi les dix pays de naissance des immigrants admis au Québec entre 2002-2006, se trouvent les Latino-Américains provenant majoritairement de la Colombie, du Mexique et du Pérou (MICC, 2007). Cela attire l'attention, puisqu'entre 1997-2001 aucun pays latino-américain ne s'est trouvé dans ce classement. Selon le MIDI (2016), 65.7% des immigrants admis à Montréal entre 2005-2014 font partie de la catégorie d'immigration économique, et 51.4% de ceux-ci correspondent aux femmes. Et parmi les pays d'origine de cette catégorie, 10.2% proviennent des pays de l'Amérique centrale et de l'Amérique du Sud (majoritairement la Colombie et le Mexique).

Un autre élément intéressant d'après le dernier recensement de 2011 concerne les autres langues, après les deux langues officielles du pays (le français et l'anglais). Les grandes métropoles comme Montréal deviennent de plus en plus multilingues en raison du poids démographique de la population issue de la migration. À Montréal, l'arabe (3.6%) est la troisième langue parlée le plus souvent à la maison, suivie de l'espagnol (3%) et de l'italien (3%), qui constituent les principales langues maternelles des habitants de la ville de Montréal.

### 1.1.3 L'intégration au marché du travail

L'intégration au marché du travail est une priorité de la société, puisqu'elle garantit le maintien de la croissance économique et du niveau de vie des habitants, en permettant la croissance de la population active. Cela l'est d'autant plus dans le contexte québécois

caractérisé par une diminution imminente du nombre de travailleurs disponibles à cause du vieillissement de la population, du faible taux de fécondité et du nombre grandissant de travailleurs à l'âge de retraite (Labelle, 1989 ; Keith, 2008 ; Cousineau et Boudarbat, 2009). Parmi les solutions envisagées au Québec pour atténuer les conséquences du rétrécissement de la population active, se retrouvent : attirer des immigrants qualifiés, encourager la fécondité et promouvoir la participation au marché du travail des femmes et des personnes âgées (Gouvernement du Québec, 2008; Boudarbat et Boulet, 2010).

Nous constatons une préoccupation croissante au Québec pour assurer le développement du plein potentiel de la main-d'œuvre, tel que nous remarquons dans différents documents du gouvernement. Par exemple, le ministère de l'Emploi a produit, *Le Pacte pour l'emploi : le Québec de toutes ses forces* (MESS, 2008); *Le Pacte pour l'emploi plus : ensemble vers la relance* (MESS, 2009); *Favoriser l'accès et le maintien en emploi des personnes immigrantes* (MESS 2011); *Tous pour l'emploi : une impulsion nouvelle avec les partenaires* (MESS, 2013)<sup>4</sup>, entre autres. Du côté des partenaires du marché sectoriel, le CSMO a publié : *Favoriser l'accès et le maintien en emploi des personnes immigrantes* (2011).

La stratégie de mobilisation du ministère, « Tous pour l'emploi » montre l'intérêt partagé du gouvernement, des employeurs et des syndicats pour favoriser l'épanouissement en emploi des groupes sous-représentés, parmi lesquels se trouvent les personnes immigrantes. Cet intérêt naît de la pénurie de main-d'œuvre; des écarts entre la qualification et les compétences des travailleurs et celles requises pour occuper les emplois demandés; et du niveau de productivité moins élevé du Québec par rapport au reste du Canada.

---

<sup>4</sup> Comité sectoriel de main-d'œuvre (CSMO) : Guide des ressources et des outils pour les organisations du secteur d'emploi de l'économie sociale et de l'action communautaire.

Bien que l'intégration au marché du travail des femmes fait partie des solutions envisagées pour affronter la pénurie de main-d'œuvre au Québec; l'intégration professionnelle des immigrantes représente un défi difficile à surmonter. De leur côté, les femmes immigrantes vont trouver différentes stratégies pour se rapprocher du marché de l'emploi et arriver à leur intégration à l'emploi. Parmi les stratégies des femmes, se retrouvent : suivre des études professionnelles au Québec (pour l'apprentissage de façon de penser et de faire les choses); réaliser des stages en milieu du travail dans leurs secteurs d'intérêt (pour connaître le milieu de travail); faire du bénévolat (pour créer de liens, améliorer la langue et se rapprocher de la culture québécoise), suivre les démarches avec les ordres professionnels (pour la validation de titres et d'expertises), utiliser les services des centres d'aide à la recherche d'emploi (pour connaître le marché du travail) (Cardu et Sanschagrin, 2002 ; Bamba et Morin, 2014). Dans certains cas, les stratégies utilisées par les femmes contribuent à leur processus d'insertion au marché du travail québécois. Cependant, comme l'affirment Rojas-Viger (2006) et Giroux (2011), si les stratégies des femmes ne s'avèrent pas effectives, elles se voient parfois obligées de repartir à zéro.

Même si toutes les stratégies sont valables pour insérer le marché du travail, l'embauche reste la porte d'entrée, elle constitue un passage obligé pour accéder à l'emploi. Dans les processus d'embauche, les employeurs, acteurs majeurs du marché du travail, ont un pouvoir et un rôle important à jouer dans la sélection des candidats intéressés à un poste. Dans le but d'assurer les mêmes chances pour tous les candidats, la loi interdit toutes formes de discrimination à l'embauche. À ce sujet, « (...) les articles 10 et 16 de la Charte québécoise des droits de la personne interdisent spécifiquement à l'employeur de discriminer dans le cadre du processus d'embauche » (Fournier, 2011, p. 1).

Dans ce contexte, il n'est pas compréhensible que les compétences professionnelles de certains groupes ne soient pas reconnues dans une ambiance de croissance démographique et de développement économique et social comme celui-ci du Québec. Les immigrantes qualifiées cherchent à occuper un poste qualifié le plus tôt possible après leur arrivée. Mais, la réalité exprimée par les chiffres déjà mentionnés, montre des écarts significatifs entre les indicateurs d'emploi de cette population et des natifs, ce qui va à l'encontre des principes du capital humain.

Selon la notion du capital humain, si une personne a les compétences requises pour le marché, son processus d'intégration professionnelle se fera « facilement ». Selon la définition de l'OCDE (Brian, 2007), « le capital humain recouvre les connaissances, les qualifications, les compétences et les autres qualités d'un individu qui favorisent le bien-être personnel, social et économique ». De plus la scolarisation est un élément central : « Les théoriciens du capital humain et les fonctionnalistes considèrent la scolarisation comme étant un facteur homogénéisant et l'investissement par excellence pour une meilleure insertion et pour assurer l'égalité des chances sur le marché du travail » (Nkolo, 2008).

Cependant, la réalité est assez loin de cette prémisse lorsque l'on constate la situation d'inégalité et les désavantages subis par les immigrées qualifiées au Québec, pour qui un niveau d'éducation plus élevé ne garantit pas des résultats comparables à ceux des natives au niveau de l'intégration au marché du travail (Chicha, 2009).

À l'instar du Québec, de nombreux pays réalisent l'importance de la perte de capital humain que constitue la sous-utilisation des compétences des personnes immigrantes et son impact économique. Bien qu'il soit difficile d'évaluer cet impact avec précision, la Politique québécoise en matière d'immigration, de participation et d'inclusion mentionne qu'au Canada les pertes liées à la sous-utilisation des compétences des personnes immigrantes se chiffrent à plus de 10 milliards \$ par année (MIDI, 2016, p. 24).

Le capital humain des immigrantes qualifiées suppose qu'elles auront les mêmes chances d'être embauchées que le reste de la population à compétence égale. Par contre, il y a un manque évident de « valorisation » de leur capital humain, qui se traduirait par une situation d'inégalité sociale influant sur leurs chances d'avoir un emploi et sur les conditions de cet emploi. Selon Forcier (2012), plusieurs d'entre elles ont des conditions précaires d'emploi, des revenus d'emploi inférieurs et des taux de chômage supérieurs à ceux de natives.

La majorité des immigrants reçus au Québec appartiennent à la catégorie de l'immigration économique, c'est-à-dire qu'ils ont été sélectionnés en vertu de leurs compétences et de leur capacité à contribuer à l'activité économique. Les personnes immigrantes présentent un niveau de scolarité élevé, surtout en comparaison de la population native (...) (Posca, 2016, p. 2).

Alors, comment comprendre le problème d'intégration professionnelle du groupe des femmes immigrantes qualifiées, si la majorité a été sélectionnée par leurs compétences et leur capacité d'intégration? Plusieurs auteurs parlent des obstacles qui empêchent l'intégration professionnelle des immigrants, parmi lesquels figure la difficulté de la reconnaissance des diplômes et de l'expérience de travail acquis à l'étranger, comme nous l'avons déjà évoqué, mais aussi le mode de recrutement informel privilégié par les employeurs québécois. Ce dernier va avoir une influence importante puisque les immigrées ne comptent pas avec un réseau de connaissances, ce qui les écarte du processus de recrutement d'entreprises. « Quand 70 % des employeurs privilégient le mode de recrutement par bouche-à-oreille pour la sélection de la main-d'œuvre, cette méthode exclut les immigrants en raison de leur capital social moins élevé » (Forcier, 2012).

Un autre élément pour analyser la situation du groupe des femmes immigrantes qualifiées, la notion de capital social, nous permet de comprendre davantage la difficulté qu'entraîne pour les immigrantes le recrutement par réseau de connaissances.

Il y a deux perspectives pour parler du capital social. D'une part, il y a une vision plus sociologique qui caractérise un ensemble sociétal. Par exemple, l'OCDE le définit comme suit: "Le capital social représente les réseaux, les normes, les valeurs et les ententes qui facilitent la coopération au sein de groupes ou entre eux (...). L'importance du capital social dans les sociétés, et l'accès des individus à ce capital sont souvent mesurés au moyen de taux de participation à divers types d'activités associatives et des niveaux déclarés de confiance" (2011). D'autre part, une vision plus psychosociale qui caractérise l'individu dans son milieu. Par exemple, le capital social peut se définir comme l'ensemble de ressources dont dispose une personne pour améliorer ses conditions de vie à différents niveaux : économique, symbolique (social) et politique (Nkolo, 2008). Cette définition se rapproche des notions de réseau social et de soutien social, et s'éloigne de la définition sociologique du capital social inspirée de R. Putnam.

Cette dernière définition dans le cadre de la présente recherche sur l'intégration en emploi permet de comprendre l'influence des relations interpersonnelles pour trouver un poste de qualité. Par exemple, l'existence d'un réseau social élargi favorisera l'accès à l'information des offres d'emploi disponibles ainsi que le réseautage. « Autrement dit, à niveau de diplôme égal, ce sont ceux qui auront la possibilité d'utiliser au mieux leur capital social qui trouveront des emplois de plus grande qualité » (Nkolo, 2008, p. 87).

Nous venons de voir, grâce à certaines statistiques, que pour les femmes immigrantes, il pourrait être difficile de se faire reconnaître son capital humain. Pourquoi? Il est possible que le capital social soi en cause, qu'il pose des problèmes particuliers s'incarnant dans les pratiques d'embauche utilisées dans le contexte montréalais. Cela nous amènera à parler des pratiques d'embauche un peu plus loin dans ce chapitre.

#### 1.1.4 La politique d'immigration du Québec

L'intégration au marché du travail se fait dans un contexte migratoire diversifié et changeant où les critères de sélection des immigrants, leur pays de provenance ainsi que les besoins du Québec ont également changé au cours des dernières années. Ceci donne origine à de nouvelles réalités. « On sait que depuis quelques décennies, les immigrants en provenance des pays d'Europe sont beaucoup moins nombreux et qu'ils sont remplacés par ceux originaires des pays en voie de développement » (Piché et coll., 2002, p. 66).

Entre 2011 et 2015, 32,9% des personnes immigrantes admises provenaient de l'Afrique et 29,6 % de l'Asie, tandis que 20,8 % étaient originaires des Amériques et 16,5% d'un pays européen. Ces données expliquent le changement dans la composition de la population immigrée de la province (...) La provenance des immigrants a changé au fil des années (Posca, 2016, p. 3 - 4).

Si les politiques d'immigration du gouvernement du Québec ont des répercussions sur les caractéristiques des nouveaux arrivants (pays d'origine, niveau de scolarité, âge des candidats, domaine de formation, entre autres), elles insistent aussi sur leur intégration au marché du travail. Ces politiques visent à attirer une main-d'œuvre qualifiée qui contribuera à la croissance économique et sociale du Québec (Bélanger et coll., 2010).

Au Québec, l'Énoncé de la politique en matière d'immigration et d'intégration, adoptée en 1990 par l'Assemblée nationale « *Au Québec pour bâtir ensemble* » était une référence du discours québécois sur l'intégration et l'interculturalisme pendant les 25 dernières années : « (...) égaux en droits et en obligations, les citoyens sont invités à adhérer à une culture publique commune, en dépit de leurs différences » (Labelle, 2005, p. 95).

En mars 2016, le gouvernement du Québec a rendu publique sa nouvelle politique d'immigration, de participation et d'inclusion « *Ensemble, nous sommes le Québec* » qui répond à la nécessité de s'ajuster aux nouveaux contextes d'immigration et aux besoins de la province. Pour ce faire, elle s'articule autour de deux grands enjeux : « 1. Un Québec misant sur la contribution de l'immigration à sa prospérité et à la vitalité du français et 2. Une société inclusive et engagée à favoriser la pleine participation ».

Cette nouvelle politique ressort l'importance de concrétiser les efforts de tous les acteurs de la société dans un contexte diversifié et en évolution afin d'obtenir une pleine participation des immigrants et des minorités ethnoculturelles à la vie collective et surtout au marché du travail et à l'économie. Bien que déjà en 1989 apparaissait cette emphase, comme dit Labelle (1989, p. 112). « (...) les gens sont de plus en plus conscients que l'immigration est un facteur de croissance et d'expansion économique (...) ». D'après la nouvelle politique, la migration doit avoir un rôle plus crucial dans l'ensemble de la société dans les prochaines années « L'immigration peut jouer un rôle de premier plan pour maintenir à long terme, une croissance économique la plus favorable possible » (MIDI, 2016, p. 20).

La politique est le résultat d'une série de consultations réalisées par le gouvernement, dont plusieurs constats se sont réalisés sur la situation vécue par les immigrants. Entre autres constats se trouvent l'importance de l'accès à l'information, la nécessité de favoriser l'insertion professionnelle, la correction des difficultés persistantes et des obstacles systémiques à l'accès à un emploi et l'importance de l'ouverture des milieux aux apports de la diversité et de l'immigration.

La politique fait un appel à la création des liens de confiance et de solidarité entre les différents acteurs de la société afin de promouvoir la pleine participation des immigrants et des minorités ethnoculturelles à la vie collective et à la construction de l'avenir de la province. Nous sommes dans un moment de changements des repères,

des stratégies et des discours qui auront des retombées dans les processus d'intégration des immigrants au marché du travail québécois.

### 1.1.5 Les pratiques d'embauche

Le sujet de l'intégration au marché du travail des immigrantes a plusieurs dimensions interdépendantes. En lien avec la notion du capital social, nous allons aborder les pratiques d'embauche. Rapprocher la problématique depuis cette dimension nous permet de comprendre les dynamiques micro sociales ou interindividuelles reliées au processus d'intégration en emploi. Introduire la notion des pratiques d'embauche nous permet d'aborder sous divers angles tout à fait complémentaires le phénomène étudié : l'angle des pratiques mises en œuvre dans le cas des femmes latino-américaines; l'angle de la façon dont les pratiques d'embauche pourraient recouvrir différents types de discrimination à l'égard des femmes immigrantes et des minorités visibles puis l'angle du rôle du capital humain et social dans le processus d'intégration au marché du travail.

## 1.2 Pertinence et objectifs de la recherche

### 1.2.1 La pertinence de la recherche

Le phénomène de l'immigration et spécialement celui de l'intégration au marché du travail des immigrants a été abordé par plusieurs auteurs sous différentes perspectives théoriques et méthodologiques dans les dernières années. L'information à ce sujet est abondante et générale. Mais, notre recension des écrits (Campani, 2000; Guyon 2003; Blain 2005; Guillen 2009; Chicha 2009; Desrosiers, 2015) nous permet de constater que peu de ces études ont été effectuées sur les pratiques d'embauche des immigrantes

latino-américaines à la lumière des perspectives de deux acteurs clés du marché du travail. Ce qui nous laisse plusieurs zones d'ombre par rapport à l'intégration professionnelle de ce groupe.

Malgré l'engagement du Québec en faveur de l'accès à l'égalité en emploi, le marché du travail demeure l'un des aspects les plus apparents et documentés d'une participation inégale, notamment pour les femmes immigrantes et racisées (...) La situation des femmes immigrantes soulève des inquiétudes importantes dans la mesure où elles peuvent faire face à l'interaction de divers facteurs de discrimination (MIDI, 2016, p. 40).

Dans la société québécoise, où l'égalité entre les hommes et les femmes est une valeur fondamentale et où l'immigration est une des stratégies du gouvernement pour la croissance démographique et pour faire face à la pénurie de main-d'œuvre; il s'avère nécessaire d'identifier et de comprendre davantage la situation des femmes et du groupe des latino-américaines étant donné leur pourcentage de plus en plus significatif dans l'ensemble de la population. « ... les femmes immigrantes vivent des réalités qui sont indignes d'un pays développé prônant fièrement la valeur de l'égalité homme-femme »<sup>5</sup> (Desrosiers, 2015). Au Québec, les femmes immigrantes représentent 11 % de la population féminine, 20 % dans la grande région montréalaise et 45 % à la ville de Montréal (Atif, 2011, p.7). « Le Québec veille à ce que les personnes qu'il accueille puissent participer pleinement à la vie collective. Dans une société diversifiée comme le Québec, l'inclusion de personnes de toutes origines est un préalable à la prospérité » (MIDI, 2016, p. 15), annonce le ministère, mais plusieurs questions demeurent pour y arriver.

Notre recherche s'intéresse au sujet de l'intégration professionnelle des femmes immigrantes qualifiées d'origine latino-américaine en abordant un point particulier et

---

<sup>5</sup> Déclaration au Devoir de Yasmina Chouakri, vice-présidente par intérim et ancienne présidente du Réseau d'action pour l'égalité des femmes immigrées et racisées du Québec (RAFIQ).

limité, mais qui a sa pertinence. Elle a comme objectif de comparer les récits de deux groupes des acteurs du marché du travail sur le processus et les pratiques d'embauche de ce groupe. Étant donné que nous connaissons davantage les difficultés vécues par les immigrés dans leur processus d'intégration à l'emploi, il serait pertinent dans une vision plus large de l'intégration de mettre en lumière une autre facette de l'intégration économique à partir des expériences de certains acteurs clés du marché du travail et de l'embauche, dont les employeurs.

Cette recherche n'a pas l'intention de s'attarder sur l'ensemble des acteurs et des facteurs en jeu dans le processus d'intégration d'immigrantes au marché du travail; elle a plutôt l'intention de comparer les discours de femmes immigrantes qualifiées à la recherche d'emploi et d'employeurs ou gestionnaires chargés du processus d'embauche des entreprises. Cette recherche accorde la parole à ces deux groupes d'acteurs pour nous partager leurs expériences du processus et des pratiques d'embauche. En effet, en présentant les deux côtés de la monnaie, nous considérons que cela permet deux niveaux d'analyses, deux perspectives, deux réalités avec un même intérêt, l'intégration au marché du travail des immigrantes. Cela ajoute la valeur à ce mémoire parce que la recherche permet d'aller plus loin de l'identification des difficultés à l'intégration professionnelle. Elle s'intéresse à la compréhension de la problématique des femmes immigrantes latino-américaines à la recherche d'un emploi qualifié ainsi qu'aux éléments que les employeurs privilégient au moment de l'embauche d'une main-d'œuvre diversifiée afin de mieux interpréter les points de convergence entre les récits de ces deux acteurs ainsi que de solutions face à cette problématique.

Il nous semble pertinent aussi d'augmenter la connaissance au sujet de ce groupe peu exploré, malgré l'augmentation du taux d'immigration des travailleuses qualifiées provenant des pays d'Amérique latine. Puisque, l'immigration est un objectif de la

société québécoise afin d'assurer sa croissance économique et sociale, la recherche fait une contribution à l'actualisation de l'information concernant l'intégration professionnelle des immigrantes qualifiées latino-américaines.

### 1.2.2 Les objectifs de la recherche

Objectif général :

Analyser les récits de deux groupes d'acteurs du marché du travail sur le processus et les pratiques d'embauche des femmes immigrantes qualifiées latino-américaines résidant à Montréal afin de mieux interpréter les points de convergence et de solutions.

Objectifs spécifiques :

- Connaître les récits et les pratiques tenus par des responsables de la gestion des ressources humaines des entreprises privées et par les femmes immigrantes sur les enjeux liés à l'embauche des immigrées qualifiées d'origine latino-américaine.
- Comparer les récits de deux groupes sur les facteurs positifs et négatifs des pratiques qui selon eux influencent le processus d'embauche des femmes immigrantes qualifiées latines.
- Interpréter ce qui se passe dans le processus d'embauche qui rend plus ou moins difficile l'intégration professionnelle des femmes immigrantes latines.

- Identifier des pistes de réflexion pour la création d'initiatives qui permettraient d'améliorer les pratiques d'embauche envers les femmes immigrantes qualifiées latino-américaines.

## CHAPITRE II

### CADRE CONCEPTUEL

Dans ce chapitre, nous présentons le cadre conceptuel sur lequel nous nous sommes appuyées pour la réalisation de cette recherche. Nous avons retenu trois concepts qui orientent la présente étude, dont le processus d'intégration professionnelle, le processus d'embauche et l'intersectionnalité.

#### 2.1 Le processus d'intégration professionnelle

La compréhension du concept d'intégration professionnelle suppose que la notion d'intégration soit comprise avant puisqu'elle se trouve à la base de cette conceptualisation. Donc, dans un premier temps, nous abordons le concept d'intégration. Pour ensuite aborder le processus d'intégration professionnelle.

##### 2.1.1 L'intégration

L'intégration est un processus dynamique d'interaction bidirectionnelle entre l'individu et la société. Elle a pour but de développer un sentiment de collectivité et d'appartenance. La bilatéralité du concept d'intégration fait référence tant à la responsabilité de l'individu et aux conditions d'ouverture qu'à la capacité d'une société d'insérer tous les membres qui la composent (Schnapper, 2007).

C'est d'abord cette version qui marque la politique québécoise :

L'engagement des personnes immigrantes est indissociable de celui de la société dans son ensemble, qui s'inscrit aussi dans un processus d'adaptation face à la diversification ethnoculturelle de sa population et qui doit offrir aux personnes immigrantes les conditions nécessaires au succès de leur intégration ainsi qu'un accès équitable aux ressources collectives. L'engagement partagé de la société et des personnes immigrantes favorise la pleine participation de ces dernières (MIDI, 2016, p. 23).

L'intégration n'est pas un choix, tel que décrit par Khellil (1997) et Schnapper (2007), elle est un besoin social particulièrement dans une société où les immigrants représentent un pourcentage important de la population « L'intégration des migrants et de leurs descendants donne la mesure des tensions propres à la société démocratique. Elle nous interroge sur la capacité de cette société d'intégrer réellement tous leurs membres qu'ils soient ou non descendants de migrants » (Schnapper, 2007, p. 1).

Selon Chicha et Charest (2008), le concept d'intégration n'est pas clairement explicité dans les politiques d'intégration du Québec. Alors, ils mentionnent les six éléments qui selon l'Union européenne (2004) caractérisent le processus d'intégration. À savoir, la bidirectionnalité ou double sens du processus d'intégration; l'importance des actions proactives pour toute la population immigrante ou non; le respect des valeurs fondamentales de la société; l'importance d'avoir les compétences pour participer à la vie en société; la promotion du dialogue culturel afin de faciliter la compréhension mutuelle; et finalement l'importance de couvrir différents domaines d'action.

À cela s'ajoute la variabilité des processus d'intégration en fonction des différents aspects de la vie collective. C'est dans ce sens que Schnapper (2007) fait la distinction entre l'intégration « culturelle » liée à l'adoption des modèles culturels de la société d'accueil, et l'intégration « structurelle » ou « sociale » liée au marché du travail. C'est dans cette perspective que notre recherche s'intéresse aux processus d'intégration structurelle pour lesquels les individus participent à la société globale par l'activité économique, sans pourtant nier l'importance des autres processus.

D'après les auteurs nommés (Schnapper, 2007; Chicha et Charest, 2008), l'intégration reste une priorité pour toutes les sociétés, puisqu'il est fondamental d'intégrer tous les membres qui la composent. Dans la structure de la société contemporaine, les acteurs et les institutions vont agir surtout pour assurer la croissance économique et la cohésion sociale. Donc, l'intégration au marché du travail fait partie fondamentale du processus d'intégration d'un individu à la société.

### 2.1.2 Le processus d'intégration professionnelle

Le processus d'intégration professionnelle se trouve au cœur de la discussion du phénomène étudié dans ce mémoire. Le concept ne compte pas une définition précise et partagée au champ d'études de l'insertion professionnelle. « Les critères par lesquels on identifie le processus d'insertion professionnelle demeurent en construction et continuent de susciter de grands débats toujours ouverts » (Nkolo, 2008, p. 48).

Il n'existe pas un consensus sur la définition, les postures varient entre les différents auteurs. Pour Vincens (1998) (cité dans Nkolo, 2008), l'insertion professionnelle suppose un emploi stable lié à la formation des individus et à leur projet de vie. Pour Vernières (1993) et Laflamme (2000) (cités dans Nkolo, 2008), elles présument un emploi qui permet d'acquérir de l'expérience professionnelle qualifiante. D'autres auteurs, comme Fournier, Janrie et Croteau (1999) (cités dans Nkolo, 2008) vont considérer les définitions objectives (par exemple : emplois qualifiés, stables et bien rémunérés) et les définitions subjectives de l'emploi (par exemple : niveau de satisfaction, sens accordé au travail, motivation). « L'insertion professionnelle apparaît plutôt chez la plupart des auteures et des auteurs comme un processus qui se déroule sur une certaine période de temps et qui a tendance à s'allonger de plus en plus » (Nkolo, 2008, p. 47).

C'est pour cela que pour étudier le phénomène de l'intégration professionnelle nous devons revenir sur les définitions du concept d'intégration. Car la multiplicité des définitions du processus d'intégration professionnelle nous amène à identifier différents types de définitions qui son y associés par exemple à la notion d'intégration réussie.

L'intégration professionnelle fait référence à la capacité d'une personne de s'insérer ou s'intégrer<sup>6</sup> à l'emploi. « ... le travail reste la meilleure façon de participer à la vie collective et le rapport à l'emploi détermine toujours le statut social (...) les sous-populations qui subissent davantage la précarité d'emploi courent le risque d'être désavantagées devant la possibilité de participer à la vie de la collectivité » (Keith, 2008, p. 788).

Plusieurs auteurs vont aller plus loin dans cette définition, ils parlent du concept d'intégration réussie (Blain, 2005; Chicha et Charest, 2008). Une intégration réussie, c'est d'avoir un emploi ajusté à ses compétences, dans son domaine de formation et d'expertise.

Cela nous fait revenir aux définitions subjectives de l'intégration professionnelle. En effet, c'est l'individu qui va juger sa réussite, mais cela ne nie pas l'importance des définitions objectives de l'intégration professionnelle. « Un processus d'intégration réussie devrait, en bout de ligne, se traduire par une situation d'égalité des résultats sur le marché du travail entre les personnes immigrantes et les personnes nées au pays ayant des caractéristiques comparables, notamment en termes de capital humain » (Chicha et Charest, 2008, p. 17).

---

<sup>6</sup> Dans la présente étude, on va utiliser les mots insertion ou intégration indistinctement.

L'insertion professionnelle des immigrantes depuis leur arrivée au pays d'accueil joue un rôle primordial pour leur intégration à la société leur permettant d'acquérir de l'expérience professionnelle et de développer un sentiment d'appartenance à la société d'accueil. Elle facilite l'apprentissage des codes culturels liés aux domaines professionnels, la création de réseaux sociaux ainsi que la rencontre et la réalisation de soi à partir de l'exercice d'un emploi. (Cardu et Sanschagrin, 2002 ; Giroux, 2011). Dans sa politique, le gouvernement québécois avance aussi cette vision : « L'emploi permet non seulement aux personnes immigrantes de subvenir à leurs besoins et à ceux de leur famille, mais aussi de se réaliser, d'élargir leur réseau social et de développer des compétences en français » (MIDI, 2016, p. 22).

Comme souligné par Cardu et Sanschagrin (2002) les femmes immigrantes vont expérimenter une chute de statut professionnel et donc une rupture de leur identité professionnelle résultant des difficultés et des obstacles du processus migratoire qu'elles doivent surmonter. À ce sujet, Giroux a confirmé cette 'trajectoire' chez les plus qualifiées : « Une grande part des immigrants qualifiés ne parviennent pas à se réapproprier leur profession d'origine et connaissent une chute de statut socioprofessionnel » (2011, p. 1)

En effet, le processus d'intégration professionnelle est une voie vers la compréhension de la nouvelle culture, qui facilite aux immigrants la négociation entre leurs codes culturels et celles de la société d'accueil. Ce processus requiert une période d'ajustement pour participer à la nouvelle société (Cardu, 2002; Blain, 2005; Giroux, 2011).

Le processus d'intégration au marché du travail dans un contexte migratoire concerne plusieurs acteurs (la personne immigrante, la famille, l'entourage, les collègues de travail, les employeurs, les syndicats, les organismes d'insertion à l'emploi, etc.),

jouant un rôle significatif à différents niveaux. Aussi, plusieurs facteurs rentrent en jeu pour franchir les différentes étapes d'intégration au marché qui commence par l'embauche. En effet, l'intégration professionnelle est un processus bidirectionnel, qui doit s'adresser à l'ensemble des acteurs de la société, dont les immigrants et les gestionnaires responsables du processus d'embauche des entreprises joueront un rôle fondamental. Ce processus suppose l'ouverture des acteurs, le respect pour la différence dans un cadre normatif inclusif, ainsi que des actions et des pratiques concrètes des acteurs concernés afin de faciliter et promouvoir l'intégration professionnelle de tous les membres qui composent la société qu'ils soient immigrants ou non.

## 2.2 Le processus d'embauche

Pour la présente recherche, il est essentiel d'avoir une compréhension générale du processus d'embauche. Pour ce faire, dans cette section nous présentons d'abord les différentes étapes du processus d'embauche. Et après, nous abordons les pratiques d'embauche auprès des immigrants au Québec, ce qui nous permet de comprendre et d'analyser davantage la problématique du processus d'embauche.

### 2.2.1 Les étapes du processus d'embauche

Le processus d'embauche permet aux entreprises de trouver et de choisir les candidats le plus compétents pour les postes disponibles. Ce processus d'embauche comprend différentes étapes qui varient selon l'employeur. Mais, quatre grandes étapes composent habituellement tout processus d'embauche. Dans la description du poste, l'entreprise définit le profil du candidat ou candidate ainsi que les besoins de main-d'œuvre de l'entreprise. Le recrutement consiste à créer un bassin de candidats par

divers moyens pour la recherche de candidats qualifiés. La sélection correspond au moment d'identifier les candidats, de les évaluer et d'en choisir le meilleur. Et finalement, l'accueil et l'intégration servent à accueillir et à négocier les conditions d'entrée du « bon candidat » et l'orientation de cette personne pour son travail (Dubé, 2013 ; St-Onge *et al*, 2004).

Chaque étape de ce processus a des composantes et des éléments qui vont jouer en faveur ou nuire à l'insertion des immigrants au marché du travail. D'après plusieurs auteurs (Chicha et Charest, 2008 ; Bélanger et al, 2010 ; Chicha, 2012), ce sont les étapes du recrutement et de la sélection qui sont les plus difficiles à franchir pour les immigrants. Dans ce sens, Chicha et Charest affirment que « Les pratiques de recrutement ou de sélection de la main-d'œuvre en vigueur dans les entreprises sont généralement conçues en fonction du profil traditionnel des travailleurs qui y sont représentés » (2008, p. 13).

#### 2.2.1.1 La description du poste de travail

Le processus d'embauche débute par la définition de l'emploi. L'entreprise définit le profil en tenant compte des exigences du poste à combler (besoins de main-d'œuvre, tâches, fonctions et responsabilités); des critères de sélection (qualités requises, formation, expérience, compétences); et des conditions de l'emploi (exigences physiques, horaires, rémunération) (Dubé, 2013).

Cependant, la description du poste peut être inclusive ou exclure plusieurs catégories de personnes dépendant des termes utilisés ainsi que des conditions et critères qui doivent être remplis par les candidats. Par exemple, une offre qui demande de l'expérience de travail québécois déqualifié d'entrée celles qui ont travaillé à l'étranger par contraste aux femmes natives ayant des compétences similaires ou une expérience

de travail semblable. À ce sujet, Belanger *et coll.* mentionnent que « l'expérience de travail est souvent une condition d'embauche nécessaire surtout pour les postes professionnels ou d'ouvriers spécialisés pour lesquels le niveau de compétence est plus élevé » (2010, p. 27).

La description d'une offre d'emploi donnera des informations sur l'organisation et sur le poste à combler; de façon implicite ou explicite, il donne en outre aperçu du niveau d'ouverture de l'entreprise pour accueillir la main-d'œuvre ayant un profil non habituel comme les immigrants ou les femmes. Pour Dubé, « le format et le contenu de l'annonce d'offre d'emploi ont un effet potentiellement déterminant sur le genre de personnes qui poseront leur candidature ; ils peuvent aussi avoir des incidences sur les modes d'exclusion observés dans la société » (2013, p. 47). Ce qui donne une importance significative à la rédaction de la description du poste, la terminologie employée et les critères de sélection. Ces exigences pour pourvoir un poste constituent des désavantages systématiques pour certains groupes spécifiques de la population, par exemple les immigrantes, qui n'ont pas ni la formation ni l'expérience de travail acquises au Québec. Si bien que sans parler de discrimination directe, les critères de sélection pourraient entraîner une sorte de discrimination indirecte née de la façon de penser et de faire les choses dans les entreprises, qui ne correspond pas nécessairement à la réalité de la population en âge de travailler disponible dans la province.

