

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

INTÉGRATION ÉCONOMIQUE DES TRAVAILLEURS ISSUS DE  
L'IMMIGRATION DANS LES RÉGIONS DU QUÉBEC : STRATÉGIES  
D'ATTRACTION

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

PAR  
MARIE-FRANCE DUPUIS

FÉVRIER 2019

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

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

## REMERCIEMENTS

Je voudrais d'abord exprimer toute ma gratitude à la directrice de ce mémoire, Sylvie Gravel, pour sa disponibilité, ses précieux conseils, ses encouragements et son encadrement financier et intellectuel qui ont contribué à enrichir mes compétences. Je la remercie de nous avoir donné l'opportunité de travailler avec elle, d'avoir cru en nous et notre projet. Je me considère privilégiée d'avoir pu bénéficier de son savoir.

Je souhaite aussi remercier mes parents, leur conjoint, ma sœur, mon amie Sophie et mon conjoint Benoît, pour m'avoir supportée et encouragée à persévérer tout au long de mon cheminement. Je tiens également à remercier spécialement ma gestionnaire Marie-Josée Gratton, pour m'avoir offert son soutien moral et la flexibilité nécessaire à la réussite de mes études universitaires.

Enfin, je tiens à témoigner toute ma reconnaissance à la collaboratrice de ce projet, mon amie Sacha Robidoux Bolduc. Merci pour ta contribution, ta confiance, ta bonne humeur contagieuse et ton support inestimable tout au long de notre parcours et pour tout ce qu'il nous reste à construire ensemble. Merci à toi de contribuer moralement et intellectuellement à mon cheminement.

## TABLES DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	vii
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES .....	ix
RÉSUMÉ .....	x
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE I PROBLÉMATIQUE .....	5
1.1 Le contexte d'immigration et de mobilisation au Canada .....	5
1.2 Le retour historique des politiques d'immigration .....	7
1.3 La politique de régionalisation .....	9
1.4 La recension des écrits : déterminants de l'attraction de la main-d'œuvre immigrante en région.....	11
1.5 L'objectif de recherche .....	14
CHAPITRE II CADRE CONCEPTUEL.....	17
2.1 Le modèle de développement du capital régional d'attraction et de rétention des immigrants en région.....	19
2.1.1 Le capital d'employabilité.....	20
2.1.2 Le capital socio-politique.....	21
2.1.3 Le capital culturel et linguistique.....	21
2.1.4 Le capital d'ouverture .....	21
2.2 L'attractivité organisationnelle.....	23
2.2.1 Le processus de recrutement .....	24



2.2.1.1	Les sources de recrutement.....	24
2.2.1.2	Les méthodes de recrutement .....	25
2.2.1.3	Le message de recrutement.....	25
2.2.2	Le contexte de l'entreprise .....	26
2.2.2.1	Les caractéristiques du marché du travail.....	26
2.2.2.2	Les caractéristiques de l'organisation et des postes vacants .....	27
2.2.2.3	Les considérations légales .....	27
2.2.2.4	La phase du processus de recrutement.....	28
CHAPITRE III CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....		30
3.1	Le devis et les questions de recherche.....	30
3.2	La population à l'étude .....	32
3.3	L'échantillonnage .....	32
3.4	Les stratégies de sollicitation.....	35
3.5	La collecte de données.....	36
3.6	L'instrument de collecte des données.....	38
3.6.1	Les grilles d'entretien téléphonique .....	38
3.6.2	La grille d'entretien des groupes de discussion .....	39
3.6.3	Le journal de bord des étudiantes.....	40
3.7	Le traitement et l'analyse des données .....	41
3.8	L'éthique et confidentialité.....	42
3.9	La validité interne et externe .....	44
CHAPITRE IV RÉSULTATS .....		46
4.1	Les besoins de main-d'œuvre des entreprises des régions du Québec .....	47
4.1.1	Les besoins des employeurs .....	48
4.1.2	Les attentes des employeurs.....	50
4.1.3	Comparaison entre les régions .....	51
4.2	Les stratégies d'attraction : message véhiculé, méthodes de recrutement et visibilité .....	52

4.2.1	Le message véhiculé dans l'offre du poste à pourvoir .....	53
4.2.1.1	Les attraits de l'entreprise et des régions.....	53
4.2.1.2	Les principaux attraits pour les travailleurs immigrants.....	58
4.2.2	Les méthodes de recrutement.....	60
4.2.2.1	L'ensemble des méthodes de recrutement.....	61
4.2.2.2	Les méthodes adaptées de recrutement .....	62
4.2.2.3	La sollicitation directe des employés .....	62
4.2.2.4	Les programmes d'employabilité.....	63
4.2.2.5	Le recrutement international .....	64
4.2.3	La visibilité.....	67
4.2.3.1	Les activités pour accroître la visibilité des entreprises et des régions .....	67
4.2.3.2	Le partenariat avec les écoles.....	68
4.2.3.3	Les activités de promotion et marketing .....	69
4.2.4	Comparaison entre les régions .....	70
4.2.4.1	L'Estrie.....	71
4.2.4.2	Lanaudière et le Centre-du-Québec.....	72
4.3	Le bilan que font les acteurs de ces stratégies .....	73
4.3.1	Le bilan des agents de développement.....	73
4.3.2	Le bilan des employeurs.....	76
4.4	Les besoins anticipés pour les prochaines années .....	79
4.4.1	Adapter les offres d'emplois des entreprises en fonction des candidats recherchés.....	79
4.4.2	Développer davantage de programmes et services de recrutement de travailleurs issus de l'immigration .....	80
4.4.3	Activités d'information pour promouvoir les ressources offertes aux employeurs .....	82
CHAPITRE V DISCUSSION.....		84
5.1	Les limites .....	91

CHAPITRE VI CONCLUSION .....	94
ANNEXE A GRILLE D'ENTRETIEN DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISES ...	97
ANNEXE B GRILLE D'ENTRETIEN DES AGENTS DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE RÉGIONAUX .....	106
ANNEXE C FORMULAIRE DE CONSENTEMENT .....	112
ANNEXE D CERTIFICAT D'ACCOMPLISSEMENT ÉTHIQUE EPTC 2 .....	117
ANNEXE E APPROBATION DU COMITÉ INSTITUTIONNEL D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE AVEC DES ÊTRES HUMAINS (CIEREH).....	118
APPENDICE A MODÈLE DE RYNES ET BARBER (1990).....	120
BIBLIOGRAPHIE .....	121

## LISTE DES FIGURES

Figure	Page
2.1 Modèle de développement du capital régional d'attraction et de rétention des immigrants en région .....	22
2.2 Modèle adapté du capital d'attraction régional et organisationnel.....	29
A.3 Modèle de Rynes et Baerber (1990) .....	120

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
2.1 Synthèse des déterminants de l'attraction des régions du Québec .....	18
3.1 Répartition du nombre de répondants selon les régions .....	34
3.2 Synthèse des thèmes abordés dans les grilles d'entretien semi-dirigé selon le type de répondant .....	39

## LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

ADE	Agent de développement économique
CAQ	Certificat d'acceptation du Québec
C.V	Curriculum vitae
CIEREH	Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains
CSQ	Demande de certificat de sélection du Québec
FCCQ	Fédération des chambres de commerce du Québec
FCEI	Fédération canadienne de l'entreprise indépendante
GS	Groupes de discussion
IMT	Information sur le marché du travail
ISQ	Institut de la statistique du Québec
MIDI	Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion
OBNL	Organisme à but non lucratif
PEQ	Programme de l'expérience québécoise
UPA	Union des producteurs agricoles

## RÉSUMÉ

Pour répondre à la politique québécoise de régionalisation de l'immigration qui vise à répartir la population immigrante sur le territoire et répondre aux besoins de main-d'œuvre des régions, le gouvernement du Québec instaura diverses stratégies pour rendre les régions plus attrayantes aux yeux des travailleurs immigrants. Ces actions n'ayant pas eu les retombées souhaitées, la population immigrante est encore fortement centralisée dans la région métropolitaine et leur taux de chômage demeure élevé. Plusieurs études se sont intéressées sur le sujet, mais peu d'entre elles ont interrogé les dirigeants d'entreprises pour connaître leur volonté et les actions déployées pour accueillir des travailleurs immigrants dans leur entreprise. Pourtant, les employeurs jouent un rôle primordial dans l'insertion socioprofessionnelle des travailleurs immigrants. Le but de ce mémoire était d'identifier les stratégies d'attraction adoptées par les employeurs des régions du Québec, afin d'inciter les travailleurs issus de l'immigration à poser leur candidature et s'établir en région. Les objectifs de recherche étaient de documenter : a) les besoins de main-d'œuvre des régions et b) les volontés politiques des régions, les ressources et partenariats dont les gestionnaires disposent pour combler leurs besoins de main-d'œuvre. Des entretiens téléphoniques ont été réalisés avec des employeurs (n=16) et acteurs municipaux (n=7) ayant participé au projet pilote de la Fédération des chambres du commerce du Québec (FCCQ) de trois régions. Des groupes de discussion ont été réalisés avec certaines personnes immigrantes participantes au projet (n=51), afin de comparer leur point de vue sur l'attraction en région avec celui des employeurs et des acteurs municipaux. Les résultats indiquent que les employeurs des régions doivent adapter leurs offres d'emplois et leurs méthodes de recrutement de façon à cibler davantage les travailleurs immigrants, ce qui les confronte à de nouveaux défis de gestion. Ces résultats démontrent l'importance : a) d'une étroite coordination et collaboration entre les divers acteurs d'une même région et b) d'établir des services spécialisés visant à soutenir les employeurs dans leurs démarches pour recruter des travailleurs immigrants. Les résultats suggèrent des axes d'intervention pour l'intégration des travailleurs immigrants, en mettant au cœur de l'action les employeurs et les structures de développement économique régional du Québec.

Mots clés : Travailleurs immigrants, stratégies d'attraction, processus de recrutement, pénurie de main-d'œuvre, développement économique régional du Québec.

## INTRODUCTION

La présente recherche s'intéresse à l'intégration économique des travailleurs issus de l'immigration dans les régions du Québec, un sujet d'actualité au cœur de la campagne électorale provinciale de 2018, mais dont l'angle d'analyse ici retenue est celui de la gestion soit, un angle différent de ceux adoptés par les nombreuses études sociales qui se sont penchés sur le phénomène jusqu'à ce jour. Avant de présenter le mémoire qui suit, il est important de préciser que le protocole de recherche utilisé pour mener à bien celui-ci fut réalisé par la professeure Sylvie Gravel ainsi que deux assistantes de recherche, Sacha Robidoux-Bolduc et moi-même, Marie-France Dupuis. L'objectif de ce travail conjoint était d'obtenir une compréhension globale et approfondie de tous les éléments qui articulent et façonnent la problématique de l'attraction et de la rétention des travailleurs immigrants pour combler les postes des entreprises des régions de l'Estrie, de Lanaudière et du Centre-du-Québec. L'analyse de l'attraction et celle de la rétention ont été les objets respectifs de recherche des deux assistantes de recherche. Marie-France Dupuis s'est intéressée aux stratégies d'attraction adoptées par les dirigeants des entreprises des régions du Québec pour inciter les travailleurs issus de l'immigration à venir soumettre leur candidature et s'établir en région. Sacha Robidoux-Bolduc, quant à elle, a traité des stratégies de rétention déployées par les dirigeants des entreprises des régions du Québec, afin d'intégrer à long terme les travailleurs issus de l'immigration dans leurs entreprises et municipalités.

Ainsi, puisque la présente étude se veut complémentaire en abordant le phénomène sous l'angle des employeurs et du potentiel de développement économique des



communautés d'accueil, quelques aspects exposés dans ce mémoire, dont certains éléments tirés de la littérature scientifique, le cadre conceptuel ainsi que la méthodologie ont également été exploités, mais différemment, dans le mémoire de Sacha Robidoux-Bolduc. Toutefois, tous les chapitres de ce mémoire ont été rédigés par Marie-France Dupuis indépendamment de la rédaction du mémoire de Sacha Robidoux-Bolduc.

Ce projet de recherche s'inscrit dans le cadre du projet pilote « *Un emploi en sol québécois* », mené par la Fédération des chambres du commerce du Québec (FCCQ) amorcée au cours de l'automne 2017. L'objectif de ce projet était de favoriser l'accès des personnes immigrantes au Québec à des emplois en région et de répondre par la même occasion, aux besoins de main-d'œuvre des entreprises qui s'y trouvent (FCCQ, 2017).

Pour ce faire, les travailleurs immigrants de la région de Montréal étaient invités à rencontrer les chambres de commerce représentant les employeurs participants de cinq régions du Québec ainsi que certains organismes leur offrant des services spécialisés au cours d'une journée de recrutement gratuite qui se déroula à Montréal, en novembre 2017. Au cours de cette journée, les personnes immigrantes étaient invitées à remettre leur curriculum vitae (C.V.) pour postuler à l'une des 2 500 offres d'emplois des 260 entreprises participantes oeuvrant dans l'une des cinq régions. Les travailleurs immigrants sélectionnés ont ensuite été invités à se rendre dans l'une des cinq régions de leur choix par autobus nolisé, pour rencontrer les employeurs et découvrir les régions et les services qui leur étaient offerts en vue de favoriser leur intégration (FCCQ, 2017).

Dans le cadre de cette initiative, la FCCQ a fait appel à des étudiants en gestion pour recevoir les C.V. de travailleurs immigrants lors du salon de l'emploi, puis de les

analyser afin de les faire correspondre aux emplois disponibles des entreprises participantes. C'est donc à travers cette opportunité que les deux étudiantes ont pu participer au projet pilote, leur permettant ainsi de solliciter les employeurs, les organismes d'intégration et les travailleurs immigrants participants pour mener à bien leur mémoire respectif.

Dans mon cas (Marie-France Dupuis), ce projet de recherche a pour objectif d'identifier les stratégies d'attraction adoptées par les employeurs des régions du Québec afin d'inciter les travailleurs issus de l'immigration à venir s'y établir. Pour y parvenir, les objectifs traités dans ce mémoire sont les suivants : a) comprendre les besoins de main-d'œuvre des gestionnaires des régions et b) connaître les volontés politiques des régions, les ressources et partenariats dont les gestionnaires disposent pour combler leurs besoins de main-d'œuvre.

Puisqu'il s'agit d'une étude exploratoire qui vise à circonscrire les facteurs de succès et d'échec de cette mobilité professionnelle, selon la perspective des employeurs et des acteurs municipaux concernés par l'intégration des immigrants, une approche phénoménologie inductive ainsi qu'une méthodologie qualitative furent utilisées pour répondre aux objectifs de recherches et aux questions qui en découlent. Pour ce faire, des entretiens téléphoniques semi-dirigés ont été réalisés avec les employeurs et les acteurs municipaux ayant participé au projet pilote de la FCCQ des régions de Lanaudière, l'Estrie et du Centre-du-Québec. Des groupes de discussion ont également été réalisés auprès des personnes immigrantes participantes au projet, lors des visites des régions précitées, dans le but d'appuyer, infirmer et comparer leurs propos avec les résultats des entretiens menés auprès des employeurs et des acteurs municipaux.

Ce mémoire de maîtrise présente six chapitres. Le premier aborde la problématique de la recherche, en exposant notamment le contexte d'immigration et de mobilisation des travailleurs immigrants au Canada. Ce qui comprend un bref retour historique sur les politiques d'immigration et sur la politique de régionalisation. Ce chapitre expose aussi la recension des écrits qui justifie l'angle d'analyse retenue pour réaliser ce mémoire et finalement l'objectif de recherche. Le deuxième chapitre présente le modèle de développement du capital régional d'attraction et de rétention des immigrants en région de Vatz Laaroussi et Bernier (2013), les concepts d'attractivité organisationnelle provenant principalement du modèle de Rynes et Barber (1990), de la méta analyse de Chapman *et al.*, (2005) et de l'ouvrage de Dolan et Saba (2013). Le deuxième chapitre se termine en présentant un modèle d'analyse adapté selon les divers concepts se rattachant aux stratégies d'attraction dans une perspective régionale et organisationnelle. Le troisième chapitre expose le cadre méthodologique utilisé pour réaliser cette recherche. Les résultats de celle-ci sont ensuite présentés au quatrième chapitre. Les résultats sont abordés à travers quatre thèmes, par lesquels les observations sont rapportées par ordre d'importance par les répondants, selon la récurrence des propos. Finalement, le cinquième et le sixième chapitre exposent respectivement, la discussion soit l'analyse des résultats du mémoire avec ceux de la littérature scientifique et la conclusion.