#### 2.2.1.2 Le recrutement

Les activités de recrutement sont au cœur de la gestion des ressources humaines des organisations. Elles constituent un enjeu central dans les stratégies de l'entreprise permettant d'assurer le remplacement et le renouvellement des compétences, tout autant que leur accroissement (Dubé, 2013).

Le recrutement désigne « l'ensemble des pratiques qui consistent à faire savoir à des candidats potentiels qu'un poste est disponible dans une organisation, et à les inviter à poser leur candidature » (Dubé, 2013, p. 2). Il existe plusieurs moyens pour faire le recrutement : le bouche-à-oreille, les candidatures spontanées, les journées de portes ouvertes, le centre d'emploi gouvernemental, les agences privées de placement, les associations professionnelles, les institutions d'enseignement, les journaux, les revues spécialisées, les sites internet de recherche d'emploi, le site web de l'entreprise, les salons et les foires de l'emploi, les groupes de référence (Chicha et Charest, 2008 ; Forcier, 2012).

Selon Emploi-Québec (2004), environ 75 % des emplois sont trouvés par des informations provenant de sources informelles (les réseaux de contacts). Les petites et moyennes entreprises, qui sont très nombreuses au Québec, se caractérisent par des procédés d'embauche favorisant le bouche-à-oreille. Pour l'entreprise, il y a plusieurs avantages d'utiliser les réseaux : économiser de l'argent, gagner du temps et s'assurer de la qualité des candidats (Simonsen, 2015).

Le recrutement est donc une étape cruciale pour les entreprises qui cherchent à optimiser les ressources ainsi que pour les candidats, pour qui l'accès à l'information claire et opportune et les références joueront un rôle central dans leur possibilité de postuler à un emploi. Pour les candidates immigrantes, c'est en posant leur candidature qu'elles auront l'occasion de participer à la course et d'être sélectionnées.

### 2.2.1.3 La sélection

Bien que l'étape de sélection consiste à évaluer les candidats afin de choisir les meilleurs à partir de « critères objectifs » comme leurs compétences (par exemple, le niveau de formation, les compétences linguistiques et les capacités liés au poste), il y

a aussi des facteurs subjectifs qui vont jouer liés à l'affinité des recruteurs avec les candidats ou à l'utilisation des critères spécifiques pour évaluer leurs capacités personnelles (Chicha et Charest, 2008).

Dans le processus d'embauche, l'étape de sélection est clé. Elle permet l'analyse des candidatures reçues pour choisir les candidats, établir un contact avec eux, réaliser les entrevues et vérifier des références. La sélection peut être longue et ardue en raison des outils et d'instruments utilisés. Elle peut inclure des tests d'aptitudes, de personnalité, situationnels ou de mise en situation. À ce propos, Chicha et Charest affirment que ces outils désavantageant les immigrants :

Les critères de sélection, les tests psychométriques ou de personnalité ont également des effets désavantageux. Les entrevues de sélection peu structurées et réalisées par des responsables peu sensibles à la diversité culturelle ont également des effets défavorables envers les immigrants des minorités visibles (2008, p. 14).

Comme le soulignent Chicha (2012) et Bélanger *et coll.* (2010), si les critères de sélection sont essentiels pour choisir parmi les candidats le plus performants, ils deviennent aussi des critères qui pourraient exclure grand nombre d'immigrants en raison de désavantages liés à leur petit réseau social, à la difficulté à faire valoir leurs compétences acquises à l'étranger et la difficulté à maîtriser le français et en certains cas aussi l'anglais, deux langues exigées parfois dans les offres d'emploi à Montréal. En plus, si la sélection prend en compte l'expérience de travail québécoise, cela représentera un désavantage encore majeur pour les immigrants.

#### 2.2.1.4 L'accueil et l'intégration

Une fois la personne la plus qualifiée choisie, son accueil et son intégration auront lieu. L'accueil, selon St-Onge *et coll.* (2004) vise à faciliter l'adaptation pour bien s'intégrer au milieu du travail. L'accueil permet au nouvel employé la connaissance de son milieu de travail.

Dans cette étape, l'employeur partage avec le nouvel employé, toute information pertinente sur le fonctionnement de l'entreprise reliée au poste de travail à combler. Cette étape est importante pour la transmission de la mission, les valeurs, la philosophie ainsi que des attentes de l'employeur envers l'employé (CSMO, 2015).

#### 2.2.2 Les pratiques d'embauche auprès des immigrants au Québec

Les pratiques d'embauche comprennent l'ensemble de règles, de principes, d'outils et de critères utilisés au processus d'embauche essentiellement par les employeurs ou gestionnaires de ressources humaines des entreprises. Analyser ces pratiques nous permet de comprendre les enjeux clés, ainsi que d'établir le rôle et l'importance de ces pratiques dans le processus d'intégration des immigrants au marché de l'emploi.

Plusieurs études ressortent une série de pratiques à l'embauche qui influencent l'intégration des immigrants au marché du travail québécois soit par des pratiques discriminatoires ou des barrières culturelles qui continuent à les exclure en grand nombre (Bouchard et Taylor, 2008; Chicha, 2009 ; Bélanger *et al.*, 2010; Dubé, 2012; Simonsen, 2015). Nous nous trouvons devant une complexité intéressante. Il importe de dévoiler ce qui se passe à l'embauche des femmes immigrantes pour comprendre davantage le fait que leur intégration professionnelle soit difficile, même si elles possèdent les compétences requises pour le marché du travail.

Parmi les pratiques, celles associées au processus de recrutement des entreprises, qui se fait majoritairement au Québec par le réseau de connaissances, c'est-à-dire le bouche-à-oreille, aurait un impact significatif sur l'accès à l'information de postes disponibles pour la population immigrante en raison de son faible capital social (Simonsen, 2015). Dans le même ordre d'idée, Dubé se pose la question suivante : « Est-ce que certaines pratiques de recrutement sont-elles susceptibles de pénaliser des segments précis de main-d'œuvre, par exemple les travailleurs âgés ou les personnes immigrantes ? » (2013, p. 1). Pourtant, cela fera objet d'analyse dans cette recherche portant sur les femmes qualifiées plus spécialement; mais aussi si elles sont de minorités visibles.

L'enchevêtrement des obstacles émanant des règles et pratiques des divers acteurs examinés jusqu'ici, de leurs préjugés, des valeurs traditionnelles auxquelles certains adhèrent, réduit petit à petit l'éventail des choix professionnels des immigrantes, notamment lorsqu'elles appartiennent à des minorités visibles (Chicha, 2012, p. 105).

Les pratiques de sélection des entreprises sont peu adaptées à une main-d'œuvre diversifiée puisque les employeurs ont certaines craintes attachées à l'embauche d'une main-d'œuvre inconnue. Donc, la décision de maintenir du personnel avec des caractéristiques semblables entre eux permet aux employeurs de diminuer les risques associés à ces craintes ainsi que de mieux gérer leur incertitude à cet égard. D'après Bélanger *et coll.*, il y a des employeurs qui chercheraient à minimiser le risque inhérent à toute embauche en recrutant des personnes diplômées d'une institution qui leur est connue (2010, p. 28). Donc derrière cette question de risques peuvent se profiler des craintes, qui sont nées de prénotions et des préjugés qui influencent les décisions d'embauche des employeurs et les amènent à des pratiques discriminatoires indirectes ou directes envers certains groupes ou des minorités visibles, comme les femmes immigrantes latines. Par exemple les employeurs n'auraient pas les outils nécessaires pour comprendre les équivalences des diplômes des immigrantes; de plus, ils

penseraient que la compréhension de codes culturels de la société d'accueil n'est pas facile pour les immigrantes et pourrait entraîner des difficultés dans la gestion du personnel et que la maîtrise de la langue joue un rôle fondamental à l'heure de l'embauche d'une main-d'œuvre diversifiée.

Le MIDI (2016) apporte aussi un regard à ce sujet qui tente de comprendre la situation, à partir de la méconnaissance du contexte professionnel et du contexte éducatif de la part de différents acteurs du marché du travail, ce qui rend plus difficile la reconnaissance des compétences acquises ailleurs.

Selon une étude de la *Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse*, il existe un niveau élevé de discrimination dans le traitement des candidatures par les employeurs montréalais (Eid 2012). Dans cette étude, il s'est avéré que la sélection des curriculum vitae comportait des éléments de discrimination directe vis-à-vis certains groupes des immigrants. Cette étude a apporté un éclairage nouveau sur les obstacles importants de cette population.

Parmi les autres facteurs de difficultés identifiés, la valorisation de l'expérience canadienne sur le marché du travail constitue un important obstacle pour les immigrants qui désirent accéder à un emploi (Germain, 2013). « L'expérience de travail des émigrés représente un obstacle majeur, sinon le plus important, en matière d'accès au marché du travail. Ce facteur pose problème sous deux aspects étroitement liés : la non-reconnaissance de l'expérience étrangère et le manque d'expérience canadienne » (Chicha et Charest, 2008, p. 12).

White et Lévesque (2001) proposent une question intéressante : qu'est-ce qui peut inciter un employeur à embaucher une personne, et qu'est-ce qui, au contraire, peut l'en décourager ? C'est justement par rapport à cette question que le processus et les pratiques d'embauche ont un rôle important à jouer. Est-ce que ces pratiques

d'embauche répondent aux craintes justifiées et ressenties par les employeurs au moment de l'embauche? Ou est-ce que ces pratiques d'embauche sont basées sur de simples prénotions; ou encore sont-elles motivées à partir des préjugés ou des stéréotypes qui ne sont pas justifiables dans un processus d'embauche? Ultiment, est-ce que certaines des pratiques que nous venons d'évoquer sont tout simplement discriminatoires?

Les diverses dimensions des pratiques d'embauche des entreprises permettent de comprendre le processus qu'elles suivent pour engager du personnel ainsi que les ressorts derrière les décisions des gestionnaires à l'heure de l'embauche. Il est aussi important de réfléchir au rôle du capital social et du capital humain des immigrantes au moment de l'embauche.

Il est important d'intégrer les notions de capital humain et social pour analyser le processus d'embauche, ce qui pourrait nous permettre d'expliquer comment des dominations se co-construisent et se reproduisent à travers le type de capital social et la façon dont le capital humain est perçu, et ce même dans un contexte où prédomine le discours selon lequel les entreprises recrutent les personnes les plus compétentes.

### 2.3 L'intersectionnalité

Les limites de notions examinées précédemment nous entraînent à analyser les pratiques et discours sur l'embauche avec une autre clef conceptuelle. L'approche intersectionnelle nous invite à analyser les notions en jeu dans une perspective dynamique et interactive afin d'approfondir dans la complexité des systèmes d'oppression et des inégalités présentes. Elle met en lumière l'articulation et les connexions d'une série de concepts et leurs corrélations (Chicha, 2012 ; Harper et Kurtzman, 2014 ; Bilge, 2014).

Cette approche nous permet de mettre en évidence le caractère multidimensionnel et dynamique du phénomène étudié et la combinaison d'obstacles résultant de l'intersectionnalité et de l'inégalité sociale et non de la juxtaposition de variables. Nous devons déterminer les facteurs en jeu, leurs connexions ainsi que leurs répercussions sur le phénomène étudié.

Les femmes immigrantes qualifiées ont des caractéristiques qui les placent dans une situation particulière dans le marché du travail, résultante de l'intersection de plusieurs facteurs sociaux qui les exposent à l'inégalité de traitement : leur sexe (femme), leur origine étrangère (immigrante) et leur appartenance à une minorité visible (latino-américaine). « (...), l'approche intersectionnelle souligne le rôle et l'effet des catégories socialement et culturellement construites pour déterminer l'inclusion ou l'exclusion de certains groupes dans des sphères ou des champs particuliers de la société (...) » (Guillen, 2009, p. 58).

C'est bien délimité dans la littérature sociologique ou empirique, que les femmes ont déjà des désavantages associés à leur sexe<sup>7</sup>. « Dans la sphère du travail notamment, les rapports sociaux de sexe ont provoqué une division sexuelle du travail qui assigne aux hommes comme aux femmes leur place dans la famille et dans la production » (Nkolo, 2008, p. 66).

La situation est encore plus marquante pour les femmes immigrantes, pour qui le salaire et les conditions de travail sont bien en dessous en comparaison à celui des natives.

---

<sup>7</sup> Selon Rojas Viger (2006), les politiques du Canada et du Québec ne sont pas loin de cette réalité de rapports sociaux de sexe. Elle affirme que les politiques souvent traitent les questions d'immigration sous l'angle du genre masculin considérant la femme seulement comme mère et non comme professionnelle. Ce qui à son avis aura des conséquences sur le statut de la femme et sur leurs possibilités de s'insérer au marché du travail.

Selon Statistique Canada, en 2001 les natives avaient un revenu moyen d'emploi de 21 516 \$ qui correspond au 65% du revenu moyen de natifs qui avaient un revenu moyen de 33 464\$. Dans la même année, le revenu des immigrées était de 17 321\$ soit 51% de celui des natifs et 80% des natives. Cette situation n'allait pas beaucoup changée en 2005.

Nous pouvons ajouter à l'analyse de la situation l'apport de Chicha (2012), selon lequel le croisement de différents motifs de discrimination crée une situation unique où le sexe, l'origine nationale et le fait migratoire combinés génèrent des difficultés spécifiques aux femmes immigrantes qui sont souvent plus vulnérables du fait de leur statut migratoire de minorité visible et racisée. « Les employeurs qui déjà sont réticents à nommer une femme à la tête d'une équipe d'ouvriers risquent de l'être encore plus lorsque cette femme est immigrante et appartient à une minorité visible » (Chicha, 2012, p. 104).

Rojas-Viger (2006) nous permet d'ajouter un autre élément d'analyse, particulier à la catégorie d'immigrantes qui nous intéresse dans la présente recherche, celui du stéréotype de la femme latino-américaine comme étant faiblement scolarisée, soumise, ayant des enfants en bas âge et exposée à subir la violence familiale. Ce stéréotype ne correspond pas à toutes les femmes latino-américaines. Mais, selon cette auteure, il influence des multiples politiques sur la vulnérabilité de ces femmes dans le processus d'insertion à la société d'accueil.

Un autre facteur qui va compter pour les femmes immigrantes qualifiées d'Amérique latine, c'est le pays d'obtention du diplôme ainsi que de l'expérience de travail. Par exemple, « pour l'ensemble des immigrants détenant un diplôme universitaire au Québec, ceux qui l'ont obtenu d'un pays développé ont 60 % plus de chance de se trouver un premier emploi par rapport à ceux qui l'ont obtenu d'une université d'un pays moins développé » (Bélanger *et coll.* 2010, p. 50). C'est-à-dire que le lieu

d'obtention du plus haut diplôme autant que de l'expérience de travail aura une influence sur les chances d'intégration de ce groupe. De plus, de nombreux auteurs (Chicha et Charest, 2008 ; Bélanger *et al.*, 2010) reconnaissent l'influence de l'origine nationale sur la vitesse à laquelle une immigrante est en mesure de trouver un emploi et sur le rendement économique de son expérience potentielle sur le marché du travail.

Quoiqu'on puisse constater une rapide croissance de la migration originaire de pays moins développés, la non-reconnaissance des diplômes, comme le font remarquer Chicha et Charest (2008) résulte parfois de l'ignorance ou de l'absence de procédures transparentes, claires et rigoureuses de la plupart des acteurs, y compris les établissements d'enseignement et les employeurs; ce qui « constitue un terrain propice pour l'exercice de préjugés et de stéréotypes quant à la qualité de l'éducation obtenue dans ces pays » (idem, p. 10). Les diplômes sont souvent décriés sans avoir nécessairement des preuves à l'appui, limitant l'accès à l'emploi des immigrantes qualifiées. « Les employeurs n'ayant pas de points de référence relativement à la valeur des diplômes étrangers, ils les ignorent, surtout lorsqu'ils ont été obtenus dans des pays en développement (...) » (Idem, p. 12). D'ailleurs, le fait d'avoir un diplôme d'une institution éducative « du tiers monde » est pour certains associés à « une tierce pensée », ce qui fait que les femmes sont confrontées quotidiennement à la dévalorisation de leurs connaissances, sous prétexte qu'elles viennent d'un pays du Tiers-Monde (Rojas Viger, 2006).

Les éléments apportés par les auteurs nommés ci-dessus nous amènent à l'importance d'analyser les critères utilisés par certains des acteurs clés du marché du travail spécialement les employeurs, afin de valider les diplômes et l'expérience de travail obtenus ailleurs par les candidats. Cela invite à s'interroger sur le processus et les pratiques d'embauche préconisées par les employeurs et par les gestionnaires de ressources humaines des entreprises, afin d'analyser les enjeux liés à l'embauche des femmes immigrantes qualifiées provenant de l'Amérique latine. Il serait important de

valider l'influence des barrières culturelles, des craintes attachées à la gestion de l'incertitude et de l'optimisation de ressources dans le processus et les pratiques d'embauche des entreprises. Pour cela, il est fondamental de comprendre les facteurs en jeu et leur rôle dans la situation désavantageuse qui vivent ces femmes dans leur processus d'intégration professionnelle à la société d'accueil.

## CHAPITRE III

### MÉTHODOLOGIE

Dans ce chapitre, nous présentons les différentes étapes de notre stratégie de recherche qui nous a permis d'établir l'ensemble d'actions nécessaires pour arriver à notre objectif, soit la stratégie générale, la population visée et la sélection de l'échantillon, le recrutement, la méthode de collecte, l'analyse des données, les considérations éthiques et finalement les limites de la recherche.

#### 3.1 La stratégie générale

La stratégie de recherche nous permet une vue d'ensemble de la recherche ainsi que du cheminement méthodologique. Cette recherche inspirée de l'approche qualitative privilégie une perspective interprétative du sens que portent les répondants (femmes immigrantes qualifiées d'origine latino-américaine à la recherche d'un emploi qualifié et employeurs ou gestionnaires chargés du processus d'embauche) à leurs pratiques, actions et trajectoires liées au processus d'embauche. Les approches qualitatives « (...) veulent rendre compte de la manière dont les sujets de la recherche vivent leur condition en milieu naturel et dont ils interprètent leur situation ou leur problème » (Deslauriers et Hurtubise, 2007, p. 277). Ceci correspond à l'objectif du mémoire d'analyser les récits de ces deux groupes d'acteurs (les immigrantes et les gestionnaires), ce qui nous permet de comprendre les difficultés, les réussites et les enjeux d'embauche qu'affrontent les immigrantes qualifiées d'origine latino-américaine.

La présente étude est de type interprétatif, c'est-à-dire que nous faisons la connaissance du phénomène en mettant l'accent sur les récits des participants pour les interpréter, ce qui nous permet de comprendre mieux la problématique. En outre, l'approche nous permet d'entendre la voix des employeurs ou de gestionnaires chargés du processus d'embauche ainsi que la voix d'un groupe de femmes immigrantes ayant des caractéristiques spécifiques sur lesquels il existe peu d'informations. Cette stratégie permet d'avoir deux groupes d'acteurs pour enrichir la recherche et mieux comprendre la bidirectionnalité de l'intégration. La méthodologie propose donc une perspective d'analyse pragmatique sur les attitudes et les pratiques entourant l'embauche, du discours entretenu par ces deux catégories d'acteurs.

Les récits nous permettent de connaître leurs vues sur le processus d'embauche : ils donnent aux acteurs la possibilité d'exprimer leur vécu de manière singulière ainsi que de nous parler plus généralement sur la situation des immigrantes qualifiées. Aussi, les récits nous aident à voir deux côtés de la problématique, en faisant ressortir les justificatifs plus caractéristiques de chacun des deux groupes. Au final, cette méthode permet d'une part que les acteurs soient en mesure d'exprimer et de parler de leur vécu en partageant leurs vues sur le processus d'embauche; et d'autre part, d'identifier par une analyse transversale, certaines formes de discours de genre « typifié » ou « instrumental ».

Étant donné que l'intérêt de cette recherche est dans les pratiques d'embauche présentes dans le processus d'embauche qui nous permettent de voir le rôle du capital social et du capital humain dans les possibilités d'embauche des candidates, nous avons choisi de procéder par collecte et analyse de récits des protagonistes aux deux « extrêmes », si l'on peut dire, du processus d'embauche. Les récits sont le moyen d'éclairer éclaircir l'objet étudié. Enfin, ce type de recherche apporte des pistes de réflexion sur le phénomène de l'intégration professionnelle des femmes immigrantes latino-américaines à Montréal.

### 3.2 La population visée et la sélection de l'échantillon

Cette recherche qualitative a la prétention de réaliser une réflexion approfondie à partir de la parole à deux groupes d'acteurs du marché du travail. Elle cherche à refléter le phénomène étudié à partir des témoignages des participants. Pour préciser et délimiter la population à l'étude, nous avons déterminé des critères de sélection pour chacun des échantillons d'acteurs.

La population visée par cette étude est celle de deux acteurs clés du processus d'intégration professionnelle des immigrantes latino-américaines résidant à Montréal: des responsables d'embauche en entreprises et des femmes à la recherche d'un emploi qualifié. Nous allons expliciter plus bas ce choix. Au final, nous avons travaillé avec un échantillon de dix personnes (Appendice C).

Pour la sélection des participants, nous avons retenu les critères suivants. Critères de sélection des femmes :

1. Être Latino-Américaine et avoir émigré au Québec depuis 4 à 10 ans

La recherche s'intéresse aux femmes qui ont dépassé les démarches initiales d'installation, mais qui se retrouvent dans leur processus d'intégration socioprofessionnelle.

2. Avoir un diplôme universitaire de son pays d'origine

Un des objectifs de la recherche est de connaître la situation des immigrantes avec un diplôme universitaire obtenu dans leur pays d'origine puisque nous avons vu que c'est la reconnaissance de diplômes qui semble faire problème.

### 3. Habiter à Montréal

Notre territoire de recherche était circonscrit à la ville de Montréal, puisque, comme nous l'avons mentionné dans la problématique, il existe un fort pourcentage des femmes immigrantes qualifiées d'origine latino-américaine sur ce territoire.

### 4. Être rentré au pays avec le statut de résidente permanente

La recherche s'intéresse aux femmes rentrées au pays avec le statut de résidentes permanentes. Nous avons exclu les réfugiées en raison des problèmes additionnels reliés à ce statut.

### 5. Avoir une maîtrise de la langue française

Les femmes immigrantes à la recherche d'un emploi qualifié doivent maîtriser la langue de la société d'accueil, car cela constitue un élément de base du capital humain attendu par les employeurs.

### 6. Être à la recherche d'un poste qualifié

Notre recherche s'adresse aux immigrantes qualifiées qui sont à la recherche d'un emploi qualifié dans leur domaine de formation qu'elles soient en chômage ou en emploi. Ceci permet de parler de ce qu'elles vivent présentement plutôt que de leur trajectoire passée.

Critères de sélection des employeurs ou gestionnaires :

1. Exercer dans une entreprise privée

La recherche a interpellé les employeurs et gestionnaires des petites et moyennes entreprises (PME) montréalaises plutôt que les entreprises publiques. Car dans le PME il n'y a pas de politiques d'embauche standard; cela nous offre un ensemble de répondants plus variés.

2. Être responsable du processus d'embauche

Un des objectifs de la recherche est de connaître les enjeux liés à l'embauche et pour ce faire, les entretiens s'adressent précisément aux gestionnaires responsables du processus d'embauche des PME.

3. Avoir un poste permanent depuis au moins deux ans

Étant donné que nous intéressons aux récits des gestionnaires dans les pratiques d'embauche, il est important d'interviewer une personne qui connaît bien les processus et pratiques d'embauche de l'entreprise.

### 3.3 Le recrutement

Les participants à la recherche ont été principalement recrutés par l'intermédiation et la référence des organismes d'aide à la recherche d'emploi. Il était initialement prévu de contacter l'Association des Centres de recherche d'emploi du Québec (ACREQ), pour avoir sa collaboration avec le recrutement de participants à l'étude. Cependant,

puisqu'elle a été dissoute et ses membres ont intégré le Regroupement québécois des organismes pour le développement de l'employabilité (RQuODE) en janvier 2016, nous avons établi contact avec le RQuODE, qui a été notre premier interlocuteur du secteur de l'employabilité afin d'identifier les organismes d'employabilité pour ensuite initier le contact avec des femmes qualifiées d'origine latino-américaine à la recherche d'emploi et avec des responsables du processus d'embauche des petites et moyennes entreprises.

Pour le recrutement des participants, nous avons visité le RQuODE où nous avons obtenu une liste des organismes d'aide à la recherche d'emploi avec les noms des personnes responsables. Aussi l'intervenante du RQuODE a envoyé un courriel aux responsables des organismes ciblés par nous pour leur demander leur collaboration avec la recherche en cours. Nous l'avons contactée pour présenter le projet de recherche et identifier ensemble les stratégies pertinentes pour le recrutement des participants correspondant au profil recherché par l'étude. Ceux-ci nous ont donné la possibilité de parler de l'objectif de la recherche lors des formations offertes par les organismes aux immigrantes, et nous ont donné des références de personnes qui, selon eux, seraient intéressées à participer à l'étude ou pourraient nous aider avec le recrutement.

D'autres participants ont été aussi recrutés par le bouche-à-oreille, suite aux autres entretiens et également par des intervenants des organismes d'aide à la recherche d'emploi, que nous avons contactés au début du processus de recrutement. Les employeurs et gestionnaires des entreprises ont été rencontrés dans leur milieu de travail. Et les femmes, dans les organismes d'employabilité et dans des lieux publics.

### 3.4 La méthode de collecte des données

La méthode de collecte de données privilégiée par cette recherche a été l'entrevue semi-dirigée. Celle-ci nous a permis un contact direct auprès des répondants choisis pour recueillir des informations pertinentes à la recherche. Dans les entrevues, c'est la chercheuse qui facilite l'échange dans le sens qu'elle « évite que l'acteur s'éloigne des objectifs de la recherche et permet à son vis-à-vis d'accéder à un degré maximum de sincérité et de profondeur » (Van Campenhoudt et Quivy, 2011, p. 170).

Donc, l'entrevue semi-dirigée s'est ajustée bien aux objectifs de la recherche, dans le sens de garder les répondants dans notre champ d'intérêt. Comme le mentionnent Van Campenhoudt et Quivy (2011, p. 171), l'entretien semi-dirigé est « certainement le plus utilisé en recherche sociale. Il est semi-directif en ce sens qu'il n'est ni entièrement ouvert ni canalisé par un grand nombre de questions précises ». Nous avons choisi cette méthode de collecte de données puisqu'il facilite à l'interviewé le partage de son vécu sur le phénomène étudié sans s'éloigner des objectifs de la recherche, en permettant un degré maximum de sincérité et de profondeur (Idem, p. 170).

Pour recueillir l'information, nous avons construit une grille d'entrevue pour chacun des groupes participants à la recherche. Cet outil nous a permis de structurer l'entrevue autour de thèmes pertinents à l'objet de la recherche. La grille d'entrevue des femmes immigrantes (Appendice A) était divisée en cinq parties. La première partie pour valider le profil et les caractéristiques sociodémographiques de la participante. La deuxième partie visait sa formation et son expérience de travail. La troisième s'intéressait à son processus de recherche d'emploi. La quatrième portait sur son expérience avec les entrevues d'embauche. Pour finaliser avec des questions concernant son origine nationale.

La grille d'entrevue des employeurs (Appendice B) ou questionnaires de sélection était divisée aussi en cinq parties. La première partie pour valider le profil et les caractéristiques sociodémographiques des participants. La deuxième partie s'intéressait à l'identification de l'employeur et du milieu de travail. La troisième portait sur le processus et les pratiques d'embauche dans l'entreprise. La quatrième partie parlait de la main-d'œuvre immigrante en général. Pour finaliser, la cinquième partie discutait de l'intégration des femmes qualifiées latino-américaines dans l'entreprise.

Toutes les questions étaient des questions ouvertes, afin de faciliter aux participantes et participants de s'exprimer davantage sur leurs expériences subjectives, leur vécu, leurs pratiques, leurs actions et leurs sentiments face à l'objet d'étude.

Les répondants ont été rencontrés individuellement. La durée des entrevues varie entre 50 et 95 minutes pour les femmes et entre 45 et 90 minutes pour les employeurs. Bien que toutes les femmes interviewées parlent français, les entrevues se sont déroulées en espagnol afin de favoriser la création d'un lien de confiance et une ambiance de confort pour les participantes, ce qui a permis aux femmes d'exprimer davantage leurs sentiments rattachés à leur processus de recherche d'emploi. Dans le cas des employeurs, toutes les entrevues se sont déroulées en français. La collecte de données a eu lieu entre janvier 2016 et mai 2016.

Toutes les personnes participantes à la recherche ont reçu une lettre d'invitation avec les objectifs de la recherche et les conditions proposées pour le déroulement de la même. Elles ont signé aussi un formulaire de consentement avant les entrevues. Au début des rencontres, nous avons précisé aux répondants la confidentialité de leur propos et l'utilisation qui allait être faite des informations recueillies. Nous avons aussi demandé la permission des répondants pour enregistrer les entrevues afin de nous assurer de la qualité de l'analyse des données recueillies. Afin d'assurer l'anonymat

des participantes et participants dans cette analyse, nous avons remplacé leurs noms et celui de toutes les personnes citées à l'entrevue.

### 3.5 L'analyse des données

L'analyse des données a été faite en termes de récits. Cela permet d'éclaircir les différents facteurs qui interviennent et interagissent dans le processus d'embauche. Ces récits sont des mises en scène, des justifications, des significations de ce que les femmes pensent et le sens qu'elles donnent à leur expérience de recherche d'emploi, réussites ou échecs. Pour les gestionnaires, leurs récits nous permettent de connaître les justifications de leur choix d'embauche ou toute autre forme de rationalisation de leur décision. L'analyse de ces récits aboutit sur des pistes de réflexion aux difficultés signalées tant pour les femmes que pour les gestionnaires, et ultimement sur les dispositifs macro sociales en place.

L'analyse des données a été effectuée en utilisant des méthodes d'analyse qualitative. Nous avons privilégié l'analyse de contenu qui nous a permis un traitement méthodique des informations pour la réalisation d'une description en profondeur à partir de laquelle nous avons analysé et interprété les résultats obtenus.

Les méthodes d'analyse de contenu impliquent la mise en œuvre de procédures techniques relativement précises. Seule l'utilisation de méthodes construites et stables permet en effet au chercheur d'élaborer une interprétation qui ne prend pas pour repères ses propres valeurs et représentations (Van Campenhoudt et Quivi, 2011, p. 206).

Pour la présente recherche, nous avons réalisé dix entrevues qui nous ont permis d'accumuler environ 110 pages de transcription. L'analyse des données a été effectuée par étapes sans l'utilisation d'aucun outil informatique. Nous avons commencé par la

retranscription de toutes les entrevues. Ensuite, nous avons réalisé une première organisation du matériel à partir des vignettes descriptives de chacun des répondants, donc les portraits de participantes et participants. Pour continuer avec un premier niveau de raisonnement analytique, nous avons ressorti les points saillants des récits de deux acteurs (immigrantes et gestionnaires) à l'aide d'une analyse thématique en déterminant des rubriques, des méta thèmes, des thèmes et des verbatim, ce qui nous a permis d'identifier des convergences et des divergences entre les récits des répondants pour trouver les logiques et les points en commun. Cela dit, les grilles d'entrevues ont été le point de départ pour les tableaux d'analyse préliminaire. Finalement, nous sommes passées à l'interprétation des résultats réalisée à la lumière des objectifs, de la problématique et du cadre conceptuel proposés dans la présente recherche.

### 3.6 Les considérations éthiques

Toutes les recherches avec des êtres humains sont l'objet d'une réflexion éthique dès sa conception jusqu'à la divulgation des résultats. C'est pour cela que nous avons mis en place une série de mesures tout au long du processus de recherche, afin d'assurer les conditions nécessaires pour respecter les implications éthiques d'une recherche en sciences humaines.

La recherche doit assurer que tous les participants donnent leur consentement libre et éclairé. Pour ce faire, toutes les répondantes et tous les répondants ont reçu une lettre d'invitation (Appendice F) pour participer à la recherche en indiquant les objectifs et les attentes face à leur participation. Également, avant les entrevues, les répondants ont signé un formulaire de consentement (Appendices D et E). Celui-ci parle, entre autres, du caractère volontaire et gratuit de leur participation ainsi que de la confidentialité des renseignements recueillis lors de cette étude. Afin d'assurer l'anonymat de participants,

nous avons utilisé de noms fictifs et nous avons maquillé certaines informations concernant la vie privée des répondants.

Nous avons réitéré aux participants leur liberté de participer à cette recherche ainsi que de mettre fin à leur participation en tout moment sans aucun problème ou justification. Par ailleurs, la participation à cette recherche ne comportait aucun risque d'inconfort important.

### 3.7 Les limites anticipées des choix de méthodologie

La présente méthodologie comporte des limites qu'il est nécessaire de signaler. Le premier concerne l'échantillon. Il s'agit d'un petit échantillon. Nous avons effectué dix entrevues; bien que ce nombre est intéressant pour comprendre certains cas d'intégration des immigrantes, ce choix-là ne permet pas de généraliser les résultats à l'ensemble des cas possibles.

De plus, nos critères de sélection ne permettent pas de documenter systématiquement les éléments d'analyse mentionnés dans notre recherche.

Ainsi, le deuxième bémol concernant les critères de sélection des participants. Nous avons été souples par rapport à la sélection des gestionnaires chargés du processus d'embauche afin d'améliorer les chances d'avoir des participants. Nous n'avons pu compter que sur la participation des gestionnaires de cinq entreprises, trois du secteur manufacturier, un du secteur financier et un du secteur de l'employabilité. Une homogénéité des entreprises aurait permis d'obtenir des informations plus précises d'un secteur en particulier.

La troisième limite anticipée concerne la situation familiale des répondantes. À cet égard nous n'avons pu utiliser la charge familiale des enfants comme élément d'analyse dans nos données, ce qui pourtant aurait dû être central en raison de notre cadre conceptuel sur l'intersectionnalité.

La dernière limite est avérée plutôt qu'anticipée. Elle concerne la disponibilité des répondants, le processus de recrutement a été ardu et difficile. Par rapport aux femmes se sont présentées plusieurs annulations de dernière minute, de retards, des absences ou de manque d'intérêt à participer à la recherche. Cela a rendu nécessaire d'élargir le recrutement avec le bouche-à-oreille.auprès des employeurs ou des gestionnaires, une fois qu'ils ont été contactés, la principale difficulté a été de coordonner la date de rendez-vous et d'arriver à obtenir au moins une disponibilité de quarante-cinq minutes pour la réalisation de l'entrevue. Le temps alloué aux entrevues de la part de quelques répondants a limité la possibilité d'approfondir à propos de certains sujets.

Au final, dans le cas des gestionnaires ou des employeurs nous nous retrouvons parfois devant une mise en scène et dans le cas de femmes, avec des réponses qui ne correspondent pas nécessairement à leurs expériences personnelles sinon à une idée généralisée qu'elles ont sur les femmes immigrantes. Nous avons pris en considération ce constat lors de l'analyse des informations.

Enfin, nous ne pouvons pas nier l'influence de nos caractéristiques personnelles sur le déroulement et les propos des participants durant les entrevues. Toutes les femmes interviewées étaient d'origine latino-américaine, ce qui a favorisé la création d'une relation de confiance avec l'intervieweuse. Comme nommé par Hass et Masson (2006), créer une relation de confiance avec la personne interrogée est une condition à l'ouverture de soi.

## CHAPITRE IV

### DESCRIPTION DES RÉSULTATS

#### 4.1 Portrait des participantes et participants et analyse descriptive d'entrevues

Ce chapitre présente une description détaillée de chacun des participants à la recherche, donc cinq femmes immigrantes qualifiées latino-américaines et cinq gestionnaires ou employeurs responsables du processus d'embauche. Nous commençons par les portraits des femmes et après, nous présentons les portraits des gestionnaires chargés de l'embauche dans les entreprises.

##### 4.1.1 Entrevues avec des femmes immigrantes qualifiées latino-américaines

Cinq femmes qualifiées latino-américaines entre 31 et 43 ans ont accepté de nous accorder une entrevue. Deux d'entre elles ont des emplois non qualifiés, une autre occupe un emploi en dessous de ses compétences et les deux autres sont sans emploi ou à la recherche d'un emploi dans son domaine de formation. Toutes ont obtenu au moins un diplôme de baccalauréat de leur pays d'origine dans différentes professions libérales soit en génie, psychologie, gestion ou éducation et certaines avec des maîtrises. Toutes les femmes sont entrées au pays avec le statut de résidentes permanentes entre 2011 et 2012. Quatre d'entre elles sont mariées et une est célibataire. Seulement une des femmes a des enfants. Les quatre catégories d'analyse qui ont orienté les portraits des participantes sont : la préparation pour le marché du travail, le processus de recherche d'emploi, les entrevues d'embauche et l'origine nationale.

## ENTREVUE no 1

Clara<sup>8</sup> est une femme de 35 ans d'origine colombienne, mariée et mère de deux enfants en bas âge. Madame est titulaire d'un baccalauréat en commerce international et d'un master en gestion administrative. En ce moment, sans emploi elle effectue des démarches pour en trouver un. De plus, elle fait du bénévolat dans une association de professionnelles. Clara réside au Canada depuis 5 ans, toujours à Montréal.

Durée de l'entrevue : 62 minutes.

À propos de la préparation pour le marché du travail

Clara possède huit années d'expérience en gestion administrative à l'étranger. Au Canada, elle n'a aucune expérience de travail dans son domaine de formation. Actuellement, elle est à la recherche d'un emploi. Elle affirme ne pas avoir reçu l'appui nécessaire d'Emploi – Québec dans ses démarches d'intégration professionnelle, ce qui rend difficile le processus de recherche d'emploi. De plus, elle considère que sa situation est compliquée étant donné qu'elle a deux enfants et qu'elle n'a pas le soutien familial d'ailleurs.

Elle reconnaît l'importance de la préparation pour insérer le marché du travail : suivre une formation au Québec, maîtriser la langue (français) et connaître le langage du milieu de travail (la terminologie technique). À son avis, il est de la responsabilité de la candidate de détenir les compétences requises par le poste. Mais, est aussi

---

<sup>8</sup> Dans la présente recherche, on nomme les femmes participantes par leur prénom. Dans la communauté latino-américaine, cela permet d'établir une relation de confiance entre les interlocuteurs.

primordiale l'ouverture du milieu à donner une possibilité d'embauche, ce qui pour elle n'est pas toujours évident.

### À propos du processus de recherche d'emploi

Clara mentionne que d'après son expérience, le bouche-à-oreille est la technique de recrutement privilégiée par les employeurs. Donc, le réseautage devient très important pour faciliter l'accès à des informations pertinentes sur les emplois disponibles. De son côté, elle sélectionne les offres d'emploi à partir de certains critères tels que : la proximité, le temps de travail, les exigences et le type de poste. Alors, elle préférerait un poste administratif de jour à temps partiel.

Pour elle, la méconnaissance du marché du travail québécois et le manque d'accompagnement et d'orientation de la part de son agente d'emploi pour répondre à ses besoins professionnels et de formation est ce qui a retardé son intégration au marché de l'emploi.

Dans la dernière année, elle a postulé à environ trente-cinq emplois et a été convoquée seulement à deux entrevues. À son avis, ce résultat s'explique par le fait que sa candidature n'était pas accompagnée de références. Selon elle, les références ne sont pas nécessaires pour travailler avec le gouvernement, puisqu'elle a été convoquée uniquement par des institutions de l'État.

Elle sent comme fondamentale pour l'intégration professionnelle des femmes immigrantes d'avoir l'expérience de travail québécoise. Elle considère nécessaire de sensibiliser et d'outiller les employeurs pour comprendre l'expérience et la formation acquises à l'étranger, afin de minimiser les impacts négatifs du fait que la

personne vient d'arriver et pourtant elle ne compte pas avec l'expérience de travail dans les milieux de la société d'accueil.

Elle remarque un manque d'information et d'outils pour soutenir les femmes immigrantes dans leurs démarches de recherche d'emploi qui correspondent à leurs besoins et à leur formation. De même, l'information et les outils manquent pour aider les employeurs à mieux comprendre les enjeux liés à l'immigration d'une main-d'œuvre qualifiée.

#### À propos des entrevues d'embauche

Clara a participé à deux entrevues d'embauche sans aucun résultat positif. Pour elle, la première avec la Commission scolaire a été un échec. Elle s'est sentie gênée lors de l'entrevue puisqu'elle n'a trouvé aucune correspondance entre leurs compétences et celles requises pour le poste. À son avis, ce résultat est la conséquence de son manque de connaissance du milieu de travail.

Quant à la deuxième avec les forces armées, elle s'est sentie à l'aise, parce que ses compétences répondaient aux besoins d'un poste en logistique. Pour elle, l'entrevue s'est bien déroulée. Elle est encore dans le processus de sélection qui se poursuivra avec des examens écrits et physiques. Nonobstant, pour elle, il serait important d'avoir une orientation ajustée à leur situation pour l'aider à identifier le milieu de travail correspondant le mieux à son domaine de formation, ses compétences et ses expertises.

#### À propos d'origine nationale

Pour Clara, ni son sexe ni son origine ne représentent un avantage ou un désavantage pour la recherche d'emploi. Le désavantage, c'est plutôt la méconnaissance du marché

du travail et la maîtrise limitée de la langue, les éléments clés pour améliorer leurs chances de trouver un emploi qualifié.

Elle a un sentiment de contradiction quant aux processus de sélection de travailleurs qualifiés du Québec. Selon elle, les nouveaux immigrants arrivent avec l'idée de trouver un emploi ajusté à leurs besoins et à leur expérience le plus rapidement possible. Au contraire, ils vont se retrouver devant un milieu de travail inconnu et un processus plus long et compliqué que prévu.

Elle suggère aux femmes à la recherche d'emploi de ne pas traduire textuellement leur CV. Il faut comprendre avant le langage du marché, afin de réaliser les ajustements pertinents. Elle considère crucial aussi que l'évaluation des compétences obtenues à l'étranger soit réalisée par une personne compétente dans le domaine de formation. Elle pense gagnant pour les immigrantes de suivre une formation dès leur arrivée. D'ailleurs, elle conseille aux nouvelles arrivantes de sortir de chez elles, de rester en communication avec les gens, de pratiquer le français et de participer à des activités de réseautage telles que : les salons d'emploi.

## ENTREVUE no 2

Maria est une femme de 43 ans d'origine mexicaine qui est mariée, sans enfants. Madame est titulaire d'un baccalauréat en études de l'environnement et en génie chimique. À ce moment, elle occupe un emploi non qualifié et est à la recherche d'un emploi dans son domaine d'études. Elle réside au Canada depuis 5 ans, toujours à Montréal.

Durée de l'entrevue : 50 minutes.

### À propos de la préparation pour le marché du travail

Maria a travaillé pendant dix-sept ans dans un Centre de recherche de l'environnement de son pays d'origine. Au Canada, elle n'a aucune expérience de travail professionnelle. Actuellement, elle a un emploi à temps partiel dans une entreprise de gestion de sites et pages web. Elle est chargée du service aux clients hispanophones qui habitent aux États-Unis ou à Porto Rico.

Elle aimerait obtenir un emploi dans son domaine d'études, mais elle considère que son niveau de français ne facilitera pas cette démarche. À son avis, son travail en espagnol a limité ses possibilités d'avancer dans l'apprentissage des langues (français et anglais). Elle considère que pour trouver un emploi dans leur domaine d'expertise, il faut se préparer, ce qui lui exige une mise à jour de ses compétences, ses équivalences des diplômes et de la connaissance du marché du travail.

Elle trouve la recherche d'emploi plus compliquée au Québec que dans son pays d'origine, puisque selon elle, l'intégration au marché du travail québécois exige beaucoup de temps, d'énergie et d'argent.

Pour se préparer à insérer le marché du travail, elle reconnaît l'importance des compétences linguistiques en français (écriture et prononciation), ainsi qu'un niveau d'anglais satisfaisant (fonctionnel). Selon elle, il serait nécessaire aussi de suivre une formation pour actualiser ses connaissances, mais elle n'aimerait pas de recommencer à zéro.

### À propos du processus de recherche d'emploi

Maria réalise l'importance du réseau dans son processus de recherche d'emploi pour l'obtention d'information actualisée et pertinente et pour connaître les offres d'emploi disponibles. En fait, elle a obtenu son présent travail par une référence. Une amie qui fait partie de son réseau lui a donné l'occasion de postuler et de passer une entrevue.

Elle sélectionne les offres d'emploi en prenant en considération : les exigences du poste, le salaire (entre 18,00 \$ et 25,00 \$ l'heure), les conditions de travail et les possibilités d'avancement de la compagnie.

Elle prévoit que son processus de recherche d'emploi s'étalera sur les deux prochaines années. D'abord, elle terminera son perfectionnement du français et fera les équivalences des diplômes. Puis, elle suivra une formation d'actualisation au Cégep et fera connaissance du milieu de travail. Finalement, elle ajustera son CV afin de commencer ses démarches de recherche.

Maria nous partage son désir d'occuper un poste dans un laboratoire. Cependant, elle mentionne n'avoir entamé encore aucune démarche afin de se rapprocher de ce milieu. Elle mentionne que son actuel travail ne correspond pas à sa formation, mais qu'elle valorise beaucoup la flexibilité et l'autonomie d'horaire dont elle dispose, ainsi que le confort de son lieu de travail.

### À propos des entrevues d'embauche

Maria a participé à une entrevue d'embauche; celle de l'emploi qu'elle occupe actuellement. Elle a posé sa candidature après la référence de son amie, c'est elle qui l'a préparée pour l'entrevue donc, elle a obtenu l'emploi. Elle pense que sa réussite est

due à son niveau de préparation, à la connaissance de l'entreprise et des tâches spécifiques demandées. La personne chargée de l'entrevue s'est montrée très gentille et l'ambiance était tout aussi agréable. L'entrevue s'est déroulée en anglais et en français. Pour Maria, sa confiance en soi et sa préparation pour le poste ont été fondamentales durant l'entrevue.

### À propos de l'origine nationale

Maria mentionne à plusieurs reprises que les employeurs préfèrent embaucher les Canadiens. Selon elle, les immigrants doivent commencer par maîtriser la langue et par suivre des formations au Québec, afin d'obtenir la reconnaissance de leurs compétences. Elle exprime que plusieurs amis lui ont confié posséder les compétences et la formation requises pour un poste, mais ont vu que l'entreprise choisit les personnes nées au Québec en premier. Toutefois, elle considère valide de donner la priorité d'embauche aux natifs.

Elle aurait identifié des différences entre la façon de travailler des immigrants et celle des natifs. Maria dit que les immigrants sont prêts à donner plus que ce qui leur est demandé dans le cadre de leur travail, tandis que les personnes québécoises se limitent à leurs tâches précises. Nonobstant, les employeurs embauchent davantage les natifs. Pour elle, cette pratique n'est pas du racisme, mais de la préférence pour ces travailleurs qui maîtrisent la langue et connaissent la culture. Aussi, elle remarque que parfois les employeurs ne connaissent pas les pays d'origine des autres candidates, donc ils se font une image déformée de leur réalité. D'après elle, les Latines doivent constamment démontrer leurs capacités et leurs compétences.

Elle mentionne ressentir parfois un manque d'espoir et de motivation attachés à son processus de recherche d'emploi. Pour elle, il y a beaucoup de conditions à remplir pour l'acceptation de la société d'accueil, le gouvernement et les employeurs. À son avis, ce n'est pas un processus facile, « on doit s'ajuster et ajuster ses compétences à la réalité du Québec ».

Elle suggère aux femmes qualifiées d'entamer les démarches nécessaires lors de leur arrivée. « Il faut se préparer pour s'insérer au marché du travail » (apprendre la langue, obtenir les équivalences des diplômes, suivre de cours d'actualisation des compétences, connaître le milieu de travail). Sinon selon elle, les immigrantes qualifiées affronteront plus des difficultés pour réussir.

### ENTREVUE no 3

Carmen est une femme de 35 ans d'origine colombienne qui est célibataire, sans enfants. Madame est titulaire d'un baccalauréat en génie industriel de son pays d'origine et d'un diplôme en génie industriel de l'école Polytechnique de Montréal. En ce moment, sans emploi elle effectue des démarches pour en trouver un. Carmen réside au Canada depuis 4 ans, elle a habité en région pendant dix-huit mois et le reste du temps à Montréal.

Durée de l'entrevue : 69 minutes.

#### À propos de la préparation pour le marché du travail

Carmen possède six années d'expérience en assistance administrative de projets à l'étranger. Au Canada, elle possède 18 mois d'expérience en région dans le même domaine. Elle a trouvé cet emploi à travers du Programme d'aide à l'intégration des

immigrants d'Emploi - Québec, qui donne une subvention aux entreprises pour embaucher de nouveaux arrivants. Elle a eu un contrat pendant la durée de la subvention, une fois la subvention terminée l'entreprise n'avait pas le budget pour la garder. Elle a cherché un emploi dans la même région sans aucun résultat donc, elle est retournée à Montréal où elle pense avoir plus d'options d'emploi après son expérience de travail québécois.

Carmen est à la recherche d'un emploi donc, elle reconnaît qu'il faut améliorer ses compétences linguistiques, parce que le poste de technicienne administrative requiert un haut niveau de communication. Alors, améliorer la phonétique en français ainsi que son niveau d'anglais est prioritaire. Aussi, elle considère important de retrouver un employeur qui aurait l'ouverture d'esprit et qui lui donnera l'occasion de montrer ses compétences sur le terrain. À son avis, sa formation ainsi que son expérience de travail au Québec sont importantes dans leur processus de recherche d'emploi.

#### À propos du processus de recherche d'emploi

Le processus de recherche d'emploi de Carmen a débuté par sa participation à des ateliers de préparation à l'emploi dans un organisme d'employabilité et dans un organisme communautaire. Elle a utilisé aussi les services d'appui logistique d'Emploi - Québec (photocopies, fax, impressions, etc.). De plus, elle a développé certaines stratégies pour la recherche d'emploi, dont la participation aux salons et aux foires d'emploi; le réseautage; la recherche des offres d'emplois cachées; la postulation spontanée; la fréquentation de différents sites internet (p.ex., Jobboom ou Indeed); l'inscription au réseau LinkedIn et l'intermédiation des agences de placement.

Elle observe une différence entre sa recherche d'emploi d'aujourd'hui et celle d'il y a quelques années. À son avis, son expérience de travail en région représente un

avantage, qu'elle constate puisqu'elle a été convoquée à quelques entrevues d'embauche. Selon elle, le désavantage de chercher un emploi à Montréal est la concurrence entre les candidats, « Il y a beaucoup de personnes à la recherche d'emploi par rapport aux offres disponibles ». Donc, son principal défi est d'être capable de démontrer ses compétences et de convaincre l'employeur lors d'un entretien d'embauche d'environ trente minutes. « La recherche d'emploi est un travail à temps plein ». Elle considère un délai raisonnable pour se trouver un emploi de six à douze mois.

Elle a postulé à environ vingt emplois de technicienne dans les six derniers mois. Selon elle, appartenir à l'ordre professionnel n'est pas nécessaire dans son domaine d'expertise. Par contre, une expérience de travail au Québec est tout à fait nécessaire. Dans son processus de recherche d'emploi, elle a privilégié les emplois affichés dans la dernière semaine, les salaires de 15,00 \$ et plus l'heure et les exigences du poste ajustées à son profil.

#### À propos des entrevues d'embauche

Carmen a participé à quatre entrevues d'embauche, deux en personne et deux téléphoniques. Pour elle, la première entrevue en personne s'est bien passée tandis que la deuxième a été un échec. Elle exprime que lors de la première entrevue elle s'est sentie à l'aise avec les questions, les intervieweurs et le lieu de l'entrevue. Par contre, lors de la deuxième entrevue elle se sentit perdue en raison de son manque d'expérience en usine, elle ne savait pas quoi répondre et elle se sentit nerveuse. Donc, pendant la deuxième entrevue, elle a manqué de préparation, de connaissance du travail en usine et de contrôle du stress.

Pour Carmen, les entrevues téléphoniques sont une expérience moins aimée. Pour elle, les entrevues téléphoniques sont difficiles puisqu'elle ne voit pas l'interlocuteur et le temps se passe vite. À son avis, ce type d'entrevue exige une excellente maîtrise de la langue afin de bien comprendre la question et bien lui répondre, situation qui augmente le niveau du stress de la candidate.

### À propos de l'origine nationale

Selon Carmen, le plus important dans la recherche d'emploi est l'expérience de travail québécoise, spécialement pour les petites entreprises qui hésiteront davantage à engager un candidat qui ne connaît pas ni les codes ni le langage du milieu de travail, choix qui pourrait entraîner des dépenses et du soutien supplémentaires à l'entreprise pour bien intégrer le nouvel employé. Donc la priorité pour augmenter les chances de trouver un emploi qualifié est l'expérience de travail au Québec, dans ce contexte la qualification et l'origine nationale passent au deuxième tour.

Elle entend des commentaires tant positifs que négatifs liés à sa recherche d'emploi. Alors, son choix est de prendre en considération seulement les commentaires positifs. Par exemple, les personnes d'origine latino-américaine sont travaillantes, tranquilles et responsables. Elle dit n'avoir pas vécu de malaises liés à son origine nationale pendant son processus de recherche d'emploi.

À son arrivée, elle pensait que son intégration au marché du travail serait facile et rapide. Par contre, une fois installée, elle a constaté que c'est un processus de plusieurs étapes qui demande beaucoup de préparation, du temps et de l'argent pour y arriver. Elle est découragée parfois quant aux démarches à suivre et aux changements requis afin de s'intégrer à l'emploi et à la société d'accueil.

Elle suggère aux femmes qualifiées à la recherche d'emploi d'être patientes, car le processus est long et rempli d'exigences, donc il faut se préparer pour bien réussir les entrevues d'embauche. « Vous avez juste quelques minutes pour convaincre le gestionnaire de sélection ». Il est indispensable de rédiger un CV complet pour après l'ajuster aux différentes offres d'emploi identifiées; programmer des activités de réseautage; effectuer le suivi de nos candidatures et nous préparer pour les entretiens d'embauche.

#### ENTREVUE no 4

Ana est une femme de 33 ans d'origine péruvienne qui est mariée, sans enfants. Madame est titulaire d'un baccalauréat en gestion de tourisme et d'hôtellerie de son pays d'origine et d'un master en leadership éducationnel d'une université à Montréal. À ce moment, elle occupe un emploi à temps partiel et est aux études. Elle réside au Canada depuis 5 ans, toujours à Montréal.

Durée de l'entrevue : 64 minutes.

#### À propos de la préparation pour le marché du travail

Ana a travaillé sept années comme professeure d'anglais dans une université privée de son pays d'origine. Actuellement, elle a un emploi à temps partiel (environ 20 heures par semaine) dans une institution de langues donnant des cours d'anglais et d'espagnol, travail qui répond à ses besoins par la flexibilité de l'horaire et par la proximité à l'université où elle a suivi ses études.

Elle exprime son désir de travailler dans la recherche au niveau universitaire ou avec le gouvernement. Cependant, son récit est ambigu, car elle parle de chercher un emploi

en même temps qu'elle vient de réaliser son inscription à un doctorat. Alors, si elle est acceptée à ce dernier, elle continuera à travailler à temps partiel. Au contraire, elle cherchera un travail qualifié, donc elle exprime plusieurs possibilités tout le temps.

Pour Ana suivre une formation est prioritaire. Elle pense qu'un diplôme du Québec l'aidera à trouver un bon emploi et à être au même niveau des natives. Alors, elle considère crucial de continuer ses études pour obtenir un bon travail, un salaire juste, de la stabilité ainsi que des avantages sociaux.

#### À propos du processus de recherche d'emploi

Pour elle, la formation est au cœur de ses démarches d'intégration professionnelle. Pour se préparer à l'insertion du marché du travail, il faut suivre des études dans la société d'accueil, apprendre les langues (anglais/ français) et devenir membre de l'ordre professionnel. En plus d'une attitude positive envers le processus de recherche d'emploi, qui n'est pas facile à son avis.

Au début de son processus d'intégration professionnelle, Ana a suivi des ateliers de préparation à la recherche d'emploi dans un organisme communautaire. Après cette formation de quatre semaines, elle a ajusté son CV, préparé les entretiens d'embauche et ciblé des sites internet pour la recherche d'emploi. Cependant, pour elle, l'appui reçu de cet organisme n'a pas été adapté à ses besoins. En plus, elle considère qu'il y a un gaspillage de ressources et de temps dans cet organisme, car le processus pourrait être plus court et focalisé sur les besoins de candidats. Elle a trouvé son emploi par ses propres moyens et non par sa participation dans les ateliers donnés par l'organisme d'employabilité.

Pour son processus de recherche d'emploi, elle privilégie la postulation spontanée et la postulation en ligne. Dernièrement, elle a ajouté le réseautage comme stratégie afin d'augmenter ses possibilités d'accéder aux offres d'emplois qui ne sont pas affichées.

Bien qu'elle présente leur candidature pour les postes les mieux adaptés à leurs compétences, elle n'a pas été convoquée à des entrevues d'embauche. Elle explique cet échec en partageant diverses hypothèses : elle a un réseau social trop petit, ce qui limite son accès à l'information opportune d'offres d'emploi; que les employeurs considèrent qu'elle est surqualifiée; et qu'ils ne reconnaissent pas l'expérience de travail acquise à l'étranger, puisqu'elle n'a aucune expérience de travail au Québec dans son domaine de formation.

#### À propos des entrevues d'embauche

Ana a postulé à plusieurs emplois pour lesquels a été convoquée à cinq entrevues, trois en personne et deux téléphoniques. Elle préfère les entrevues en personne parce qu'elles facilitent une interaction plus dynamique et enrichissante. Par contre, à son avis, les entrevues téléphoniques sont très impersonnelles. « J'ai eu une entrevue téléphonique dernièrement qui a été un échec. Je ne me suis pas sentie à l'aise puis je manque l'expérience avec ce type d'entrevues, ce qui a limité mes possibilités de m'exprimer, de parler de mon expérience et de profiter de ce temps-là pour convaincre le recruteur. Donc, les entrevues téléphoniques sont un échec pour moi ».

En parlant de son expérience en entrevue, elle considère qu'en général les entrevues en personne se sont bien passées, même si elle n'a pas obtenu le poste. Elle nous parle de l'entrevue d'embauche du poste qu'elle occupe actuellement, dans laquelle elle s'est sentie bien préparée et a eu la possibilité de démontrer ses compétences sur le terrain.

« Ils m'ont demandé de préparer et donner un cours modèle, après cela j'ai été embauchée ».

### À propos de l'origine nationale

Bien qu'Ana affirme que le pays d'origine ne représente pas un avantage ou un désavantage pour la recherche d'emploi, elle affirme que les diplômes obtenus en Amérique latine n'ont pas une reconnaissance au niveau international. À son avis, cette différence est due en partie à la méconnaissance des employeurs des programmes de formation des universités de pays du sud. Si l'immigrant vient de la France ou des États-Unis, la situation est différente, plus avantageuse.

Donc, le manque de familiarisation des employeurs avec le lieu de provenance, la formation et l'expérience de travail des candidats étrangers pourrait limiter les possibilités d'insertion au marché du travail des immigrantes latino-américaines. Selon Ana, il se peut que les employeurs n'aient pas pris de risques ou se tromper dans leur choix, conséquence d'une méconnaissance et des préjugés associés à l'origine nationale et culturelle de la candidate.

Un autre élément limitant l'insertion au travail des immigrantes latino-américaines est leur manque de préparation pour le marché du travail. Donc, elles doivent: apprendre la langue, suivre des formations, effectuer les démarches auprès de l'ordre professionnel. S'il y a un très grand délai entre la date d'arrivée de l'immigrante et celle de l'entrée au marché du travail, elle se retrouvera devant une situation de déqualification. Donc, ces femmes rencontreront de plus en plus de difficultés à s'insérer à l'emploi.

## ENTREVUE no 5

Adela est une femme de 31 ans d'origine mexicaine qui est mariée, sans enfants. Madame est titulaire d'un baccalauréat en psychologie. Actuellement, elle occupe un emploi non qualifié à temps partiel. Elle serait intéressée à un travail qualifié mieux rémunéré et près de son domaine d'expertise. Elle réside au Canada depuis 4 ans, toujours à Montréal.

Durée de l'entrevue : 95 minutes.

À propos de la préparation pour le marché du travail

Adela a huit années d'expérience de travail dans son pays d'origine, au début dans un groupe de recherche de l'université; ensuite comme thérapeute; et après en stimulation infantile dans une clinique privée. À Montréal, elle travaille depuis deux ans dans un organisme communautaire où elle s'occupe de l'accueil des participantes et de la préparation de la programmation d'activités. Bien qu'elle dise se sentir bien dans son présent emploi, elle affirme aussi que « ce n'est pas ce que j'avais imaginé ». Donc, elle s'attendait à un travail plein de défis professionnels et elle se retrouve dans un milieu plein de défis personnels (connaître la langue, connaître la culture, comprendre la façon de travailler au Québec).

Les défis personnels sont importants pour elle. Cependant, dans son travail, il lui manque des défis liés à sa formation, des défis professionnels. Pour elle, son travail se rapproche plus d'un emploi administratif que d'un emploi pour un professionnel en sciences humaines. C'est cette situation que la pousserait éventuellement à chercher un emploi ailleurs.

Elle se dit embrouillée par rapport à ses attentes personnelles et professionnelles qui sont parfois contradictoires, ce qui a limité ses possibilités d'avancer, puis elle n'a pas précisé vers quoi elle veut s'orienter. Pour Adela, le processus d'intégration au marché du travail a signifié plusieurs ruptures dans sa vie. Par conséquent, elle est en train de réajuster son cheminement afin d'établir les démarches à suivre pour son projet professionnel.

Elle désire un emploi bien payé, lié à son domaine d'expertise, proche de chez elle et rempli de défis professionnels pour développer tout son potentiel créatif. Mais, elle ne se sent pas prête à aller chercher ce travail, elle considère qu'il faut améliorer ses compétences professionnelles, son niveau de français écrit et sa connaissance du milieu de travail. En plus, elle regrette de ne pas porter le titre de psychologue étant donné qu'elle n'appartient pas à l'ordre professionnel.

#### À propos du processus de recherche d'emploi

Adela a vécu plusieurs frustrations liées à son processus de recherche d'emploi en raison de son manque de maîtrise de la langue, de la non-reconnaissance de ses diplômes, de sa méconnaissance du fonctionnement des ordres professionnels et du milieu de travail.

Elle a commencé son processus de recherche d'emploi avec la distribution de son CV auprès de commerces hispanophones. Après une réflexion personnelle, elle a décidé de participer à une série d'ateliers d'aide à la recherche d'emploi pour apprendre comment faire un CV et une lettre de présentation. Pour Adela, bien que les ateliers lui ont donné de l'information, ils sont de peu d'utilité.

Elle a suivi un processus dans un organisme qui travaille à l'insertion des femmes immigrantes au marché du travail. Ce processus comprenait trois stages dans différents milieux pour orienter les femmes vers leurs secteurs d'intérêt. Adela a décidé de trouver des stages en milieu communautaire. Elle a trouvé sa première expérience de stage très enrichissante et intéressante, ce qui lui a donné un aperçu de possibilités de développement professionnel. Lors de son deuxième stage, elle a reçu une offre d'emploi de la directrice de l'organisme pour y rester. Donc, elle a accepté l'offre de travail, et elle est encore dans cet organisme. Nonobstant, elle nous révèle sa déception au sujet des tâches reliées à son poste.

Elle se dit chanceuse parce que lors de son stage, elle avait eu la possibilité de démontrer ses capacités sur le terrain, ce qui lui a donné la possibilité de recevoir une offre d'emploi. Donc, elle n'a pas participé à un processus d'embauche ordinaire. À son avis, cette réussite est due au fait qu'elle est arrivée au bon moment avec les bonnes personnes. Aujourd'hui, elle pense que changer d'emploi lui demandera de préciser ses attentes professionnelles et personnelles, de poursuivre une formation, de prioriser le réseautage et d'être plus sélective et organisée dans son processus de recherche d'emploi.

Elle est prête à partir si elle trouve une offre intéressante et ajustée à son domaine de formation, car dans son travail elle se sent dans un processus de déqualification. Toutefois, elle reconnaît son expérience de travail québécois comme un avantage. Pour elle, la première expérience de travail est la plus compliquée à obtenir en raison du manqué de possibilités pour une personne qui n'a pas ni la maîtrise de la langue ni la connaissance du milieu de travail.

### À propos des entrevues d'embauche

Avant d'obtenir cet emploi, Adela a postulé à environ 30 offres d'emploi, dont elle a été convoquée à deux entrevues d'embauche. À son avis, la première entrevue pour un poste comme thérapeute s'est bien passée. Elle s'est sentie à l'aise dans l'entrevue qui s'est déroulée en français et en anglais, elle a eu un très intéressant échange avec le recruteur. Malgré sa performance, elle n'a pas obtenu le poste. Pour elle, ce résultat est dû à son manque de connaissance du milieu.

Par contre, sa deuxième entrevue a été un échec à cause de son manque d'organisation et de préparation. De plus, elle ne s'attendait pas à une entrevue groupale. Donc, une fois sur place, elle ne s'est pas sentie à l'aise. Elle ne comprenait pas les commentaires des autres participants, elle se dit avoir été désorientée au complet. Cette entrevue a été suivie d'une entrevue individuelle dans laquelle elle s'est sentie plus à l'aise. Finalement, son travail actuel a été obtenu en profitant d'une conjoncture particulière de l'organisme qui lui a donné la possibilité de rester en tant qu'employée et non comme résultat d'un processus d'embauche ordinaire.

### À propos de l'origine nationale

Pour Adela, l'origine nationale ne représente pas un avantage ou un désavantage. Elle n'a pas subi des situations de discrimination en raison ni de son origine ni de sa formation. Elle considère que le grand défi pour les immigrantes latino-américaines est de démontrer leurs capacités et leurs compétences, ce qui exige une maîtrise de la langue pour bien s'exprimer, une capacité d'adaptation au milieu, une ouverture d'esprit et une acceptation de la diversité culturelle.

#### 4.1.2 Entrevues avec des gestionnaires chargés du processus d'embauche

Nous avons interviewé cinq gestionnaires âgés entre 33 et 61 ans, responsables du processus d'embauche dans cinq petites et moyennes entreprises à Montréal. Ces entreprises ont de 14 à 325 employés; trois sont du secteur manufacturier, une du secteur de services financiers et une du secteur de l'employabilité. Tous les gestionnaires sont en poste permanent, depuis 3 à 23 ans. Trois d'entre eux occupent des postes de direction en ressources humaines, un occupe le poste de directeur de division et un autre le poste de directrice générale.