## CHAPITRE I

### PROBLÉMATIQUE

Pour comprendre la problématique de l'intégration économique des travailleurs issus de l'immigration dans les régions du Québec, nous présenterons d'abord le contexte d'immigration et de mobilisation au Canada, puis nous ferons un retour sur l'historique des politiques d'immigration et la création de la politique de régionalisation de l'immigration. Ensuite, nous exposerons la recension des écrits traitant des principaux facteurs d'attraction de la main-d'œuvre immigrante dans les régions. Cette littérature provient à la fois d'articles scientifiques, de publications gouvernementales, de rapports d'intervention et d'enquêtes, ainsi que des analyses tirées d'études de marché. Finalement, en s'appuyant sur les fondements du nouveau plan d'action de l'immigration du gouvernement du Québec et de la recension des écrits, le chapitre termine en exposant les objectifs de la présente recherche.

#### 1.1 Le contexte d'immigration et de mobilisation au Canada

Depuis le début de son histoire, le Canada a accueilli des immigrants provenant du monde entier (Gouvernement du Canada, 2017). Étant une composante essentielle pour assurer la croissance socio-économique du pays, l'immigration est en constante augmentation depuis les dernières années. En effet, après avoir admis un peu plus de 300 000 immigrants en 2017, le Canada compte augmenter graduellement les seuils annuels d'immigration passant de 310 000 en 2018 à 340 000 en 2020 (Levitz, 2017).

Selon Statistique Canada (2017), la concentration de la population immigrante se situe principalement dans les provinces les plus peuplées, où le dynamisme économique est généralement le plus élevé. De façon plus précise, plus de la moitié des immigrants récents ont choisi de s'établir dans les régions métropolitaines les plus importantes du pays soit Toronto, Vancouver et Montréal (Statistique Canada, 2017; Vézina et Houle, 2017).

Le choix de la population immigrante de vivre dans l'une de ces métropoles persiste depuis de nombreuses années et s'accroît avec l'augmentation des objectifs d'accueil d'immigrants (Le Goff, 2004; Statistique Canada, 2016). Ce phénomène combiné à la diminution du taux de natalité et au vieillissement de la population des communautés établies en région ont mené au fil du temps, à un déclin et un déséquilibre démographique, suivi d'une pénurie de main-d'œuvre (Le Goff, 2004).

Pour remédier à cette situation, le gouvernement du Québec a établi en 1990 une politique de régionalisation de l'immigration (Ministère des Affaires internationales, 1994). L'objectif était de rendre les régions du Québec plus attrayantes aux yeux de la population immigrante pour veiller à ce que les mouvements migratoires soient répartis de manière plus équilibrée sur le territoire (Le Goff, 2004). La politique de régionalisation avait également pour but de renouveler la population des communautés rurales et de répondre aux besoins de main-d'œuvre des régions. (Le Goff, 2004; Ministère des Affaires internationales, 1994)

Or, trente ans après la mise en place de cette stratégie, la province se retrouve toujours confrontée au même problème. En effet, les données recueillies auprès du Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion (MIDI), montrent qu'en janvier 2017, 73,9 % de la population immigrante du Québec résidaient dans la région de Montréal, soit dans les villes de Montréal, de Laval ou de Longueuil, contre

seulement 22,8 % qui habitaient hors de la métropole<sup>1</sup>(Gouvernement du Québec, 2017). De façon plus précise, les travailleurs immigrants qui résidaient dans les autres régions du Québec sont répartis par ordre d'importance comme suit : 5,4 % résidaient dans la Capitale-Nationale, 3,1 % en Outaouais, 3,0 % dans la Vallée-du-Haut-Saint-Laurent , 2,3 % dans les Laurentides, 2,2 % habitaient dans la Montérégie Est, 2,1 % dans Lanaudière, 1,8 % en Estrie, 0,7 % dans Chaudière-Appalaches, 0,7 % en Mauricie, 0,5 % résidaient au Centre-du-Québec, 0,3 % au Saguenay-Lac-Saint-Jean, 0,2 % en Abitibi-Témiscamingue, 0,2 % des travailleurs immigrants habitaient au Bas-Saint-Laurent, 0,1 % en Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, 0,1 % dans la Côte-Nord et 0,1 % au Nord-du-Québec (Gouvernement du Québec, 2017, p.34). De plus, au cours de la même période, on dénote que plus de 60 000 immigrants étaient sans emploi, et ce, malgré la pénurie de main-d'œuvre alarmante auquel font actuellement face le Québec et ses régions (Homsy, 2018).

Dans cette perspective, il convient de se questionner sur l'intégration économique des travailleurs immigrants dans les régions du Québec. Afin de mieux comprendre les concepts imbriqués dans la problématique en vigueur, un retour historique sur l'évolution des politiques d'immigration est présenté dans la section suivante.

## 1.2 Le retour historique des politiques d'immigration

Les politiques d'immigration au Canada ont beaucoup évolué à travers le temps. Pendant plusieurs années, le gouvernement fédéral était l'unique responsable de l'admission et de la sélection des immigrants au pays. C'est à travers l'entente

---

<sup>1</sup> Pour 3,3 %, la région de résidence était non déterminée (Gouvernement du Québec, 2017).

Cullen-Couture de 1978 que le Québec obtint pour la première fois, certains pouvoirs en lien avec la sélection des immigrants (Boudarbat et Grenier, 2014). Le gouvernement fédéral conservait la responsabilité de l'admission des immigrants sélectionnés, mais la province pouvait établir ses critères de sélection selon ses propres besoins en matière de développement socio-économique.

C'est ensuite grâce à « l'accord Canada-Québec » de 1991 que le Québec obtient « la responsabilité exclusive en matière de sélection des immigrants » (Boudarbat et Grenier, 2014), à l'exception de ceux appartenant à la catégorie du regroupement familial et des réfugiés, qui étaient encore sous l'administration du gouvernement fédéral. Ce transfert de responsabilités a inévitablement modifié les méthodes de sélection en lien avec les politiques d'immigration. En effet, les premières politiques encourageaient la venue d'agriculteurs et de travailleurs manuels. Durant cette période, le nombre d'immigrants sélectionnés était déterminé selon les besoins à court terme du marché du travail et par la capacité d'absorption de la province. Pour s'adapter aux changements socio-économiques et répondre aux besoins de l'économie à long terme, les décideurs gouvernementaux ont progressivement changé les politiques vers les années 1990 pour favoriser l'immigration de travailleurs qualifiés (Boudarbat et Grenier, 2014).

C'est d'ailleurs dans cette perspective que le système de sélection déterminé par le biais d'une grille de points fut introduit au Canada (Boudarbat et Grenier, 2014). Cette grille de pointage alloue des points pour chacun des facteurs de sélection. Les critères et facteurs de sélection traitent notamment des caractéristiques personnelles de l'immigrant telles que l'âge, les liens de parenté, le nombre d'enfants et les langues parlées d'une personne immigrante, mais aussi de son expérience professionnelle telle que son domaine de formation académique (MIDI, 2017). Le Canada et le Québec ont tous les deux un système de points, mais les critères sont

évalués en fonction des objectifs de chaque gouvernement. L'évaluation d'une demande permet d'établir si un immigrant détient suffisamment de points pour être sélectionné par le Québec ou le Canada (MIDI, 2017). Au Québec, ce sont les immigrants appartenant aux catégories « économiques » et « gens d'affaires » qui sont les plus nombreux à être sélectionnés (MIDI, 2016). Bien que la plupart des industries sont actuellement affectées par la pénurie de main-d'œuvre, il est important de préciser que la majorité des postes disponibles dans les régions du Québec requiert principalement des compétences techniques et spécialisées puisqu'ils proviennent principalement des secteurs manufacturiers, soins infirmiers, transports et informatique (Desrosiers, 2018 et ISQ, 2017).

Afin d'améliorer l'intégration des immigrants et le processus de traitement des demandes, les critères de la grille de sélection ont été modifiés à plusieurs reprises. Auparavant, la sélection s'appuyait sur un « modèle de capital humain » qui se basait principalement sur l'offre du travail (Akbari et MacDonald, 2014; Boucher et Cerna, 2014, cités dans Boudarbat et Grenier, 2014) et sur les caractéristiques des immigrants (Boudarbat et Grenier, 2014). Pour accélérer et améliorer le processus de sélection des travailleurs qualifiés, les gouvernements ont récemment adapté leur modèle de sélection pour tendre vers un modèle de « déclaration d'intérêt ». Celui-ci s'appuie davantage sur la demande du marché économique et répartit les candidatures selon les intérêts des employeurs (Boudarbat et Grenier, 2014).

### 1.3 La politique de régionalisation

Au cours des années 1990, le gouvernement du Québec a mis en place une politique de régionalisation de l'immigration ayant pour but d'encourager l'établissement des immigrants à l'extérieur de Montréal (Simard, 1996). Cette politique avait pour objectif de répondre à certains enjeux d'ordre économique, démographique et culturel



rencontrés par la province (Boudarbat et Grenier, 2014). En effet, les décideurs gouvernementaux pensaient que la politique de régionalisation de l'immigration permettrait d'accroître le développement économique régional, de pallier au déclin démographique de la population québécoise et de contrer « l'assimilation anglophone » en répartissant la population immigrante dans des régions principalement francophones (Simard, 1996).

Selon Simard (1996), les mesures proposées pour assurer le succès de cette politique visaient à améliorer la capacité des régions du Québec à l'exception de Montréal, à attirer et retenir les immigrants. Pour ce faire, le programme en lien avec cette politique regroupait trois principaux volets (Simard, 1996). Le premier se rapportait à la planification des interventions de l'État ainsi que la concertation avec les divers organismes intéressés. Le second visait à promouvoir les régions et sensibiliser davantage les immigrants, la population d'accueil et les conseillers à l'immigration sur l'intégration régionale des immigrants. Finalement, le troisième volet se rapportait au développement de services d'accueil et d'insertion socio-économique pour les immigrants des régions du Québec tels que la construction de services liés à la recherche d'emploi et l'apprentissage de langue, etc. (Simard, 1996).

Aujourd'hui, la politique de régionalisation de l'immigration se retrouve encore au cœur des priorités de l'État. En effet, le gouvernement mise actuellement sur l'arrivée massive des immigrants et sur leur intégration pour répondre aux changements sociodémographiques en vigueur et maintenir la prospérité de la province (MIDI, 2017). En mars 2016, le MIDI avait dévoilé son plan stratégique 2016-2021 sur l'immigration. Celui-ci s'appuie sur une nouvelle approche qui vise notamment, « à attirer des candidates et candidats répondant aux besoins économiques du Québec et des régions [...] notamment en faisant connaître et en valorisant le potentiel des régions dès le début de la démarche d'immigration » (MIDI, 2017, p 13). En date de

rédaction de ce mémoire (automne 2018), le Québec est présentement en campagne électorale et les politiques sur l'immigration dont la régionalisation et l'intégration de cette population, sont encore des sujets centraux dans les débats.

Les études intéressées à ce phénomène ont fait ressortir les déterminants pouvant influencer l'attraction des travailleurs immigrants dans les régions du Québec. Celles-ci sont présentées dans la section suivante.

#### 1.4 La recension des écrits : déterminants de l'attraction de la main-d'œuvre immigrante en région

En termes d'attraction, plusieurs recherches ont montré l'importance des caractéristiques du marché du travail, du mode de fonctionnement et du capital physique des régions, des caractéristiques individuelles des immigrants ainsi que l'information véhiculée sur une région comme étant des dimensions pouvant favoriser ou non, l'attraction des immigrants vers les régions (Advanis Jolicoeur, 2016; Béji et Pellerin, 2010; Bernier et Vatz Laaroussi, 2013; Chicha, 2009; Dion, 2010; Galarneau et Morissette 2008; Girard *et al.*, 2008; Piché *et al.*, 2002; Quimper, 2013, p.115; Ralickas, 2017; Reitz, 2007; Vatz Laaroussi, 2012; Zhu et Batisse, 2011).

Selon Zhu et Batisse (2011), qui ont analysé la dynamique et les causes de l'inégalité de revenu et de la pauvreté chez les immigrants non occidentaux, « les disparités régionales sont un facteur pouvant influencer les flux des immigrants ». Selon ces auteurs, les immigrants migrent vers les lieux possédant un fort dynamisme économique. Cette étude souligne le rôle majeur de l'emploi, en particulier l'emploi à plein temps, dans le choix de résidence et dans l'augmentation du niveau de vie des immigrants (Reitz, 2007; Zhu et Batisse, 2011).

Dans le même sens, les résultats de l'étude de Dion (2010), qui examinait les raisons pour lesquelles les nouveaux immigrants ont quitté leur région d'établissement et cherchait à mieux comprendre les mécanismes par lesquels les migrations secondaires influencent la répartition des immigrants sur un territoire, montrent que les motivations de nature économique constituent la raison principale de la mobilité des nouveaux immigrants (Dion, 2010). La recherche illustre que le choix de migrer serait souvent tributaire à l'insatisfaction des possibilités offertes sur le lieu de résidence initial. De plus, une étude réalisée par le bureau de recherche *Advanis Jolicoeur*, pour le compte du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale et le Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion (2016), montre que l'emploi est l'une des préoccupations les plus importantes pour la plupart des nouveaux arrivants, et ce, dès leur arrivée (Advanis jolicoeur, 2016). Les résultats de ces études convergent avec ceux présentés dans l'ouvrage de Vatz Laaroussi, Bernier et Guilbert (2013), qui font le bilan des divers concepts se rattachant à la régionalisation de l'immigration au Québec. L'ouvrage montre que le potentiel « socio-économique régional », qui regroupe notamment les opportunités d'emplois et le revenu du travail, est tributaire au choix du lieu de résidence d'une personne immigrante (Vatz Laaroussi, 2012; Vatz Laaroussi *et al.*, 2013 ).

Or, les données sur le marché du travail de la province illustrent pourtant que les opportunités d'emploi sont bien présentes dans diverses régions du Québec (Emploi Québec, 2016; ISQ, 2016). En outre, des estimations réalisées par la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) montrent qu'il y a environ 66 200 postes à pourvoir dans les PME de certaines régions du Québec et dans lesquels « les entreprises peinent à pourvoir les postes dont ils ont besoin pour opérer » (Vincent et Hébert, 2016). Cette difficulté risque d'ailleurs de s'accroître d'ici les prochaines années puisque les données présentées par l'Institut de la Statistique du Québec (2014) démontrent que la croissance future de la population en âge de travailler sera limitée

par le nombre de départs à la retraite de la population active, surpassant ainsi le nombre de nouveaux travailleurs entrant sur le marché du travail (Advanis Jolicoeur, 2016; ISQ, 2014).

Le mode de fonctionnement d'une région tel que la langue de communication par la majorité ainsi que les politiques, les programmes et les services offerts aux immigrants peuvent également exercer une influence sur le choix du lieu de résidence d'un immigrant. En effet, ceux-ci peuvent jouer un rôle important dans leur intégration notamment pour faciliter les démarches de recherche d'emploi, de logement, mais aussi pour socialiser avec la communauté d'accueil (Advanis Jolicoeur, 2016; Chicha, 2009; Diversis Inc, 2010; Gormanns, 2015; Grant et Shevaun, 2007; Grausem, 2015; Guyon, 2013; MIDI, 2017; Racine et Plasse-Ferlard, 2016; Ralickas, 2017; Roland, 2011; Vatz Laaroussi *et al.*, 2013; Violette, 2015).

En plus de son mode de fonctionnement, l'ouvrage de Vatz Laaroussi, Bernier *et al* (2013) montre également que le « capital physique » de la région, soit la présence d'infrastructures telles que les établissements postsecondaires, l'accès aux établissements de santé, des services sociaux, des logements et au transport en commun, exerce aussi une influence sur le choix du lieu de résidence des immigrants puisqu'en plus de créer un milieu de vie attrayant, il peut aussi améliorer la qualité de vie de ces derniers (Bernier et Vatz Laaroussi, 2013).

Parmi les autres facteurs d'attraction, on trouve aussi certaines caractéristiques individuelles (Ledent et St-Amour, 2010) telles que l'âge ou le sexe qui selon l'étude de Dion (2010), augmentent ou diminuent les probabilités d'un migrant à s'établir dans une région. La présence de famille ou d'un réseau social et professionnel influence aussi le choix d'un migrant à s'établir dans une région donnée puisque l'entourage constitue une source d'information considérable quant aux destinations

potentielles, en plus de faciliter l'intégration du nouvel arrivant dans son nouveau milieu (Advanis Jolicoeur, 2016; Dion, 2010; Gélinas et Vatz Laaroussi, 2012; Roland, 2011; Vatz Laaroussi *et al.*, 2013).