Les portraits des gestionnaires sont articulés à partir de quatre catégories : milieu de travail, processus et pratiques d'embauche, main-d'œuvre immigrante et intégration professionnelle des femmes latino-américaines.

#### ENTREVUE no 1

Mme Diane est une femme québécoise de 53 ans, titulaire d'une maîtrise en relations au travail. Elle est la directrice générale d'une entreprise d'employabilité depuis 6 ans, et responsable de la gestion administrative, la logistique, la gestion du personnel et les finances de l'organisme.

Durée de l'entrevue : 70 minutes.

#### À propos du milieu de travail

Le secteur d'activité de l'entreprise est celui de l'employabilité, qui se caractérise par une clientèle diversifiée. La langue du travail est le français. Selon elle, « on ne parle seulement anglais qu'avec les clients anglophones qui sont minoritaires ». L'entreprise

compte 14 employés, dont trois hommes et onze femmes issues de différentes cultures et d'âges divers. La majorité des employés occupent des postes de conseillers en emploi ou de conseillers d'orientation, les autres employés font partie du personnel administratif (secrétaire, comptabilité et direction).

À l'intérieur de l'organisme, il n'y a pas des politiques ou des stratégies pour favoriser l'embauche d'une main-d'œuvre diversifiée. Selon Mme Diane, « C'est la même chose pour tout le monde ». Cependant, d'après son expérience, elle considère primordial de mettre l'accent du processus de sélection des candidats dans le savoir-être plus que dans le savoir-faire. À son avis, le savoir-faire peut se développer. Au contraire du savoir-être, qui est plus difficile à changer et pourrait entraîner des difficultés au travail comme la perte de temps, de l'énergie et des ressources de l'entreprise.

#### À propos du processus et des pratiques d'embauche

Le processus d'embauche dans son entreprise comprend les étapes suivantes. La première, le recrutement, se fait principalement par des références, par le bouche-à-oreille et par les réseaux sociaux (spécifiquement LinkedIn). La deuxième, la sélection, se fait à partir de la création d'un comité chargé de réviser et de choisir les CV pertinents au poste. La troisième étape correspond aux entrevues d'embauche individuelles ou groupales en fonction des postes à combler. La quatrième est la vérification des références. Et finalement, l'entrée au poste qui consiste à connaître l'équipe, le lieu, les politiques et à la signature du contrat de travail.

L'organisme n'affiche plus les postes depuis longtemps, car Mme Diane considère l'affichage comme une pratique infructueuse en raison du manque de personnel qualifié dans le domaine. « Nous allons recevoir beaucoup de CV non pertinents, ce qui entraîne pour nous une perte de temps et de ressources ». Son entreprise utilise les réseaux

sociaux, particulièrement, le réseau LinkedIn. Selon elle, ce réseau offre de meilleurs résultats au recrutement « LinkedIn est un réseau spécialisé en employabilité pour cibler les meilleurs profils à tel point qu'il est considéré comme une source privilégiée de candidats dans le milieu ».

#### À propos de la main-d'œuvre immigrante

Selon Mme Diane, la diversité de son personnel est un avantage surtout dans le milieu de l'employabilité caractérisé par une clientèle issue de cultures, des origines et des vécus différents. La diversité dans le milieu de travail contribue à comprendre et à répondre aux besoins de la clientèle et à les aider à intégrer le marché du travail. Pour elle, un milieu de travail diversifié favorise l'embauche de personnes de différentes origines et de différents âges, qui enrichiront le travail en équipe et les échanges de savoir.

Bien qu'il y ait un besoin et un avantage d'avoir une équipe diversifiée, il y a aussi des inconvénients associés à cela. Mme Diane considère que les problèmes de communication sont un d'entre eux. Elle explique que les frictions surviennent à cause du manque de compréhension, de l'accent ou lorsque les gens se mettent à parler dans leur langue maternelle. « C'est pourquoi il y a des affiches disant : c'est en français que se passe ici ». Bien que la main-d'œuvre diversifiée demande des ajustements, elle considère que le bilan est positif sous tous les angles.

En plus, elle dit que son organisme offre des formations à tous les employés sur l'importance de la communication. Stratégie qui a bien fonctionné pour relever l'importance de la communication entre collègues ainsi qu'avec les clients, qui ne partagent pas nécessairement la même langue maternelle.

Pour Mme Diane, les compétences acquises à l'étranger ne représentent pas un problème pour l'entreprise. Puisqu'une des exigences pour accéder à un poste en employabilité est d'appartenir soit à un ordre professionnel ou soit à une association. Donc, les candidats sont responsables de suivre les démarches afin de valider leurs compétences devant l'instance pertinente. Mme Diane ne se pose pas de question sur le fonctionnement ou l'effectivité de ces instances, elle mentionne seulement ce qui est la façon pour les employeurs d'assurer que le candidat ou la candidate aurait les compétences requises au poste. Mme Diane parle de son organisation, mais parfois elle fait des commentaires concernant son secteur d'activité.

#### À propos de l'intégration professionnelle des femmes latino-américaines

Mme Diane signale que la seule différence entre les natives et les immigrantes est la difficulté avec la langue française pour celles qui ne sont pas francophones. Elle confirme entendre des commentaires des entreprises et employeurs qui expriment leur difficulté à comprendre les employées d'origine latino-américaine, ce qui est lié à leur accent. Mis à part de la nuance de la langue, pour elle toutes les femmes doivent surmonter les mêmes défis au niveau de la formation et des compétences.

Parmi les candidats qui cherchent emploi, elle souligne certaines différences entre communautés. D'après elle, les latino-américains sont de bons travailleurs, ponctuels, pas contestataires et disciplinés, particulièrement les femmes. Ce sont des caractéristiques qu'elle ne trouve pas dans d'autres communautés culturelles. Elle souligne une différence entre les hommes et les femmes d'origine latino-américaine. Pour elle, les femmes sont plus sérieuses et disciplinées tandis que « les hommes flattent constamment, comportement fatigant qui peut créer des malaises entre les collègues de travail ».

Elle remarque l'importance accordée par les entreprises à la valeur familiale comme un avantage pour l'organisme. « Les femmes latines ont un intérêt et une sensibilité pour les autres. Ce sont des qualités qui pourraient se mettre en valeur dans le milieu de travail ». D'après son expérience, une personne qui a de bonnes compétences relationnelles et pour interagir avec l'équipe ainsi qu'avec la clientèle aurait plus de chances de réussir son processus d'intégration dans le milieu de travail.

#### ENTREVUE no2

M. Emilio est un Québécois d'origine italienne âgé de 61 ans qui possède un diplôme d'études collégiales en électro technologie. Il travaille à l'entreprise comme directeur de division depuis 23 ans, où il est responsable de recruter et de former de nouveaux employés

Durée de l'entrevue : 45 minutes.

#### À propos du milieu de travail

La division dirigée par M. Emilio compte 17 consultants, dont 3 femmes, et 14 hommes offrant des services financiers en placements et assurances. Selon lui, il est important pour la compagnie d'engager et de garder les femmes avec les compétences requises, tâche qui représente tout un défi dans le milieu. « Ce n'est pas un milieu qui attire beaucoup l'intérêt des femmes ».

Le travail à la compagnie exige aux employés avant tout les licences pour travailler au Québec, qui lui permet de réaliser des placements et de gérer des assurances pour les

clients. Dans le même ordre d'idées, les employés doivent parler anglais et français. La plupart d'activités se déroulent dans la langue de la majorité, donc l'anglais.

Selon le chef de la division, la maîtrise de plusieurs langues favorise le travail puis facilite la communication avec des personnes de différentes origines pour les convaincre des avantages des investissements. Aussi, les réseaux sociaux sont décisifs dans ce milieu en raison du lien de confiance qui se développe ainsi que de la connaissance des lois et des coutumes financières.

#### À propos du processus et des pratiques d'embauche

Dans son entreprise, le processus d'embauche commence par le recrutement. Il se fait principalement par réseautage, par référence (bouche-à-oreille) et par l'affichage aux sites d'internet spécialisés. Pour M. Emilio, cette étape est primordiale, la priorité est de choisir les gens qui aimeront poursuivre une carrière en finances. Donc, il est fondamental de trouver les bonnes sources afin de cibler les meilleurs candidats. « Les annonces sont peu efficaces parce qu'on ne sait jamais qui va venir ».

Les personnes sélectionnées lors du recrutement sont convoquées aux entrevues, dont l'objectif est de mesurer leurs profils, pratiquer des tests et vérifier les aspects relationnels pertinents et nécessaires au travail. Ensuite, le candidat poursuit des formations pour l'obtention de leur permis de travail avant son embauche. Une fois la personne embauchée, elle continue avec un processus d'encadrement, de formation et de coaching.

M. Emilio souligne que les références (le bouche-à-oreille) représentent la stratégie de recrutement la plus efficace pour cibler les personnes disponibles avec le profil pour travailler dans le domaine des finances. À son avis, la principale difficulté au processus

d'embauche est que les personnes laissent tomber leur candidature pendant le processus, ce qui montre un manque d'engagement. « Il y a des personnes qui ne se présentent pas à l'entrevue. Je n'ai aucune idée pour quoi, je me dis que ça dépend de la culture ».

#### À propos de la main-d'œuvre immigrante

Le directeur considère que sa division a une équipe de travail diversifiée. Pour lui la diversification est importante ainsi que le profil des candidats. À savoir, « personnes qui ont l'esprit d'entrepreneur et sont intéressées à une carrière à long terme, sinon ce sera un échec coûteux pour l'entreprise ».

Selon lui, les nouveaux arrivants auront des difficultés à s'intégrer dans le milieu en raison de leur réseau limité, de leur manque de maîtrise de la langue et de leur manque de connaissances des lois et des coutumes financières du pays. Pour tout cela, ce domaine d'activité demandera aux immigrantes beaucoup de préparation et d'apprentissages, qui leur coûteront du temps et de l'argent. En plus, ce domaine à son avis, demande un profil très particulier, il est indispensable d'avoir l'esprit d'entrepreneur. « Ce n'est pas tout le monde qui a un esprit d'entrepreneur ».

Le directeur considère le profil des candidats comme le plus important à l'embauche. Selon lui, l'origine du candidat n'aura aucune influence sur ses possibilités d'être embauché. Concernant les diplômes, peu importe la formation de candidats, selon M. Emilio, ce qui est le plus important c'est la compétence. Dans tous les cas, les permis et les licences de travail sont obligatoires dans ce domaine. En outre, la compagnie va donner toutes les formations nécessaires liées au poste.

### À propos de l'intégration professionnelle des femmes latino-américaines.

Pour M. Emilio, la participation des femmes dans la compagnie est importante ainsi que désirable puisque selon lui, les femmes impliquées dans le milieu ont un don pour réussir. Succès qu'il explique par leur côté émotif qui leur facilite la création de liens de confiance, au contraire des hommes qui sont plus techniques. Il mentionne les difficultés de la compagnie pour attirer et garder des femmes qualifiées. M. Emilio pense que les femmes ont moins l'esprit d'entrepreneur. « Ça pourrait être que les femmes aiment moins le travail autonome ». Selon lui, le secteur est un domaine plus masculin, qui demande beaucoup de travail autonome et des heures supplémentaires. Ce qui pourrait expliquer en partie le peu de participations des femmes au secteur.

D'après lui, il y a quelques éléments de plus qui expliqueront le manque de participation des femmes latino-américaines dans ce domaine, dont leur manque d'ouverture à la planification financière, leur manque de maîtrise des langues (anglais et français) et leur réseau social limité. Donc, les natives auront davantage la maîtrise des langues, la coutume de la planification financière et un réseau social de longue date qui vont jouer en leur faveur.

### ENTREVUE no 3

M. Pierre est un Québécois d'origine latino-américaine âgée de 35 ans, titulaire d'un diplôme d'études collégiales en gestion de commerces. Il est le directeur de ressources humaines d'une entreprise du secteur manufacturier depuis 6 ans, et responsable de la gestion du personnel, du recrutement, de l'organisation du travail et de la sécurité au travail.

Durée de l'entrevue : 55 minutes.

### À propos du milieu de travail

L'entreprise compte 325 employés qui travaillent à la fabrication de présentoirs en bois et en métal. Le personnel comprend les gens de métier (par exemple : soudeurs, ébénistes, peintres, journaliers) ainsi que les professionnels en génie, comptabilité et administration. M. Pierre définit la compagnie comme une entreprise familiale qui se préoccupe de la stabilité et des conditions de travail des employés. Selon lui, la compagnie travaille fort pour offrir une qualité d'emploi en tenant compte de la conciliation travail-famille. Donc il est prêt à des accommodements comme stratégie de rétention du personnel qualifié.

Les employés sont majoritairement des hommes à l'usine tandis qu'aux bureaux ce sont des hommes et des femmes à moitié-moitié. Les bonnes conditions de travail se reflètent dans une ancienneté moyenne des employés de 8 ans. Tous les employés sont embauchés avec les mêmes politiques; il n'existe pas de politiques spécifiques pour certains groupes. « On a les mêmes politiques d'embauche pour tout le monde ».

### À propos du processus et des pratiques d'embauche

Pour M. Pierre la première étape de l'embauche correspond à l'affichage des postes. L'affichage se fait à Emploi-Québec et aux sites internet pertinents selon le poste à pourvoir, par exemple Workopolis et Jobbons. La deuxième étape est la sélection de candidats, qui se réalise à partir de la révision des CV reçus, après la vérification de l'expérience au secteur.

La troisième étape est l'entrevue. À ce moment, un comité de la compagnie rencontre les candidats afin d'évaluer et sélectionner les meilleurs, qui seront présentés au vice-président de l'entreprise. M. Pierre considère que la façon de réaliser les entrevues dans sa compagnie est différente, puis elle se déroule sous la forme de conversation et cherche à valider l'information donnée au CV ainsi que l'expérience du candidat. « On ne fait pas l'entrevue comme un questionnaire, question/réponse, elle est plus une conversation ». Dans la quatrième étape, l'entreprise fait une offre d'emploi au candidat. Si la personne accepte, le pas à suivre sera la signature du contrat pour initier la formation requise pour le poste.

M. Pierre souligne les modifications réalisées par l'entreprise au processus d'embauche dans les dernières années. Selon lui, l'entreprise a modifié l'information contenue dans les offres d'emploi afin d'attirer davantage de candidats qualifiés, en mettant en valeur les avantages offerts par la compagnie, dont la stabilité, les assurances, la conciliation travail-famille aussi qu'un salaire compétitif au marché. Pour lui, ce changement est gagnant, car « ce sont des points qu'il faut valoir ». Cependant, il pense que le salaire est encore une barrière pour engager les meilleurs candidats, car il est en dessous du marché.

#### À propos de la main-d'œuvre immigrante

M. Pierre affirme que l'entreprise a une main-d'œuvre diversifiée (Italiens, Québécois, Chinois, Latinos, Arabes, etc.). « Ici ce sont les Nations unies ». Pour lui, la diversité est avantageuse pour les affaires, elle contribue à enrichir le travail avec différents points de vue, des suggestions et des commentaires, aussi qu'à créer une bonne ambiance de travail.

Pour lui, il y a aussi des inconvénients liés à la diversité, par exemple le manque de la maîtrise des langues (français et/ou anglais). Nonobstant, il se situe dans le contexte d'un pays d'accommodements où « il est tout à fait possible de trancher les différences avec des formules de respect mutuel ». Pour travailler au bureau, il faut maîtriser une des deux langues officielles du Canada. À l'usine, l'entreprise a plus de souplesse à ce sujet. Cependant, il dit que l'entreprise encourage les employés à apprendre ou à améliorer les langues officielles du pays.

#### À propos de l'intégration professionnelle des femmes latino-américaines

Bien que M. Pierre affirme ne pas voir de différences entre les femmes en général et les femmes d'origine latino-américaine, il nous dit que les femmes latines sont disponibles au-delà des tâches reliées à leur travail; mais elles sont aussi plus passives et soumises. À son avis, « elles vont dire oui à tout », ce qui limitera leurs possibilités de réussir et fera en sorte que cela leur prendra plus de temps à se faire valoir et à bâtir leur crédibilité. Il revient sur l'importance de bien maîtriser la langue, d'apprendre à dire non et de dire quand on est débordé.

#### ENTREVUE no 4

Mme Claudia est une femme d'origine latine âgée de 33ans, diplômée en ressources humaines. Elle occupe le poste de directrice de ressources humaines depuis 3 ans et est responsable de la gestion des dossiers d'employés, de la dotation, de la gestion de conflits, entre autres tâches.

Durée de l'entrevue : 62 minutes.

### À propos du milieu de travail

L'entreprise du secteur manufacturier travaille où Mme Claudia se spécialise dans la fabrication de pièces en métal à partir d'acier perdu (fonderie). Elle compte 160 employés. À l'usine travaillent majoritairement des hommes tandis qu'aux bureaux il y a autant des hommes que des femmes.

Concernant le processus d'embauche, Mme Claudia raconte que son entreprise a une série d'instructions et de questionnaires pour orienter l'embauche. Selon elle, le processus aurait certaines différences en fonction du poste à combler. Par exemple, « pour un poste de journalier, il est toujours pareil, se fait principalement à partir de questionnaires. Par contre, les postes de techniques demandent des ajustements spécifiques en raison de tâches. J'irais cas par cas ».

Elle nous parle de l'effort fait par l'entreprise dans les derniers trois années pour la rendre rentable et stable. Ce qui a permis d'offrir aux employés de meilleures conditions de travail, augmenter le profit et les salaires en travaillant ensemble dans l'amélioration continue.

### À propos du processus et des pratiques d'embauche

Selon Mme Claudia, le processus d'embauche commence par le recrutement qui se fait avec l'affichage de postes à l'interne (p. ex., sur intranet, au babillard) et à l'externe (à Emploi-Québec, au Carrefour jeunesse emploi, aux organismes d'employabilité, entre autres). Ensuite, elle fait un tri de CV, un premier regard de l'expérience, la formation et les compétences de candidats. Après, les candidats présélectionnés seront contactés pour une entrevue téléphonique d'environ quinze minutes qui est accompagnée d'une entrevue en personne pour celles qui ont été sélectionnées. Finalement, il y a

l'embauche où les personnes retenues seront invitées à la compagnie pour remplir les papiers et suivre l'orientation. Elle mentionne qu'il y a une période de formation pour intégrer les nouveaux employés.

Pour Mme Claudia, la stratégie de recrutement plus efficace est l'affichage à l'interne. Cependant, les liens avec des organismes du secteur contribuent aussi à recevoir les CV. Pour elle, le principal défi du processus d'embauche est d'attirer les meilleurs candidats pour travailler dans un milieu très physique, sale et peu robotisé, « ... parfois les gens ont tellement envie de travailler qu'ils prennent n'importe quoi ». Pour elle, ce qui pourrait jouer de leur faveur, c'est que l'entreprise a développé une belle ambiance et un fort sentiment d'appartenance parmi ses employés.

#### À propos de la main-d'œuvre immigrante

Selon Mme Claudia, l'entreprise a une équipe de travail diversifiée, « Les gens nous qualifient être l'ONU, on a des employés de partout ». Diversification qui a apporté différentes façons de faire les choses, ce qui est positif pour la compagnie. D'après elle, la main-d'œuvre immigrante donne plus de choix à l'entreprise pendant le processus d'embauche, ce qui permet de choisir les meilleurs candidats. « Pour être honnête, dans les différentes cultures, il y a des gens qui sont très compétents. Si on choisit uniquement une culture, on n'aurait pas nécessairement les meilleurs, donc on essaie de choisir les meilleurs ».

L'entreprise a entamé une série de stratégies pour faciliter l'intégration des employés issus de différentes cultures dont la formation continue, les cours de français sur place, le jumelage linguistique, l'utilisation des interprètes aux réunions et la traduction des manuels d'instructions. Pour elle, le côté positif de ces mesures, c'est qu'elles contribuent à la qualification et à la rétention du personnel ainsi qu'à la création d'un

sentiment d'entraide et de collaboration entre les employés. Mais, le côté négatif est le coût financier pour la compagnie attachée au manque de maîtrise de la langue des employés et qui limite leurs possibilités d'avancement.

#### À propos de l'intégration professionnelle des femmes latino-américaines

Pour Mme Claudia la priorité de la compagnie est d'engager les personnes qui ont les compétences, peu importe leur sexe. Le plus important à son avis est de vérifier « que la personne est capable de faire ». Elle s'attend à une bonne gestion du stress et une bonne maîtrise du français de la part de la candidate. La maîtrise de la langue est prioritaire pour rester et avancer à la compagnie à long terme. Bien qu'au début les exigences linguistiques aux employés sont mineures à l'usine, l'entreprise attend une bonne communication à l'interne.

Un autre élément important pour réussir l'intégration professionnelle des immigrantes est la connaissance du marché du travail. Pour la directrice, il est fondamental de connaître le domaine manufacturier. Elle considère que ne sont pas les mêmes défis pour les femmes qui travaillent à l'usine que pour celles qui travaillent au bureau. « Le travail à l'usine est dur; l'environnement sale, demande beaucoup de travail physique ». Cependant, elle nous partage que cette année l'entreprise a embauché la première femme machiniste, ce qui a entraîné des changements comme l'achat d'une grue. Donc l'entreprise a besoin de l'ouverture pour embaucher des femmes de toutes les origines à la condition qu'elles répondent aux besoins du poste.

## ENTREVUE no 5

Mme Françoise est une femme québécoise, d'origine française, âge de 57 ans et diplômée en relations industrielles. Elle occupe le poste de directrice de ressources humaines depuis 10 ans et est responsable du recrutement, des conditions de travail, de gestion et maintien du personnel, entre autres.

Durée de l'entrevue : 90 minutes.

### À propos du milieu de travail

L'entreprise du secteur manufacturier travaille à la fabrication des pièces en aéronautique. Elle compte 170 employés, dont 70 % à l'usine et 30 % aux bureaux. L'usine s'occupe de la production et de la finition. Et les bureaux s'occupent principalement de la conception, le design et le support administratif. Le travail se passe en français, mais aux bureaux pour travailler avec les clients est obligatoire de parler l'anglais.

Mme Françoise affirme que le processus d'embauche est le même pour tous, il se fait à l'aide de quelques outils méthodologiques comme tableaux, questionnaires et test. À son avis, seulement les postes de direction auront un processus différent. « Toutes les personnes doivent répondre aux mêmes critères. Et tant que les personnes ont les compétences nécessaires pour un poste, on n'a pas de différences ».

D'après elle, le processus et les pratiques d'embauche n'ont pas changé grandement ces dernières années. Cependant, le département de ressources humaines a effectué des ajustements liés à la diversité de la main-d'œuvre (préciser et modifier quelques

éléments du questionnaire). Ces changements sont nés de la formation de l'équipe de dotation en multiculturalisme. L'entreprise reconnaît que la main-d'œuvre diversifiée est de plus en plus une réalité du milieu, donc il est nécessaire de se préparer et s'adapter pour bien répondre aux nouvelles tendances du marché du travail. « Je pense qu'il faut nous ajuster à la culture pour aller chercher ce que la personne peut donner ». Selon Mme Françoise, l'entreprise a aussi modifié le niveau d'implication des superviseurs dans le processus d'embauche, ils sont présents à différentes étapes du processus, dont le recrutement, la sélection, le suivi et l'encadrement des nouveaux employés.

#### À propos du processus et des pratiques d'embauche

Pour Mme Françoise, le processus d'embauche commence par l'affichage du poste à l'interne et à l'externe (sur le site web de la compagnie, dans des pages spécialisées, sur les sites de l'aéronautique, Jobbons, Emploi-Québec et écoles des métiers). Ensuite, il y a la sélection de CV sur la base de la formation, l'expérience de travail et la langue, donc elle va choisir de trois à cinq candidats. Après suit l'entrevue du candidat avec deux personnes de la compagnie (personnel de ressources humaines et superviseur). Le processus se poursuit avec la visite des installations de l'entreprise en vue d'observer si le candidat est à l'aise avec l'environnement de travail. Finalement, le candidat présente les tests techniques requis au poste, pour conclure avec la vérification des références et la prise de décision.

Une fois la décision prise, la compagnie fait une offre d'embauche à la personne choisie et si la réponse du candidat est affirmative, alors se font l'intégration et la familiarisation à l'entreprise. Cela consiste à suivre un programme de formation ajusté au poste, afin d'avoir les connaissances du lieu et des collègues de travail, puis l'évaluation et un suivi de performance.

Bien que c'est le même processus d'embauche pour tout le monde. Mme Françoise dit qu'il existe une autre façon de rentrer à la compagnie, celle de faire un stage. « Il est arrivé qu'une personne qui fait son stage puisse être occupée après si un poste s'ouvre, puis cette personne a eu la possibilité de montrer ses compétences sur le terrain ». Elle parle d'un programme existant d'alternance travail-étude qui favorise la réalisation de stages. Selon elle, l'offre de stages permet à l'entreprise le recrutement du personnel qualifié. Donc, c'est une pratique très valorisée et intéressante pour l'entreprise, car elle permet de réduire considérablement les coûts associés au recrutement du personnel et reste la pratique d'embauche, la plus efficace juste date.

Parmi les difficultés retrouvées dans le processus de sélection, la directrice ressort l'analphabétisme fonctionnel qui limite l'intégration de nouveaux employés au milieu de travail, car il faut faire la lecture des instructions de travail, des protocoles de sécurité et des manuels de fonctionnement, « il y a pas mal de documents à lire ». Aussi, elle souligne la difficulté du recrutement, particulièrement pour définir les bassins de candidats pertinents aux postes.

#### À propos de la main-d'œuvre immigrante

Mme Françoise affirme que l'entreprise a une équipe de travail diversifiée, et qu'elle est ouverte à embaucher une personne, peu importe son origine, race ou religion. Pour elle, la priorité, c'est les compétences des candidats. À son avis, cette diversité n'a pas donné des désavantages à l'entreprise. Néanmoins, elle reconnaît quelques situations problématiques, mais qui se sont bien résolues grâce aux formations en multiculturalisme suivies par le personnel et qui a contribué à une meilleure compréhension des enjeux « Il faut qu'il y ait une ouverture des ressources humaines et de la direction ». Elle souligne certaines différences culturelles entre les employés :

par exemple, que les Asiatiques ont la difficulté à donner des réponses claires, donc « Avec eux ne marchent pas les questions ouvertes ».

Elle remarque les efforts de l'entreprise pour accompagner les employés et surmonter les difficultés dans la communication, dont l'adaptation des instructions de travail et des consignes de sécurité au travail. « L'entreprise a fait quelque chose de plus visuel, parce qu'il y a des choses qu'il faut qu'ils comprennent ». Alors, elle considère que cela permet de mieux répondre aux besoins des employés ainsi que de l'entreprise. « J'ai une personne qui a dix ans d'ancienneté ici, elle a décidé de suivre des cours plus avancés de français, on le permet, on lui donne du temps ».

Autrement dit, pour elle l'entreprise n'a pas eu beaucoup d'inconvénients dans les dix dernières années résultantes de cette diversité. Seulement, ajouta-t-elle, se sont présentées certaines impasses par rapport aux congés : « Parfois les immigrants réclament de longues périodes des vacances que la compagnie ne peut pas se permettre de donner. On essaie de les aider quand on voit qu'il n'y a pas d'exagération. Mais il faut expliquer pourquoi. Les gens des fois ne sont pas familiarisés avec les démarches administratives ».

#### À propos de l'intégration professionnelle des femmes latino-américaines

Pour Mme Françoise, le manque de maîtrise de la langue est une difficulté à surmonter pour les femmes latino-américaines et pour toutes celles des origines non francophones. Donc l'entreprise encourage les employés à suivre des cours en français. Au sujet des femmes, elle voit des différences issues de son origine, qui ne sont pas faciles à repérer dans le processus d'embauche, mais qui sortiront au milieu de travail. « Les femmes asiatiques sont fermées et réservées. Au contraire, les Latines sont ouvertes, extroverties et spontanées ». En général, sa perception des femmes latino-américaines est très positive et valorisante, « elles sont efficaces, posent de bonnes

questions et sont systématiques. Des gens qui sont constants au travail sans déplacer l'air pour rien ou être très réservés ».

Mme Françoise mentionne la valeur familiale des Latines. À son avis, cela représente un avantage pour l'entreprise : « cette valeur nous fait, avancer en tant qu'entreprise ». Elle explique que les Latines doivent surmonter certains défis, d'un côté, la maîtrise de la langue, la connaissance de la culture et du langage du milieu de travail et que d'un autre côté, pour celles-ci travailler la confiance et l'affirmation de soi sera fondamental pour avancer dans le milieu de travail.

#### 4.2 Présentation des résultats : les points saillants des récits de deux acteurs

Dans cette section, nous présentons une première analyse transversale des résultats de la recherche depuis deux perspectives. Celle des femmes immigrantes qualifiées latino-américaines et celle des employeurs ou des gestionnaires chargés du processus d'embauche. Nous y ressortons les éléments clés nommés par chacun des deux acteurs qui nous permettent une compréhension initiale du sens qui leur est accordé au processus et aux pratiques d'embauche. Nous considérons que présenter les résultats des deux perspectives est pertinente afin de rendre visibles les différentes lectures de cette réalité, ce qui nous aidera à comparer les récits et à mieux connaître les enjeux liés à l'embauche des femmes immigrantes qualifiées d'origine latino-américaine.

##### 4.2.1 Récits des femmes immigrantes qualifiées latino-américaines

Les femmes immigrantes nous parlent à trois niveaux de leur expérience de recherche d'emploi. Un premier niveau très subjectif, dans lequel elles ressortent les sentiments rattachés à leur processus de recherche d'emploi. Un deuxième niveau plus rationnel,

dans lequel elles parlent de leur préparation pour insérer le marché du travail ainsi que de leurs stratégies de recherche d'emploi. Et un troisième niveau, qui nous amène à leur lecture du milieu, où elles nomment les difficultés retrouvées et l'importance de l'entrevue d'embauche dans ce processus.

#### 4.2.1.1 Sentiments rattachés à leur processus de recherche d'emploi

Pour les femmes, le processus de recherche d'emploi est très chargé émotionnellement. Elles ont expérimenté une série des sentiments rattachés à ce processus, des émotions pour la plupart négatives, telles que : la colère, l'impuissance, la frustration, la déception, la désorientation ainsi que des sentiments de perte des acquis et de temps.

Il y a un consensus parmi les femmes, selon lequel le processus de recherche d'emploi est difficile et il fait émerger des émotions fortes. À ce sujet, Maria dit : « Une fois arrivée au pays d'accueil, on doit changer la façon de penser, faire une pause. Il faut comprendre qu'on doit repartir à zéro ». Dans le même sens, Clara ajoute : « Je suis déçue de toujours obtenir des réponses négatives à mes propositions de la part de mon agent d'emploi ».

Les femmes éprouvent de la frustration ainsi que de l'impuissance en subissant des contradictions et par rapport au décalage entre les renseignements officiels et la réalité du processus d'intégration à l'emploi. Clara assure que les statistiques d'Emploi-Québec ne reflètent pas nécessairement la réalité du marché.

Bref, elles expérimentent un état de stress. Elles se retrouvent confrontées à une réalité qui ne correspond pas à leurs attentes. Ainsi, les immigrantes doivent suivre les démarches d'intégration dans des circonstances leur étant inconnues. De sorte que les femmes ne se sentent pas outillées pour surmonter ces nouveaux défis.

#### 4.2.1.2 Préparation à l'intégration du marché du travail

Les femmes immigrantes considèrent la préparation pour le marché du travail comme étant fondamentale. Elles parlent de l'importance de la validation des diplômes et des compétences, de la maîtrise des langues puis de la connaissance du marché du travail et de la société d'accueil.

Pour la majorité de femmes, il serait idéal de commencer les démarches de préparation dès leur arrivée, afin de profiter des programmes spécifiques pour les nouvelles arrivantes, ce que leur faciliterait l'intégration professionnelle.

Je considère que j'ai laissé passer beaucoup de temps (...). J'ai pris la décision de travailler, travailler, travailler, sans prévoir que quand tu arrives au Québec, tu dois commencer par le début : apprendre le français, faire les équivalences ; aller pas à pas afin de réduire les problèmes d'intégration. Je me pose la question : qu'est-ce que je ferais la journée que je n'aurai plus ce travail ? Où irai-je ? Donc, si tu commences dès ton arrivée, le processus sera plus facile (Maria).

Pour commencer, l'équivalence des diplômes est un outil permettant aux nouvelles arrivantes de situer leur formation et leurs compétences dans le contexte de la société d'accueil. En effet, elles seront en mesure d'établir les stratégies nécessaires pour adapter leur formation aux exigences du marché du travail québécois. Nonobstant, les candidates immigrantes sont impuissantes face aux chances d'autres professionnelles, mais il n'y a pas aucune critique de leur part ou frustration exprimée à ce sujet.

En parlant de l'importance des diplômes, Ana nous dit : « Il y a une reconnaissance au niveau international des diplômes reçus au Québec (...). Ce que n'est pas le cas pour les diplômes obtenus dans un pays latino-américain ». Bien que la majorité des femmes sont prêtes à suivre de formations afin de faciliter leur insertion à l'emploi, elles ne

veulent pas tout recommencer ; Maria dit ne pas être intéressée par une longue formation.

La validation des diplômes est d'autant plus complexe pour les femmes immigrantes ayant une formation dans un domaine réglementé par un ordre professionnel. À propos des ordres professionnels, Adela nous raconte :

Je n'avais aucune connaissance de l'existence des ordres professionnels avant mon arrivée. Une fois au pays d'accueil, je me suis rendu compte de leur existence. Ça m'a frappé fort de savoir que je ne pourrais jamais porter le titre de ma profession, à moins de faire les démarches requises par l'ordre professionnel. J'ai donc ressenti beaucoup de colère par rapport à cette situation, à mon avis injuste. J'ai ressenti le manque de reconnaissance de mes compétences (Adela).