Par ailleurs, l'information véhiculée sur les opportunités d'emplois, les services, les politiques et les programmes offerts par les régions constituent également un élément important sur la capacité d'attraction d'une région. L'accessibilité de ces informations via les plateformes web, les réseaux sociaux et les médias peut considérablement influencer le choix de résidence puisqu'elles fournissent des indicateurs sur le potentiel des régions dans le but d'inciter un nouvel arrivant à vouloir s'y établir (Béji et Pellerin, 2010; Cloutier, 2011; Dion, 2010; Girard *et al.*, 2008; Gormanns, 2015; Ministère des Affaires civiques et de l'Immigration, 2017; MIDI, 2017; Piché *et al.*, 2002; Racine et Plasse-Ferland, 2016; Ralickas, 2017; Roland, 2011; Zhu et Batisse, 2011).

### 1.5 L'objectif de recherche

Les dimensions pouvant favoriser l'attraction des immigrants dans les régions du Québec, qui ont été présentées dans cette section, sont tributaires de la mobilisation de divers acteurs, dont l'immigrant, le gouvernement, les municipalités, les organismes communautaires, les dirigeants d'entreprise et les membres de la communauté d'accueil (Diversis Inc, 2010; Gormanns, 2015; MIDI, 2017; Racine et Plasse-Ferland, 2016; Ralickas, 2017; Roland, 2011; Vatz Laaroussi *et al.*, 2013; Violette, 2015).

Rappelons qu'au Québec, les responsabilités en matière d'immigration sont partagées entre les gouvernements provincial et fédéral. Ce dernier est notamment chargé d'établir les niveaux d'immigration annuels pour l'ensemble du pays en tenant

compte des intentions d'accueil des provinces. Les responsabilités attribuées au gouvernement provincial du Québec se réfèrent entre autres à la sélection des immigrants permanents et temporaires de nature économique. La province est exclusivement responsable de tous les programmes et services liés à l'accueil et à l'intégration linguistique, culturelle et économique des immigrants qui s'y établissent (Gouvernement du Québec, 2018).

Au Québec, ces programmes d'accueil et d'intégration sont financés par le Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion (MIDI). Au fil du temps, les compressions budgétaires, les reconfigurations du système ministériel combiné à l'accroissement des demandes lié à l'augmentation du nombre d'immigrants, ont inévitablement nui à la qualité des prestations de service des organismes d'accueil et d'intégration des immigrants (Racine et Plasse-Ferland, 2016).

Force est de reconnaître que le système d'immigration en place n'était pas en mesure de répondre aux besoins évolutifs du Québec et de la population immigrante, le gouvernement provincial a récemment revu son système d'immigration en élaborant un nouveau plan d'action soit : « Ensemble, nous sommes le Québec et sa stratégie d'action 2016-2021 » (MIDI, 2017, p.10). Celui-ci vise à obtenir « une réponse plus adaptée aux besoins du Québec et des régions » (MIDI, 2017, P.11), en utilisant un modèle de sélection basé sur la « déclaration d'intérêt » (MIDI, 2017, p. 14), dans lequel l'employeur joue en rôle de premier plan dans la sélection des immigrants.

Or, peu d'études se sont intéressées à la perspective des employeurs des régions du Québec, soit à connaître leurs besoins et leur volonté d'accueillir des travailleurs immigrants dans leur entreprise ainsi que les stratégies d'attraction utilisées pour y parvenir.

Le but de cette recherche est d'identifier, sous l'angle d'analyse des employeurs, les stratégies d'attraction adoptées par les dirigeants d'entreprises et les acteurs municipaux des régions du Québec, pour inciter les travailleurs issus de l'immigration à venir s'y établir. Pour ce faire, deux objectifs ont été ciblés : a) comprendre les besoins de main-d'œuvre des gestionnaires des régions; b) connaître les volontés politiques des régions, les ressources et partenariats dont les gestionnaires disposent pour combler leurs besoins de main-d'œuvre.

## CHAPITRE II

### CADRE CONCEPTUEL

Dans ce chapitre sont présentés les fondements conceptuels du sujet à l'étude, soit l'attraction des immigrants en régions. Nous présenterons d'abord les fondements et les concepts retenus du « Modèle générique intégré du développement du capital régional d'attraction et de rétention des immigrants en région » (Vatz Laaroussi et Bernier, 2013, p.230), qui permet une compréhension systémique du phénomène étudié. Pour adapter le modèle retenu au contexte de l'étude, nous présenterons ensuite les concepts d'attractivité organisationnelle provenant du modèle de Rynes et Barber (1990), de la méta analyse de Chapman *et al.* (2005), ainsi que l'ouvrage de Dolan et Saba (2013) afin de créer un modèle d'analyse adapté selon les éléments retenus des modèles scientifiques et de la recension des écrits. Pour mieux comprendre le contexte dans lequel le cadre conceptuel fut élaboré, il convient d'abord de faire un rappel des différents déterminants de l'attraction, tirés de la littérature scientifique exposée précédemment. Celui-ci est présenté dans le tableau synthèse suivant.



Tableau 2.1 synthèse des déterminants de l'attraction des régions du Québec

<b>Déterminants de l'attraction</b>		
<b>Concepts principaux</b>	<b>Sous-concepts</b>	<b>Auteurs</b>
Caractéristiques du marché du travail dans les régions du Québec :	Opportunité d'emploi, dynamisme économique de la région, revenus satisfaisants, infrastructures permettant l'accès à l'emploi.	(Advanis Jolicoeur, 2016; Bernier et Vatz Laaroussi, 2013; Dion, 2010; Galarneau et Morissette 2008; Girard <i>et al.</i> 2008; Piché <i>et al.</i> 2002; Ralickas, 2017; Reitz, 2007; Vatz Laaroussi, 2012; Vatz Laaroussi <i>et al.</i> , 2013; Zhu et Batisse, 2011).
Mode de fonctionnement de la région :	Langue parlée, programmes et politiques municipales.	(Advanis Jolicoeur, 2016; Chicha, 2009; Diversis Inc, 2010; Gormanns, 2015; Grant et Shevaun, 2007; Grausem, 2015; Guyon, 2013; MIDI, 2017; Quimper, 2013, p.115; Racine et Plasse-Ferland, 2016; Ralickas, 2017; Roland, 2011; Vatz Laaroussi <i>et al.</i> , 2013; Violette, 2015).
Capital physique :	Présence d'établissements postsecondaires, accès aux établissements de santé/services sociaux, aux logements, au transport en commun, etc.	(Bernier et Vatz Laaroussi, 2013).
Caractéristiques individuelles de l'immigrant :	Âge, sexe, formation professionnelle et réseau social et/ou professionnel.	(Advanis Jolicoeur 2016; Dion, 2010; Gélinas et Vatz Laaroussi, 2012; Ledent et St-Amour 2010; Roland, 2011; Vatz Laaroussi <i>et al.</i> , 2013).
Informations véhiculées sur le potentiel de la région :	Informations sur le marché du travail, les emplois disponibles, le coût de la vie, le prix des logements ainsi que les politiques, programmes et services offerts pour l'intégration sociale et économique des travailleurs immigrants en région.	(Béji et Pellerin, 2010; Cloutier, 2011; Dion, 2010; Girard <i>et al.</i> 2008; Gormanns, 2015; Ministère des Affaires civiques et de l'Immigration, 2017; MIDI, 2017; Piché <i>et al.</i> , 2002; Racine Plasse-Ferland, 2016; Ralickas, 2017; Roland, 2011; Zhu et Batisse, 2011).

Il est important de rappeler que le protocole de recherche fut réalisé par deux étudiantes soit Sacha Robidoux-Bolduc qui s'intéresse au concept de rétention et par moi-même Marie-France Dupuis, qui s'intéresse au concept d'attraction. Puisque plusieurs déterminants lient étroitement les deux concepts à la problématique, il convient de préciser que le modèle présenté ci-dessous est aussi abordé dans le mémoire de l'étudiante Sacha Robidoux-Bolduc. Afin d'obtenir une meilleure compréhension du modèle retenu, il sera nécessaire de le présenter en abordant les deux concepts soit l'attraction et la rétention.

## 2.1 Le modèle de développement du capital régional d'attraction et de rétention des immigrants en région.

Le modèle d'analyse retenu pour cette recherche est basé sur le « Modèle générique intégré du développement du capital régional d'attraction et de rétention des immigrants en région » de Vatz Laaroussi et Bernier (2013). Celui-ci découle d'une démarche inductive et cumulative permettant de comprendre les dynamiques et les enjeux de la modélisation du capital d'attraction et de rétention des immigrants des régions du Québec. Les dimensions du capital d'attraction et de rétention présentée dans le modèle de Vatz Laaroussi et Bernier (2013) sont tirées de trois sources de données soit 1) des études des cas régionales, 2) des recherches qui s'intéressaient à la mobilité interrégionale (Vatz Laaroussi *et al.*, 2010) et aux réseaux transnationaux (Bolzman et Vatz Laaroussi, 2010) ainsi que 3) l'analyse de la littérature scientifique (Vatz Laaroussi et Bernier, 2013). L'objectif des auteurs était de concevoir un modèle théorique offrant une nouvelle articulation entre les diverses dimensions de l'intégration des immigrants en région, pouvant ainsi favoriser l'amélioration des pratiques et l'adaptation des politiques en vigueur (Vatz Laaroussi et Bernier, 2013).

Le modèle de Vatz Laaroussi et Bernier (2013) propose de mettre en action tous les acteurs d'un même territoire, d'une même région, de leur attribuer des rôles et responsabilités spécifiques et complémentaires afin de créer une dynamique efficiente pouvant être transférable d'une région à une autre. Ainsi, tel qu'illustré dans la figure 2.1, les flèches présentées dans le modèle de Vatz Laaroussi et Bernier (2013), montrent qu'il faut concevoir le modèle selon une dynamique en développement et non comme un ensemble statique.

Quatre éléments forment donc le capital régional du modèle, soit 1) le capital d'employabilité, 2) le capital socio-politique, 3) le capital culturel et linguistique, ainsi que 4) le capital d'ouverture de la région (Vatz Laaroussi et Bernier, 2013). Chaque capital s'interinfluence et est reliée aux déterminants de l'attraction et de la rétention des immigrants en régions (Vatz Laaroussi et Bernier, 2013).

### 2.1.1 Le capital d'employabilité

Selon les auteurs, le capital d'employabilité regroupe d'une part, le capital économique d'une région, soit les possibilités d'emplois, le développement économique, le coût de la vie et le capital physique<sup>2</sup> d'une région donnée et d'autre part, le capital humain d'un travailleur immigrant. Dans le cadre de ce modèle, le capital humain fait référence aux compétences, formations et expériences qu'un individu possède. Le capital d'employabilité influence la capacité d'attraction d'une région puisqu'il joue un rôle majeur sur la capacité d'insertion en emploi d'un

---

<sup>2</sup> Selon Bernier et Vatz Laaroussi (2013), le « *capital physique d'une région* » représente la présence d'établissements postsecondaires, l'accès aux établissements de santé, services sociaux, logements, les transports en commun, les services et les programmes offerts par les organismes gouvernementaux, non gouvernementaux et privés (Bernier et Vatz Laaroussi, p. 223, 2013).

travailleur immigrant et sa capacité à s'intégrer dans la communauté (Vatz Laaroussi et Bernier, 2013, p.223).

### 2.1.2 Le capital socio-politique

Le capital socio-politique est défini par Vatz Laaroussi et Bernier (2013) comme étant « les ressources utilisées et mobilisées par les individus afin de faire valoir leurs intérêts » (Vatz Laaroussi et Bernier, 2013, p.224). Selon les auteurs, le capital politique de la population immigrante est augmenté lorsque celle-ci est considérée et représentée dans les politiques structurant le mode de fonctionnement d'une région, favorisant ainsi la création d'un milieu de vie propice à la diversité culturelle et l'ouverture de la communauté vis-à-vis l'immigration (Vatz Laaroussi et Bernier, 2013, p.224-225).

### 2.1.3 Le capital culturel et linguistique

Le capital culturel et linguistique représente quant à eux, « la langue parlée, les idées, pratiques, croyances et valeur partagée par un groupe d'individus [...] » (Vatz Laaroussi et Bernier, 2013, p.225). Ce capital inclut également les activités qui représentent et promeuvent la diversité culturelle, tel que la tenue d'événements culturels. Le capital culturel et linguistique influence donc le choix de lieux de résidence de la population immigrante, en favorisant notamment les échanges avec la communauté d'accueil, facilitant ainsi leur intégration (Vatz Laaroussi et Bernier, 2013, p.225).

### 2.1.4 Le capital d'ouverture

Finalement, le capital d'ouverture de la région fait quant à lui référence aux représentations et à la perception partagée par les membres d'une communauté vis-à-vis l'immigration (Vatz Laaroussi et Bernier, 2013, p.225-226).

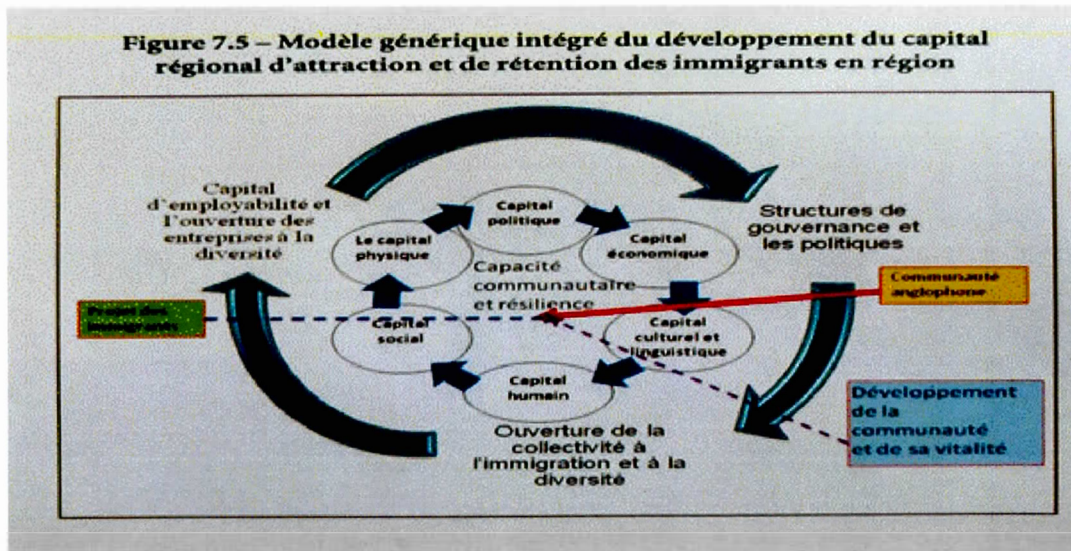


Figure 2.1 Modèle de développement du capital régional d'attraction et de rétention des immigrants en région (Vatz Laaroussi et Bernier, 2013, p.230)

Rappelons que cette étude s'intéresse aux stratégies d'attraction déployées par les employeurs des régions pour inciter les travailleurs issus de l'immigration à venir poser leur candidature et s'y établir. Le modèle de Vatz Laaroussi et Bernier (2013) associe le concept d'attraction à certains éléments qui façonnent le capital régional. Puisque la recherche s'intéresse aux stratégies d'attraction, les concepts représentés par les quatre capitaux exposés précédemment seront nécessairement analysés dans le cadre de cette étude.

Toutefois, il convient de préciser que l'angle d'analyse retenu pour réaliser cette recherche est différent de celui utilisé par Vatz Laaroussi et Bernier (2013). En effet, les dynamiques locales des régions vis-à-vis l'intégration des immigrants présentés dans celui-ci ont été abordées dans un contexte d'intervention sociale qui, contrairement à notre recherche, ne s'intéressait pas particulièrement à la perception

de l'employeur et des stratégies déployées par ce dernier pour attirer la population immigrante dans les entreprises des régions. Ainsi, pour adapter le modèle d'analyse de Vatz Laaroussi et Bernier (2013) au contexte de l'étude, il sera nécessaire d'imbriquer les concepts d'attractivité organisationnelle provenant principalement du modèle de Rynes et Barber (1990) ainsi que de la méta analyse de Chapman *et al.* (2005), et de l'ouvrage de Dolan et Saba (2013). Ces études ont fait ressortir les activités organisationnelles qui visent à accroître la capacité d'attraction d'une entreprise. Celles-ci relèvent principalement des pratiques liées au processus de recrutement ainsi que les caractéristiques liées au contexte de l'entreprise.

Dans le même sens, puisque les concepts liés à l'attractivité organisationnelle provenant des chercheurs précités ont été conçus dans une perspective de gestion qui ne considère pas le contexte spécifique de la présente recherche, une adaptation du cadre d'analyse originale sera également nécessaire. Pour ce faire, les concepts exerçant une influence sur la capacité d'attraction des entreprises et des régions tirées de l'état de la littérature seront aussi ajoutés au cadre conceptuel suivant.

## 2.2 L'attractivité organisationnelle

Selon Rynes et Barber (1990), l'attractivité organisationnelle est « la capacité d'une organisation à susciter l'intérêt de candidats potentiels afin qu'ils viennent soumettre leur candidature » (Rynes et Barber, 1990). Le modèle d'analyse utilisé pour le concept d'attractivité organisationnelle se base principalement sur le modèle de Rynes et Barber (1990). Toutefois, les concepts liés aux attributs organisationnels soit la taille, la localisation, le salaire, les avantages sociaux, le poste, l'horaire de travail, etc. (Chapman *et al.*, 2005), tirés de la méta analyse de Chapman *et al.*, (2005), et ceux liés au contexte de l'entreprise soit les caractéristiques du marché du travail, les considérations légales et la phase du processus de recrutement de l'ouvrage de Dolan



et Saba (2013) sont également ajoutés au cadre conceptuel suivant afin d'obtenir une compréhension globale des éléments qui façonnent l'attractivité organisationnelle. Bien que les études de Rynes et Barber aient aussi montré que certains éléments liés aux caractéristiques et au contexte de l'entreprise pouvaient influencer la capacité d'attraction d'une organisation, les études de Chapman *et al.* (2005) et de Dolan et Saba (2013) ont quant à elles, apporté des précisions à la théorie en identifiant les éléments qui façonnent ces deux concepts. En somme, ces études ont fait ressortir les activités organisationnelles qui influencent la capacité d'attraction d'une entreprise soit le processus de recrutement ainsi que le contexte de l'entreprise (Chapman *et al.*, 2005; Dolan et Saba, 2013 ; Rynes et Barber, 1990).

### 2.2.1 Le processus de recrutement

Les stratégies d'attraction d'une entreprise sont généralement mises en œuvre lors du processus de recrutement (Dolan et Saba, 2013). L'ouvrage de Dolan et Saba (2013) définit le processus de recrutement comme suit : « Processus visant à fournir un nombre suffisant de candidats qualifiés, parmi lesquels l'organisation pourra choisir les plus aptes à occuper les postes à pourvoir » (Dolan et Saba, 2013).

Le processus de recrutement influence la capacité d'attraction d'une entreprise à travers les sources et les méthodes utilisées ainsi que le message véhiculé dans l'offre du poste à pourvoir (Dolan et Saba, 2013; Rynes et Barber, 1990).

#### 2.2.1.1 Les sources de recrutement

Les sources de recrutement font référence aux bassins de candidats potentiels pour occuper le poste à pourvoir. Les sources peuvent être de nature interne ou externe. Le premier fait référence aux candidats qui sont déjà des employés de l'entreprise. À l'inverse, les sources de recrutement externes font référence aux candidats qui ne font pas partie de l'entreprise. Puisque la recherche s'intéresse aux stratégies d'attraction

déployées par les employeurs des régions du Québec pour attirer un type de candidat spécifique soit, les travailleurs issus de l'immigration, seul le concept de recrutement externe sera retenu dans le cadre de cette étude (Dolan et Saba, 2013).

#### 2.2.1.2 Les méthodes de recrutement

Les méthodes de recrutement font référence aux plateformes permettant d'afficher le poste à pourvoir telles que les centres d'emplois gouvernementaux, les agences de placements privés, les journaux, les établissements d'enseignement, les médias, etc. (Dolan et Saba, 2013, p.170-190). Celles-ci sont efficaces dans la mesure où elles sont diversifiées ou lorsqu'elles sont déterminées en fonction du type de candidat visé (Rynes et Barber, 1990). Pour adapter le modèle au contexte de l'étude, il convient d'analyser et possiblement de repenser, les méthodes de recrutement à privilégier pour attirer des travailleurs issus de l'immigration afin qu'ils viennent déposer leurs candidatures dans les entreprises des régions du Québec.

#### 2.2.1.3 Le message de recrutement

Le message fait quant à lui référence à l'information inscrite dans l'offre d'emploi. Selon le modèle de Rynes et Barber (1990), le message de l'offre d'emploi influence la capacité d'attraction d'une entreprise lorsqu'on y expose les incitatifs en lien avec le poste à pourvoir. Aussi appelés attributs organisationnels, ceux-ci sont représentés par les caractéristiques de l'organisation telles que la taille, la localisation, le salaire, les avantages sociaux, le poste, l'horaire de travail, etc (Chapman *et al.*, 2005). Toutefois, il est important de préciser que le message de l'offre influencera uniquement la capacité d'attraction d'une entreprise si l'information véhiculée est réaliste. Ainsi, un candidat pourrait retirer sa candidature si ses attentes motivées par le message de recrutement ne concordent pas à la réalité (Chapman *et al.*, 2005; Rynes et Barber, 1990).



Pour adapter le modèle au contexte de l'étude, il convient d'analyser quels sont les incitatifs et les attraits présentés dans l'offre globale des entreprises des régions du Québec lié aux caractéristiques organisationnelles du poste à pourvoir, mais aussi en ce qui concerne l'offre de programmes habilitants en lien avec les réseaux de liaison des employeurs en terme : d'établissements, de logements, de reconnaissance des titres de compétences étrangers, du marché du travail, des cours de francisation, et des services de soins de santé, d'éducation et sociaux (Advanis Jolicoeur, 2016; Diversis Inc, 2010; Gormanns, 2015; MIDI, 2017; Racine et Plasse-Ferland, 2016; Ralickas, 2017; Roland, 2011; Vatz Laaroussi *et al.*, 2013; Violette, 2015).

### 2.2.2 Le contexte de l'entreprise

Les études sur l'attractivité organisationnelle montrent que l'efficacité des stratégies de recrutement dépend aussi du contexte de l'entreprise soient des caractéristiques du marché du travail, les caractéristiques de l'organisation et des postes vacants ainsi que les considérations légales et la phase du processus de recrutement (Chapman *et al.*, 2005; Dolan et Saba, 2013 ; Rynes et Barber, 1990).

#### 2.2.2.1 Les caractéristiques du marché du travail

Pour rester compétitives, les organisations doivent offrir des conditions comparables ou supérieures à celles de leurs concurrents. Ainsi, les organisations ont intérêt à considérer les caractéristiques du marché du travail (Dolan et Saba, 2013; Rynes et Barber, 1990) et même les caractéristiques socio-économiques de leur région (Advanis Jolicoeur, 2016; Dion, 2010; MIDI, 2017) pour déterminer les informations présentées dans leur offre d'emploi (Dolan et Saba, 2013; Rynes et Barber, 1990).

### 2.2.2.2 Les caractéristiques de l'organisation et des postes vacants

Les entreprises doivent également tenir compte des caractéristiques de l'organisation telles que leurs politiques et leurs programmes pour déterminer leur stratégie de recrutement puisqu'elles font partie du message véhiculé de l'offre globale de l'organisation et peuvent causer des obstacles au processus de recrutement. Par exemple, une politique de recrutement interne peut influencer la stratégie de recrutement d'une entreprise puisque le temps alloué pour combler un poste vacant peut s'avérer de plus longue durée si aucun candidat de l'organisation ne peut le combler. Aussi, certaines politiques ou programmes d'entreprise tels qu'une politique de rémunération ou un programme d'équité en matière d'emploi font partie des caractéristiques d'une organisation qui exercent une influence sur la capacité d'attraction du poste en vigueur. Ces types de programmes ou politiques organisationnelles peuvent devenir contraignants dans la mesure où le gestionnaire ne détient pas de levier pour adapter un poste selon les besoins ou intérêts d'un candidat potentiel. Dans le même sens, la considération des caractéristiques organisationnelles dans l'élaboration du message véhiculé dans l'offre d'emploi influence également la capacité d'attraction d'une entreprise puisqu'elle permettra de renforcer davantage son réalisme (Chapman *et al.*, 2005; Dolan et Saba, 2013; Rynes et Barber, 1990).

### 2.2.2.3 Les considérations légales

Les activités liées au processus de recrutement doivent tenir compte de plusieurs considérations juridiques telles que les obligations en matière d'équité d'emploi ou d'accès à l'égalité (Dolan et Saba, 2013). Les considérations légales peuvent apporter des contraintes dans le processus de recrutement. Pour diminuer leurs effets, la stratégie de recrutement sélectionnée doit tenir compte de celles-ci (Dolan et Saba, 2013; Rynes et Barber, 1990). Dans le cas des travailleurs immigrants, il sera pertinent de s'interroger sur les démarches entreprises par les employeurs et les décideurs municipaux en lien avec l'obtention du permis de travail et des

équivalences de compétences des immigrants pour favoriser ou faciliter leur intégration économique (Ralickas, 2017).

#### 2.2.2.4 La phase du processus de recrutement

Finalement, la planification chronologique du processus de recrutement est aussi un élément à considérer dans la stratégie de recrutement des organisations ayant des cycles d'embauche périodiques afin de recruter des candidats à temps (Dolan et Saba, 2013; Rynes et Barber, 1990). En raison du contexte de la recherche, la concordance entre les cycles d'embauche et les périodes pour émettre les permis de travail temporaire et les équivalences de diplômes sera aussi observée.

La réalisation de cette étude a pour objectif de connaître, à l'aide d'une démarche globale, l'ensemble des variables qui influencent les travailleurs issus de l'immigration à venir s'établir dans les régions du Québec. Pour ce faire, nous avons élaboré un modèle d'analyse qui articule la dynamique entre les divers concepts se rattachant aux stratégies d'attraction sous une perspective régionale et organisationnelle. Celui-ci est inspiré du modèle d'analyse de Vatz Laaroussi et Bernier (2013) et des études sur l'attractivité organisationnelle (Chapman *et al.* 2005; Dolan et Saba, 2013; Rynes et Barber, 1990). Le modèle adapté est présenté comme suit :

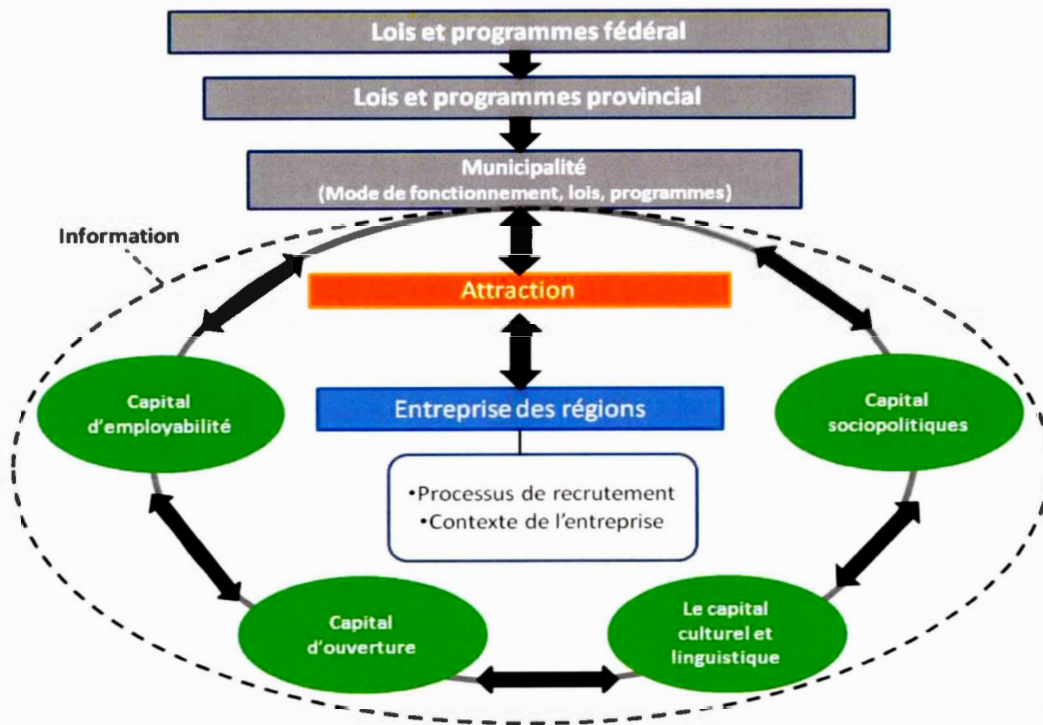


Figure 2.2 Modèle adapté du capital d'attraction régional et organisationnel (Chapman *et al.*, 2005; Dolan et Saba, 2013; Rynes et Barber, 1990; Vatz Laaroussi et Bernier, 2013)

## CHAPITRE III

### CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Ce chapitre expose le devis de recherche, la population à l'étude, l'échantillonnage, les méthodes de sollicitation des participants, les instruments de collecte de données et les types d'analyses utilisés pour réaliser notre recherche. L'éthique et les mesures entreprises pour garantir l'anonymat de participants et les mesures de validité interne et externe ainsi que les limites du mémoire y sont également exposées. Puisque les concepts d'attraction et de rétention sont très imbriqués à la fois dans la littérature, les politiques de régionalisation de l'immigration et le vocabulaire des acteurs, il était préférable que les deux étudiantes mènent ensemble la collecte de données. Ainsi, il est important de préciser que la section suivante présente certaines similitudes avec le cadre méthodologique du mémoire de Sacha Robidoux Bolduc.

#### 3.1 Le devis et les questions de recherche

L'approche préconisée est celle de la phénoménologie inductive. Cette approche « vise à comprendre un phénomène du point de vue des personnes » (Thouin, 2014). Ainsi, puisqu'elle s'applique aux recherches qui portent sur des phénomènes (Thouin, 2014), nous avons privilégié une méthodologie qualitative pour comprendre la complexité des situations de mobilité professionnelle que vivent les immigrants, initialement installés à Montréal se déplaçant vers les régions du Québec pour obtenir

un emploi (Thouin, 2014). Le but est de circonscrire les facteurs de succès et d'échec de cette mobilité professionnelle, selon la perspective des employeurs et des acteurs municipaux concernés par l'accueil et l'intégration de ces immigrants. Plus précisément, il s'agit d'identifier les stratégies d'attraction déployées par les dirigeants d'entreprises et des agents de développement économique des régions du Québec pour inciter les travailleurs issus de l'immigration à s'y établir. Pour y parvenir, les deux objectifs à atteindre sont les suivants : a) comprendre les besoins de main-d'œuvre des gestionnaires des régions; b) connaître les volontés politiques des régions, les ressources et partenariats dont les gestionnaires disposent pour combler leurs besoins de main-d'œuvre. Pour ce faire, il sera nécessaire de répondre aux questions de recherche suivantes :

A. Comprendre les besoins de main-d'œuvre des gestionnaires des régions :

1. Quels sont les besoins de main-d'œuvre dans les régions en terme : de nombre, de compétence, d'expérience et de formation?
2. Les employeurs souhaitent-ils combler leurs besoins par d'autres stratégies? Si oui, lesquelles (mécanisation des procédés, externalisation de certaines tâches, recours à des travailleurs saisonniers ou étrangers temporaires, etc.)?

B. Connaître les volontés politiques des régions, les ressources et partenariats dont les gestionnaires disposent pour combler leurs besoins de main-d'œuvre :

1. Y a-t-il des politiques régionales ou municipales pour combler ces besoins? Y a-t-il des politiques régionales ou municipales pour attirer des travailleurs issus de l'immigration pour combler ces besoins? Quelles sont les ressources humaines, matérielles et communautaires investies dans ces stratégies d'attraction?
2. Quelles sont les stratégies d'attraction les plus fructueuses des travailleurs issus de l'immigration?

3. Les stratégies d'attraction sont-elles différentes selon les communautés, les municipalités et les secteurs d'activités économiques?
4. Quel bilan positif et négatif font les acteurs de ces stratégies?
5. Quels sont les besoins anticipés pour les prochaines années?

### 3.2 La population à l'étude

La population à l'étude dans ce projet sont les différents acteurs concernés par le processus d'attraction ce qui inclut les employeurs, les agents de développement socioéconomique des régions et les travailleurs immigrants. Plus précisément, les employeurs à l'étude sont les responsables du processus de recrutement des entreprises des régions de l'Estrie, Lanaudière et du Centre-du-Québec, provenant de tout secteur économique confondu et ayant des besoins de main-d'œuvre. Les agents de développement économique régional à l'étude sont quant à eux, les responsables clés provenant d'organismes chargés de soutenir l'intégration des travailleurs issus de l'immigration dans les régions précitées. Il peut s'agir d'organismes à but non lucratif (OBNL), dont les activités visent à offrir un soutien aux nouveaux arrivants, des chambres de commerce et des municipalités. Finalement, les travailleurs immigrants à l'étude sont ceux ayant participé au projet pilote de régionalisation de l'immigration : « *Un emploi en sol québécois* ».