Dans ce cas, appartenir à l'ordre professionnel demande de suivre une longue formation sans laquelle les professionnelles ne pourraient pas y accéder. Dans d'autres cas, il y a aussi des démarches à suivre avec d'autres instances afin d'obtenir les licences ou permis requis par les employeurs. Pour certaines, le processus est long, coûteux et compliqué. Tandis que pour d'autres, il est plus court et moins cher. Bref, les femmes immigrantes ont la responsabilité de comprendre le fonctionnement de ces instances pour être capables de répondre aux exigences du milieu de travail. Cependant, la majorité des femmes interviewées dit ne pas comprendre la complexité des démarches à suivre.

Ensuite, pour comprendre le fonctionnement du marché du travail, un autre aspect nommé par les femmes est la maîtrise des langues. Sans aucun doute, la maîtrise du français ainsi qu'un bon niveau en anglais sont fondamentaux pour l'insertion professionnelle, en particulier à Montréal. À ce sujet, Carmen dit, « Une fois à Montréal, on constate que le processus d'intégration n'est ni facile ni rapide. On se

rend compte qu'on a besoin du français oral ainsi qu'écrit. Après, on se rend compte qu'on a besoin aussi d'un niveau d'anglais fonctionnel ».

Afin de se rapprocher du marché du travail, les femmes sont tenues de comprendre autant les milieux et la société d'accueil. Pour ce faire, elles peuvent soit faire appel à des organismes d'aide à la recherche d'emploi, soit s'impliquer dans la société par l'entremise du bénévolat ou bien gagner de l'expérience à travers d'un stage en entreprise.

Toutes les répondantes affirment avoir rencontré, au moins une fois, un organisme d'aide à la recherche d'emploi. La perception des femmes par rapport au rôle de ces organismes est nuancée, puisqu'elles retrouvent autant d'aspects positifs que négatifs. Parmi les aspects positifs, elles ressortent leur contribution à la connaissance de la société d'accueil et à la préparation pour l'emploi. Selon elles, les activités offertes par les organismes d'employabilité leur permettent d'améliorer leur niveau de français, de rencontrer de nouvelles personnes et de se préparer pour le milieu de travail (rédiger le CV, les lettres de présentation et pratiquer la dynamique des entrevues d'embauche). À ce propos, Adela nous parle de son expérience dans un de ces organismes : « Nous avons participé aux activités offertes par l'organisme de lundi au vendredi. Il y avait des ateliers centrés sur le CV et sur les lettres de présentation, ainsi que des ateliers pratiques sur les entrevues d'embauche et des informations sur la vie au Québec pour nous aider à comprendre la société d'accueil ».

Parmi les aspects négatifs que les nouvelles arrivantes relèvent par rapport à leur participation dans les organismes d'employabilité, elles mentionnent que les activités offertes par ces organismes pourraient être plus courtes, et plus axées sur leurs besoins spécifiques. C'est-à-dire de passer à l'action, puisque pour certaines d'entre elles l'apport de l'organisme est minimum, comme affirmé par Ana : « Ces organismes

effectuent une mauvaise utilisation des ressources, ce qu'ils font pour toi est minimum (...) Le service de l'organisme n'est pas le meilleur, il n'aide pas beaucoup ».

Autrement dit, le rôle de ces organismes est mis en question par la majorité des femmes participant à la recherche. Elles considèrent que dans ces organismes il y a du gaspillage de ressources, et que les résultats obtenus ne sont pas assez significatifs. Parmi ces femmes, nous avons retrouvé un double discours lié à leur perception de la pertinence des démarches proposées par ceux-ci. Leur rôle semble bien évident et compris par les femmes au départ. Toutefois, après avoir suivi des ateliers, les femmes n'identifient pas la contribution de ces organismes à leur but de s'insérer au marché du travail.

Pour certaines femmes, le bénévolat et le stage représentent aussi de moyens efficaces de connaître le milieu de travail. En effet, le bénévolat leur permet de pratiquer la langue, d'établir un contact avec des personnes de leur domaine ainsi que d'avoir un premier aperçu de la culture de la société d'accueil. « J'ai commencé à faire du bénévolat. C'est bon. C'est une expérience de travail, même si c'est juste en tant que bénévole ».

Le stage représente aussi une porte d'entrée au marché du travail. Il permet aux immigrantes de démontrer leurs compétences sur le terrain sans avoir à passer une entrevue d'embauche, tel que souligné par Adela :

J'ai eu la possibilité de faire un stage et de passer directement à l'action, cela m'a donné une opportunité (...). À l'époque, je n'étais pas à la recherche d'un emploi sinon dans l'étape préparatoire, et c'est en faisant mon stage que la directrice de l'organisme est venue me voir pour m'offrir un emploi (...). Ici, je suis passée directement à l'action. Donc, elles ont eu la possibilité de constater mes compétences sur le terrain, sans passer par une entrevue.

Bref, la préparation représente une étape clé pour les femmes dans leur processus de recherche d'emploi. Elle comporte beaucoup sur elles-mêmes, un peu sur les organismes d'aide à la recherche d'emploi et beaucoup sur les activités et pratiques en milieu. Durant la préparation pour le marché du travail, les femmes développent des stratégies dans le but d'accélérer leur intégration professionnelle qui nous présentons à continuation.

#### 4.2.1.3 Deux stratégies principales de recherche d'emploi

Les immigrantes coïncident pour dire que le processus d'intégration professionnelle est difficile et exigeant. De plus, il demande aussi d'investir beaucoup de temps et d'énergie. Dans ce contexte, les femmes ont nommé deux stratégies dont elles se sont servies, le réseautage et le maintien d'une attitude positive.

La première, le réseautage exige aux nouvelles arrivantes de développer leur réseau social. Ainsi, leur probabilité de trouver un emploi qualifié augmentera considérablement tout de même que leurs connaissances du milieu de travail. « Bon, ici au Québec, les choses se passent souvent à travers des références. Je pense que pour nous, les immigrantes, il est prioritaire de créer des liens avec les autres. Il faut travailler davantage avec notre réseau ainsi qu'avec de possibles références afin d'augmenter nos chances de trouver un emploi (...) » (Clara).

Selon les participantes, les candidates natives ont un réseau social très développé. Ceci augmentera leurs chances d'être engagées puisqu'elles auront plus de probabilités que les immigrantes d'être référées pour un emploi.

J'ai constaté que les employeurs ont une préférence par les travailleurs canadiens. En tant qu'immigrantes, on doit commencer par l'apprentissage de

la langue et suivre des cours d'actualisation des connaissances afin de valider nos compétences. Si l'on n'a pas la reconnaissance des employeurs, on n'a rien à faire ici. Plusieurs personnes sont du même avis (...) (Maria).

Le réseautage donne aux employeurs plus de confiance d'engager une personne qui a des compétences acquises à l'étranger. Si la personne a des références à l'interne ou dans le milieu de travail, cela représentera un avantage, puisque pour les employeurs cela suppose une connaissance et une proximité du milieu de travail et les rassure par rapport à leurs incertitudes liées aux compétences acquises ailleurs.

L'autre stratégie mentionnée par les femmes, c'est de garder une attitude positive au sujet du processus d'intégration professionnelle. Elles considèrent primordial d'être patientes, de garder de l'espoir puis de maintenir une attitude positive, quelles que soient les circonstances. À ce propos, Maria explique : « Parfois, je suis démotivée, mais je suis consciente que je dois continuer. Continuer malgré mes sentiments, il faut rester positive et faire les choses qu'il faut faire ». Dans ce même sens, Carmen dit : « Je ne fais pas attention aux commentaires négatifs, il faut chercher la façon de les éviter. Je garde juste les pensées positives ».

Les femmes expriment qu'il n'est pas toujours facile de rester positives dans un contexte parsemé d'incertitudes. Les compétences personnelles y jouent un rôle de premier rang. À ce sujet, Ana parle de l'importance de ne pas oublier ses rêves, peu importe les obstacles à surmonter, « (...) Donc, de maintenir la constance ; de se souvenir de nos rêves ; de garder notre objectif de travailler dans notre domaine de formation. Je connais des personnes qui n'abandonnent pas leurs rêves, et qui ne baissent pas les bras. Ce n'est pas du tout facile ». Ce témoignage nous amène à comprendre que les femmes ont besoin de découvrir les logiques en place, donc les façons de faire et les façons d'être dans la société d'accueil afin d'accomplir leurs objectifs personnels et professionnels. Cependant, cela constitue une partie de

conformité versus une critique de la situation, qui nous amène, à nous questionner pourquoi les femmes ne disent pas que « c'est injuste ou discriminatoire, etc. ». Elles se conforment et s'ajustent aux règles et elles ne disent pas rien dehors d'un discours que soit « correct », c'est-à-dire conforme à ce contexte.

#### 4.2.1.4 Deux types de difficultés pour s'insérer au marché du travail

Les difficultés retrouvées par les femmes lors de leur processus de recherche d'emploi peuvent être classifiées en deux types. D'une part, celles reliées aux carences de capital humain liées à son statut migratoire, à savoir, leur réseau social limité, la carence de ressources suffisantes pour suivre les démarches d'insertion (argent, temps, énergie ou soutien) et la méconnaissance du milieu de travail. D'autre part, les difficultés reliées au capital social, sur lequel elles ont peu de contrôle personnel, dont le peu de soutien de la part du gouvernement à travers d'Emploi - Québec ; la non-reconnaissance des compétences acquises à l'étranger et la surqualification de candidates.

Parmi les difficultés associées au statut migratoire, les femmes reviennent souvent sur l'importance du réseau social déjà mentionné ci-dessus. Elles remarquent aussi leur manque de connaissance de la société d'accueil et du milieu de travail. Un autre aspect représentant un obstacle est le manque de soutien familial et d'un réseau social comme celui qu'elles avaient dans leur pays d'origine. Situation encore plus critique pour les femmes ayant des enfants. « Dans mon pays, j'avais le soutien familial que je n'ai plus ici. Cela rend plus difficile mon processus de recherche d'emploi, car je n'ai pas l'appui de ma famille pour garder mes enfants » (Clara).

Bien que les femmes ont besoin de se brancher à une nouvelle réalité, la majorité d'entre elles ne se sentent pas outillées pour avancer dans leur processus d'intégration professionnelle. En effet, un réseau limité représente un obstacle ainsi que leur situation

familiale et financière à leur arrivée. « On doit ouvrir un dossier, payer des examens à l'ordre professionnel, chaque évaluation coûte 300 \$, tu dois payer l'affiliation par année. Bon, je considère que sans avoir décroché un emploi, il est très coûteux de payer les frais d'adhésion à l'ordre professionnel » (Carmen).

Quant aux difficultés reliées à la société d'accueil, les femmes sont conscientes qu'il y a des options d'emploi dont elles ne connaissent pas nécessairement l'existence. C'est pourquoi l'accompagnement et le soutien des instances de la société d'accueil deviennent prioritaires. Pour cette raison, les femmes décident d'approcher Emploi - Québec à la recherche d'orientation dans leur parcours d'intégration. Pourtant, d'après leur expérience, l'accompagnement et l'orientation reçus de la part de leur agent d'emploi sont insuffisants pour répondre à leurs besoins. À leur avis, les conseillers ne sont pas outillés pour bien évaluer leurs possibilités d'intégration professionnelle tenant en compte leurs compétences ainsi que les exigences du marché du travail québécois.

Également, les femmes ont de la difficulté à faire valoir leurs compétences. Selon celles-ci, leurs diplômes ainsi que leur expérience de travail acquis à l'étranger ne sont pas reconnus par les employeurs. Elles tournent en rond puisqu'elles n'ont ni de la formation ni de l'expérience de travail au Québec.

De manière paradoxale il faut avoir une première expérience dans le milieu pour pouvoir y travailler, alors que les femmes viennent tout juste d'arriver. Que faire ? En plus, l'employeur a besoin d'une main-d'œuvre qualifiée, mais selon les répondantes, ceux-ci ne sont pas outillés pour évaluer ni les compétences ni les formations reçues à l'étranger.

Après mon expérience de travail au Québec, je pense que plusieurs portes s'ouvriront pour moi. J'ai déjà commencé à recevoir des appels à des entretiens

d'embauche. Quand je n'avais pas d'expérience au Québec, les gens ne regardaient jamais mon CV. Mais maintenant que j'ai de l'expérience de travail au Québec, les gens vont au moins regarder mon CV. J'ai l'impression que pour les employeurs, il est important de constater que les candidates connaissent le milieu et l'ambiance de travail d'ici. Alors, l'expérience de travail québécoise est primordiale pour le CV (Carmen).

Les femmes immigrantes qualifiées se trouvent face à deux situations. D'une part, la reconnaissance des compétences acquises à l'étranger n'est pas un processus facile. Et d'autre part, le fait de compter avec un niveau haut de formation peut limiter leurs possibilités d'insérer le marché du travail, car elles pourront être considérées par les employeurs comme surqualifiées. À ce propos, Ana mentionne avoir postulé à plusieurs emplois pour lesquels elle considérait avoir le profil recherche et nonobstant elle dit n'avoir reçu aucun appel. « Même si j'avais le profil, pourquoi ne recevais-je pas d'appels ? Je n'en ai aucune explication. J'ai eu de malaises par rapport à cette situation ».

Nous pouvons prendre l'exemple d'Ana comme un cas isolé, et penser plutôt que son commentaire est résultat des explications qu'elle cherche afin de comprendre les résultats de ses démarches de recherche d'emploi. Cependant, elle mentionne un commentaire fait par son agent d'emploi : « Mon agent d'Emploi me disait de faire une formation. Mais selon lui, il n'est pas possible à Emploi - Québec, puisque je suis déjà qualifiée, il serait pire pour moi d'ajouter une autre formation. À ce moment-là, j'ai pris conscience qu'il est plus important d'avoir de l'expérience de travail québécois que de continuer à faire des formations. Plus de formation, plus d'expérience requise ». Ce commentaire nous invite à réfléchir sur l'importance du capital humain pour les employeurs versus les coûts associés à l'embauche d'une main-d'œuvre immigrante. Le capital humain fait référence au bagage d'un individu, sa formation, ses compétences et ses caractéristiques personnelles. « *Le capital humain constitue un bien*

*immatériel qui peut faire progresser ou soutenir la productivité, l'innovation et l'employabilité » (OCDE, 2001).*

Comment pouvons-nous comprendre cette situation fort contradictoire ? D'après les femmes, un des éléments explicatifs de cette situation serait le manque d'expérience de travail des immigrantes au Québec. « Les postes auxquels j'ai postulé demandaient une expérience d'au moins 3 ans, mais j'imagine qu'ils vont vérifier où je l'ai obtenue. S'ils constatent que mon expérience est d'ailleurs, ils vont privilégier les candidats ayant de l'expérience de travail au Québec » (Clara). En effet, les nouvelles arrivantes considèrent que cette expérience représente un aspect crucial autant pour valider leurs compétences que pour déterminer leurs chances d'être convoquées à une entrevue d'embauche.

#### 4.2.1.5 L'entrevue d'embauche

L'entrevue d'embauche est un pas décisif pour les immigrantes vers l'insertion à l'emploi. Toutefois, celle-ci est très souvent accompagnée par des sentiments négatifs et de beaucoup de stress, du fait qu'elles ne sont pas habituées aux façons de faire et de penser au Québec, dont les différents types d'entretiens d'embauche, ainsi que les préjugés sur la main-d'œuvre immigrante.

Ces sentiments négatifs détériorent l'estime de soi autant que la confiance des candidates immigrantes, limitant ainsi leurs possibilités d'être engagées. « Le stress m'a fait perdre la fluidité du français pendant l'entrevue » (Carmen) ; « Après l'entrevue, je suis sortie avec un sentiment d'impuissance et de découragement, je pensais que je n'y arriverais jamais » (Adela). Devant ces défis, le seul outil à leur portée est la préparation pour le marché du travail.

Trouver un emploi ne dépend pas seulement de tes compétences et de ton expérience de travail, ça dépend aussi de ta performance lors de l'entretien d'embauche. Tu dois être à l'aise avec les questions, tu dois connaître plus ou moins quelles seront les questions possibles ainsi que leurs réponses, bref tu dois être bien préparée pour l'entrevue pour éviter de mauvaises surprises et augmenter tes chances de décrocher le poste (Ana).

En outre, au Québec, il y a différents types d'entrevues, dont les entretiens téléphoniques, en personne et en groupe, ces différents types ne sont pas nécessairement connus par elles. Les femmes interviewées n'aiment pas ni les entrevues téléphoniques ni celles en groupe parce que celles-ci ressortiront davantage leurs difficultés avec la maîtrise de la langue, leur manque de compréhension des codes culturels ainsi que leur manque de connaissance de la terminologie du milieu : « Je n'aime pas les entrevues téléphoniques. Pour moi, le langage corporel est un élément important qu'on perd lors d'une entrevue téléphonique. L'entrevue téléphonique est impersonnelle. Je sens qu'on perd de l'information, je pense, que ce n'est pas une situation idéale » (Ana).

Les entrevues en groupe sont aussi compliquées pour les immigrantes puisque celles-ci mettent en évidence leurs faiblesses linguistiques et leur manque de connaissance du fonctionnement de la société d'accueil « Quand je suis arrivée pour l'entrevue, ils ont dit qu'il s'agirait d'une entrevue de groupe, c'est à ce moment-là que j'ai réalisé l'existence de ce type d'entrevue. Je n'avais aucune idée dans quoi je m'embarquais, car cela était nouveau pour moi » (Adela).

C'est la raison pour laquelle les femmes immigrantes disent se sentir plus à l'aise avec les entrevues individuelles. Puisque dans ce genre d'entretien, elles sont en mesure de développer un lien de confiance avec le recruteur, ce que leur permet de gagner de l'assurance afin d'obtenir une bonne performance.

Pour les femmes interviewées, l'entrevue est le moment pendant lequel elles ont la possibilité de convaincre l'employeur de les engager. L'entrevue représente ainsi un défi pour les immigrantes dans leur processus d'intégration professionnelle. « Mon principal défi est de démontrer mes compétences, démontrer mes capacités dans une entrevue de 20 à 30 minutes. Donc, arriver à convaincre l'employeur que j'ai les compétences pour le poste, c'est-à-dire montrer mes capacités professionnelles, cela est un défi pour moi » (Carmen).

Selon les femmes immigrantes, les employeurs ont autant de préjugés positifs que négatifs à propos des travailleuses latino-américaines. Par exemple: elles travaillent fort, elles ne sont pas problématiques. « Les employeurs ont une bonne opinion de travailleuses latino-américaines, ils pensent qu'elles sont travaillantes, disciplinées, qu'elles s'intègrent bien à la culture québécoise. Je ne me suis jamais sentie discriminée, ils pensent que nous sommes de bonnes travailleuses » (Carmen). Parmi les préjugés négatifs qu'auraient les employeurs d'après des femmes immigrantes, nous avons identifié leur croyance selon laquelle, elles sont moins bonnes en usine et paresseuses. Nonobstant, les 5 femmes interrogées affirment ne pas avoir subi de la discrimination pendant leur processus de recherche d'emploi.

Il n'y a pas de discrimination, à moins de tomber avec un recruteur très compliqué au sujet de nationalités, et tout ça, parce que la personne avec juste la lecture de ton nom peut se faire une idée de ton origine. Il y a aussi des gens qui pensent que les latinos sont paresseux. Ces personnes ont de préjugés qui pourraient jouer contre nous (Adela).

Pour la majorité des femmes interviewées, leur origine ne représente ni un avantage ni un désavantage. Elles pensent que toutes les immigrantes, peu importe leur origine, affrontent des situations semblables aux leurs.

Pour moi, mon origine latino-américaine ne représente pas un obstacle, la barrière n'est pas l'origine sinon le manque d'expérience de travail au Québec et la non-maîtrise de la langue. Je pense que la langue nous ouvre plusieurs portes ainsi que la première expérience de travail au Québec. Je pense que les employeurs hésitent à embaucher quelqu'un sans expérience au milieu du travail québécois, ils craignent que la personne n'ait pas d'expérience d'ici (Carmen).

Les femmes considèrent être fondamentale l'ouverture à engager une main-d'œuvre immigrante des employeurs et plus particulièrement des responsables du processus d'embauche. Pour elles, les équivalences représentent une étape à franchir, qui est nécessaire, mais pas suffisante pour convaincre les employeurs. Donc, les femmes énoncent l'importance d'avoir une occasion de démontrer leurs compétences aux potentiels employeurs soit avec la réalisation de stages ou en entrevue. Mais, le vrai défi est d'être convoqué à un entretien d'embauche. Cela n'est pas facile si la candidate ne compte pas avec des références de personnes du milieu ou avec de l'expérience de travail dans la société d'accueil. « En général, il faut avant tout que les compétences soient validées par les employeurs. Bien que tu as les études comparatives des titres, plusieurs employeurs ont de la préférence pour les candidates qui ont de l'expérience de travail québécoise, il est souvent difficile d'obtenir un premier emploi au Québec (...). » (Ana).

Cette situation pourrait s'expliquer du fait que les employeurs n'ont pas des repères suffisants pour évaluer les compétences acquises à l'étranger. De sorte qu'ils font davantage confiance aux candidats ayant reçu des formations au Québec, ou bien ayant des références de personnes du milieu de travail.

Les grandes entreprises ont plus d'ouverture à l'embauche de main-d'œuvre étrangère. Toutes les entreprises seront obligées à faire la même chose étant donné la pénurie de main-d'œuvre locale et nous serons une main-d'œuvre pas chère, ce qui est en partie favorable pour le marché. Les petites entreprises

veulent engager les meilleures candidates, parce qu'elles ont besoin d'obtenir de résultats immédiats (Carmen).

En somme, les femmes suivent plusieurs étapes afin d'arriver à s'insérer au marché du travail. Elles ont partagé avec nous leurs démarches auprès des employeurs ainsi que leurs sentiments associés au processus de recherche d'emploi. En même temps, elles ont identifié le rôle que jouent certains autres acteurs clés du marché de travail, dont le gouvernement (Emploi - Québec) et les organismes d'employabilité.

#### 4.2.2 Récits des gestionnaires chargés du processus d'embauche

Tant les gestionnaires comme les femmes interrogées rationalisent beaucoup dans leurs récits quand ils parlent du processus et des pratiques d'embauche. Dans le cas des gestionnaires, nous retrouvons dans leurs récits un premier niveau qui correspond à un « discours<sup>9</sup> » institutionnel partagé et très pragmatique centré dans l'ouverture et l'importance du profil avant tout. Et un autre niveau d'analyse qui circule entre le discours du milieu et sa perception personnelle de la situation.

##### 4.2.2.1 Le processus d'embauche dans les entreprises

Les gestionnaires ont parlé des discours et des pratiques de leurs entreprises associées à l'embauche. À ce sujet, la majorité d'entre eux partagent un discours semblable par rapport à l'importance du profil des candidats, des avantages pour l'entreprise d'avoir une main-d'œuvre diversifiée et de la valorisation de faire des stages dans l'entreprise.

---

<sup>9</sup> Dans la présente recherche, le terme « discours » sera utilisé dans le sens du langage quotidien comme l'ensemble des récits des répondants à partir de leur expérience objective du phénomène étudié. C'est important de faire la distinction entre le récit personnel construit par le sujet à partir de son vécu et ses valeurs et le discours officiel ou institutionnel construit à partir de la catégorisation sociale qui reflète la perception sociale sur certains groupes.

Les employeurs soulignent les atouts offerts par leurs entreprises. En général, toutes les entreprises souhaitent les faire valoir. Les entreprises considèrent comme des atouts : la bonne ambiance de travail, la conciliation travail - famille - études, la stabilité, l'amélioration continue et l'ouverture à faire des accommodements afin de favoriser la rétention de la main-d'œuvre qualifiée. « On essaie de les accommoder le plus qu'on peut. On est très compréhensif, on est très accommodant, mais on n'a pas changé nos politiques. On travaille davantage dans la conciliation travail-famille » (M. Pierre).

La conciliation autant que l'ouverture à la main-d'œuvre immigrante répondent à un besoin des entreprises d'attirer les candidats les plus performants. Pour ce faire, ils développent des stratégies telles que la création de clubs sociaux, la promotion de l'apprentissage du français (sur place ou ailleurs), le jumelage linguistique, la formation continue du personnel et les accommodements d'horaire, de vacances et des congés.

Par rapport aux politiques d'embauche, les employeurs disent qu'il n'existe pas des politiques spécifiques, sinon plutôt des lignes directrices générales. Ils expliquent qu'étant donné que le plus important est le profil et les compétences des candidats, il n'est pas nécessaire d'avoir de politiques spécifiques, car s'applique le même processus d'embauche pour toutes les candidates et tous les candidats. « Il n'y a pas de politiques d'embauche, il y a des questionnaires et des instructions pour l'embauche. Strictement une politique d'embauche non » (Mme Claudia). Cependant, les employeurs privilégient le recrutement par de moyens informels, dont la référence et le bouche-à-oreille. À leur avis, c'est une technique plus efficace et moins coûteuse. À ce propos Mme Françoise affirme : « En général la stratégie maintenant que je vois qu'elle donne le plus de résultats c'est la référence (...). Le poste s'affiche toujours, mais j'ai beaucoup de références à l'interne, ça marche très bien ».

Également, les employeurs considèrent important d'évaluer, lors du processus de sélection, les chances qu'aurait une personne de suivre une carrière dans la compagnie, la rétention du personnel étant une priorité pour la plupart de celles-ci. Dans l'éventualité d'un départ hâtif d'un nouvel employé, l'entreprise perdrait beaucoup de ressources humaines et financières. « Quand on affiche un poste, on ne sait pas qui va venir, j'engage des gens qui connaissent déjà le travail et qui ont eu du succès ailleurs, je n'aime pas quelqu'un qui a perdu son emploi et qui est désespéré » (M. Emilio).

En ce qui concerne le processus d'embauche, il est composé d'une série d'étapes variant en fonction de l'entreprise. Nonobstant, on a identifié sept étapes d'après les témoignages des gestionnaires. À savoir : le recrutement; la présélection; l'entretien d'embauche; la vérification de références; l'embauche; l'accueil et l'intégration; et la formation. Les deux dernières étapes ne sont pas nommées dans la littérature concernant les étapes d'embauche, elles font partie plutôt des étapes d'intégration en emploi une fois effectuée l'embauche. Mais pour les employeurs interviewés, les calculs des coûts associés à l'intégration et à la formation de candidats potentiels font partie du processus d'embauche et ils auront une influence dans la décision d'embauche d'un ou autre candidat.

#### 4.2.2.2 Éléments clés à l'embauche

Les gestionnaires ont identifié quelques éléments clés à l'embauche. Pour commencer, la maîtrise de la langue est fondamentale à l'embauche et à la rétention de la main-d'œuvre. Pour certaines entreprises, il est nécessaire de maîtriser le français ainsi que l'anglais. En principe, la langue est associée directement à la communication, outil de travail fondamental. « Dans tous les cas, parler les deux langues officielles (français et anglais) représente un avantage. Dans les postes attachés à la clientèle, c'est une condition » (M. Pierre).

En ce qui concerne la question de la maîtrise de la langue, nous pouvons identifier deux postures parmi les gestionnaires interviewés. La première correspond aux employeurs des entreprises manufacturières, pour qui l'apprentissage de la langue française peut s'effectuer sur place ou à l'extérieur de l'entreprise. C'est-à-dire pour les employeurs de ce secteur, cela n'est pas une priorité à l'embauche, sauf pour les postes directifs ou ceux-ci liés au service à la clientèle.

La deuxième posture correspond aux employeurs des entreprises de services (finances et employabilité), pour qui la maîtrise de la langue est une condition d'embauche, la personne doit la maîtriser au moment de l'entrevue. Nous pouvons comprendre cette différence en regardant les objectifs des entreprises. Donc, pour une entreprise centrée dans la production de produits la priorité est d'évaluer les expertises techniques associées à la production ou commercialisation du produit. Tandis que pour les entreprises centrées dans l'offre de services (financières ou autres) la priorité est d'évaluer les compétences communicatives.

Selon les gestionnaires, dans les usines, les employeurs peuvent se permettre d'engager quelqu'un qui ne maîtrise pas bien la langue. Mais aux bureaux, c'est hors de question. Pour les postes en contact avec les clients, il est primordial de maîtriser le français et l'anglais. « Dans le bureau, c'est difficile, il faut communiquer, il est impossible d'avoir dans le bureau quelqu'un qui ne parle ni français ni anglais » (Mme Françoise). Pour les employeurs la maîtrise de la langue ne représente pas un avantage, elle est une condition d'embauche qui devient plus significative pour les postes liés aux clients.

Pour poursuivre avec les éléments clés, les employeurs parlent de l'importance de la validation des compétences. Selon les gestionnaires, si les candidats sont diplômés ailleurs, ils doivent suivre les démarches nécessaires afin de certifier leurs compétences, soit rentrer à un ordre professionnel ou avoir les permis requis pour le poste. En plus, pendant le processus d'embauche, les entreprises ont des stratégies pour

vérifier les compétences des candidats telles que des tests techniques. Pour certains métiers, la vérification des compétences se fera sur place avec une tâche spécifique reliée au poste. « On valide toute la partie de compréhension et de rédaction. Et pour les habiletés on réalise des tests en lien avec le poste » (Mme Diane).

Pour tous les emplois qui demandent appartenir à l'ordre professionnel ou détenir un permis ou une licence, les candidats sont responsables d'entamer les procédures pertinentes pour l'obtenir. Dans la majorité de ces cas, l'embauche sera conditionnée à la réalisation de ces démarches avant la signature du contrat. Les entreprises évalueront donc les compétences reliées au poste. « Pour le bureau, on fait passer aussi des tests. Test de : l'utilisation de Microsoft Office, des compétences personnelles, du savoir le relationnel et parfois aussi des tests techniques » (Mme Françoise).

Dans la majorité de cas, la validation des compétences se fait pendant l'entrevue d'embauche. Cette dernière constitue un pas fondamental du processus d'embauche qui permet aux employeurs de mesurer le savoir-être et le savoir-faire des candidats, ainsi que de vérifier leur leadership et leur gestion du stress. « Je vais mesurer les profils, le réseau, la capacité d'apprendre, les faits, une bonne tête » (M. Emilio).

Au processus de sélection, les entreprises utilisent plusieurs types d'entrevues dépendamment des besoins du poste, dont des entrevues téléphoniques, des entrevues individuelles ou des entrevues en groupe. Les candidats peuvent participer à une ou à plusieurs de ces modalités. L'entrevue reste l'étape la plus importante du processus d'embauche, elle est un outil pour les employeurs.

#### 4.2.2.3 Bénéfices et inconvénients de la main-d'œuvre diversifiée

Pour l'ensemble des employeurs, c'est une priorité d'avoir une ouverture vers la diversité, au point de s'autoproclamer les « Nations Unies ». Ils reconnaissent aussi

que la main-d'œuvre diversifiée entraîne autant d'avantages que de désavantages. Parmi les principaux défis attachés à l'embauche de la main-d'œuvre immigrante, les gestionnaires en ressources humaines soulignent : l'ouverture à la diversité; l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise et le travail en équipe. Ils pensent aussi que la diversité du personnel permet à l'entreprise de mieux répondre aux besoins de la clientèle.

Tous les employeurs affirment avoir de l'ouverture pour l'embauche d'une main-d'œuvre diversifiée. Parfois ils partagent un discours semblable à ce sujet, en disant « on a des employés de partout » ou « ici on est comme l'ONU (Organisation des Nations Unies) ». Cette affirmation est récurrente. Elle représente une façon de prouver leur ouverture. À ce propos, Mme Claudia dit : « La main-d'œuvre est diversifiée du côté culturel. Les gens nous qualifient étant l'ONU, on a des employés de partout ». M. Pierre affirme : « Il faut qu'on démontre qu'on a de l'ouverture, je ne peux pas embaucher seulement des Québécois ou des Haïtiens. Je dois avoir un peu de tous les pays » (M. Pierre).

Ils s'attendent à ce que la diversité apporte une richesse à la compagnie, puisque celle-ci permettrait d'améliorer les processus et les résultats en raison de la combinaison d'expertises et des habiletés différentes des employés. Pour la majorité des employeurs, la diversité enrichit le travail en équipe. Elle permet aussi de choisir les travailleurs plus performants parmi les différentes cultures, cela contribue à l'amélioration continue de l'entreprise. « Dans les différentes cultures, il y a des gens très compétitifs. Si on choisit uniquement qu'une culture, on n'aurait pas nécessairement les meilleurs, donc on essaie de choisir les meilleurs de chaque culture » (Mme Françoise).

Dans tous les cas, l'interaction entre les employés issus de différentes communautés culturelles est considérée comme positive et gagnante pour l'entreprise, si elle contribue à augmenter les profits, à améliorer le travail en équipe et le niveau de

satisfaction des clients. Le plus important pour les gestionnaires est de bien répondre aux besoins de l'entreprise et de sa clientèle. « Le fait qu'il y a plusieurs cultures et plusieurs âges, ça donne à ma clientèle la possibilité d'avoir une équipe aussi riche. Parmi mes employés ça crée un savoir incroyable, une richesse incroyable » (Mme Diane). La clientèle des entreprises est diversifiée donc la priorité des gestionnaires est de bien saisir ses besoins avec une équipe qui est elle aussi diversifiée.

L'équipe de travail doit répondre aux besoins des clients ainsi qu'à ceux de la compagnie. Alors, pour les gestionnaires, il est important de maintenir l'équilibre dans la composition du personnel, voir les âges, les langues, les origines, le sexe et les expertises. « Si tu veux donner un bon service à la clientèle, il faut que tu la connaisses très bien, et pour cela tu as besoin d'une diversité, sinon tu auras toujours la même chose » (M. Pierre).