### 3.3 L'échantillonnage

L'échantillon total est constitué de 74 répondants. Ceux-ci sont regroupés selon trois catégories :

1) Les employeurs (n=16) qui regroupent deux dirigeants d'entreprise, treize gestionnaires en ressources humaines et un directeur du marketing aussi responsable du processus de recrutement. Parmi ceux-ci, dix employeurs œuvrent dans des entreprises manufacturières et trois dans le domaine agroalimentaire. Les secteurs d'activité économiques des autres entreprises de notre échantillon sont les suivants : comptabilité, construction et entretien et réparation de véhicules lourds.

2) Les agents de développement économique régional (ADE) (n=7), constitué de deux employés provenant d'OBNL qui soutiennent l'intégration des immigrants, deux employés provenant d'OBNL offrant aux immigrants des services d'employabilité, deux employés œuvrant dans les chambres des commerces ainsi qu'un participant occupant un poste municipal.

3) Les participants aux groupes de discussion (n=51) soit les travailleurs immigrants ayant participé au projet pilote « *Un emploi en sol québécois* » des régions de l'Estrie, de Lanaudière et du Centre-du-Québec. Plus précisément, il s'agit des personnes ayant participé au salon de l'emploi pour immigrants, organisé par la FCCQ à l'automne 2017. Leur candidature ayant été considérée intéressante par certains employeurs, ceux-ci avaient été invités à rencontrer les employeurs des régions pour combler des postes des organisations participantes. Parmi ce type de répondant, il y avait environ 17 femmes et 34 hommes. Pour des raisons de confidentialités, la FCCQ n'a pas remis aux étudiantes les caractéristiques individuelles, telles que l'âge, la formation et le pays d'origine des participants des groupes de discussion.

Tous les répondants employeurs et agents de développement sont des résidents de l'une des trois régions précitées, alors que les travailleurs participants aux visites sont tous résidents de Montréal. La répartition du nombre de répondants selon les régions



où les répondants ont participé au projet de la FCCQ est présentée dans le tableau 3.1 suivant :

Tableau 3.1 Répartition du nombre de répondants selon les régions

Régions	Entreprises	Agents de développement économique	Participants aux groupes de discussion	Total
Centre-du-Québec	6	2	13	21
Estrie	3	3	16	22
Lanaudière	7	2	22	31
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>7</b>	<b>51</b>	<b>74</b>

Selon Zihisire (2011), une technique d'échantillonnage sert « à cibler un échantillon sur lequel portera la recherche » (Zihisire, 2011, p.120). Dans le cadre de cette recherche, nous avons utilisé une technique d'échantillonnage par choix raisonné, soit une technique d'échantillonnage non-probabiliste, où le choix de l'échantillon n'est pas dû au hasard, car il est déterminé par les chercheurs (Zihisire, 2011, p.129). Cette technique fut privilégiée pour assurer la représentativité de la population étudiée.

En résumé, les données de la présente recherche proviennent de trois sources d'informateurs soit, les employeurs, les agents de développement économique régional et les participants des groupes de discussion des régions de Lanaudière, l'Estrie et du Centre-du-Québec.

### 3.4 Les stratégies de sollicitation

Dans le but d'acquérir le plus de répondants possible, les stratégies de sollicitation utilisées ont été diversifiées. Elles ont principalement été réalisées dans le cadre du projet pilote « *Un emploi en sol québécois* », organisé par la Fédération des chambres du commerce du Québec (FCCQ), et dont les deux étudiantes ont eu l'opportunité de participer.

L'objectif du projet pilote était d'inviter les travailleurs immigrants de la grande région de Montréal à venir prendre connaissance des emplois disponibles dans cinq régions du Québec (Estrie, Lanaudière, Centre-du-Québec, Chaudière-Appalaches et Abitibi Témiscaminque) au cours d'une journée de recrutement gratuite. Les travailleurs immigrants sélectionnés étaient ensuite invités à choisir l'une des régions pour s'y rendre par autobus nolisé où ils ont rencontré les employeurs et appris à connaître les différents services qui leur sont offerts via les organismes présents. Les étudiantes ont participé aux visites des régions de l'Estrie, Lanaudière et du Centre-du-Québec.

Au cours de ces visites, nous, les étudiantes, avons établi un premier contact verbal avec les employeurs et les représentants des organismes présents lors de l'activité. Le premier échange visait à introduire notre sujet de recherche, ses objectifs et expliquer la contribution attendue des participants. Nous avons ensuite obtenu les coordonnées de ceux ayant manifesté l'intérêt de participer à un éventuel entretien. Dans le but de solliciter le plus grand nombre de répondants, nous avons aussi demandé aux membres de la FCCQ chargés de l'organisation du projet pilote de nous fournir la liste des coordonnées de tous les employeurs et les responsables des organismes ayant une mission de développement économique régional, comme nous nommerons par la suite, les agents de développement économique ayant participé au projet.

Les employeurs et les agents de développement économique régional ont été ensuite sollicités par courriel, à travers lequel nous décrivions les objectifs de notre recherche, les retombées espérées et la contribution attendue des participants. Dans un souci de transparence, nous avons également joint par courriel le formulaire de consentement (*voir Annexe C*) et la grille d'entretien (*voir Annexes A et B*) qui fournissait de plus amples informations sur le sujet, dont les avantages et inconvénients rattachés à leur participation ainsi que les mesures entreprises pour garantir leurs anonymats. Une seconde sollicitation fut ensuite réalisée par courriel ou par téléphone selon le cas, dans le but de relancer les participants n'ayant pas répondu au premier courriel. Toutes les sollicitations ont été effectuées et réparties de façon équitable entre les deux étudiantes.

Les participants des groupes de discussion ont quant à eux été sollicités verbalement, dans les autobus nolisés au cours du chemin du retour, une fois l'activité terminée. La sélection des participants était effectuée sur une base volontaire, bien que ces derniers étaient un peu captifs, voyageant dans l'autobus les ramenant à leur point de départ.

Au total, 64 employeurs et 15 agents de développement économique ont été sollicités. Le taux de participation des employeurs est de 25 % et celui des agents de développement économique est de 46,6 %. Pour ce qui est des groupes de discussion, le taux de participation de chaque région se situe approximativement à 90 %. En effet, pour chaque visite en région, seules deux ou trois personnes immigrantes qui étaient dans l'autobus nolisé se sont volontairement retirées des groupes de discussion.

### 3.5 La collecte de données

Deux types de cueillettes de données ont été utilisés dans le cadre de cette recherche. Les données liées aux propos des employeurs et des agents de développement

économique régional ont été recueillies par entretien téléphonique. Ce type de cueillette de données a été privilégié puisqu'il permettait de répondre aux difficultés de transport, nous permettant ainsi d'offrir un plus large éventail de disponibilités pour effectuer les entretiens et respecter le temps alloué pour compléter notre recherche (Zagre, 2013, p.88). Toutes les entrevues ont été menées par l'une des deux étudiantes. La répartition des entretiens fut déterminée équitablement selon leurs disponibilités. La durée des entretiens téléphoniques varie de 15 minutes à une 1 h 30. Celles-ci ont été enregistrées avec l'application Android *ACR*.

La seconde source d'information utilisée dans le cadre de cette recherche provient des immigrants ayant participé au projet pilote. Ces données ont été récoltées par groupes de discussion. Ces derniers furent réalisés dans les autobus nolisés, après chaque visite des régions. Au total, trois groupes de discussion ont été complétés. La durée moyenne des groupes de discussion était d'environ 1 h 30. Ceux-ci ont tous été réalisés en présence de deux membres de l'équipe de recherche soit les deux étudiantes et la directrice de recherche. L'un était chargé d'animer la discussion pendant que l'autre notait les réponses des participants ainsi que les éléments liés au contexte de la visite et la dynamique de groupe. Le choix d'avoir effectué des groupes de discussion repose sur sa capacité à faire interagir plusieurs personnes entre elles, ce qui s'avère particulièrement efficace pour faire ressortir les points de vue convergents et divergents. L'objectif était de récolter des sources d'informations provenant de tous les acteurs impliqués dans notre problématique afin d'obtenir une compréhension plus approfondie du phénomène. Toutefois, il est important de préciser que les données principales de notre recherche proviennent des entretiens téléphoniques. Les données des groupes de discussion sont des sources d'information complémentaires qui visent à appuyer ou défendre les conclusions obtenues des entretiens téléphoniques.

### 3.6 L'instrument de collecte des données

L'étude dispose de quatre instruments de collecte des données : deux grilles d'entrevue semi-dirigée adaptées selon le type de répondant soit une grille utilisée avec les répondants de la catégorie employeurs (*voir Annexe A*) et une autre utilisée avec les agents de développement économique régional (*voir Annexe B*) afin d'explorer les questions de recherche, puis une grille d'entretien ainsi qu'un journal de bord lié à la réalisation des groupes de discussion qui avaient pour but de comparer les données avec l'analyse tirée des entretiens.

#### 3.6.1 Les grilles d'entretien téléphonique

Selon le type de répondant, la grille d'entretien regroupait six ou sept sections, soit une pour chacun des objectifs visés par l'étude. Celles-ci sont présentées dans le tableau synthèse suivant :

Tableau 3.2 synthèse des thèmes abordés dans les grilles d'entretien semi-dirigé selon le type de répondants

Thèmes abordés dans les grilles d'entretien semi-dirigées	Type de répondant	
	Employeur	ADE <sup>3</sup>
<b>Caractéristique de l'entreprise</b> Dresser le portrait sociodémographique et caractériser les entreprises et organismes participants dans le but d'établir des croisements et comparaisons de données.	X	X
<b>Besoin de main-d'œuvre</b> Comprendre les besoins de main-d'œuvre des entreprises en régions.	X	X
<b>Stratégies d'attraction et de rétention déployées</b> Décrire les stratégies élaborées et mises en œuvre par les dirigeants et autres acteurs des régions pour attirer les travailleurs immigrants et les inciter à soumettre leur candidature pour les postes à combler.	X	X
<b>Ressources humaines, matérielles et communautaires investies</b>	X	X
<b>Facteurs de succès ou d'échec des stratégies</b>	X	X
<b>Impacts de ces stratégies</b>	X	X
<b>Questions pour réponses négatives à la question 2.3</b> Entreprises n'ayant jamais embauché d'immigrants: justification de cette absence d'embauche.	X	

### 3.6.2 La grille d'entretien des groupes de discussion

La grille d'entretien des groupes de discussion contenait trois sections :

---

<sup>3</sup> ADE : Agent de développement économique

- Profils des participants (catégorie d'âge, sexe, pays d'origine, région de résidence, formation ou équivalence) : Permet de caractériser les participants et d'établir des comparaisons. Pour des raisons de confidentialité, certaines données, dont l'âge, le pays d'origine et la région de résidence des participants, n'ont pas pu être répondues.
- Questions posées aux participants : Les questions étaient divisées en quatre sections : 1) La première visait à récolter leurs impressions quant au déroulement de leurs visites, les points forts et les points faibles de celle-ci. 2) La seconde section s'intéressait aux retombés de la visite, soit les offres d'emplois reçues et la concordance de celles-ci avec le parcours professionnel des participants. 3) La troisième section se référait aux attraits des emplois disponibles et de la région visitée. 4) La dernière question consistait à demander aux participants s'ils envisageaient de s'établir à long terme dans la région visitée.
- Contexte de la visite : Cette section était complétée par les membres de l'équipe de recherche dans le but de rassembler les éléments pouvant influencer positivement ou négativement le contexte de la visite, soit le nombre d'entreprises présentes à l'activité, le contexte météorologique, la durée de la visite, etc.

### 3.6.3 Le journal de bord des étudiantes

- Se réfèrent à la prise de notes tirées des observations des deux étudiantes lors de leurs visites en régions.

Compte tenu de la nature du sujet de recherche soit, les stratégies d'attraction adoptées par les dirigeants des entreprises des régions pour inciter les travailleurs immigrants à venir déposer leurs candidatures et s'établir en région, il est important de rappeler que l'essentiel des analyses reposera sur les grilles d'entretien téléphonique, mettant davantage l'emphase sur les propos des employeurs. De ce fait,

les données recueillies de la grille d'entretien des agents de développement économique et celles des groupes de discussion constituent des données complémentaires, permettant de dégager les opinions divergentes et convergentes entre les différents acteurs impliqués.

### 3.7 Le traitement et l'analyse des données

Les deux étudiantes ont partagé la transcription des données recueillies des 23 entretiens semi-dirigés, afin d'être traitées et analysées par le logiciel Nvivo. Le choix de ce logiciel repose sur ses capacités à traiter et codifier efficacement les données qualitatives. Puisque la collecte des données a été réalisée par deux étudiantes, deux phases de codification ont été effectuées dans le cadre de cette recherche. D'abord, une méthode de calibrage et de codification par nœud fut établie selon une liste de thèmes référant aux diverses dimensions du cadre conceptuel lié au sujet de recherche (attraction) respectif de chaque étudiante. Ensuite, l'exercice de calibrage et de codification par nœud fut réalisé une seconde fois et conjointement, lorsque les thèmes à traiter étaient indissociables des deux cadres conceptuels ou émergents. Dans ce cas, une double vérification fut effectuée par les deux étudiantes et la directrice de recherche. En ce qui concerne le traitement et l'analyse des données tirées des groupes de discussion, les deux étudiantes ont traité par thématiques et par région visitée, les propos recueillis des participants. En outre, les méthodes de calibrage, le processus de traitement et d'analyse des données furent vérifiés et supervisés continuellement par notre directrice de recherche afin de réduire au maximum les écarts entre les codifications et assurer une analyse rigoureuse du traitement des données.

Afin d'analyser efficacement les données et répondre aux questions de recherche, les deux étudiantes ont ensuite établi et isolé un ensemble de caractéristiques afin



d'analyser sous plusieurs angles, le phénomène. Dans ce sens, les diverses stratégies d'attraction, types d'entreprises, régions administratives et municipales, secteurs d'activités, pratiques en lien avec les rôles des participants et leurs fonctions ont aussi été considérées. Les thèmes émergents ont également été pris en considération lors du traitement des données pour l'analyse globale de la problématique. Finalement, toutes stratégies considérées efficaces ont été croisées avec les caractéristiques des entreprises et des communautés afin d'obtenir une compréhension globale.

### 3.8 L'éthique et confidentialité

Tous les membres de l'équipe de recherche se sont assuré de maintenir strictement confidentielles toutes les informations liées aux participants du projet afin de protéger leurs identités. Pour ce faire, plusieurs mesures ont été entreprises, avant, pendant et après la collecte de données.

D'abord, les deux étudiantes ont complété la formation en éthique de la recherche (FER) et reçu leur certificat d'accomplissement s'y rattachant (*voir Annexe D*). Le projet a reçu, par l'intermédiaire de la professeure Sylvie Gravel, l'approbation du *Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains (CIEREH)* de l'Université du Québec à Montréal, No. 2237\_e\_2017, pour mener à bien les entretiens (*voir Annexe E*).

Dans un souci de transparence, les étudiants ont également pris soin de fournir le plus d'information possible aux participants sur leur projet de recherche. Pour ce faire, les étudiantes ont envoyé à tous les participants le formulaire de consentement qui fournit plusieurs explications sur le projet de recherche, la contribution attendue des participants et les mesures entreprises pour garantir leur anonymat. Aucun entretien

n'a été effectué avant la réception du formulaire de consentement signé par le participant. D'autre part, les étudiantes ont également fait parvenir aux participants la grille d'entretien semi-dirigée, avant le moment prévu pour l'entretien, afin qu'ils puissent prendre connaissance des sujets abordés. En outre, au début de chaque entretien, les étudiantes ont aussi demandé à chaque participant, l'autorisation d'enregistrer la conversation pour des fins de retranscription. Tous les répondants ont accepté d'être enregistrés.

De plus, pour garantir leur anonymat, tous les participants ont été identifiés par un code alphanumérique. Le code consistait à attribuer des lettres pour différencier les types de répondants (Employeurs versus agents de développement économique régional) suivis d'un numéro permettant de les distinguer. Chaque code était ensuite associé à la région étudiée. Celle-ci était identifiée par la lettre « R » suivi d'un numéro soit 1, 2 ou 3, pour chaque région. Par exemple, selon la nature du répondant et la région donnée, la codification finale est présentée comme suit :

- Employeur : ENT01-R2
- Agent de développement économique régional : ADE03-R1

En ce qui concerne les groupes de discussion, aucun croisement par profil de répondant n'a été réalisé puisque les membres de l'équipe de recherche ne disposaient de ces données, pour des raisons de confidentialité.

Les codes associés aux régions, entreprises et noms des employeurs et agents de développement économique participants sont uniquement connus des membres de l'équipe de recherche. L'ensemble de ces données sera conservé par la directrice de recherche, pour une durée de cinq ans après le dépôt du mémoire.

### 3.9 La validité interne et externe

La validité interne consiste « à vérifier si les données recueillies représentent la réalité » (Aubin-Auger *et al*, 2008). Dans le cadre de cette recherche, la validité interne s'avère être relativement faible, puisqu'elle se base uniquement sur la qualité de l'articulation entre la théorie et l'analyse des données collectées. Ainsi, le devis phénoménologique ne permet pas de contrôler et d'éliminer tous les facteurs pouvant influencer les propos des répondants (Contandriopoulos *et al.*, 2005, p.40 ; Thouin, 2014). Dans ce sens, pour contrer les limites du devis se rapportant à la validité interne, l'équipe de recherche a eu recours à la théorisation ancrée pour saisir toutes les dimensions émergentes sur le sujet (Guillemette et Lapointe, 2012). Cette démarche rigoureuse et minutieuse consiste à « développer de nouvelles théories ancrées à des données réelles recueillies sur le terrain » (Thouin, 2014, p.69). Dans le but d'augmenter la fiabilité des informations obtenues, l'équipe de recherche a également eu recours à la triangulation des méthodes qui consiste « à se servir de plus d'une méthode de collecte de données pour augmenter la fiabilité des informations obtenues » (Thouin, 2014, p.134). En outre, la liberté de participation et les répondants des différents environnements contribueront à assurer la validité interne, puisque cela permettra d'analyser sous plusieurs angles les différents thèmes apportés (Thouin, 2014, p.134). Toutefois, il convient de préciser que les répondants de la catégorie « employeur », ont tous participé au projet pilote « *Un emploi en sol Québécois* », qui s'intéresse à l'intégration économique des travailleurs immigrants dans les régions du Québec. Ainsi, les employeurs participants étaient possiblement déjà intéressés à embaucher des travailleurs immigrants dans leurs entreprises, ce qui peut sans doute, influencer les résultats de notre recherche.

Ensuite, en ce qui concerne la validité externe, celle-ci est plutôt faible, puisque les données recueillies ne permettent pas de « généraliser les observations recueillies »

(Aubin-Auger *et al.*, 2008) et d'établir des comparaisons interrégionales représentatives de la population visée (Contandriopoulos *et al.*, 2005, p.41). Toutefois, cela ne constitue pas un enjeu, car l'objectif d'un devis phénoménologique n'est pas de généraliser les résultats à une population plus vaste (Thouin, 2014). En effet, il est davantage question ici de comprendre la complexité des succès et des échecs des stratégies d'attraction des travailleurs immigrants en région. Dans ce sens, pour réduire les limites du devis se rapportant à la validité externe, l'équipe de recherche s'est assurée de réaliser une stratégie d'échantillonnage et une collecte de données complète permettant un niveau de saturation des données satisfaisant. Ainsi, en catégorisant toutes les dimensions des entreprises à l'étude (secteur d'activité, type d'entreprise, emplacement, etc.), cela permettra de poser un regard spécifique et donc proposer une offre de service adaptée à ces entreprises (Thouin, 2014).

Le biais de désirabilité sociale, où « les sujets répondent par ce qu'ils croient acceptable » (Thouin, 2014), constitue également une autre limite de ce mémoire. En effet, compte tenu de la nature du sujet, il est possible que les données recueillies par les répondants des entretiens téléphoniques aient été influencées par les normes et les attentes sociales liées au sujet d'étude (Thouin, 2014). Dans le même sens, puisque les groupes de discussion font interagir plusieurs personnes à la fois, il est possible que les réponses des participants aient été influencées mutuellement. Pour réduire les chances que ces potentiels biais apparaissent, certaines dispositions ont été entreprises pour susciter la confiance des répondants, notamment en planifiant les entretiens téléphoniques en fonction des disponibilités des répondants. De plus, certaines techniques, dont le questionnement et la reformulation, ont aussi été utilisées lors des entretiens pour permettre aux répondants d'échanger davantage sur les sujets abordés, de structurer leur pensée et nous assurer que ceux-ci avaient bien compris le sens de la question posée (Baumard, *et al.*, 2003).

## CHAPITRE IV

### RÉSULTATS

Les résultats sur les stratégies d'attraction déployées par les employeurs et les agents de développement économique pour inciter des travailleurs issus de l'immigration à venir s'établir dans les régions du Québec sont présentés dans ce chapitre, sous quatre thèmes. Le premier se réfère aux besoins importants de main-d'œuvre des entreprises des régions du Québec sur lesquels sont fondées ces stratégies. Les employeurs ont mis l'emphase sur leurs besoins et leurs attentes de qualification qui caractérisent les emplois disponibles en région. Le deuxième thème porte sur les stratégies d'attraction liées aux attraits et aux méthodes déployées auprès des travailleurs immigrants lors du processus de recrutement afin qu'ils soumettent leur candidature aux postes à combler, incluant les actions de visibilité que mènent les entreprises pour se faire connaître comme employeur potentiel. Le troisième thème fait état du bilan parfois positif et parfois négatif que font les employeurs et les agents de développement économique de leurs expériences d'attirer des travailleurs issus de l'immigration dans les entreprises des régions, des bilans somme toute divergents. Le quatrième et dernier thème présenté dans ce chapitre fait état des besoins anticipés à la fois pour les employeurs et les agents de développement économique pour tenter de renouveler et bonifier leurs expériences d'attraction et de recrutement de la main-d'œuvre immigrante dans les entreprises des régions du Québec.

Pour chacun de ces thèmes, les observations sont rapportées par ordre d'importance par les répondants, selon la récurrence des propos. De plus, les propos regroupés par région des deux premiers thèmes ont fait l'objet d'une comparaison inter régional.

Rappelons que l'échantillon comprend trois groupes de répondants : 1) les employeurs, 2) les agents de développement économique régional et 3) les travailleurs immigrants ayant participé aux groupes de discussion. Pour faciliter la lecture du texte et alléger la longue appellation des répondants de la catégorie suivante : « les agents de développement économique régional », ces derniers seront nommés « les agents de développement » dans cette section.

Compte tenu de la nature du sujet, les employeurs sont les répondants ayant les propos les plus souvent élaborés sur les thèmes abordés. Cependant, les propos des agents de développement et des participants des groupes de discussion, qui sont parfois convergents et parfois divergents avec ceux des employeurs, ont permis d'éclairer et de nuancer les thèmes présentés.

#### 4.1 Les besoins de main-d'œuvre des entreprises des régions du Québec

Dans cette première section des résultats traitant des facteurs d'attraction de la main-d'œuvre, nous allons d'abord exposer les besoins des entreprises, leurs attentes de qualification et les écarts de celles-ci avec les compétences dont disposent les travailleurs immigrants. Pour chacun des sujets, nous rapporterons dans un premier temps les propos des employeurs, ensuite ceux des agents de développement et des participants aux groupes de discussion, mettant ainsi en relief les propos divergents et convergents.

Cette section vise à répondre à la question de recherche suivante : « *Quels sont les besoins de main-d'œuvre dans les régions en terme : de nombre, de compétence, d'expérience et de formation?* »

#### 4.1.1 Les besoins des employeurs

Tous les employeurs ont souhaité au cours des douze derniers mois, embaucher des employés supplémentaires dans leurs entreprises. Pour connaître leur besoin de main-d'œuvre, les participants étaient invités à choisir une catégorie de réponse. Celles-ci sont présentées et réparties comme suit : quatre employeurs ont mentionné avoir eu besoin de 1 à 10 employés supplémentaires, quatre autres ont eu besoin de 11 à 30 employés, cinq employeurs ont indiqué qu'ils embaucheraient entre 31 et 60 employés et trois employeurs ont mentionné avoir besoin de plus de 61 employés au cours de la période visée. Puisque les réponses recueillies ne correspondent pas à un nombre précis de postes à pourvoir, il nous est impossible de calculer une moyenne. Toutefois, on peut estimer que les employeurs participants pourraient avoir besoin d'environ 25 nouveaux employés.

Les postes à combler étaient principalement des postes de journaliers spécialisés soit, des postes d'opérateur ayant des savoir-faire spécifiques comme des tôliers, des mécaniciens, des opérateurs de séchoirs, des acheteurs, etc. Rarement, les employeurs ont mentionné avoir eu besoin de combler des postes qualifiés nécessitant des études postsecondaires. Toutefois, les compétences recherchées étaient diversifiées en raison des différents types de postes à pourvoir et du secteur d'activité économique de l'entreprise.

Pour combler leurs besoins de main-d'œuvre, tous les employeurs avaient déjà envisagé d'embaucher des travailleurs issus de l'immigration. Parmi les seize employeurs, un d'entre eux avait déjà engagé un travailleur issu de l'immigration

dans son entreprise et douze en avaient actuellement. Les autres employeurs avaient tous entrepris des démarches pour recruter des travailleurs issus de l'immigration, mais aucune embauche n'avait été complétée au moment des entretiens.

La disponibilité de la main-d'œuvre fut la raison la plus souvent évoquée par les employeurs pour justifier le choix d'avoir recruté des travailleurs issus de l'immigration. D'autres employeurs ont mentionné qu'ils les avaient embauchés parce qu'ils avaient les compétences ou le potentiel requis pour répondre aux exigences des postes. Les autres raisons évoquées se réfèrent principalement à la pénurie de main-d'œuvre ainsi qu'au recrutement de candidats provenant de programmes gouvernementaux d'employabilité :

On se disait que ça pouvait être la bonne candidate puisque c'était la 2e personne qu'on a prise sous nos ailes de l'organisme [...]. En fait, ce qui les avantage, c'est qu'ils (travailleurs issus de l'immigration) commencent à travailler dans l'entreprise comme stagiaire puis après, on décide si on les engage. Depuis ce temps-là, on a déjà engagé deux personnes [...]. (ENT04-R3)

Ces résultats convergent avec ceux des agents de développement puisque selon ces derniers, les entreprises de leur municipalité respective ont éprouvé des besoins de main-d'œuvre au cours des douze derniers mois. Les besoins les plus criants provenaient principalement du secteur manufacturier.

Comme pour les employeurs, tous les agents de développement, à l'exception de ceux provenant de la région de l'Estrie, ont mentionné avoir déjà envisagé d'augmenter la part d'immigrants dans leur région pour combler les besoins de main-d'œuvre. Selon les agents de développement, les besoins de main-d'œuvre, le développement économique de la région et les programmes gouvernementaux représentent les principales raisons qui ont conduit les municipalités à vouloir attirer les travailleurs issus de l'immigration dans leurs régions :



[...] Il y a clairement une volonté politique d'attraction pour les familles immigrantes. Cela n'est pas le cas ici, mais j'ai l'impression que le vent est en train de tourner. Je sens que cela va se passer autrement dans les prochaines années. (ADE03-R2)

Ici, avec le centre d'emploi, il y a des programmes de subvention pour attirer des travailleurs issus de l'immigration dans notre région. (ADE02-R1)

#### 4.1.2 Les attentes des employeurs

En dépit des emplois disponibles et des efforts déployés pour les combler, les entreprises reçoivent très peu de candidatures. En effet, quinze des seize employeurs ont mentionné ne pas avoir réussi à combler leur besoin de main-d'œuvre de façon satisfaisante :

Tous les postes que j'affiche, je ne reçois pas vraiment de CV que ce soit commis aux pièces, manutentionnaire, mécanicien, soudeur. C'est un peu toute la même réalité. (ENT01-R3)

Ce dernier point a souvent été expliqué par la difficulté des entreprises à trouver des candidats non qualifiés pour occuper les postes vacants. Selon plusieurs employeurs et agents de développement, cette difficulté est d'autant plus prononcée lorsqu'il s'agit des travailleurs issus de l'immigration qui ont des qualifications supérieures à celles exigées pour occuper le poste:

[...] Ils viennent ici et ils pensent qu'ils vont pouvoir travailler dans leur domaine. Donc je trouve cela triste un peu. Comme lors du projet pilote, il y avait juste des professionnels, mais nous, on avait juste des postes pour des gars de manufactures, je trouve cela un peu plate. (ENT03-R3)

La qualification requise pour occuper le poste vacant : c'est surtout le contraire, nous ils sont souvent trop qualifiés pour travailler en région. Il faut tenir compte du marché économique de la région. (ADE02-R1)

En plus de créer des difficultés d'embauche pour les employeurs, l'inéquation entre

« les emplois offerts » du marché du travail « par rapport à la formation » des travailleurs issus de l'immigration (ADE03-R2) contraignent aussi les organismes en employabilité à répondre adéquatement à leurs besoins :

[...] quand nous sommes allés au salon de l'emploi à Montréal, nous avons 600 emplois et sur ceux-ci, il y avait environ 450 postes qui visaient des journaliers ou des postes en production. Certain candidat me disait, « j'ai un diplôme en droit et je me cherche un travail en droit », mais moi je n'ai rien dans ce domaine, je n'ai rien pour eux. (R3-ADE02)

Ce résultat converge d'ailleurs avec le point de vue des travailleurs immigrants ayant participé au projet pilote, « *Un emploi en sol québécois* ». En effet, les participants des trois groupes de discussion s'entendent pour dire que les compétences exigées pour combler les postes vacants n'étaient pas compatibles avec leurs formations académiques. D'ailleurs, la majorité des offres d'emploi présentées par les entreprises ayant participé à l'activité de régionalisation étaient principalement des postes de journaliers spécialisés. Or, les participants des groupes de discussion étaient principalement des travailleurs qualifiés, à la recherche d'emplois professionnels tels que des postes en comptabilité, ingénierie, ressources humaines, etc.

Face à ces écarts, les employeurs ont été contraints de réduire leur productivité en limitant leurs offres de produits et services, ou en diminuant leurs exigences afin de pourvoir temporairement les postes avec des candidats ne répondant pas aux exigences.

#### 4.1.3 Comparaison entre les régions

En termes de nombre et de compétences, les besoins de main-d'œuvre des entreprises sont principalement les mêmes d'une région à l'autre. Ceci peut certainement s'expliquer par le fait que les entreprises interrogées proviennent principalement du

même secteur économique. Or, en termes de stratégie utilisée pour combler les besoins de main-d'œuvre, seuls les agents de développement de la région de l'Estrie ont mentionné qu'ils n'avaient pas lieu d'envisager d'augmenter le taux d'immigration dans leur région pour combler ces besoins. Selon les agents de développement de la région de l'Estrie, si l'immigration est constante dans leur région cela est dû essentiellement à l'arrivée massive des réfugiés, dont les réfugiés syriens arrivés ces dernières années. Bien que les agents de développement aient souligné ce point, ils n'ont pas élaboré sur l'intégration de ces réfugiés dans la région.

#### 4.2 Les stratégies d'attraction : message véhiculé, méthodes de recrutement et visibilité.

Cette section expose les stratégies déployées par les employeurs et les ressources dont ils disposent pour inciter les travailleurs issus de l'immigration à venir soumettre leurs candidatures dans les entreprises et s'établir en région. Pour ce faire, l'analyse des données a été guidée par les concepts tirés du modèle de développement du capital régional d'attraction des immigrants en région et ceux visant à accroître la capacité d'attraction des entreprises, présentées dans notre cadre conceptuel. Ces concepts se réfèrent 1) au message véhiculé dans l'offre d'un poste à pourvoir et 2) aux méthodes de recrutement ainsi que 3) aux activités visant à accroître la visibilité des entreprises et des régions.

Les résultats suivants permettent d'éclairer les réponses aux questions de recherches suivantes : 1) « *Les employeurs souhaitent-ils combler leurs besoins par d'autres stratégies? Si oui, lesquelles (mécanisation des procédés, externalisation de certaines tâches, recours à des travailleurs saisonniers ou étrangers temporaires, etc.)?* » 2) « *Y a-t-il des politiques régionales ou municipales pour combler ces besoins?* » 3) « *Y a-t-il des politiques régionales ou municipales pour attirer des travailleurs issus*

*de l'immigration pour combler ces besoins? » 4) « Quelles sont les ressources humaines, matérielles et communautaires investies dans ces stratégies d'attraction? » et 5) « Quelles sont les stratégies d'attraction les plus fructueuses des travailleurs issus de l'immigration? »*

#### 4.2.1 Le message véhiculé dans l'offre du poste à pourvoir

Dans cette section, les attraits à considérer pour inciter des travailleurs issus de l'immigration à venir poser leurs candidatures dans les entreprises et s'établir en régions abordées par les employeurs et les agents de développement sont, par ordre d'importance : la localisation et les conditions de travail, le coût de la vie et le service local de transport. Dans le but de dégager les différents points de vue entre les acteurs étudiés, les principaux attraits des travailleurs immigrants soit, la qualité des emplois disponibles et les possibilités d'avancement sont présentées en second lieu. Les stratégies municipales et communautaires complémentaires aux stratégies des entreprises sont également abordées pour chacune des sous-sections.