Bien qu'une main-d'œuvre diversifiée représente un avantage pour l'entreprise, elle peut aussi entraîner quelques difficultés telles que : des problèmes de compréhension dues à la différence des codes culturels; le manque de connaissance des procédures administratives qui amènent à la demande de longs congés; des problèmes de communication entre le personnel ainsi qu'avec des clients, dus au manque de maîtrise de la langue et des préjugés associés à certaines origines. « On accommode pareil, on comprend toutes les situations, mais ça devient problématique de gérer les congés. C'est un problème qui vient avec la diversification de la main-d'œuvre » (Mme Françoise).

La majorité de gestionnaires affirme que le Canada est un pays d'accommodements, mais qu'il y a pourtant des limites à ce sujet. Ils soulignent l'importance de compter sur des repères communs à tous dans un cadre de respect mutuel. À ce propos, M. Pierre dit : « La diversité peut donner des difficultés, mais on est dans un pays d'accommodements. Une formule de respect doit se créer. Je dois amener le meilleur

ici, sans nécessairement plus d'accommodements qu'il le faut, on a des règles. On a des conditions pour venir travailler ici ». Une façon de réduire les inconvénients liés à la diversité dans les entreprises est de maîtriser la langue de travail pour éviter les frictions entre les employés et avec la clientèle, pour améliorer la sécurité au travail et pour mieux comprendre les tâches à accomplir.

#### 4.2.2.4 L'origine nationale latino-américaine, ses avantages et désavantages

Les gestionnaires parlent des différences culturelles et des caractéristiques des femmes latino-américaines. Quoiqu'ils considèrent important de connaître les spécificités culturelles, les compétences demeurent la priorité. « Ce n'est pas le fait qu'elle soit une immigrante qui posera de problèmes, ça dépend de la personne. Il y a de bonnes personnes et de mauvaises personnes. L'important c'est d'avoir les compétences » (M. Emilio). Les employeurs reviennent souvent sur la valeur des compétences. Il semblerait qu'ils donnent peu d'importance à l'origine ou au sexe des candidats. Le primordial serait l'apport des employés à l'entreprise et à la clientèle.

Bien que pour la plupart des gestionnaires interviewés les compétences des candidats sont le critère de sélection le plus important, ils ressortent aussi l'importance d'avoir une équipe de travail diversifiée au niveau de l'âge, du sexe et des nationalités. Nonobstant, les gestionnaires lancent de commentaires qui montrent leur préférence de certaines nationalités ou certains sexes. « Les femmes sont plus sérieuses »; « Les latinos sont travailleurs »; « Les femmes semblent avoir plus de respect »; « Les Latines sont correctes ». Dans les récits des employeurs, nous identifions des contradictions sur leur perception des travailleuses latino-américaines. D'un côté, ils ressortent leurs forces : « Les femmes latines sont de gens très travailleurs, très constants, qui ont toujours son rythme. Elles ne diront jamais qu'elles sont débordées ou qu'elles ont arrêté. Elles réalisent leur travail, sont efficaces, posent de bonnes

questions et sont systématiques » (Mme Françoise). Tandis que d'un autre côté, ils ressortent leurs faiblesses : soumises, passives, manque de confiance en soi. « Pour une femme, ça va prendre plus de temps à se faire une crédibilité, pour avoir une réputation » (M. Pierre).

Les employeurs ont des idées sur les travailleuses latino-américaines construites à partir de leurs expériences auprès de collègues de travail, de leurs expériences personnelles et aussi des commentaires reçus de la part de leur entourage ou des personnes appartenant au milieu. Ces idées à la fois basées sur une expérience réelle, mais, aussi sur certaines idées préconçues ainsi que les stéréotypes présents au Québec les mènent souvent à réaliser des généralisations qui ne correspondent pas nécessairement à la réalité. Parfois, les employeurs prendront des décisions à partir de leurs idées préconçues et non à partir d'une analyse objective du profil dû ou de la candidate. « Les employés vont s'inquiéter parce qu'ils pensent que les Latines vont s'absenter beaucoup. Ce sont des idées préconçues, ça dépend de la personne et l'Amérique latine est grande, ce n'est pas tous qui ont la même culture » (Mme Diane). Pour cette directrice de ressources humaines, semble-t-il que le thème de l'absentéisme est fortement associé à l'appartenance à une culture spécifique; et même si elle tente de justifier le contraire, son récit reste ambigu à ce sujet.

Les employeurs considèrent que les femmes latino-américaines embauchées doivent relever plusieurs défis, dont la compréhension des codes culturels de la société québécoise, l'apprentissage de la langue puis la connaissance du milieu de travail. Surmonter ces défis serait la clé pour qu'elles arrivent à s'intégrer avec succès au marché du travail. « Le principal défi, je pense, c'est la langue, puis c'est ça qui revient souvent. La clientèle qui a la difficulté à comprendre » (Mme Diane). Ainsi, les gestionnaires considèrent que la maîtrise de la langue jouera un rôle primordial dans le processus d'intégration des femmes latino-américaines à l'entreprise, puis par l'entremise de celle-ci, à la société d'accueil. Bien que pour les employeurs, les

compétences des candidates dans leur métier sont fondamentales à l'embauche, ils donnent autant de poids à leur connaissance de la culture de la société d'accueil et du milieu de travail. À ce propos, M. Emilio souligne que les travailleuses doivent s'imprégner le plus rapidement possible de la culture de travail, prendre leur place et être plus affirmatives.

Lors de l'embauche d'une main-d'œuvre latino-américaine, les employeurs s'attendent à ce qu'elles sortent le meilleur de leur bagage, dont leurs habiletés et leurs compétences ainsi que leurs valeurs afin de s'intégrer avec succès à l'entreprise : « Pour les Latines comme pour toutes les femmes, il est essentiel de faire confiance à nos compétences, d'être capables de nous mettre de l'avant, d'être convaincues de nos compétences, d'être capables de nous vendre en entrevue, de nous faire valoir et d'essayer de comprendre la culture de l'entreprise » (Mme Diane).

Les employeurs s'attendent aussi à ce que les travailleuses latines avancent dans leur adaptation au pays et qu'elles améliorent leur connaissance des lois et du fonctionnement de la société québécoise. Ceci influencerait de façon positive leur capacité à travailler en équipe avec des personnes issues de différents milieux, leur permettant d'augmenter leur productivité. Ainsi, l'ambiance de travail, la rentabilité de l'entreprise puis la satisfaction des clients.

## CHAPITRE V

### DISCUSSION

Nous venons de présenter les résultats de la recherche en restituant les propos de femmes et de gestionnaires. Tout en distinguant certains éléments clés qui leur sont communs. Nous allons maintenant présenter les liens plus étroits avec l'objectif de départ qui était de comparer les récits de deux acteurs du marché du travail sur le processus et les pratiques d'embauche des immigrantes qualifiées latino-américaines habitant à Montréal. Dans ce chapitre nous tentons de répondre à la question de recherche en faisant une analyse globale des résultats à la lumière du cadre conceptuel et des objectifs de la recherche.

Le chapitre de discussion se divise en trois parties. La première partie est centrée dans les caractéristiques des récits de deux acteurs participants à la recherche, dont les femmes immigrantes qualifiées et les gestionnaires chargés du processus d'embauche des entreprises. La deuxième partie aborde les facteurs qui influencent les processus d'embauche de cette population. Pour terminer, dans la troisième partie, nous parlons de la dynamique du processus d'embauche, leurs avantages et leurs désavantages.

#### 5.1 Les caractéristiques des récits de deux acteurs clés du marché du travail

La présente section a comme objectif de présenter et d'analyser les récits des deux groupes d'acteurs l'un après l'autre concernant le processus et les pratiques d'embauche.

Cette analyse propose un regard des deux côtés de la médaille, celui des candidates immigrantes qualifiées à la recherche d'un emploi et celui des employeurs ou des gestionnaires chargés du processus d'embauche, dans une double perspective d'interprétation afin de comprendre les enjeux liés à l'intégration professionnelle des immigrantes qualifiées provenant des pays latino-américains. À partir de cela, nous identifions les nuances présentes tant dans les récits des femmes comme des gestionnaires, afin de comprendre les logiques et la perception qu'ont ces acteurs sur le processus d'intégration au marché du travail du groupe en question.

#### 5.1.1 Caractéristiques des récits des femmes immigrantes qualifiées latino-américaines à la recherche d'emploi

Les récits identifiés parmi les femmes interviewées durant la recherche sont caractérisés par la motivation et par une attitude positive axée sur la réussite de leur intégration professionnelle. Bien que les répondantes considèrent le processus d'intégration professionnelle comme étant long, compliqué et parsemé de difficultés, elles en parlent toujours de façon positive. Il s'agit pour elles de quelque chose de souhaitable et d'atteignable. Quoiqu'elles soient conscientes des difficultés et des défis à surmonter, leurs commentaires restent axés sur la réussite. Elles ne se sentent pas comme des victimes des circonstances. Elles sont tout le temps proactives et prêtes à entreprendre les démarches requises pour insérer le marché du travail. Elles gardent en tête leur but, leur intégration professionnelle.

Nous avons vu dans le cadre conceptuel la notion d'intégration comme un processus bidirectionnel entre l'individu et la société (Schnapper, 2007). Dès cette optique, l'intégration exige un niveau de responsabilité individuelle ainsi que des conditions d'ouverture des milieux. Quant aux femmes, elles sont conscientes de la préparation requise pour leur intégration professionnelle. Mais les 5 femmes interrogées voient

aussi des aspects de semi-fermeture, par exemple : l'exigence d'avoir une expérience de travail au Canada et la non-reconnaissance des diplômes.

Pour elles, Montréal en tant que métropole est un milieu compétitif où il y a de la concurrence. Mais au lieu de se centrer sur les aspects négatifs du processus de recherche d'emploi dans une grande métropole comme Montréal, les femmes se centrent dans leur préparation afin de bien répondre aux exigences des employeurs. Donc, dans leurs récits, les femmes s'engagent et se responsabilisent de leur processus d'intégration sans nier ni laisser de côté l'importance du rôle des employeurs, aspect sur lequel nous reviendrons après.

Bien que plusieurs auteurs abordés dans le cadre conceptuel de cette recherche tentent de définir la notion d'intégration professionnelle sans arriver à aucun consensus (cités dans Nkolo, 2008), cette notion est reliée à la possibilité de s'insérer au marché de travail avec un niveau de stabilité d'emploi, de satisfaction des employés et de rémunération, qui correspond aux niveaux de compétences des candidats.

Dans le cas des participantes à la recherche d'un emploi qualifié, elles font des nuances sur la notion d'intégration professionnelle. Elles parlent en principe de leur situation, en nous partageant les caractéristiques des offres d'emplois retenus pour postuler. Par exemple, elles parlent du salaire désiré, des conditions de travail attendues et des défis auxquels elles aimeraient faire face, tous ces éléments ont été nommés dans le chapitre IV de résultats. Elles nous parlent aussi de la situation des femmes qui se trouvent dans l'urgence de trouver un emploi. À savoir, des femmes qui ont besoin de travailler le plus tôt possible en raison de leurs responsabilités familiales. Ici elles ne font pas que parler d'elles-mêmes et elles font une réflexion sur la situation d'autres femmes qu'elles connaissent.

D'après les répondantes, bien que l'objectif des immigrantes qualifiées est de trouver un emploi ajusté à leurs compétences, la situation peut empirer pour les femmes immigrantes ayant besoin de rentrer vite au marché du travail, dû à des obligations familiales, qui laisseront de côté leurs attentes professionnelles. Pour ces femmes, la priorité est de subvenir aux besoins de leur famille avant tout. À ce propos, Ana nous explique : « Beaucoup de personnes de mon entourage ont dû accepter un emploi moins qualifié, puisqu'elles n'ont pas trouvé des possibilités d'embauche dans leur domaine de formation ».

Ces témoignages des femmes nous permettent de comprendre que la situation familiale et financière de l'immigrante à leur arrivée joue un rôle primordial dans leur préparation pour insérer le marché du travail, puisque les immigrantes cherchent l'équilibre entre leurs attentes professionnelles et leurs besoins familiaux. Bien que dans l'ensemble des femmes participantes à la recherche seulement une femme a des enfants, il est important de préciser que les femmes d'origine latino-américaine parlent de leur famille en faisant référence à leur famille élargie. À savoir, bien sûr des enfants, mais aussi les parents, grands-parents, frères ou sœurs, parfois aussi tantes ou oncles. Donc, elles font référence tant aux membres de la famille qui sont au pays d'accueil comme aux membres de la famille qui sont au pays d'origine.

Le ministère québécois de l'Immigration dans sa politique (MIDI, 2016) parle de l'emploi comme un moyen de réalisation personnelle, sociale et professionnelle. Cette vision peut être contestée, si nous pensons davantage aux caractéristiques de l'emploi et aux conditions de travail qu'il encadre. Donc, l'emploi pourrait être une source de réalisation, mais pas n'importe quel emploi.

Selon les femmes interviewées, la situation varie; il y a des éléments qui ont joué favorablement ou contre une bonne intégration professionnelle. Par exemple, les femmes ayant des enfants sont dans une situation désavantageuse puisqu'elles ont

besoin davantage d'argent et du soutien familial par rapport aux femmes professionnelles sans enfants ou avec des enfants adultes.

Un autre élément que marque une différence est les conditions financières et les compétences personnelles des femmes à leur arrivée. À ce sujet, les femmes affirment que les démarches de préparation pour le marché du travail requièrent du temps, de l'énergie et de l'argent. Dans le cas des femmes diplômées dans des domaines réglementés, les démarches pour appartenir à l'ordre professionnel demandent de déboursier un montant d'argent assez significatif pour une nouvelle arrivante qui a des obligations familiales ici ou ailleurs.

Nous remarquons que les femmes participantes à la recherche parlent tout le temps de façon affirmative de leur processus, elles rationalisent leur situation ainsi que leurs possibilités d'avancement. Il est important de ressortir de leurs témoignages qu'elles ne se disent pas victimes de discrimination. Blain (2005) a affirmé que la réussite était liée au jugement individuel de la situation immédiate et des attentes des personnes concernées. Dans le cas des femmes participantes à l'étude, leur perception positive du processus est évidente, quoiqu'elles ne nient pas les difficultés s'y rattachant. Elles se disent capables de se débrouiller pour obtenir les résultats attendus de leur processus d'intégration au marché du travail. Les femmes soulignent l'importance d'avoir des objectifs professionnels clairs et de la confiance dans l'avenir. Nous ne pouvons pas oublier qu'elles sont des femmes qui ont déjà vécu des changements dans leur vie avec la décision d'émigrer.

En général, les femmes ont une perception positive du milieu de travail. Elles pensent qu'elles ont la capacité de se faire une place, mais pour cela, elles auront besoin d'une possibilité d'embauche afin de démontrer leurs compétences sur le terrain. Cela nous amène à nouveau à la dimension de bilatéralité de l'intégration et son double sens, qui s'adresse tant aux immigrantes comme aux entreprises de la société d'accueil

(Schnapper, 2007; Blain, 2005; Chicha et Charest, 2008). Donc les femmes sont prêtes à se préparer et à développer des stratégies pour faciliter leur intégration. Mais, elles reconnaissent que cela n'est pas suffisant sans compter avec l'ouverture des employeurs pour engager une main-d'œuvre immigrante. À ce propos, Boulet (2016) parle du rôle majeur des employeurs, qui doivent démontrer une ouverture envers la main-d'œuvre diversifiée en adoptant des pratiques d'embauche exemptes de biais discriminatoires pour la réussite de l'insertion professionnelle des immigrantes.

De plus, les femmes craignent la perte de compétences (la possibilité de vivre un processus de déqualification) et aussi d'être considérées comme surqualifiées (posséder plus de compétences que celles requises pour le poste), ce qui limite leurs possibilités d'insertion au marché du travail. Dans leurs témoignages, les femmes expriment des incertitudes liées aussi au manque de connaissance de la société d'accueil et de son fonctionnement; au manque du soutien familial et d'un réseau de connaissance pas assez large comme celui qu'elles avaient dans son pays d'origine. À ce propos, Mme Clara dit :

Je vous suggère de sortir de la maison, de rester en communication avec les gens, de participer à des activités aux centres communautaires pour pratiquer le français, rencontrer de nouvelles personnes et découvrir de nouvelles choses. Cela fait en sorte que ton cerveau reste en activité, parce que sinon on reste enfermé et je sens qu'on perd beaucoup de choses, beaucoup de choses gagnées avec des efforts dès ton arrivée.

En général, les femmes rationalisent beaucoup leur situation. Elles ont une représentation de leur mobilité ainsi que de leur potentiel, et elles soulignent l'importance de l'ouverture et de la participation active des employeurs pour réussir à s'insérer au marché du travail montréalais.

### 5.1.2 Caractéristiques des récits des gestionnaires chargés du processus d'embauche des entreprises

L'ensemble des gestionnaires partage une perception par rapport à la main-d'œuvre diversifiée. Parfois, leurs témoignages sont tellement semblables que cela nous amène à penser qu'ils ont tous fait la lecture du même manuel d'embauche. Ils ressortent tout le temps l'intérêt et l'ouverture de leur entreprise envers la diversité. Mais au bout du compte, cette perception est nuancée par leur intérêt sur ce que cette diversité pourrait apporter à l'entreprise en matière de rentabilité et d'innovation. Pour cette raison on peut dire que c'est un « discours » quasi institutionnel. Cela est en consonance avec l'affirmation de certains auteurs comme Zhu : « la concentration des immigrants de diverses origines socioculturelles peut stimuler la création de nouvelles idées, les externalités de connaissances et l'esprit d'entreprise, et favoriser ainsi la croissance économique. Également, selon lui, les entreprises avec des équipes de gestion diversifiées sont plus susceptibles de favoriser l'innovation. » (2014. p. 3).

À la lumière des résultats de la recherche, nous constatons que dans les récits des gestionnaires est présente l'idée qu'une main-d'œuvre diversifiée aura des répercussions sur la performance organisationnelle, la rentabilité économique et la satisfaction de la clientèle. Donc, discours très instrumental de l'intégration sauf exception de commentaires liés à l'apport de cette diversité dans le travail en équipe. Tous les gestionnaires considèrent comme étant un plus d'avoir une main-d'œuvre diversifiée. Parmi les bénéfices du marché issus de la diversité, les gestionnaires mentionnent dans leurs récits : l'innovation, l'enrichissement, les échanges, le partage. Ils affirment que la diversité leur apporte la possibilité de choisir les meilleurs candidats de chaque culture pour mieux répondre aux besoins des clients. En même temps, ils reconnaissent que la gestion de cette diversité entraîne aussi des défis pour les entreprises tels que : la gestion de l'apprentissage de la langue, la réalisation

d'accommodements et la négociation continue avec le personnel; par exemple, la gestion des vacances et des congés, la conciliation travail – famille, la conciliation travail – études, entre autres.

Bien que tous les gestionnaires soulignent l'importance de la diversité dans leur entreprise, ils remarquent que le profil du candidat est plus important que l'origine nationale. Donc, les compétences sont fondamentales pour embaucher un candidat, peu importe son origine. Pour les gestionnaires, la validation des compétences est cruciale. Une partie se réalise sur place à travers la réalisation des tests pour mesurer les expertises des candidats lors des entrevues d'embauche, et une autre partie est responsabilité des candidats devant les instances de régulation ou réglementation de leur domaine de formation. Or, les gestionnaires disent n'avoir pas d'inquiétude par rapport à la reconnaissance des diplômes, puisque cette étape ne correspond pas à l'entreprise. La compagnie exigera simplement au candidat soit d'appartenir à un ordre professionnel, ou soit de sortir les permis ou licences de travail requis au poste. Les commentaires des gestionnaires de ressources humaines sur cet aspect sont unanimes, ils ne s'occupent pas de la validation de diplômes, cela devient la responsabilité du candidat devant d'autres instances sur lesquels ils n'ont aucune influence. Donc, cet aspect ne les interpelle pas, c'est la responsabilité d'autrui. À ce propos, le MIDI (2016) parle des difficultés en matière de reconnaissance des compétences des travailleurs immigrants dus aux problèmes pour évaluer la formation et l'expérience acquises dans un contexte professionnel ou un système éducatif différent.

Bien que la validation des diplômes acquis ailleurs n'inquiète pas les employeurs, la validation de l'expérience de travail acquise à l'étranger est un élément qui les interpelle directement. Tous les gestionnaires interviewés affirment que leur entreprise utilise les mêmes politiques d'embauche pour tout le monde. Mais, en suivant leurs témoignages, il est facile d'identifier que certaines pratiques d'embauche, par exemple le recrutement par réseau de connaissances, favorisent davantage les candidats ayant

des références et de l'expérience de travail québécoise. Simonsen (2015) affirme que le Québec donne beaucoup d'importance au réseau de connaissances des candidats dans le processus de recrutement.

Alors, les employeurs vont rationaliser à partir d'un « discours institutionnel » leurs pratiques de recrutement et de sélection du personnel en parlant de l'importance du profil des candidats et de la possibilité qui offre la diversité pour aller trouver les meilleures options autant pour la compagnie que pour la clientèle. À leur avis, faire le recrutement par référence n'est pas une pratique discriminatoire. Il s'agit plutôt d'une stratégie gagnante de recrutement à laquelle ils sont habitués et qui donne de bons résultats (moins coûteuse, plus rapide et rassurante pour l'employeur). Cette situation peut s'expliquer par le partage d'un discours standardisé et stéréotypé qui justifie leur choix. Au Québec un pourcentage significatif des employeurs privilégie le recrutement par bouche-à-oreille pour la sélection de la main-d'œuvre, comme l'affirme Forcier (2012). Ce type de recrutement exclut les immigrants en raison de leur capital social moins élevé, puisqu'ils auront moins de chances d'avoir accès à l'information opportune sur les offres d'emploi disponibles.

Nous pouvons identifier certaines contradictions dans les récits de gestionnaires par rapport à l'importance des compétences des candidats et à leur ouverture vers la diversité. D'un côté, ils parlent de prioriser les compétences des candidats plutôt que l'origine nationale; alors qu'ils ne se sentent pas concernés au sujet de la validation des diplômes et qu'ils priorisent les candidats ayant l'expérience de travail québécoise, ce qui représente en soi une barrière pour l'intégration professionnelle des immigrantes, qui n'ont pas de l'expérience de travail québécoise. D'un autre côté, les gestionnaires disent ne pas avoir des préférences pour une culture spécifique. Mais, dans leurs commentaires, ils soulignent des différences significatives entre les candidats de différentes cultures ainsi qu'entre les hommes et les femmes. À première vue, nous pensons qu'ils sont ouverts à tous les candidats, mais en écoutant leurs témoignages,

nous constatons que leur niveau d'ouverture est directement proportionnel à l'exposition à cette culture ainsi qu'à leur vécu avec des employés issus de la diversité.

Ils affirment aussi que le sexe n'est pas un critère de sélection. Par contre, quelques gestionnaires font des affirmations qui révèlent des idées préconçues à ce sujet. Par exemple, quelques-uns considèrent que les femmes ne sont pas bonnes en usine. D'autres parlent des différences entre les femmes issues de différentes communautés culturelles et de celles-ci par rapport aux hommes. Donc, bien que les employeurs parlent de l'ouverture et d'acceptation de la diversité, quand ils font référence à des situations concrètes à l'embauche ou au milieu de travail, nous constatons de différences dans leur perception de la main-d'œuvre immigrante et des femmes.

## 5.2 Facteurs influençant le processus d'embauche des immigrantes qualifiées latino-américaines

Le processus d'embauche est traversé par une série de pratiques explicites ou latentes qui influent sur la réussite de l'intégration professionnelle. Donc, nous présentons quelques facteurs positifs et négatifs identifiés par les participants à la recherche, qui nous aident à comprendre la dynamique du processus d'embauche des femmes immigrantes qualifiées d'origine latino-américaine. Les facteurs positifs font référence à tous les aspects qui favorisent l'intégration professionnelle de ce groupe tandis que les facteurs négatifs font référence à tous les éléments qui limitent leur intégration. Pour chaque groupe de facteurs, nous commençons avec les aspects mentionnés par les femmes pour ensuite présenter la perspective des gestionnaires ou des employeurs.

### 5.2.1 Facteurs positifs identifiés par les femmes

D'après les femmes immigrantes qualifiées latino-américaines, parmi les facteurs facilitant leur intégration professionnelle, se retrouvent : avoir un bon niveau de préparation pour insérer le marché du travail, maintenir une attitude positive face au processus de recherche d'emploi et faire soit du bénévolat ou des stages en entreprises.

En ce qui concerne le niveau de préparation, les femmes mentionnent trois éléments. Le premier, l'apprentissage de la langue étant fondamental pour la connaissance du milieu de travail ainsi que pour la compréhension des repères communs de la société d'accueil. Le deuxième, la validation de diplômes, indispensable pour la reconnaissance des compétences acquises à l'étranger. Et le troisième, le réseautage, élément essentiel pour avoir accès à l'information de façon opportune et ainsi augmenter les chances de trouver des références des employeurs potentiels. Selon Béji (2010), l'information pertinente augmentera les chances d'intégration socioprofessionnelle de l'immigrant. De leur côté, Simonsen (2015) et Posca (2016) confirment cela, en disant qu'un réseau de contacts favorise la connaissance des opportunités d'emploi des personnes immigrantes et leurs possibilités de suggérer leur candidature à un employeur.

Par rapport à l'attitude positive, les femmes immigrantes pensent que le processus de recherche d'emploi est difficile. Ce processus s'inscrit dans un contexte plus large d'intégration à une nouvelle société avec des valeurs et de repères culturels différents. Donc, les immigrantes, comme l'affirme Blain (2005), doivent redonner un sens à leur identité. « À travers une redéfinition de l'image qu'elles avaient d'eux-mêmes, à travers de nouvelles sources de valorisation qui donnent un sens à leur place dans la société, à travers des modifications de la présentation de soi afin d'accéder à un emploi ».

Nous pouvons affirmer que les femmes tentent de redonner un sens à leur identité professionnelle et d'obtenir la reconnaissance dans les milieux de travail à partir du travail bénévole ou de la réalisation des stages, des moyens efficaces et valorisants pour les immigrantes. Au Québec, le bénévolat représente une porte d'entrée à la société d'accueil. Il permet aux immigrantes de pratiquer le français, de se rapprocher au milieu de travail et de rester en contact avec divers acteurs du marché, dont des employeurs potentiels et d'autres personnes afin de se construire un réseau pour la recherche d'emploi.

Par rapport aux stages, les femmes considèrent qu'ils leur permettent de démontrer leurs compétences sur le terrain sans attendre à être convoquées à une entrevue d'embauche. Aussi, les stages permettent aux candidates de connaître le milieu de travail et son fonctionnement. De plus, les employeurs valorisent beaucoup les candidats qui ont réalisé des stages en l'entreprise. Donc, cela ajoute un plus au CV des immigrantes en ce qui concerne l'expérience de travail québécoise.

### 5.2.2 Facteurs positifs identifiés par les gestionnaires

Selon les gestionnaires de ressources humaines, parmi les facteurs facilitant l'intégration professionnelle des immigrantes qualifiées latino-américaines, se retrouvent : la maîtrise de la langue, la validation des diplômes, la performance dans l'entrevue d'embauche et l'ouverture des employeurs. Ces facteurs convergent avec les facteurs positifs nommés par les femmes par rapport à la préparation requise pour insérer le marché du travail.

En ce qui concerne la maîtrise de la langue, pour l'ensemble des gestionnaires, il est fondamental pour tout candidat de bien maîtriser au moins le français. Nonobstant, la maîtrise de l'anglais serait considérée dans certains cas comme un atout et dans d'autres

comme une condition d'embauche, dépendamment du milieu de travail et du poste à combler.

Les témoignages des gestionnaires des entreprises manufacturières (trois participant à cette recherche), valorisent l'apprentissage de la langue ainsi que son amélioration, ces entreprises offrent la possibilité à leurs employés de suivre des cours de français sur place ou ailleurs. Par contre, pour les entreprises qui appartiennent au domaine des services, la langue est une condition d'embauche. Les employeurs soulignent l'importance de la maîtrise de langues pour : favoriser la communication à l'intérieur de la compagnie; promouvoir le travail en équipe; comprendre les consignes de travail et de sécurité au travail; éviter des frictions et de conflits entre les employés, mieux répondre aux besoins des clients. Selon le MIDI (2016), l'emploi représente un moyen efficace pour les immigrantes pour développer des compétences en français. Les immigrantes participantes à la recherche sont d'accord avec cette affirmation, elles mentionnent que rentrer en milieu de travail leur donnera l'opportunité de maîtriser davantage la langue du travail.

En ce qui concerne la validation de diplômes, les gestionnaires font une distinction entre les postes qualifiés et non qualifiés. Pour ces derniers, ils ont des évaluations sur place afin de déterminer les expertises des candidats. Mais pour les postes qualifiés qui requièrent d'appartenir à un ordre professionnel, ou d'obtenir un permis, ou d'obtenir une licence de travail, les gestionnaires mentionnent que les candidats sont responsables de suivre les démarches requises devant les instances pertinentes. Alors, les candidats qui ont commencé leurs démarches pour la validation de diplômes auront des avantages dans leur processus de recherche d'emploi.

En ce qui concerne l'entrevue, elle représente l'étape cruciale dans le processus d'embauche. Pour les gestionnaires, il est fondamental à cette étape de connaître davantage le candidat, le « savoir-être » et le « savoir-faire ». Bien que dans les récits,

les gestionnaires retiennent tout le temps l'importance des compétences et du profil de candidat avant tout, ils parlent aussi de l'importance du savoir-être. À ce sujet, les employeurs considèrent que les caractéristiques personnelles du candidat favoriseront le travail en équipe, la bonne communication et le respect des conditions de travail proposées.

Un dernier facteur positif souligné par les gestionnaires est l'ouverture des entreprises à engager une main-d'œuvre diversifiée. Cette affirmation fait partie des récits des employeurs qui mentionnent l'importance d'avoir la possibilité de choisir les meilleurs candidats de chaque culture. Donc, l'ouverture est conditionnée aux bénéfices obtenus de cette diversité. Par exemple, l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise, le travail en équipe, la satisfaction de la clientèle, entre autres.

### 5.2.3 Facteurs négatifs identifiés par les femmes

Les femmes participantes à l'étude ont identifié quelques facteurs qui limiteront leur processus d'intégration professionnelle. Ces facteurs peuvent se classer en deux groupes. Le premier groupe correspond aux aspects qui sont de la responsabilité des candidates, et sur lesquels elles pourraient travailler; et le deuxième groupe correspond aux aspects qui relèvent de la société d'accueil, donc sur lesquels les candidates n'auront aucune influence.

Selon les femmes participantes à l'étude, parmi les facteurs sur lesquels elles peuvent travailler pour améliorer leurs chances d'intégration au marché du travail, se trouvent: les sentiments éprouvés au sujet de leur processus de recherche d'emploi; le manque de connaissance des milieux de travail; le réseau social réduit et le manque de maîtrise de la langue.

Les femmes mentionnent aussi des aspects sur lesquels elles n'auront aucune influence, par exemple le type de recrutement privilégié des entreprises québécoises; la validation de diplômes et de compétences; les types d'entrevues d'embauche privilégiés par les entreprises (face à face, par téléphone, en groupe); la non-reconnaissance du capital humain de candidates immigrantes et la valorisation de l'expérience de travail québécois et la non-reconnaissance de l'expérience de travail à l'étranger.

Bien que les femmes gardent une attitude positive face à leur processus de recherche d'emploi. Elles expriment leur ressenti, elles parlent de sentiments de contradiction qui les amènent à se sentir perdues, dans un contexte qui n'est pas facile à saisir pour elles. Tel que mentionné par Blain (2005), les femmes expérimentent une sorte de rupture professionnelle. Donc, une des stratégies qu'ont développée les femmes pour faire face à cette situation est de prendre les commentaires positifs à propos de leur processus de recherche d'emploi et de laisser de côté les commentaires négatifs.

Le manque de connaissance des milieux de travail est relatif au manque d'expérience de travail au Québec. Les nouvelles immigrantes ne sont pas familiarisées avec la façon de fonctionner et de penser ni de la société ni du marché du travail québécois. Cela limite leurs chances de se rapprocher des milieux de travail.

Dans les facteurs exogènes, les femmes soulignent la surqualification. Les femmes disent que leur niveau d'éducation ne garantit pas des résultats comparables à ceux des natives en ce qui concerne l'intégration au marché du travail. Toutes les femmes interviewées comptent au moins avec un diplôme universitaire, deux parmi elles ont en plus de formation de maîtrise. Nonobstant, elles se trouvent à la recherche d'un travail qualifié dans leur domaine de formation. Chicha (2009), Posca (2016) et Boulet (2016) sont d'accord avec cette affirmation, et disent à ce propos que le taux de surqualification des immigrants est plus élevé que celui des personnes nées au Canada.

Un autre facteur nommé comme limitant les chances des femmes immigrantes est le type de recrutement privilégié par les entreprises québécoises. Selon Emploi-Québec (2004), environ 75 % des emplois sont trouvés grâce à des informations provenant de sources informelles. Ce type de recrutement selon Simonsen (2015) représente plusieurs avantages pour les employeurs, dont l'économie d'argent, l'économie du temps du processus et la qualité des candidats. Les employeurs participants à la recherche confirment cette pratique et légitiment leur choix en affirmant que l'affiche à l'externe ne donne pas de bons résultats, parce qu'il y aurait toute sorte de personnes qui n'ont pas nécessairement les compétences cherchées. Au contraire, la référence garantit aux entreprises de recevoir des CV ajustés à leurs besoins. Le recrutement par référence est considéré par les gestionnaires participants à l'étude comme la façon plus efficace de trouver les candidates qui répondent le mieux aux exigences du poste et aux besoins de l'entreprise.