##### 4.2.1.1 Les attraits de l'entreprise et des régions

Les attraits présentés dans les offres d'emplois des postes à combler qui ont été les plus souvent évoqués par les employeurs étaient 1) la localisation de l'entreprise soit, ses lieux de production et 2) les conditions de travail soit, l'ensemble des caractéristiques de l'entreprise qui crée l'environnement de travail d'un employé.

Toutefois, près de la moitié des employeurs qui avaient déjà embauché des travailleurs issus de l'immigration dans leurs entreprises ont mentionné qu'ils n'adaptait pas les informations inscrites dans leur offre d'emploi pour attirer spécialement ce type de main-d'œuvre. En ce sens, aucune explication sur la façon dont la localisation de l'entreprise était mise en avant-plan dans les offres d'emplois

n'a été abordée dans les entretiens. Dans le même ordre d'idées, les répondants qui exposent les conditions de travail favorables de leurs entreprises dans leurs offres d'emploi sont affichés dans le seul but d'attirer des candidats de façon générale :

[...] Jusqu'à maintenant on n'a jamais ajusté [les offres d'emplois] parce qu'on a toujours utilisé les mêmes affichages partout puis c'est un peu nouveau d'essayer d'afficher à des endroits pour essayer de les rejoindre donc on n'a pas vraiment modifié nos affichages. (ENT01-R3)

Parmi les autres éléments considérés dans l'affichage d'un poste vacant pour attirer des travailleurs issus de l'immigration, deux éléments ayant émergé des propos de certains employeurs et agents de développement sont le coût de la vie et les services locaux de transport.

Selon les employeurs et les agents de développement, le coût de la vie et les prix des logements, souvent inférieurs dans les régions comparativement à la métropole, sont des éléments attractifs pour les travailleurs immigrants puisqu'ils leur permettent de bénéficier d'une qualité de vie supérieure ou comparable à Montréal :

[...] pour sortir les gens de Montréal, il faut vraiment leur faire comprendre qu'en région, il y a aussi moyen de bien gagner sa vie et d'avoir des loyers moins dispendieux. (ENT07-R3)

C'est l'aspect numéro 1, tous les services, que ce soit l'épicerie, les hôpitaux, le service scolaire, nous sommes vraiment en dessous de la métropole au niveau du prix. (ADE02-R3)

Or, ces informations ne sont pas inscrites dans l'offre d'emploi comme avantages à s'installer en région. Pourtant, cette stratégie d'attraction pourrait certainement être mise de l'avant en utilisant les services d'aide aux logements offerts dans les régions. Des services connus par la majorité des employeurs et tous les agents de développement :

[...] nous avons le programme de mobilisation diversité, c'est tous les programmes du Ministère de l'Immigration de la Diversité et de l'Inclusion (MIDI). Moi, j'offre des services privés pour les travailleurs temporaires. Quand les employeurs recrutent à l'international et que les travailleurs arrivent ici pour se trouver un logement, je leur explique les normes du travail, on les aide à ouvrir un compte bancaire, etc. Ce n'est pas dans le cadre du programme de régionalisation du ministère, parce que la clientèle n'est pas admissible au programme. (ADE02-R1)

Il est important de souligner que lorsqu'il s'agit des programmes d'embauche de travailleurs étrangers temporaires, les employeurs sont tenus de fournir un logement et un certain nombre de garanties tels que le paiement du permis de travail, le transport international et local, l'assurance-maladie pendant le délai de carence et assurer un revenu minimal de 40 heures par semaine pour un minimum de six à huit semaines selon le secteur d'activité économique. Par conséquent, le rôle de l'employeur, les subventions et les services offerts sont différents lorsqu'il s'agit de programmes encadrés par la politique de régionalisation de l'immigration :

Il y a un site qui s'appelle « l'Estrie vous engage » qui a été fait pour la régionalisation des immigrants, eux ils sont venus avec nous à la journée séduction à Montréal et après ils sont venus à nos deux journées d'appariement. Donc si les gens sont intéressés après ça il y a une suite. Quand ils font partie de la régionalisation, il y a 50 % de leur coût de défrayer pour venir passer une entrevue. Ça fait partie du programme de régionalisation, ce n'est pas dans toutes les régions, mais une bonne partie (ADE01-R2).

Suivant ces informations, il convient de mentionner que certains employeurs n'avaient d'autres choix que d'aller recruter des journaliers spécialisés à l'étranger en raison du nombre restreint de candidatures reçues. Ainsi, les candidats recrutés à l'étranger n'ont pas nécessairement, dans le cadre de cette recherche, le statut de travailleur étranger temporaire puisque les entreprises souhaitent combler leurs postes vacants de façon permanente. Dans cette perspective, il existe une certaine ambiguïté

sur l'admissibilité des programmes liés aux services de logements pour ce type de travailleurs.

Le second thème ayant émergé des entretiens se réfère aux services locaux de transports. Bien que celui-ci ait été largement abordé par tous les répondants comme un déterminant dans les stratégies de rétention, il a aussi été abordé de façon plus marginale comme un élément faisant partie des attraits à l'embauche pour des travailleurs issus de l'immigration. En effet, qualifiés « d'inadéquats » (ENT07-R3) par six employeurs et deux agents de développement, les services de transport collectif en région ont été largement abordés dans les entretiens comme un obstacle à l'attraction des régions :

Le transport ici n'est pas évident. Juste pour venir voir un organisme, ça peut prendre une heure en autobus. Ici, il faut une voiture. (ADE01-R3)

Le système de taxi bus est assez cher pour les personnes qui ne travaillent pas. (ADE01-R1)

Lors de leur arrivée, les immigrants ont rarement des voitures pour assurer leurs déplacements ou l'argent nécessaire pour s'en procurer une. Ainsi, le coût, l'accès et l'efficacité des services de transport collectif en régions sont des éléments déterminants pour inciter les travailleurs issus de l'immigration à vouloir y travailler et s'y établir. Or, selon un employeur, les services de transport ne sont pas encore bien coordonnés avec les horaires des entreprises :

[...] Le problème c'est que ça commence trop tard durant la journée. Nous, nous ouvrons à 6 h et je pense que le taxi bus commence à environ 6 h 30. Donc ils ne peuvent pas prendre le taxi bus pour se rendre chez nous [au travail]. (ENT02-R1)



Pour faciliter le transport des travailleurs issus de l'immigration, certains organismes, dont le service d'aide aux Néo-Canadiens de la région de l'Estrie, offre le service de transport aux travailleurs issus de l'immigration lorsqu'ils doivent se déplacer pour passer une entrevue en région (ADE01-R2). Bien que cette initiative soit louable, le choix du candidat d'accepter l'offre d'emploi sera inévitablement influencé par sa capacité à pouvoir se rendre au travail.

Dans le but de remédier à cette problématique, certains employeurs ont décidé d'offrir différents moyens de transport pour alléger le voyage de leurs employés immigrants en offrant des services de covoiturages (ENT02-R2) ou même de vélos (ENT01-R1): « La plupart n'ont pas encore de voiture, donc l'offre de transport est très intéressante pour eux ». (ENT03-R2)

Une stratégie qui pourrait certainement augmenter la capacité d'attraction des entreprises et des régions puisque ce résultat converge avec certaines préoccupations soulevées par les participants des groupes de discussion de la région de l'Estrie quant à l'accès aux services de santé et des écoles. Dans cette perspective, l'offre de transport des employeurs et des organismes en région pourrait certainement constituer une stratégie d'attraction pour ces travailleurs puisqu'elle permet de répondre aux craintes et aux besoins évoqués par ces derniers, favorisant ainsi les chances qu'ils viennent s'établir en région.

Certains attraits ont été mentionnés de façon plus marginale par les employeurs et les agents de développement, des attraits qui mériteraient à être davantage explorés par les régions et les programmes de régionalisation de l'immigration. Parmi ces attraits plus marginaux, il y a la capacité d'accueil des régions de la famille nucléaire, mais aussi des membres de la famille élargie et des politiques familiales des régions qui implique le soutien financier pour l'achat de maison, la venue d'un troisième et



quatrième enfant. Les agents de développement ont aussi souligné l'importance de distinguer les régions de celle de Montréal, par des caractéristiques avantageuses comme le faible taux de criminalité en région, tout en rappelant la proximité géographique avec la grande ville.

Ces résultats divergent toutefois avec les données tirées des groupes de discussion auxquels ont participé les travailleurs immigrants.

#### 4.2.1.2 Les principaux attraits pour les travailleurs immigrants

Tous les participants des groupes de discussion s'entendaient pour dire que la première condition qui les motiverait à vouloir s'installer en région était d'abord de trouver un emploi ayant une certaine proximité avec leur domaine initial de compétences. D'autres, dont certains participants des groupes de discussion de l'Estrie et de Lanaudière, ont mentionné qu'ils étaient prêts à accepter un emploi en dessous de leur qualification s'ils avaient la certitude d'avoir des possibilités d'avancement vers un emploi qui rejoint leur formation. Paradoxalement, ce sont les tâches ainsi que les exigences des postes comme attraits à considérer pour attirer des travailleurs issus de l'immigration qui ont été les moins abordés par les employeurs durant les entretiens.

Ainsi, les possibilités d'avancement en lien avec les tâches et les exigences d'un poste à pourvoir pourraient susciter l'intérêt des travailleurs issus de l'immigration à venir poser leurs candidatures dans la mesure où ces informations sont inscrites dans l'offre d'emploi.

Pour mettre sur pied une telle stratégie, les employeurs pourraient utiliser les programmes d'insertion au marché du travail et d'équivalence de compétences offerts dans leur municipalité :

On appelle ça le service intégrer en emploi (SIE). Ce n'est pas juste les personnes immigrantes, c'est pour les personnes québécoises aussi. Ce sont des entreprises qui se sont mises ensemble, qui participent monétairement afin d'offrir une formation continue selon les besoins des entreprises. (ADE02-R1)

D'ailleurs, les programmes d'insertion au marché du travail gouvernementaux tels que le Programme d'aide à l'intégration des immigrants et des minorités visibles en emploi (PRIIME) qui soutient l'intégration du premier emploi des nouveaux arrivants et ceux offerts par Emploi Québec semblent déjà connus de certains employeurs puisqu'ils ont été largement abordés pendant les entrevues.

Malgré ces résultats, près de la moitié des employeurs ont mentionné qu'ils savaient que ces types de programmes existaient, mais qu'ils n'étaient pas « assez informés ou outillés pour savoir de quoi il s'agissait » (ENT07-R3). D'ailleurs, seulement deux employeurs ont abordé le thème des programmes d'équivalences des diplômes :

Nous savons que ça existe, car nous offrons à nos techniciens des formations à l'externe et nous le faisons à Victoriaville [...]. Ils offrent des diplômes d'études professionnelles (DEP) et des formations de quelques heures. C'est des choses que nous avons déjà faites avec nos employés. (ENT05-R1)

Dans le même sens, plusieurs employeurs et participants aux groupes de discussion ont appris l'existence des programmes d'aide et d'insertion au travail qu'offrent les organismes municipaux seulement lors de leur participation au projet pilote de régionalisation organisé par la Fédération des chambres du commerce du Québec (FCCQ) :

Je l'ai appris avec le projet de la FCCQ, Parce qu'avant, je ne le savais pas. Je ne peux pas vous dire le nom, mais je sais qu'il y en a, qu'il y avait des gens qui s'occupaient d'accueillir les immigrants et de les supporter dans leur démarche au niveau du logement, etc. (ENT03-R1)

La méconnaissance des employeurs sur les programmes existants a aussi été soulevée par un agent de développement :

Il y a beaucoup de monde qui ne les [services d'employabilité] connaît pas, tu vois dans les entreprises que nous avons rencontrées cet été, de service Québec, il y avait beaucoup de monde qui ne les connaissait pas, alors on a fait leur publicité. Avec le service Québec, on va aussi faire des formations sur le programme PRIIME. Nous on donne les informations aux entreprises sur les projets de régionalisation. (ADE01-R2)

Un exemple d'initiative qui pourrait certainement aider les employeurs à bonifier le message véhiculé dans leur offre d'emploi. D'un autre côté, il semblerait que cette perception n'est pas partagée avec les travailleurs immigrants. En effet, selon un agent de développement, le problème de l'immigration « c'est la multitude d'informations. Tu te retrouves avec plein d'informations contradictoires ». (ADE01-R3)

Le manque d'information des employeurs et paradoxalement, la multitude d'informations données aux immigrants sur le sujet constituent des obstacles aux stratégies déployées par les entreprises pour attirer des travailleurs issus de l'immigration. En effet, les employeurs ont intérêt à connaître davantage les ressources dont ils disposent pour adapter leurs stratégies d'offre d'emploi et inciter les travailleurs immigrants à venir poser leurs candidatures et s'établir en région.

#### 4.2.2 Les méthodes de recrutement

La deuxième dimension importante abordée dans le cadre des résultats sur les stratégies d'attraction est les méthodes de recrutement les plus utilisées par les employeurs, dont celles qui devraient être adaptées pour cibler les travailleurs issus de l'immigration en fonction du profil recherché.

#### 4.2.2.1 L'ensemble des méthodes de recrutement

Les méthodes de recrutement utilisées par les employeurs sont assez diversifiées. Presque tous les répondants utilisent les méthodes de recrutement suivantes : les plateformes d'affichages offerts sur internet (n=11), les programmes et services gouvernementaux (n=10), les réseaux sociaux électroniques (n=9) et la sollicitation directe des employés soit de demander aux employés de référer aux employeurs des candidats potentiels pour pourvoir les postes vacants (n=9).

Bien qu'elles soient variées, la majorité des employeurs ont mentionné ne pas adapter leurs méthodes de recrutement pour attirer spécifiquement des travailleurs issus de l'immigration. Deux d'entre eux ont d'ailleurs mentionné qu'ils n'adaptent pas leurs méthodes de recrutement, car ils n'ont pas l'information nécessaire pour le faire:

Je ne sais pas où les rejoindre [les travailleurs immigrants] donc pour moi j'ai de la difficulté à les attirer, car je ne sais pas comment entrer en contact avec eux. J'ai l'impression qu'on n'a pas accès au bassin des gens qualifiés issus de l'immigration ou bien peut-être que je ne suis pas assez informée, à savoir où les joindre en fait [...] (ENT01-R3)

Certains employeurs ont recruté des travailleurs issus de l'immigration via l'utilisation de programme gouvernemental, une stratégie intéressante, mais qui a ses limites :

[...] Je pense que pour aller chercher des travailleurs immigrants directement, ce serait plus par les programmes gouvernementaux [...], mais encore là, faut être au courant des programmes qui existent. (ENT07-R3)

Le manque d'information en lien avec les stratégies de recrutement des travailleurs issus de l'immigration semble être une difficulté partagée par les employeurs puisque ce sujet a été avancé par sept d'entre eux.

#### 4.2.2.2 Les méthodes adaptées de recrutement

Pour être en mesure d'embaucher des travailleurs issus de l'immigration dans leurs entreprises, certains employeurs ont dû adapter ou même revoir leurs méthodes de recrutement. Les stratégies les plus fructueuses utilisées sont : 1) la sollicitation directe des employés via leurs réseaux de contacts, 2) l'usage de programmes d'employabilité qui ciblent les postes recherchés et 3) le recrutement à l'international.

#### 4.2.2.3 La sollicitation directe des employés

Bien que les employeurs n'aient jamais mentionné avoir adapté leurs stratégies de recrutement aux travailleurs immigrants, certains employeurs ont des expériences heureuses de recrutement de travailleurs issus de la diversité, mais cette fois tournées vers les autochtones. En effet, pour combler ses besoins de main-d'œuvre, une entreprise a réussi à recruter via le réseau de contacts de ses employés, une dizaine de travailleurs établis sur une réserve autochtone:

Notre président est né d'une longue génération de travailleurs forestiers. Ils ont souvent fait des routes dans le bois et ils ont connus le conseil de bande [autochtones], car l'accès aux routes devait être négocié. On a essayé à plusieurs reprises de faire des rapprochements avec les membres de la réserve [...]. Avec le temps, la population et les membres de la réserve se sont ouverts tranquillement à vouloir travailler ensemble. En plus, la communauté de la réserve s'est retrouvée dans la situation contraire de nous. Eux, ils sont trop nombreux pour la réserve et nous, on n'a pas assez de travailleurs, donc les citoyens de la réserve devaient se trouver des emplois à l'extérieur de la réserve. Je suis allée faire une journée de recrutement dans la réserve. Ce jour-là, j'ai rencontré une vingtaine de personnes! (ENT02-R3)

Suivant l'embauche de ces travailleurs, l'entreprise a organisé un comité d'emploi en collaboration avec la chambre des commerces pour discuter des problématiques de main-d'œuvre et pour trouver des façons d'inciter les travailleurs de la réserve à venir

s'installer dans la ville et les intégrer dans la population. Un exemple d'ingéniosité que seules les entreprises peuvent mettre de l'avant pour recruter le profil qui convient le mieux aux postes à pourvoir.