D'après les résultats de la recherche, nous pouvons affirmer que le recrutement par référence devient une barrière à l'accès des immigrantes au marché du travail. Les entreprises participantes à la recherche s'auto proclament ouvertes à la diversité, mais dans la réalité, leurs pratiques limitent les chances des immigrantes d'intégrer le marché du travail. Donc, le type de recrutement préconisé devient un facteur négatif.

Un autre facteur qui nuit aux chances d'intégration des immigrantes qualifiées est l'exigence de l'expérience de travail québécoise. « Le fait de n'avoir aucune expérience de travail au Canada constitue un autre obstacle de taille, puisqu'il décourage les employeurs d'engager une personne immigrante même lorsqu'elle possède les qualifications requises pour l'emploi » (Posca, 2016, p.9).

Tout cela nous amène à parler sur la valeur des diplômes et de l'expérience de travail acquis par les candidates immigrantes dans un pays du « tiers monde », ce qui devient une barrière difficile à franchir puisque les immigrantes tournent en rond. Elles sont

déjà qualifiées, mais la société d'accueil a besoin de valider leurs compétences. Donc, si elles décident de continuer leurs études, elles vont être considérées comme surqualifiées. Mais, si elles ne suivent aucune formation, les employeurs ne sont pas en mesure de valider leurs compétences acquises à l'étranger. De plus, pour les employeurs, il est plus rassurant d'avoir une candidate avec l'expérience de travail québécoise, mais comment avoir de l'expérience si aucun employeur ne prend le risque de les engager. Finalement, elles seront difficilement convoquées à des entrevues d'embauche. « Malgré des compétences avérées, les personnes immigrantes sont ainsi moins souvent retenues pour un entretien d'embauche et moins souvent sélectionnées à cause de préjugés intériorisés par les employeurs » (Posca, 2016. P. 10).

Si les femmes arrivent à être convoquées à une entrevue d'embauche, le type d'entrevue est aussi un autre défi pour elles. En principe, elles expriment leur manque de connaissance des types d'entrevues d'embauche. Au Québec, les employeurs utilisent différents types d'entrevues : face à face, téléphonique et en groupe. La non-connaissance de la dynamique de ces types d'entrevues ainsi que la distance culturelle fait en sorte que l'application généralisée de ces entrevues favorise certains groupes en détriment des autres. « Les critères de sélection, les tests psychométriques ou de personnalité ont également des effets désavantageux. Les entrevues de sélection peu structurées et réalisées par des responsables peu sensibles à la diversité culturelle ont également des effets défavorables envers les immigrés des minorités visibles » (Chicha et Charest, 2008, P. 14).

Pour les immigrantes allophones, les entrevues téléphoniques et en groupe mettent en évidence leur manque de maîtrise du français et les différences culturelles. Donc, les femmes se sentent vulnérables et stressées. Par contre, une entrevue face à face leur donnera la possibilité de rencontrer l'employeur dans un contexte personnalisé et individualisé, ce qui est rassurant pour elles et qui leur permet de développer tout leur potentiel.

#### 5.2.4 Facteurs négatifs identifiés par les gestionnaires

En parlant aux gestionnaires chargés de l'embauche, nous avons identifié certains facteurs qu'ils considèrent influençant la non-intégration professionnelle des immigrantes qualifiées. Ils mentionnent le manque de maîtrise de la langue; le manque de compréhension des repères communs de la société d'accueil; le manque de connaissance des milieux de travail; les critères de sélection des candidats (expérience de travail québécois) et la méconnaissance des employeurs de la valeur des compétences acquises à l'étranger. Comme dans le cas des femmes, nous pouvons classer ces facteurs en deux groupes. Le premier fait référence aux facteurs qui interpellent directement les femmes immigrantes qualifiées. Le deuxième fait référence aux facteurs qui interpellent les employeurs. Dans les récits de ces deux acteurs, il est probant d'identifier la bidirectionnalité du concept d'intégration et la notion de responsabilité partagée mentionnée par Schnapper (2007). Mais les deux groupes d'acteurs ne font pas souvent référence aux facteurs qui interpellent la société d'accueil et ses institutions.

Parmi les facteurs qui interpellent directement l'entreprise et d'autres qui interpellent les candidates, les employeurs considèrent que les femmes sont responsables de : la maîtrise de la langue, la compréhension de codes culturels de la société d'accueil et la connaissance des milieux de travail. Pour l'ensemble des employeurs, l'apprentissage de la langue est fondamental et incontournable pour faciliter aux immigrantes la préparation pour le marché du travail. La maîtrise de la langue permet aux immigrantes de se familiariser avec la culture et les valeurs qui y sont présentes, ainsi que de se rapprocher du marché du travail, leur fonctionnement et leurs caractéristiques. Tant les femmes comme les employeurs affirment qu'au Québec il y a une autre façon de penser et de faire les choses. Alors, pour les deux, il est fondamental d'avoir une

compréhension commune. Et selon les employeurs, c'est la langue qui facilite les échanges.

Pour les gestionnaires, les facteurs sur lesquels ils ont une responsabilité directe sont : les critères de sélection des candidats et l'identification de critères pour bien évaluer les compétences acquises à l'étranger. Quant à la sélection des candidats, nous avons déjà parlé du type de recrutement privilégié au Québec et de l'exigence de l'expérience de travail québécois, facteurs qui limiteront les chances de nouvelles arrivantes qualifiées.

Nous avons identifié dans la recherche que les employeurs ont une méconnaissance de la valeur des compétences acquises à l'étranger. Les employeurs ne connaissent pas le lieu d'obtention de diplômes des candidats ni leurs équivalences. Pour eux, il existe une différence entre les immigrantes originaires d'un pays du tiers monde et celles originaires des pays développés. Donc se pose la question, est-ce de la discrimination? Mais d'après les employeurs interviewés, cela est plutôt résultant de la familiarisation ou non avec les pays développés et de l'existence des idées préconçues et de préjugés associés aux candidates venues des pays non développés. « Les stéréotypes relatifs aux immigrées, notamment originaires de pays du Sud, s'accordent mal avec le profil traditionnel du candidat 'idéal' que les recruteurs ont à l'esprit. Ce profil est en effet forgé le plus souvent à partir des caractéristiques des personnes qui ont occupé avec succès ce poste dans le passé » (Chicha, 2009, p. 44). Alors, le lieu d'obtention du diplôme autant que de l'expérience de travail va jouer dans le processus d'intégration professionnelle des immigrantes.

De nombreux auteurs (Chicha et Charest, 2008; Bélanger *et al.*, 2010) reconnaissent l'influence de l'origine nationale sur la vitesse à laquelle une immigrante est en mesure de trouver un emploi et sur le rendement économique de leur expérience potentielle sur le marché du travail. D'autre part, Posca (2016) affirme que le rendement des diplômés étrangers n'est pas le même partout au pays, ce qui indique que des critères subjectifs

sont employés pour juger de leur valeur. Selon lui, « Au Québec, un immigrant diplômé d'un pays développé aura 60 % plus de chances de se trouver un premier emploi qu'un immigrant diplômé d'un pays moins développé » (2016, p. 9). D'ailleurs, le fait d'avoir un diplôme d'une institution éducative « du tiers monde » est pour certains associés à « une tierce pensée », ce que donne que les femmes soient confrontées quotidiennement à la dévalorisation de leurs connaissances, sous prétexte qu'elles viennent d'un pays du Tiers-Monde (Rojas Viger, 2006).

Cette situation entre en contradiction avec la conviction qu'un niveau de scolarité élevé permet une meilleure intégration à la société d'accueil (Forcier 2012; Posca, 2016). De plus, dans une société comme le Québec où la sélection des immigrants de la catégorie économique se fait en vertu de leurs compétences, il est nécessaire de créer les conditions pour faciliter leur intégration professionnelle. Cependant, la possibilité des immigrantes qualifiées originaires de pays latino-américains dépend du niveau d'ouverture des employeurs de la société d'accueil. À ce propos, Chicha et Charest disent :

La rentabilité des diplômes étrangers est très faible sur le marché canadien. Les employeurs n'ayant pas de points de référence relativement à la valeur des diplômes étrangers, ils les ignorent, surtout lorsqu'ils ont été obtenus dans des pays en développement, dont les systèmes d'éducation supérieure sont parfois décriés, sans avoir nécessairement de preuves à l'appui (2008, p.12).

En effet, nous nous trouvons en face d'un facteur déterminant des possibilités d'insertion au marché du travail de la population immigrante. Il faut que les employeurs reconnaissent et valorisent les compétences acquises à l'étranger, ce qui ouvrira des possibilités d'embauche à ce groupe qualifié. Mais cela est aussi une responsabilité partagée avec l'État et les institutions globalement.

### 5.3 Dynamique du processus d'embauche des immigrantes qualifiées latino-américaines

Dans cette partie, nous présentons quelques avantages et désavantages liés à l'embauche des femmes qualifiées d'origine latino-américaine. En analysant le processus d'embauche à partir de deux perspectives d'interprétation, celle des femmes et celle des employeurs, nous pouvons comprendre quelques variables en jeu, leur complexité et leur rôle dans la dynamique du processus d'embauche de cette population.

La recherche nous a permis d'identifier comme avantages la perception positive qu'ont les employeurs des travailleuses d'origine latino-américaine et l'association que font les employeurs entre la diversité du personnel et la capacité d'innovation des entreprises. Ces deux éléments joueront en faveur de l'amélioration des possibilités d'insertion des immigrantes qualifiées au milieu de travail. Plus les employeurs auront une perception positive des travailleuses latines, plus ils auront de l'ouverture pour engager les candidates provenant de ce groupe. En général, les employeurs partagent une perception positive des travailleuses latines, ils affirment qu'elles sont travaillantes, responsables, tranquilles et non problématiques. D'après les témoignages des gestionnaires, cette perception positive favorisera l'embauche des femmes latino-américaines. Mais, dans la réalité d'embauche, ce n'est pas le cas.

En fait, les employeurs sont ambigus par rapport à leur perception de ce groupe, ils commencent par souligner les aspects positifs et les qualités de ces travailleuses. Pour ensuite nommer des éléments qui les font hésiter à les engager. « Les employés vont s'inquiéter parce qu'ils pensent que les Latines vont s'absenter beaucoup. Ce sont des idées préconçues, ça dépend de la personne et l'Amérique latine est grande, ce n'est pas tous qui ont la même culture » (Mme Diane). Pour cette directrice de ressources

humaines semble-t-il que le thème de l'absentéisme est fortement associé à l'appartenance à une culture spécifique. Même si elle tente de justifier le contraire, son discours reste ambigu à ce sujet.

En ce qui concerne l'innovation, les gestionnaires réalisent une association directe entre la diversité de leur équipe de travail et l'augmentation de l'innovation. C'est-à-dire que la compagnie aura une équipe diversifiée capable de mieux répondre aux besoins de l'entreprise ainsi que la clientèle en raison de la combinaison des expertises, de savoir-être et de savoir-faire qui nourriront les échanges et le partage entre le personnel en facilitant la création ou le développement d'idées nouvelles. Pour les gestionnaires, une équipe multiculturelle signifie une équipe mieux outillée pour répondre aux défis du marché et aux nouvelles tendances du milieu de travail.

Parmi les désavantages identifiés par la recherche influençant la dynamique d'embauche des femmes qualifiées d'origine latino-américaine, se retrouvent : le type de recrutement, les types d'entretien d'embauche, l'utilisation des mêmes pratiques d'embauche pour tous et l'origine nationale. Les thèmes du recrutement et des entretiens d'embauche ont été déjà mentionnés ci-dessus, donc nous ne reviendrons pas sur ce sujet. Par contre, il est important de souligner que le type de recrutement préconisé par les employeurs québécois, le recrutement par référence et le bouche-à-oreille ainsi que la réalisation d'entretiens d'embauche en groupe et par téléphone limitera les possibilités des femmes allophones et de nouvelles arrivantes.

Tous les gestionnaires affirment ne pas avoir de politiques spécifiques pour favoriser un groupe en particulier, ce qui suppose le même processus avec les mêmes possibilités d'embauche à toutes les candidates et tous les candidats, peu importe leur sexe, âge ou origine. Mais, les exigences attachées aux offres d'emploi limiteront les chances de certains groupes nationaux. Par exemple, si l'offre d'emploi demande des années d'expérience ou si les postes sont affichés seulement à l'interne.

Dans la présente recherche, nous avons identifié une série de barrières culturelles limitant les opportunités d'embauche des candidates qualifiées originaires des pays latino-américains. Bien sûr que ces barrières ne touchent pas seulement aux latino-américains. Néanmoins d'après les récits des gestionnaires, celle-ci ont des codes et des conduites culturelles plus proches de la culture d'accueil que les Africaines, Maghrébines ou Asiatiques.

Notamment, le réseau social limité des immigrantes représente une barrière pour accéder à des emplois qualifiés (Wilson, 2003). Aussi, la gestion de l'incertitude de la part des entreprises représente une autre barrière, puisque la majorité des employeurs préfèrent rester dans un bassin de main-d'œuvre connu et proche de leurs codes culturels. Cela leur facilitera non seulement l'intégration et l'accueil de nouvelles employées, sinon aussi la rétention et la gestion du personnel avec l'optimisation de ressources.

À noter que le terme discrimination n'a pas été mentionné par les participants à la recherche, qui parlent plutôt de barrières culturelles, de méconnaissance, de manque de préparation. Mais selon Boulet (2016, p. 20), « (...) la discrimination explique probablement une part des désavantages vécus par les immigrants sur le marché du travail. Cela met en relief le rôle que jouent les employeurs dans l'intégration de migrants sur le marché du travail (...) ». Posca (2016) parle aussi de la discrimination liée à la mobilité économique des immigrantes. Selon lui les immigrants occupent souvent des emplois qui ne correspondent pas à leurs compétences. Eid (2012), Chicha (2012) et Forcier (2012) vont parler des pratiques de discrimination à l'embauche.

Les femmes participantes ne parlent pas de discrimination, mais de préjugés envers les latinos. Donc ce sont deux niveaux de réflexion différente. Pour elles, la discrimination suppose une action intentionnelle dirigée à un groupe spécifique en raison de leurs caractéristiques. Et que les préjugés sont nés de la non-connaissance de la culture et

des valeurs d'autrui. Donc, les femmes considèrent que si elles ont une opportunité, elles seront capables de démontrer à leur employeur leurs compétences professionnelles ainsi que personnelles. Donc, elles ont un discours très centré sur le capital humain et les compétences individuelles.

[Cette page a été laissée intentionnellement blanche]

## CONCLUSION

Nous présentons une synthèse des principaux résultats de la recherche. Ensuite, nous présentons quelques pistes de réflexion pour de prochaines recherches et pour mieux répondre aux besoins d'intégration professionnelle des femmes immigrantes qualifiées latino-américaines.

### 1. Synthèse de principaux résultats de la recherche

Cette recherche porte sur le sujet de l'intégration professionnelle des femmes immigrantes qualifiées d'origine latino-américaine, qui sont de plus en plus représentées dans la population montréalaise, mais qui sont désavantagées par rapport aux indices d'emploi comparativement aux hommes immigrants et aux natifs et natives. Pour cette étude, nous avons ciblé deux groupes d'acteurs du marché du travail, les femmes immigrantes à la recherche d'un emploi qualifié et les employeurs ou les gestionnaires responsables du processus d'embauche des entreprises. Ces derniers, acteurs clés dans le processus d'embauche, ont apporté un éclairage contrasté et original pour ce genre d'étude en travail social où les récits des femmes sont souvent les seuls mis de l'avant.

Dans la littérature nous avons retrouvé plusieurs études sur l'intégration au marché du travail qui ont identifié davantage les difficultés auxquelles doivent faire face les nouvelles arrivantes pour réussir son processus d'intégration dans la société d'accueil. Nonobstant il y a un vide en ce qui concerne les études sur l'intégration professionnelle des femmes qualifiées, et davantage sur celles provenant des pays « du tiers monde ». Ainsi, cette recherche a permis de ressortir l'importance du processus et de pratiques d'embauche pour l'intégration à l'emploi dès la perspective de ces deux acteurs.

Nous sommes partis d'une exploration du phénomène afin de connaître et de comparer les récits des acteurs pour identifier les facteurs influençant l'embauche de ce groupe. Un autre élément exploré était les difficultés vécues par les femmes.

En effet, cette recherche a confirmé que les immigrantes sont sous-représentées sur le marché de l'emploi comme conséquence d'une série d'obstacles et des difficultés identifiées dans différentes études, tels que : le manque de maîtrise de la langue, la méconnaissance du marché du travail et de la culture québécoise, la non-reconnaissance de leurs diplômes et de leur expérience de travail, le manque d'un réseau social et professionnel, les responsabilités familiales. Mais l'analyse des résultats nous a permis aussi de constater que les difficultés d'intégration de ce groupe comportent de multiples sources : le manque de préparation des immigrantes pour faire face aux défis de la société d'accueil, non seulement au niveau des compétences professionnelles sinon aussi de compétences personnelles; les dynamiques du processus d'embauche qui peuvent limiter les possibilités de ce groupe par rapport aux pratiques préconisées par les employeurs; l'incompréhension ou la difficulté des gestionnaires des entreprises pour valider les compétences des candidates qui ont été acquises à l'étranger.

Nous avons donné la place à chacun des deux acteurs pour partager leur vécu en lien avec le processus d'embauche et nous avons retrouvé des rationalisations, des perceptions et des interprétations différentes de la situation, mais aussi de convergences.

Les femmes pour leur part considèrent qu'elles ont une responsabilité face à leur préparation pour insérer le marché du travail, mais cette préparation doit aller plus loin qu'au niveau technique. Elles doivent se préparer personnellement, c'est-à-dire, elles doivent travailler sur le contrôle du stress, les sentiments de contradiction qu'elles éprouvant parfois durant le processus de recherche d'emploi (frustration, craints,

contradiction, découragement), elles doivent travailler aussi fortement à la construction d'un réseau social et au réseautage et elles doivent comprendre les codes culturels de la nouvelle société. Ces femmes sont engagées avec leur processus d'intégration professionnelle, elles sont prêtes à entamer les démarches qui soient nécessaires afin d'arriver. Elles se sentent capables d'arriver, elles ne se sentent pas comme victimes de la situation et aucune d'entre elles n'a mentionné avoir vécu de la discrimination pendant leur processus de recherche d'emploi. Pour elles, être capables de démontrer leurs compétences sur le terrain représente une source de satisfaction et d'accomplissement.

Or les femmes ont parfois un récit ambigu spécialement en ce qui concerne l'influence de leur nationalité. Bien qu'elles affirment que le pays d'origine ne représente aucun avantage ou désavantage dans le processus de recherche d'emploi, la majorité pense que les diplômes obtenus en Amérique latine n'ont pas la reconnaissance au niveau international. Elles se disent capables de surmonter les défis et les difficultés. Mais, elles se sentent parfois découragées par rapport au processus de recherche d'emploi, qu'elles considèrent comme difficile et complexe.

Pour leur part, les gestionnaires ont un « discours institutionnel » selon lequel les entreprises sont ouvertes à engager une main-d'œuvre diversifiée. Ils parlent de l'apport positif et enrichissement de l'embauche du personnel issu de différentes cultures; ils mentionnent aussi que les politiques d'embauche sont les mêmes pour tout le monde, et qu'ils priorisent les compétences avant tout. Jusqu'à ici tout se passe bien. Mais, selon Forcier (2012, p. 8), « Au Québec, les employeurs sont relativement peu favorables à l'embauche de certains groupes d'immigrants contrairement à leurs homologues des autres provinces » et quand on interprète les récits de nos répondants, on retrouve des contradictions et tendances en ce sens.

Tous les gestionnaires affirment n'avoir pas de préférence par une culture en particulière. Nonobstant, certains disent que les femmes latines sont disponibles au-delà des tâches reliées à son travail à différence des employés issus d'autres cultures, d'autres affirment qu'elles sont travailleuses, responsables et disciplinées. En même temps, certains gestionnaires considèrent les travailleuses latines comme passives et soumises : « Elles vont dire oui à tout ce qui limitera leurs possibilités de réussir et il fera en sorte que prendra plus de temps pour elles à se faire valoir et à bâtir sa crédibilité ». Donc la perception des employeurs sur les travailleuses d'origine latine est empreinte de contradictions : par exemple, elles sont fortes, mais soumises, elles sont travailleuses, mais leur priorité est la famille.

Les gestionnaires sont d'accord pour dire qu'au moment de l'embauche, ce qui compte le plus, ce sont les compétences et le profil des candidats, quel que soit leur origine ou leur sexe. À ce sujet, un gestionnaire a affirmé « Pour moi, quand j'embauche quelqu'un, je ne vois pas une femme ou un homme, ce qui m'intéresse ce sont ses compétences et ce qu'il est capable de faire ». Pour les employeurs, est fondamental l'apport des employés à l'innovation de l'entreprise et à la satisfaction des besoins des clients.

Par ailleurs, cette recherche nous a permis de constater que les deux acteurs ont détourné le sujet du lieu de l'origine nationale dans l'augmentation des chances d'embauche d'une candidate. Les deux affirment qu'il n'existe pas des pratiques de discrimination dans le processus d'embauche.

D'un côté, les femmes disent ne pas avoir vécu aucun type de discrimination, elles parlent de leur processus d'intégration professionnelle en termes de capital humain et elles veulent se séparer d'une explication racisée, sexiste, xénophobie. Elles se responsabilisent de leur processus. Alors, les récits des femmes sont attachés aux forces et elles mettent de côté d'autres éléments.

D'un autre côté, les employeurs affirment que leurs pratiques d'embauche sont inclusives de toutes les populations, peu importe leur origine; leur discours est très pragmatique, accessoire, ouvert à la diversité. Mais également, dans ce contexte les femmes ont de la difficulté à faire valoir leurs compétences professionnelles et aussi personnelles. Et les employeurs ont de la difficulté à comprendre et à interpréter les acquis des candidates venues d'ailleurs, spécialement s'il s'agit des pays non développés.

Les résultats obtenus dans cette étude nous montrent quelques éléments sur lesquels nous pourrions réfléchir et aussi approfondir pour comprendre davantage la dynamique du processus d'embauche et l'influence des pratiques des employeurs sur ce processus. Nous invitons d'autres chercheurs à poursuivre l'exploration de ce sujet d'étude, puisqu'en réalisant cette recherche, nous sortons avec plus de questions que de réponses liées au processus et aux pratiques d'embauche pour l'intégration au marché du travail. Alors, il serait intéressant d'interviewer davantage les employeurs ainsi que les gestionnaires de ressources humaines des entreprises et d'impliquer d'autres acteurs dans de prochaines recherches à ce sujet. La participation d'acteurs comme l'État et les institutions est essentielle pour comprendre davantage le phénomène et trouver des alternatives d'intégration.

## 2. Pistes de réflexion

La recherche nous a permis d'identifier quelques pistes de réflexion pour connaître davantage la réalité des femmes immigrantes qualifiées d'origine latino-américaine à Montréal afin de mieux répondre à leurs besoins d'intégration. La migration provenant de l'Amérique latine est assez récente au Québec, ce qui expliquerait les lacunes et les zones grises à ce sujet. Donc la recherche a permis de mettre en lumière certains aspects

nommés par les gestionnaires ainsi que par les femmes immigrantes qui pourront être l'objet de futures recherches ou d'une réflexion dans certaines instances afin de faciliter l'intégration de ce groupe.

Les aspects identifiés sont : le rôle des organismes d'aide à la recherche d'emploi, le rôle d'Emploi-Québec et la perception que les employeurs ont de la femme latino-américaine.

### 2.1 Rôle des organismes d'aide à la recherche d'emploi

Pour l'ensemble des femmes participantes à la recherche, les organismes d'employabilité ont joué un rôle important au début de leur processus de recherche d'emploi. Bien qu'ils ne soient pas toujours à la hauteur des attentes des femmes, ils constituent une porte d'entrée au marché de travail de la société d'accueil. Par contre, la perception des employeurs n'est pas pareille à celle des femmes, seulement un des employeurs a mentionné les organismes d'employabilité.

Bien que le rôle principal des organismes est l'aide à la recherche d'emploi, ils ont aussi le rôle de rapprocher les nouvelles arrivantes aux façons de penser et de faire les choses dans la société d'accueil. Toutes les immigrantes ayant participé à la recherche ont approché au moins une fois un de ces organismes.

Bien que ces organismes permettent aux femmes de comprendre davantage la société d'accueil et le marché du travail, les femmes ne voient pas la connexion ni la façon dont ces organismes pourront les aider concrètement à rencontrer les employeurs. C'est comme s'il y avait un écart entre la théorie et la pratique. Donc, les ateliers, la simulation de l'entretien d'embauche, l'information « ça va ». Mais, qu'est-ce que passe avec le contact des futurs employeurs ? Alors, il est intéressant de revisiter et de

repenser le rôle de ces organismes dans le processus d'intégration au marché du travail des nouvelles arrivantes. Est-ce qu'ils sont appelés à s'investir davantage avec les employeurs pour créer de liens ? Est-ce que la création d'espaces de concertation et d'interlocution entre eux et d'autres acteurs du marché du travail est nécessaire afin d'arriver à l'intégration professionnelle des immigrantes ?

## 2.2 Rôle d'Emploi-Québec

Tous les participants à la recherche ont nommé Emploi-Québec, mais pas nécessairement dans le même sens. Pour les employeurs, cette instance représente un lieu pour afficher les offres d'emploi et en quelques situations, une source pour aller chercher de la main-d'œuvre. Pour les femmes, il s'agit d'une référence pour la recherche d'emploi. Nonobstant, elles considèrent que le rôle d'Emploi-Québec se limite parfois à donner de l'appui logistique (par exemple, faire des photocopies, avoir l'accès à un ordinateur et à une imprimante, utiliser le télécopieur), ce qui est nécessaire, mais pas suffisant pour accompagner les femmes dans leur processus de recherche d'emploi. Les femmes s'attendent à un rôle plus actif. Selon elles, leur participation à Emploi - Québec ne leur apporte pas grand-chose.

Les femmes espèrent avoir un conseiller pour trouver leur chemin vers l'insertion au marché de l'emploi. Mais dans la réalité, elles disent avoir un agent d'emploi qui ne reconnaît pas leurs besoins et qui n'a pas la capacité de les accompagner dans leurs démarches. Elles s'attendent à une personne qui pourrait les aider à « traduire leur expérience d'ailleurs ». Mais, dans plusieurs cas, même pour les agents d'emploi, la compréhension des formations reçues ailleurs n'est pas facile à saisir.

Si Emploi-Québec reste une référence pour les nouvelles arrivantes et en certains cas pour les employeurs, pourquoi ne pas bonifier son rôle? Comment arriver à dépasser

l'appui logistique nécessaire, mais pas suffisant? Comment créer de liens et des canaux de communication avec les employeurs? Quoi faire pour soutenir et accompagner l'intégration socioprofessionnelle des immigrantes? Est-ce qu'il est nécessaire de faire des ajustements en fonction du pays d'origine, de la langue, de la culture de provenance pour être capable de comprendre les compétences acquises ailleurs et leurs possibilités ici? Est-ce qu'Emploi-Québec doit devenir un interlocuteur plus actif avec les organismes d'employabilité, les employeurs, les universités et les ordres professionnels? Emploi - Québec est un représentant de l'État, comment peut-on bonifier son rôle dans l'intégration de nouvelles arrivantes?

### 2.3 Perception de la femme latino-américaine

Plusieurs auteurs cités dans la problématique de cette recherche (Chicha, 2012; Rojas-Viger, 2006; Cardu et Sanschangrin, 2002) mentionnent la discrimination et les stéréotypes associés aux femmes originaires de l'Amérique latine comme étant un obstacle de taille à leur intégration socioprofessionnelle. Nous pouvons conclure que la perception des femmes participantes à la recherche sur elles-mêmes est différente de la perception qu'ont d'elles d'autres acteurs de la société d'accueil. Les femmes immigrantes à la recherche d'un emploi qualifié ne se sentent pas victimes de la situation ni discriminées dans la société d'accueil. Les récits des femmes que nous avons interrogées sont davantage axés sur la réussite, elles mettent en place toutes les stratégies nécessaires afin de s'intégrer à la nouvelle société. Cela veut dire qu'un discours de victimisation ne fonctionnera pas, il sera plus efficace d'insister sur le développement des stratégies ajustées à l'analyse que font les femmes de leur situation. Une stratégie basée sur la victimisation ne marcherait pas avec les femmes interviewées dans cette recherche. Par contre, il est fondamental de créer des initiatives pour favoriser l'intégration au marché du travail de celles-ci.

Est-ce que cette analyse correspond seulement aux cinq femmes immigrantes qualifiées rencontrées? Nous avons abordé pourquoi, malgré ses résultats d'intérêt, il y a des limites certaines à notre étude quant à son potentiel de généralisation. Une autre recherche pourrait nous donner des informations supplémentaires afin d'établir si le niveau de formation et les compétences personnelles (notamment les responsabilités parentales) jouent un rôle dans la perception que les femmes immigrantes ont de leur situation, ainsi que de l'ouverture de la société d'accueil en commençant par personnel de gestion en entreprise.

## APPENDICE A

### GRILLE D'ENTREVUE DES FEMMES IMMIGRANTES

Date :

Profil sociodémographique :

- Âge : \_\_\_\_\_ Niveau de scolarité : \_\_\_\_\_
  - Plus haut degré de scolarité complété dans votre pays d'origine : \_\_\_\_\_
  - Domaine d'études : \_\_\_\_\_
  - Pays de naissance : \_\_\_\_\_
  - Depuis combien d'années vivez-vous au Canada : \_\_\_\_\_
  - Depuis combien d'années vivez-vous à Montréal : \_\_\_\_\_
  - État civil : \_\_\_\_\_
  - Combien d'enfants avez-vous : \_\_\_\_\_
  - Âge de chacun de vos enfants : \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_
  - Combien d'enfants habitent actuellement avec vous ? \_\_\_\_\_
  - Occupation actuelle : \_\_\_\_\_
- 
- 

Marché du travail :

1. Parlez-moi de votre/vos :
  - Formation
  - Expérience de travail d'ici et d'ailleurs
  - Attentes professionnelles/ besoins spécifiques
  - Connaissance de la langue de travail
  - Connaissance du marché du travail
  - Niveau de préparation pour le marché du travail (défis, faiblesses, forces, difficultés)
  - Stratégies pour vous rapprocher du marché du travail
  
2. Quelles idées ont traversé votre esprit pendant votre démarche de recherche d'emploi ? Comment ses idées ont-elles influencé votre recherche d'emploi ?

Processus de recherche d'emploi :

1. Quels critères avez-vous pris en compte pour choisir les offres d'emploi auxquelles vous avez postulé la dernière année ?
  - Caractéristiques de l'emploi recherché
  - Temps investi à la recherche d'emploi
  - À combien d'emplois avez-vous postulé ?
  - Combien parmi ceux-ci ont mené à une entrevue ?
  - Quelles sont les raisons qui expliquent ce résultat ? (CV, expérience de travail, diplômes, formation, genre, origine nationale...)
  - Parlez-moi des résultats de votre dernière démarche de recherche d'emploi ? / positifs négatifs
  - Résultats obtenus cette année
  
2. Est-ce que vous avez reçu de commentaires liés à votre recherche d'emploi de la part de votre entourage ou de la part des intervenants d'aide à la recherche d'emploi que vous avez rencontrés ? De quelle façon ces commentaires ont-ils influencé votre démarche de recherche d'emploi ?
  
3. Parlez-moi de votre dernière expérience de recherche d'emploi
  - Préparation et démarches (élaboration de CV, information sur les employeurs, aide des organismes de recherche d'emploi)
  - Motivations pour postuler au poste
  - Inconvénients trouvés
  - Avantages dans votre processus de recherche
  - Stratégies utilisées

Si vous avez participé à une entrevue...

1. Avez-vous participé à des entrevues d'embauche ? Oui/ non, à combien ?
  
2. Parlez-moi des entrevues où vous avez senti que les choses se sont bien passées pour vous (par rapport à soi-même, au lieu d'entrevue, à la situation d'entrevue, aux questions posées, aux personnes chargées de l'entrevue...)
  
3. Parlez-moi des entrevues où vous avez senti des inconforts... (par rapport à soi-même, au lieu d'entrevue, à la situation d'entrevue, aux questions posées, aux personnes chargées de l'entrevue...)
  
4. Pour vous, qu'est-ce qui a fait la différence entre les entrevues qui se sont bien passées et celles qui n'ont pas bien tourné ?

Qualification et origine nationale :

1. Le fait d'être une femme qualifiée d'origine latino-américaine représente-t-il pour vous un avantage ou plutôt un désavantage dans la recherche d'emploi ? (Parlez-moi de votre dernière expérience)
2. Avez-vous vécu des situations embarrassantes liées à votre origine ou à votre formation lors de votre dernière recherche d'emploi ? (Oui/non, avec qui, type de situations, types de commentaires)
3. Comment avez-vous réagi quant à ces commentaires ?
4. Avez-vous modifié quelque chose dans la façon d'effectuer votre recherche d'emploi à la suite de ces commentaires ?
5. Selon votre expérience, quelles recommandations feriez-vous aux femmes immigrantes qualifiées latino-américaines qui sont à la recherche d'un emploi?

## APPENDICE B

### GRILLE D'ENTREVUE DES GESTIONNAIRES

Date :

Profil sociodémographique :

- Sexe : \_\_\_\_\_ Âge : \_\_\_\_\_
- Pays de naissance : \_\_\_\_\_
- Langue maternelle : \_\_\_\_\_
- Niveau de scolarité : \_\_\_\_\_
- Domaine d'études : \_\_\_\_\_
- Poste : \_\_\_\_\_ Ancienneté : \_\_\_\_\_
- Tâches :  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Secteur d'activité de l'entreprise : \_\_\_\_\_
- Nombre d'employés de l'entreprise : \_\_\_\_\_

L'employeur et le milieu de travail :

1. Est-ce que l'entreprise a des politiques ou des stratégies spécifiques pour favoriser l'embauche d'une main-d'œuvre diversifiée?
  - Parlez-moi de celles-ci (en quoi consistent-elles?)
  - Avantages
  - Désavantages
  - Population ciblée
2. Est-ce que vous avez engagé des personnes grâce à ces politiques?
3. Avez-vous modifié quelque chose dans ces politiques dans les dernières années? (Quoi? pourquoi?).

## Le processus et les pratiques d'embauche en général dans votre entreprise

Parlez-moi des :

- Différentes étapes du processus d'embauche
- Méthodes de recrutement et de sélection de vos employés.
- Stratégies les plus efficaces
- Difficultés trouvées dans le processus d'embauche

## La main-d'œuvre immigrante

1. Quelles questions vous posez-vous quand vous pensez à l'embauche d'une main-d'œuvre immigrante?
2. Quels sont les critères à prendre en considération lorsqu'il s'agit d'une femme immigrante qualifiée diplômée à l'étranger?
3. Avez-vous déjà engagé une femme immigrante qualifiée? Racontez-moi votre expérience.
4. Avez-vous fait des ajustements au processus d'embauche de votre entreprise? Quand, lesquels, pourquoi?

## L'intégration des femmes qualifiées latino-américaines dans votre entreprise :

1. Selon votre expérience dans cette entreprise, quelles sont les différences entre le processus d'intégration professionnelle d'une native et celui-ci d'une immigrante? (Difficultés, avantages, désavantages, atouts/grille comparative)
  - Est-ce qu'il y a des différences selon vous s'il s'agit d'un homme immigrant ou d'une femme immigrante? Donnez-moi des exemples.
  - Est-ce que vous trouvez des différences liées à leur pays d'origine?
  - Est-ce que vous trouvez des différences liées à leur formation?
  - Est-ce que vous trouvez des particularités avec les femmes qualifiées latino-américaines? (Lesquelles, comment les expliquez-vous?)

2. Selon votre expérience, que faut-il tenir compte lors du processus d'intégration au marché du travail des femmes qualifiées latino-américaines? (Défis, processus, programmes, coaching, jumelage, formation).
3. Quels sont les principaux défis que doit surmonter une femme qualifiée latino-américaine pour bien s'intégrer dans votre entreprise?
  - Racontez-moi des situations qui pourraient illustrer le vécu de ces femmes lors de leur intégration à l'entreprise (situations, anecdotes, histoires, expériences).
4. Quels sont les aspects qui favoriseraient l'embauche des femmes qualifiées latino-américaines?
5. Selon votre expérience, quelles recommandations feriez-vous aux entreprises pour favoriser l'embauche et l'intégration des femmes qualifiées latino-américaines?

## APPENDICE C

### TABLEAU DES PARTICIPANTS ET LEURS CARACTÉRISTIQUES SOCIODÉMOGRAPHIQUES

#### Femmes immigrantes

Nom	Âge	Arrivée au Canada	Nationalité	Formation/ Lieu du diplôme	Situation actuelle
Clara	35 ans	2011	Colombienne	BAC en commerce international et master en gestion administrative /pays d'origine.	À la recherche d'un emploi qualifié.
Maria	43 ans	2011	Mexicaine	BAC en études de l'environnement et en génie chimique/ pays d'origine.	Elle a un emploi non qualifié et est à la recherche d'un emploi dans son domaine d'études.
Carmen	35 ans	2012	Colombienne	BAC en génie industriel /pays d'origine et formation en génie industriel /Montréal.	À la recherche d'un emploi qualifié.
Ana	33 ans	2011	Péruvienne	BAC en gestion de tourisme et d'hôtellerie /pays d'origine et master en leadership éducationnel /Montréal.	Elle a un emploi à temps partiel. Elle cherche un emploi qualifié ou fera son doctorat.
Adela	31 ans	2012	Mexicaine	BAC en psychologie/ pays d'origine.	Elle a un emploi à temps partiel et est à la recherche d'un emploi dans son domaine de formation.

## GESTIONNAIRES CHARGÉS DU PROCESSUS D'EMBAUCHE

Nom	Âge	Nationalité	Formation	Poste	Ancienneté au poste	Secteur de l'entreprise
Diane	53 ans	Québécoise	Master en relations au travail	Directrice générale	6 ans	Employabilité
Emilio	61 ans	Italien	DEC en électro technologie	Directeur de division	23 ans	Services financiers
Pierre	35 ans	Québécois d'origine latino-américaine	DEC en gestion de commerces	Directeur de ressources humaines	6 ans	Secteur manufacturier
Claudia	33 ans	Latino-américaine	Baccalauréat en ressources humaines	Directrice de ressources humaines	3 ans	Secteur manufacturier
Françoise	57 ans	Québécoise d'origine française	Baccalauréat en relations industrielles	Directrice de ressources humaines	10 ans	Secteur manufacturier

## APPENDICE D

### FORMULAIRE DE CONSENTEMENT DES FEMMES

« Le processus d'embauche des femmes immigrantes  
qualifiées latino-américaines à Montréal »

Cette recherche portant sur l'intégration professionnelle des immigrantes est menée par Lorena Rodriguez Oviedo, candidate à la maîtrise en travail social à l'Université du Québec à Montréal (UQAM). L'étudiante réalise son mémoire sous la supervision de Madame Lucie Dumais (Directrice de recherche - École de travail social à l'UQAM). Elle peut être jointe au (514) 987-3000 poste 2458 ou par courriel à l'adresse : [dumais.lucie@uqam.ca](mailto:dumais.lucie@uqam.ca)

#### Objectif de la recherche

Le but de cette recherche est de comprendre les pratiques des acteurs du marché du travail dans l'embauche des immigrantes, spécifiquement les femmes qualifiées latino-américaines résidant à Montréal.

#### Votre participation, contenu de l'entrevue et droit de retrait

Votre participation est volontaire et gratuite. Vous êtes libre de vous retirer en tout temps, sans préjudice et sans devoir justifier votre décision. Aucune rémunération ni indemnité n'est versée.

Votre participation consiste à donner une entrevue individuelle au cours de laquelle il vous sera demandé de parler de votre expérience de recherche d'emploi, notamment le processus que vous avez suivi, les facteurs de réussite, les difficultés trouvées, les stratégies utilisées, etc.

### L'entrevue et les avantages

L'entrevue sera enregistrée numériquement avec votre permission et prendra de 60 à 90 minutes de votre temps. Il vous sera possible de choisir le lieu et l'heure où se déroulera la rencontre (votre domicile, votre lieu de travail, un espace à l'UQAM, etc.).

Votre participation à cette recherche contribuera à recueillir le matériel empirique pour faire avancer les connaissances dans le domaine de l'intégration des immigrantes qualifiées au marché de travail québécois.

### Confidentialité et Anonymat

Les renseignements obtenus lors de cette recherche demeureront confidentiels et ne seront utilisés qu'aux fins de la présente recherche. Seules l'étudiante chercheuse (Lorena Rodriguez) et sa directrice (Lucie Dumais) auront accès au matériel recueilli. Afin d'assurer l'anonymat des participants, des codes seront utilisés pour remplacer leurs noms et celui de toutes les personnes citées. Les enregistrements, les formulaires de consentement ainsi que les documents en version papier concernant la recherche seront détruits à la fin de la recherche, au moment du dépôt final du mémoire.

### Publication

Les résultats de cette recherche seront publiés dans un mémoire de maîtrise. La chercheuse pourra utiliser des extraits de témoignages pour la rédaction de son mémoire, mais aucun renseignement permettant de vous identifier ne sera diffusé.

### Questions additionnelles

Pour des questions additionnelles, vous pouvez contacter Lorena Rodriguez, responsable de la recherche, par téléphone au (438) 878 4136 ou par courriel au [Loviedo@hotmail.com](mailto:Loviedo@hotmail.com). Vous pouvez également discuter avec Lucie Dumais, directrice de la présente recherche, des conditions dans lesquelles se déroule votre participation et de vos droits en tant que participant (e) de la recherche (514) 987-3000, poste 2458, [Lucie.dumais@uqam.ca](mailto:Lucie.dumais@uqam.ca).

### Approbation éthique de la recherche

Le projet auquel vous allez participer a été approuvé sur le plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains par le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants (CERPE) de la Faculté des sciences humaines de l'UQAM. Pour toute question ne pouvant être adressée à la direction de recherche ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter la présidente du comité par l'intermédiaire de la coordination du CERPE : cerpe4@uqam.ca, (514) 987 3636.

Votre collaboration est importante à la réalisation de cette étude et nous tenons à vous remercier.

*Je soussignée \_\_\_\_\_ consens librement à participer à la recherche intitulée : « L'influence des discours des acteurs du marché du travail dans les processus d'embauche des femmes immigrantes qualifiées latino-américaines à Montréal ». J'ai pris connaissance du formulaire et je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps. Je suis satisfaite des explications, précisions et réponses que la chercheuse m'a fournies.*

\_\_\_\_\_  
Signature de la participante

\_\_\_\_\_  
Date

\_\_\_\_\_  
Nom (lettres moulées)

\_\_\_\_\_  
Courriel

\_\_\_\_\_  
Téléphone

\_\_\_\_\_  
Signature de l'étudiante chercheuse

\_\_\_\_\_  
Date

Lorena Rodriguez

lroviedo@hotmail.com. (438) 878 4136

Projet approuvé par le Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Montréal : (N° de certificat : 624 émis le 10 décembre 2015)

## APPENDICE E

### FORMULAIRE DE CONSENTEMENT DES GESTIONNAIRES

#### « Le processus d'embauche des femmes immigrantes qualifiées latino-américaines à Montréal »

Cette recherche portant sur l'intégration professionnelle des immigrantes est menée par Lorena Rodriguez Oviedo, candidate à la maîtrise en travail social à l'Université du Québec à Montréal (UQAM). L'étudiante réalise son mémoire sous la supervision de Madame Lucie Dumais (Directrice de recherche - École de travail social à l'UQAM). Elle peut être jointe au (514) 987-3000 poste 2458 ou par courriel à l'adresse : [dumais.lucie@uqam.ca](mailto:dumais.lucie@uqam.ca)

#### Objectif de la recherche

Le but de cette recherche est de comprendre les pratiques des acteurs du marché du travail dans l'embauche des immigrantes, spécifiquement les femmes qualifiées latino-américaines résidant à Montréal.

#### Votre participation, contenu de l'entrevue et droit de retrait

Votre participation est volontaire et gratuite. Vous êtes libre de vous retirer en tout temps, sans préjudice et sans devoir justifier votre décision. Aucune rémunération ni indemnité n'est versée.

Votre participation consiste à donner une entrevue individuelle au cours de laquelle il vous sera demandé de parler de votre travail dans le processus d'embauche des employés (particulièrement des immigrantes), des facteurs qui favorisent l'embauche des immigrantes qualifiées latino-américaines, des pratiques de recrutement et de sélection, des ajustements faits aux politiques ou pratiques d'embauche, etc.

### L'entrevue et les avantages

L'entrevue sera enregistrée numériquement avec votre permission et prendra environ 60 minutes de votre temps. Il vous sera possible de choisir le lieu et l'heure où se déroulera la rencontre (votre domicile, votre lieu de travail, un espace à l'UQAM, etc.).

Votre participation à cette recherche contribuera à recueillir le matériel empirique pour faire avancer les connaissances dans le domaine de l'intégration des immigrantes qualifiées au marché de travail québécois.

### Confidentialité et Anonymat

Les renseignements obtenus lors de cette recherche demeureront confidentiels et ne seront utilisés qu'aux fins de la présente recherche. Seules l'étudiante chercheuse (Lorena Rodriguez) et sa directrice (Lucie Dumais) auront accès au matériel recueilli. Afin d'assurer l'anonymat des participants, des codes seront utilisés pour remplacer leurs noms et celui de toutes les personnes citées à l'entrevue. Les enregistrements, les formulaires de consentement ainsi que les documents en version papier concernant la recherche seront détruits à la fin de la recherche, au moment du dépôt final du mémoire.

### Publication

Les résultats de cette recherche seront publiés dans un mémoire de maîtrise. La chercheuse pourra utiliser des extraits de témoignages pour la rédaction de son mémoire, mais aucun renseignement permettant de vous identifier ne sera diffusé.

### Questions additionnelles

Pour des questions additionnelles, vous pouvez contacter Lorena Rodriguez, responsable de la recherche, par téléphone au (438) 878-4136 ou par courriel au [Lroviedo@hotmail.com](mailto:Lroviedo@hotmail.com). Vous pouvez également discuter avec Lucie Dumais, directrice de la présente recherche, des conditions dans lesquelles se déroule votre participation et de vos droits en tant que participant (e) de la recherche (514) 987-3000, poste 2458, [Lucie.dumais@uqam.ca](mailto:Lucie.dumais@uqam.ca)

Approbation éthique de la recherche.
--------------------------------------

Le projet auquel vous allez participer a été approuvé sur le plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains par le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants (CERPE) de la Faculté des sciences humaines de l'UQAM. Pour toute question ne pouvant être adressée à la direction de recherche ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter la présidente du comité par l'intermédiaire de la coordination du CERPE : cerpe4@uqam.ca, (514) 987 3636.

Votre collaboration est importante à la réalisation de cette étude et nous tenons à vous remercier.

*Je soussigné (e) \_\_\_\_\_ consens librement à participer à la recherche intitulée : « L'influence des discours des acteurs du marché du travail dans les processus d'embauche des femmes immigrantes qualifiées latino-américaines à Montréal ». J'ai pris connaissance du formulaire et je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps. Je suis satisfait (e) des explications, précisions et réponses que la chercheuse m'a fournies.*

\_\_\_\_\_  
Signature du participant, de la participante

\_\_\_\_\_  
Date

\_\_\_\_\_  
Nom (lettres moulées)

\_\_\_\_\_  
Courriel

\_\_\_\_\_  
Téléphone

\_\_\_\_\_  
Signature de l'étudiante chercheuse

\_\_\_\_\_  
Date

Lorena Rodriguez

lroviedo@hotmail.com. (438) 878 4136

Projet approuvé par le Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Montréal : (N° de certificat : 624 émis le 10 décembre 2015)

## APPENDICE F

### LETTRE D'INVITATION DE PARTICIPANTS À LA RECHERCHE

### INVITATION À PARTICIPER À UNE RECHERCHE DE MAÎTRISE

« Le processus d'embauche des femmes immigrantes  
qualifiées latino-américaines à Montréal »

Présentement, je fais mon mémoire de recherche qui me mènera l'obtention d'un diplôme professionnel. Cette recherche porte sur l'intégration professionnelle des immigrantes latino-américaines. Si vous êtes une femme immigrante latino-américaine à la recherche d'un emploi, étant depuis 4 à 10 ans au pays, et que vous avez un diplôme au niveau universitaire de votre pays d'origine, vous avez plus de 30 ans, vous parlez français et vous êtes rentrée au pays avec le statut de résidente permanente, cette recherche s'adresse à vous. Votre participation serait importante et très appréciée puisqu'elle contribuerait à recueillir le matériel empirique nécessaire à la réalisation de cette étude.

Pour ce faire, vous êtes invitée à participer à une entrevue individuelle au cours de laquelle il vous sera demandé de parler de votre expérience dans la recherche d'emploi, dont le processus que vous avez suivi, les facteurs de réussite, les difficultés trouvées, les stratégies utilisées, etc. L'entrevue sera enregistrée numériquement avec votre permission et prendra de 60 à 90 minutes de votre temps. Il vous sera possible de choisir le lieu et l'heure où se déroulera la rencontre (votre domicile, votre lieu de travail, un espace à l'UQAM, etc.).

Si vous êtes intéressée par le sujet, n'hésitez pas à communiquer avec moi au (438)878-4136 ou par courriel à [Lroviedo@hotmail.com](mailto:Lroviedo@hotmail.com). Votre expérience est fondamentale pour la réalisation de cette recherche et elle contribuera à faire avancer les connaissances dans le domaine de l'intégration des immigrantes au marché du travail. Je tiens à vous en remercier.

Lorena Rodríguez.

Étudiante à la Maîtrise en travail social

Université du Québec à Montréal.

## BIBLIOGRAPHIE

Atif, K. (2011). *Reconnaissance de l'immigration féminine et ses particularités*. Action Travail des femmes. Montréal. 19 p. Récupéré de <http://www.ffq.qc.ca/wp-content/uploads/2011/08/M%C3%A9moire-sur-la-planification-de-limmigration-au-Qu%C3%A9bec-2012-2015.pdf>.

Bamba, M. et R. Morin. (2014). Organismes communautaires en employabilité et nouveaux immigrants à Montréal : quel est l'apport des services offerts ? *Diversité urbaine*, 14 (1). 49-71. Récupéré de <http://id.erudit.org/iderudit/1027814ar>.

Béji, K. et A. Pellerin. (2010). Intégration socioprofessionnelle des immigrants récents au Québec : le rôle de l'information et des réseaux sociaux. *Revue de Relations industrielles*, 65 (4). 562-583. Récupéré de <http://id.erudit.org/iderudit/045586ar>.

Bélanger, A., J.L. Bingoly-Liworo et J. Lendent. (2010). Vitesse et facteurs explicatifs de l'entrée en emploi des immigrants récents au Québec, en Ontario et en Colombie-Britannique. Rapport de l'Institut national de la recherche scientifique (INRS). 52 p.

Belhassen, A. (2010). La reconnaissance de diplômes et des compétences : difficultés et impacts chez les femmes immigrantes. Action Travail de femmes. Montréal. 130 p. [www.atfquebec.ca](http://www.atfquebec.ca).

Bilge, S. (2009). Théorisations féministes de l'intersectionnalité. *Revue Diogène*, (225). 70-88. Récupéré de <http://www.cairn.info/revue-diogene-2009-1page-70.htm>.

Bilge, S. (2014). La pertinence de Hall pour l'étude de l'intersectionnalité. *Revue Nouvelles pratiques sociales*, 26 (2). 62-81. Récupéré de <http://id.erudit.org/iderudit/1029262ar>.

Blain, M.-J. (2005). Parcours d'immigrants universitaires colombiens dans la région des Laurentides : déclassement professionnel et stratégies identitaires. *Les cahiers du Gres*, 5(1). 81-100. Récupéré de <http://id.erudit.org/iderudit/010881ar>.

Bouchard, G. et C. Taylor. (2008). Fonder l'avenir. Le temps de la conciliation. Rapport de la commission de consultation sur les pratiques d'accommodement reliées aux différences culturelles. Québec. 307 p. Récupéré de : <https://www.mce.gouv.qc.ca/publications/CCPARDC/rapport-final-integral-fr.pdf>.

Boudarbat B. et M. Boulet. (2010). Immigration au Québec : politiques et intégration au marché du travail. Rapport de projet. Montréal. Cirano.

Boulet, M. (2016). L'intégration des immigrants au marché du travail à Montréal : défis, acteurs et rôle de la Métropole. Rapport de projet, bulletin de la COCDMO. Récupéré de <https://www.cirano.qc.ca/files/publications/2016RP-11.pdf>.

Brian, Keeley (2007). *Le capital humain. Comment le savoir détermine notre vie. La valeur des gens*. OCDE. Chapitre 2. Récupéré de <https://www.oecd.org/fr/lesessentiels/lecapitalhumain-lavaleurdesgens.htm>.

Campani, G. (2000). Les femmes immigrantes et le marché du travail : intégration et exclusion : Le contexte italien. *Revue Recherches féministes*, 13(1). 47-67. Récupéré de <http://www.erudit.org/apropos/utilisation.html>.

Campenhoudt, L.V. et Quivy, R. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris, Dunod.

Cardu, H. et M. Sanschagrin. (2002). Les femmes et la migration : les représentations identitaires et les stratégies devant les obstacles à l'insertion socioprofessionnelle à Québec. *Revue Recherches féministes*, 15 (2). 87-122. Récupéré de <http://id.erudit.org/iderudit/006512ar>.

Chicha, M.-T. (2009). *Le mirage de l'égalité : les immigrées hautement qualifiées à Montréal*. Montréal : Fondation canadienne des relations raciales. 128 p.

Chicha, M-T. (2012). Discrimination systématique et intersectionnalité : la déqualification des immigrantes à Montréal. *Canadian journal of women and the law* 24 (1). 82-113.

Chicha, M.-T. et E. Charest. (2008). *L'intégration des immigrants sur le marché du travail à Montréal*. Institut de recherche en politiques publiques (IRPP), 14 (2). [www.irpp.org](http://www.irpp.org).

Coalition des organismes communautaires pour le développement de la main-d'œuvre (COCDMO). (2009). Les services offerts aux personnes immigrantes par les organismes du secteur communautaire dans la région métropolitaine de Montréal.

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ). (2015). *Droit de la personne : Travail*. Québec : l'auteur. Récupéré de <http://www.cdpdj.qc.ca/fr/droits-de-la-personne/domaines/Pages/travail.aspx>.

Comité sectoriel de Main-d'œuvre (CSMO). (2011). Favoriser l'accès et le maintien en emploi des personnes immigrantes. Guide des ressources et des outils pour les organisations du secteur d'emploi de l'économie sociale et de l'action communautaire autonome. Commission des partenaires du marché du travail.

Comité sectoriel de Main-d'œuvre (CSMO). (2015). Accueillir et intégrer de nouveaux employés. Guide de gestion de Ressources humaines. 39 p.

Conseil du statut de la femme. (2012). Recension bibliographique des écrits du gouvernement du Québec sur les femmes immigrantes de 1990 à 2011. Québec.

Cousineau, J-M. et B. Boudarbat. (2009). La situation économique des immigrantes au Québec. *Revue Relations industrielles*, 64(2). 230-249. Récupéré de <http://id.erudit.org/iderudit/037919ar>.

Chui, T. (2011). *Femmes au Canada : rapport statistique fondé sur le sexe*. Statistique Canada. 38 p.

Deslauriers, J.P et Y. Hurtubise (dir). (2007). *Introduction au travail social*. Sainte-Foy : les presses de l'Université Laval.

Desrosiers. E. (2015, 7 février). Ce problème qui n'est pas nommé. Le Devoir. Récupéré de [www.ledevoir.com](http://www.ledevoir.com) > Économie > Actualités économiques.

Dubé, A. (2013). *Les pratiques de recrutement des entreprises au Québec*. MESS. 246 p.

Eid. P. avec la collaboration de M. Azzaria et M. Quérat. (2012). Mesurer la discrimination à l'embauche subie par les minorités racisées : résultats d'un 'testing' mené dans le grand Montréal. CDPDJ. Québec. Emploi Québec. (2015). Gérer vos ressources humaines. Récupéré de <http://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/entreprises/gerer-vos-ressources-humaines/>.

Forcier, M. avec la collaboration de L. Handal. (2012). L'intégration des immigrants et immigrantes au Québec. Institut de recherche et d'informations socio-économiques (IRIS). Récupéré de <http://iris-recherche.S3.amazonaws.com/uploads/publication/file/Note-immigration-web.pdf>.

Fournier, S. (2011). L'application et l'interprétation de l'article 18.1 de la charte des droits et libertés de la personne. CDPDJ. Québec.

Fouron, F., sous la supervision de G. de Repentigny. (2010). *Portrait de la population immigrante à Montréal*. Montréal. *Série Portraits démographiques*. Montréal : Division des affaires économiques et institutionnelles. Récupéré de <http://ville.montreal.qcca/montreal/enstatistique>.

Gauvreau, C. (2015, 23 février). Les défis de l'intégration. Actualités UQAM. Récupéré de [www.actualites.uqam.ca/2015/les-defis-integration](http://www.actualites.uqam.ca/2015/les-defis-integration).

Germain, D. (2013). *Le parcours de réorientation professionnelle d'immigrantes hautement qualifiées à Montréal : une étude exploratoire*. Mémoire de maîtrise Université de Montréal.

Giroux, I. (2011). *Les parcours d'insertion professionnelle des femmes immigrantes qualifiées à Québec : leurs perceptions de leur réalité : étude exploratoire et descriptive*. Mémoire de maîtrise, Université Laval.

Gouvernement du Québec. (2008). Le pacte pour l'emploi : le Québec de toutes ses forces. Récupéré de [www.pacte-emploi.gouv.qc.ca](http://www.pacte-emploi.gouv.qc.ca).

Gouvernement du Québec. (2013). Tous pour l'emploi : une impulsion nouvelle avec les partenaires. Récupéré de [www.mess.gouv.qc.ca](http://www.mess.gouv.qc.ca).

Gouvernement du Québec. (2014). *Consultation publique 2015 : Documents vers une nouvelle politique québécoise en matière d'immigration, de diversité et d'inclusion*. Récupéré de <http://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/commissions/crc/mandats/Mandat-26361/index>.

Gouvernement du Québec, (2016). Ensemble, Nous sommes le Québec. Politique québécoise en matière d'immigration, de participation et d'inclusion (2016).

Gouvernement du Québec. (2009). Faits saillants : femmes et travail, le féminin, ça s'emploie partout. Récupéré d'Emploi-Québec : [www.emploi Quebec.net](http://www.emploi Quebec.net).

Guillen, M. (2009). *La migration féminine qualifiée d'origine sud-américaine à Montréal : ressources culturelles et symboliques et stratégies d'accès au marché de l'emploi*. Mémoire de maîtrise, Université de Montréal. Récupéré d'Érudit : <https://payrus.bib.Umontreal.ca/xmlui/handle/1866/3448>.

Guyon, S. (2003). *Les femmes immigrantes au Québec : une population défavorisée sur le marché de l'emploi*. Montréal : Comité d'adaptation de la main-d'œuvre (CAMO).

Harper, E. et L. Kurtzman. (2014). Intersectionnalité : regards théoriques et usages en recherche et en intervention féministes : présentation du dossier. *Revue Nouvelles pratiques sociales*, 26 (2). 15-27. Récupéré de <http://id.erudit.org/iderudit/1029259ar>.

Juteau, D. (2010). « Nous » Les femmes : sur l'indissociable homogénéité et hétérogénéité de la catégorie. *Revue l'homme et la société le Harmattan*, (176-177). 65-81. Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-l-homme-et-la-societe.htm>.

Khellil, M. (1997). Sociologie de l'intégration. Coll. «Que sais-je?». Paris : presses universitaires de France. 127 p.

Komoé, M. (2005). *L'intégration des femmes immigrantes au marché du travail au Québec*. Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal.

Labelle, M. (1989). Immigration, main-d'œuvre immigrée et société d'accueil : réalités et contradictions. *Revue Nouvelles pratiques sociales*, 2 (2). 107-122. Récupéré de <http://id.erudit.org/iderudit/301052ar>.

Labelle, M. (2005). Le défi de la diversité au Canada et au Québec. *Options politiques*. 92-97.

Levesque, M. et D. White. (1999). Le concept de capital social et ses usages. *Lien social et Politiques*, (41). 23-33. Récupéré de <http://id.erudit.org/iderudit/005148ar>.

Ministère de l'Immigration et de Communautés culturelles (MICC). (2010). *Tableaux sur l'immigration permanente au Québec 2005-2009*. Gouvernement du Québec : l'auteur. Récupéré de <http://www.midi.gouv.qc.ca/publications/fr/recherches-statistiques/ImmigrationQuebec2005-2009.pdf>.

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 1990*. Gouvernement du Québec : l'auteur. Récupéré de <http://www.midi.gouv.qc.ca/publications/fr/ministere/Enonce-politique-immigration-integration-Quebec1991.pdf>.

Ministère de l'Immigration et de Communautés culturelles (MICC). (2012). *Les données de l'Enquête sur la population active (EPA) : Les immigrants et le marché du travail québécois en 2011*. Gouvernement du Québec : l'auteur. Récupéré de <http://www.midi.gouv.qc.ca/publications/fr/recherches-tatistiques/ImmigrantsMarcheTravail2011.pdf>.

Ministère de l'Immigration et de Communautés culturelles (MICC). (2007). *Consultation 2008-2010 caractéristiques de l'immigration au Québec, statistiques*. Gouvernement du Québec : l'auteur. Récupéré de <http://www.midi.gouv.qc.ca/publications/fr/planification/0810-caracteristiques-immigration.pdf>.

Ministère de l'Immigration et de Communautés culturelles (MICC). (2011). *L'immigration au Québec, un apport direct à sa prospérité*. Données électroniques. Accès en ligne à la bibliothèque de l'Assemblée nationale du Québec. 14AI45200.virtuel. QLBV

Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion (MIDI). (2016). *Ensemble, nous sommes le Québec*. Politique québécoise en matière d'immigration, de

participation et d'inclusion. Gouvernement du Québec : l'auteur. Récupéré de <http://www.midi.gouv.qc.ca/fr/dossiers/consultation-publique.html>.

Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion (MIDI). (2016). *Portraits régionaux 2005-2014. Caractéristiques des immigrants établis au Québec et dans les régions en 2016*. Gouvernement du Québec : l'auteur. Récupéré de <http://www.midi.gouv.qc.ca/publications/fr/recherches-statistiques/PUBPortraitsRegionaux2005-2014.pdf>.

Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion (MIDI). (2015). *Vers une nouvelle politique québécoise en matière d'immigration, de diversité et d'inclusion*. Consultation publique. Récupéré de [www.midi.gouv.qc.ca/publications/fr/dossiers/SYNCAhierConsultPolitique.pdf](http://www.midi.gouv.qc.ca/publications/fr/dossiers/SYNCAhierConsultPolitique.pdf).

Montréal en statistiques. (2009). *Profil sociodémographique. Agglomération de Montréal*.

Nikuze, C. (2011). *Stratégies d'intégration professionnelle de femmes d'Afrique subsaharienne au Québec*. Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal.

Nkolo, C. (2008). *Processus d'insertion professionnelle de femmes immigrantes noires d'origine africaine détentrices d'un grade universitaire et résidentes de la ville de Québec*. Thèse doctorale, Université Laval.

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2001). *Du bien-être des nations. Le rôle du capital humain et social*. Rapport. Récupéré de <http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/education/du-bien-etre-des-nations9789264289512-fr#page1>.

Paillé, P. et A. Muchielli (2012). L'analyse thématique. *Dans L'analyse qualitative en sciences humaines*. Paris : Armand Colin. 231-313.

Paillé, P. et H. Dorvil (dir). (2007). *La recherche qualitative. Une méthodologie de la proximité*. *Dans Problèmes sociaux, Tome III, Théories et méthodologies de la recherche*. Montréal : Presses de l'Université du Québec. 409-443.

Piché, V., J. Renaud et L. Gringas. (2002). L'insertion économique des nouveaux immigrants dans le marché du travail à Montréal : une approche longitudinale. *Population* 57(1). 63-89. Récupéré de <http://www.cairn.info/revue-population-2002-1-page-63.htm>.

Posca, J. (2016). *Portrait du revenu et de l'emploi des personnes immigrantes*. *Note socio-économique*. Institut de recherche et d'informations socio-économiques (IRIS).

Renaud, J., V. Piché et J-F Godin. (2003). L'origine nationale et l'insertion économique des immigrants au cours de leurs dix premières années au Québec. *Sociologie et sociétés*, 35(1). 165-184. Récupéré de <http://id.erudit.org/iderudit/008515ar>.

Rodríguez, A. N. et A. Carvajal. (1999). Guía para la elaboración de Proyectos de Investigación Social. *Série Documentos de trabajo*, (2). Cali: Universidad del Valle. 52 p.

Rojas-Viger, C. (2006). Femmes professionnelles latino-américaines à Montréal : Conditions d'insertion dans le milieu universitaire et au marché du travail. *Les Cahiers du Gres*, 6 (1). 25-43. Récupéré de <http://id.erudit.org/iderudit/012681ar>.

Sandoval, C. (1997). *Investigación cualitativa*. Instituto colombiano para el fomento de la educación superior. Bogotá: Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (ICFES).

Schnapper, D. (2007). *Qu'est-ce que l'intégration?* Coll. « Folio actuel ». France: Éditions Gallimard. 240 p.

Simonsen, C. (2015). Le rôle des réseaux socioprofessionnels dans le processus de recrutement et d'intégration en emploi des immigrants. Actes du colloque, centre de recherche en immigration, ethnicité et citoyenneté (CRIEC).

Statistiques Canada. (2006) Recensement de la population de 2006. Récupéré de <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2006/index-fra.cfm>.

Statistique Canada. (2011). *Enquête nationale auprès de ménages, 2011 : Immigration et diversité ethnoculturelle au Canada*. Récupéré de <http://www12.statcan.gc.ca/nhs-enm/2011/as-sa/99-010-x/99-010-x2011001-fr.cfm>.

Statistique Canada. (2015). *Recensement de la population, 2006*. Récupéré de <http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/index-eng.cfm>.

Statistique Canada. (2015). *Recensement de la population, 2011*. Récupéré de <http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/index-eng.cfm>.

Recensement de la population 2011. Statistiques Canada. Récupéré de <http://www.statcan.gc.ca/fra/apercu/smr09/smr09042>.

St-Onge, S., M. Audet, V. Haines et A. Petit. (2004). « Se doter d'employés compétents et motivés » dans *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, (5), 179-234. Montréal : 2<sup>e</sup> édition, Gaëtan Morin éditeur.

White, D. et M. Lévesque. (2001). « Les paradoxes du développement de l'employabilité des personnes assistées sociales » dans *Problèmes sociaux*, H. Dorvil et R. Mayer (dir). Tome II, 210-236. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Yssaad, L. (2012). *Les immigrants sur le marché du travail canadien, 2008-2010*. Série d'analyse de la population active immigrante. Produit no 72-606-X au catalogue de Statistique Canada, Ottawa.

Zhu, N. (2014). Synthèse de la littérature sur l'impact de l'immigration sur l'innovation. Cirano. 99 p.