Toutefois, pour qu'une telle stratégie fonctionne, il faut que les entreprises puissent accéder à un réseau de contacts au sein d'une communauté, ce qui n'est pas le cas en région. L'absence de communautés culturelles implantées en région, rend impossible ce type de stratégie sauf, si les entreprises misent sur l'idée de faire des efforts pour intégrer un premier travailleur immigrant et par la suite, recruter via le réseau de ce dernier pour recruter d'autres candidats, comme c'est le cas dans maintes entreprises montréalaises.

#### 4.2.2.4. Les programmes d'employabilité

Un peu plus de la moitié des employeurs ayant déjà embauché des travailleurs issus de l'immigration ont mentionné qu'ils n'avaient pas de politique ou de programmes conçus spécialement pour recruter de la main-d'œuvre immigrante. Or, les firmes de placements externes telles que les programmes de recrutement gouvernementaux ou d'agences de placement privées ont été utilisés par la moitié des employeurs. L'utilisation de programmes de recrutement a permis à certains employeurs de cibler davantage le type de candidats recherchés :

[...] on vient juste d'embarquer dans un projet avec Emploi-Québec qui consiste à former des gens à l'interne, qui ont été embauché comme des journaliers pour devenir des tôliers. On leur donne de la formation une fois par semaine à l'école et quelques jours en entreprise pour faire leur formation. (ENT04-R1)

Une méthode de recrutement qui semble être des plus profitables, puisque rappelons que l'usage des programmes d'insertion au travail constitue l'une des principales raisons qui justifient le choix des employeurs d'avoir embauchés des travailleurs issus de l'immigration dans leurs entreprises.

#### 4.2.2.5. Le recrutement international

Parmi les répondants qui ont fait affaire avec des services de recrutement externe, trois employeurs ont eu recours à des agences de recrutement international pour combler leurs besoins de main-d'œuvre :

Moi à ma connaissance, c'est la seule compagnie sur laquelle je suis tombée qui fait du recrutement international de journalier. Toutes les autres que j'ai appelées, il se concentre pour les travailleurs qualifiés. [...] Eux, ils ont une entente avec une firme de recrutement local au Maroc. Pourquoi avoir choisi le Maroc, parce que le taux de chômage est très élevé là-bas et la deuxième langue la plus parlée est le français. (ENT02-R1)

En plus d'aider les entreprises à cibler le profil de candidat désiré, le recrutement à l'étranger a permis à un employeur d'évaluer plus facilement les probabilités qu'un candidat s'établisse à long terme dans la région, en raison des législations en matière de recrutement qui sont souvent différentes d'un pays à l'autre :

Au Canada, il y a des questions en ressources humaines que nous n'avons pas le droit de poser. Mais quand je vais recruter en France, je n'ai pas le choix de poser certaines questions. Par exemple, si j'embauche quelqu'un et que sa femme travaille dans la NASA ou dans un domaine super technologique et que je sais que dans ma région, il n'y a pas d'emploi de disponible dans ce domaine- là, je sais que sa femme ne trouvera jamais un emploi alors ça ne sert à rien d'embaucher ce candidat. Si par contre, elle travaille en administration ou au service à la clientèle, j'ai plus de chance de l'aider à trouver un emploi. (ENT04-R1)

Selon cet employeur, le fait de connaître le type d'emploi recherché par le conjoint ou la conjointe du candidat permet aux entreprises des régions de savoir à l'avance si le candidat acceptera ou non le poste offert. Dans le même sens, ces informations permettent aussi aux employeurs de favoriser les chances que le candidat sélectionné accepte le poste, dans la mesure où celui-ci peut référer le conjoint ou conjointe du

candidat donnée vers des entreprises qui offrent des postes correspondant à leur profil.

Malgré ceci, les aspects juridiques et les délais administratifs qui découlent du processus de recrutement international ont été largement abordés par les employeurs comme des contraintes importantes à leurs efforts d'embauche. Pour remédier à cette situation, les employeurs doivent user de stratégie:

Le dernier justement [candidat étranger], ça nous a pris plus d'un an pour être capable de le faire venir au Québec. [...] le délai était court puisqu'on a trouvé un moyen différent de le faire parrainer parce que si ça avait été moi qui l'avais parrainé, ça aurait pu prendre jusqu'à deux ans. (ENT06-R3)

Selon cet employeur, le délai encouru pour recruter des employés à l'international est tributaire à la liste des métiers établis par le gouvernement de l'immigration. Lorsqu'un travailleur immigrant est embauché à l'étranger pour occuper un métier qui ne figure pas sur ladite liste, le processus de recrutement est beaucoup plus long puisque les employeurs doivent monter un dossier pour justifier le besoin du métier et trouver une façon de les faire parrainer. En plus de la paperasse administrative et des délais nécessaires pour recruter des travailleurs à l'étranger, les employeurs sont aussi contraints d'engager un nombre maximum de candidats issus de l'immigration lorsque le métier n'apparaît pas sur la liste. Une difficulté qui s'avère d'autant plus contraignante dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre :

[...] Ici, ce qui est complexe c'est que le gouvernement nous donne une limite. Je ne peux pas avoir plus de 10 % de ma main-d'œuvre provenant de l'immigration. C'est-à-dire que je n'ai pas le droit d'avoir plus de dix pour cent de gens qui ont un permis de travail temporaire<sup>4</sup>. Ceci me bloque beaucoup

---

<sup>4</sup> Il est important de préciser que pour travailler au Canada, un immigrant doit généralement détenir un permis de travail (Gouvernement du Canada, 2018). Il existe différents types de permis de travail selon



parce que je vais bientôt atteindre mon quota. Mais le problème, c'est que j'ai encore besoin de trois autres travailleurs et au Québec, il n'y en a juste pas! [Tôliers] On a vraiment des bâtons dans les roues et on n'a aucune aide. (ENT04-R1)

Les permis de travail ont aussi été largement abordés par les employeurs comme un élément à considérer pour recruter des travailleurs issus de l'immigration. Certains

la situation de l'immigrant. De façon générale, les permis de travail sont ouverts ou fermés. Le premier, souvent tributaire à une entente internationale entre deux pays, permet de travailler avec n'importe quel employeur dont le domaine d'activité de l'entreprise est lié à cet accord. Le permis de travail fermé lie quant à lui, un travailleur immigrant à un employeur donné (Gouvernement du Canada, 2018). Dans ce cas, pour embaucher un travailleur immigrant, l'employeur doit entreprendre certaines démarches auprès du MIDI et du gouvernement du Canada. De son côté, l'immigrant doit obtenir un Certificat d'acceptation du Québec (CAQ) pour obtenir un permis de travail temporaire. Pour ce faire, la demande de CAQ doit d'abord être approuvée par le gouvernement provincial du Québec. Ensuite, l'immigrant doit effectuer une demande de permis de travail auprès du gouvernement fédéral (Gouvernement du Québec, 2018).

Pour obtenir ces autorisations, l'immigrant doit répondre aux critères de sélection et d'admissibilité établis par les gouvernements respectifs et payer les frais s'y rattachant. Une fois le tout complété, le travailleur immigrant souhaitant séjourner au Québec à titre de travailleur permanent, doit effectuer deux autres démarches pour y parvenir (Gouvernement du Québec, 2018). D'abord, il doit effectuer une demande de certificat de sélection du Québec (CSQ). Les personnes autorisées à compléter cette demande sont : les étudiants étrangers, les diplômés du Québec ou les travailleurs étrangers temporaires spécialisés en emploi au Québec, âgé d'au moins 18 ans et ayant l'intention de s'établir à long terme dans la province. Les travailleurs immigrants qualifiés doivent quant à eux, s'inscrire dans le « *Programme de l'expérience québécoise* » (PEQ) ou « *le Programme régulier de sélection des travailleurs qualifiés* ». (Gouvernement du Canada, 2018; Gouvernement du Québec, 2018)

Une fois le certificat de sélection du Québec obtenu, le travailleur immigrant peut faire sa demande de résidence permanente auprès du gouvernement du Canada (Gouvernement du Québec, 2018). Ainsi, les démarches requises pour obtenir la résidence permanente de certains travailleurs immigrants n'ayant pas droit aux permis de travail ouvert et n'étant pas admissible aux programmes de l'expérience québécoise (PEQ) ou de sélection régulier des travailleurs qualifiés, sont souvent tributaires à l'obtention d'un permis de travail temporaire (Gouvernement du Canada, 2018; Gouvernement du Québec, 2018). Dans cette perspective, la référence au permis de travail temporaire ne fait pas nécessairement référence, dans le cadre de cette recherche, aux travailleurs étrangers temporaires. (Gouvernement du Canada, 2018 ;Gouvernement du Québec, 2018)

employeurs déplorent les délais et la complexité du processus tributaire à l'obtention du permis de travail d'un employé issu de l'immigration (ENT04-R1) :

Moi, mes candidats avaient déjà leur permis de travail. Et puis, j'aime mieux qu'ils aient déjà leur permis de travail et le droit de travailler ici parce que c'est plus simple pour nous, déjà que le temps nous manque. C'est certain que si j'avais une autre ressource en ressource humaine qui travaillerait temps plein et qui avait déjà les connaissances sur les programmes qui existent pour les embaucher, cela pourrait m'aider. (ENT07-R3)

Les employeurs ont des attentes d'aide au recrutement qui s'adressent aux instances gouvernementales qui ne semblent pas entendues ou non recevables. Par exemple, dans le secteur agricole, l'Union des producteurs agricoles (UPA) a largement contribué à développer cette stratégie de recrutement à l'étranger. Une stratégie à laquelle des milliers de producteurs ont maintenant recours.

#### 4.2.3 La visibilité

La troisième section se rattachant aux stratégies d'attraction présente les activités utilisées par les employeurs et les agents de développement pour accroître la visibilité de leur entreprise et leur région. Les propos des participants aux groupes de discussion seront présentés en dernier lieu dans le but de dégager les thèmes divergeant et convergeant entre les différents acteurs impliqués.

##### 4.2.3.1 Les activités pour accroître la visibilité des entreprises et des régions

Pour accroître la visibilité de leurs entreprises, les employeurs utilisent principalement les réseaux sociaux, les activités de promotion et de marketing. Les autres stratégies utilisées par ces derniers pour faire connaître leur entreprise sont de créer des partenariats avec des OBNL et des écoles, d'organiser des visites d'entreprises et d'assurer une présence dans les salons de l'emploi et dans certains

comités municipaux. Des stratégies standards à la promotion d'une entreprise, qui n'ont pas de spécificité pour attirer des travailleurs issus de l'immigration.

Pour les agents de développement, ce sont les partenariats avec les écoles, ainsi que les activités de promotions et de marketing qui ont été aux mêmes titres, les plus souvent évoqués comme stratégies utilisées pour accroître la capacité d'attraction des régions. Mais là encore, les stratégies restent centrées sur les communautés de la région, où il n'y a pas d'immigrants établis.

#### 4.2.3.2 Le partenariat avec les écoles

Bien que les écoles de la région ne soient pas des lieux de recrutement de travailleurs immigrants, elles sont des partenaires importantes à l'intégration. Par ses programmes de francisation, les écoles contribuent à accroître la capacité d'attraction des régions puisqu'ils offrent aux travailleurs issus de l'immigration des cours pour améliorer leur maîtrise de la langue et obtenir du soutien pour procéder aux demandes d'équivalences des diplômes.

De plus, pour certains employeurs, l'école régionale peut être un soutien considérable pour attirer des candidats si elles offrent des programmes habilitants aux compétences spécifiques de l'entreprise et du soutien financier aux candidats pour compléter leur formation:

Nous avons besoin de faire affaire avec les écoles, en donnant des bourses d'études par exemple. Même chose avec les stagiaires, il faut faire affaire avec les écoles...il faut que je trouve un moyen pour l'aider [Le travailleur immigrant]. (ENT02-R3)

#### 4.2.3.3 Les activités de promotion et marketing

Selon un agent de développement, les activités de promotion comme les salons de l'emploi favorisent la collaboration et le partenariat entre les différents acteurs impliqués dans le processus d'intégration des travailleurs issus de l'immigration. Une stratégie qui semble favoriser l'attraction des travailleurs immigrants dans les régions du Québec :

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

Selon un autre agent de développement, c'est grâce à la collaboration entre les différents acteurs que les services d'employabilité fonctionnent :

[...] on travaille en collaboration avec un organisme qui s'occupe de l'employabilité des personnes immigrantes. Eux nous disent que les employeurs cherchent « X » candidats et nous on peut en référer. C'est vraiment important l'aspect de réseau. On travaille vraiment en collaboration. (ADE01-R3)

Contrairement aux employeurs, seulement deux agents de développement ont abordé le thème du partenariat avec les entreprises comme stratégie pouvant favoriser l'attraction des travailleurs issus de l'immigration en région :

L'année prochaine ou bientôt, nous voulons mettre un projet sur place, donc un partenariat avec les entreprises, ce sera quelque chose que nous allons mousser avec les organismes. (ADE02-R3)

De leur côté, les participants aux groupes de discussion des régions du Centre-du-Québec et de l'Estrie semblent quant à eux, encourager la mise en place de ce type

stratégie puisque ceux-ci ont mentionné avoir apprécié la mobilisation des citoyens à vouloir prendre action pour les inciter à venir vivre dans leur région. En outre, la nécessité de faire collaborer les différents acteurs impliqués a aussi été soulevée par les participants des groupes de discussion des régions du Centre-du-Québec et de Lanaudière. En effet, selon certains participants, le manque de coordination et de concertation entre les acteurs impliqués dans le processus d'intégration des immigrants nuit à ces derniers.

Dans cette perspective, pour inciter les travailleurs issus de l'immigration à venir vivre en région, les agents de développement et les entreprises ont intérêt à collaborer davantage pour organiser plus de salons de l'emploi et mettre sur pied des activités qui visent à promouvoir la vie en région.

#### 4.2.4 Comparaison entre les régions

Les stratégies d'attraction rapportées lors des entrevues sont sensiblement les mêmes d'une région à l'autre. La région de l'Estrie se différencie toutefois au niveau de ses stratégies municipales et communautaires qui mettent en avant plan les attraits de la région, notamment via ses services de logement et de transport, ainsi que les activités d'intégration offertes aux travailleurs issus de l'immigration. Des stratégies qui, selon les employeurs de la région, devraient être davantage publicisées. D'un autre côté, les employeurs des régions du Centre-du-Québec et de Lanaudière ont tous mentionné que les sources d'information disponibles pour les aider à mettre en place des stratégies de recrutement qui ciblent les travailleurs issus de l'immigration sont insuffisantes et inadéquates. Paradoxalement, ce sont les agents de développement de ces mêmes régions qui ont été les seuls à évoquer l'importance d'impliquer les employeurs dans ces stratégies.

Dans le but de faire ressortir les différents points de vue des employeurs et agents de développement, nous présenterons d'abord les stratégies d'attraction qui différencient l'Estrie des autres régions, suivi des similitudes liées aux stratégies des régions de Lanaudière et du Centre-du-Québec.

#### 4.2.4.1 L'Estrie

En termes de programme, la région de l'Estrie se distingue d'abord avec son service d'aide aux Néo-Canadiens, une ressource particulièrement active dans la région en raison de l'arrivée massive des réfugiés syriens des dernières années. Le service d'aide aux Néo-Canadiens offre des services de logements aux nouveaux immigrants. C'est d'ailleurs ce même organisme qui offre le transport aux travailleurs immigrants invités à venir passer des entrevues dans la région.

De plus, même si la gestion des infrastructures relève des instances gouvernementales, seul un agent de développement de la région de l'Estrie a abordé les stratégies mises en place dans sa région pour pallier aux difficultés occasionnées par les systèmes de transport:

Nous (Estrie) sommes en train de monter un programme pour le transport afin qu'il soit plus accessible. Nous nous sommes aperçus que cela est un frein pour les déplacements, entre autres pour aller travailler. Depuis les deux dernières années, nous nous concentrons sur cela étant donné que nous avons été capables d'aller chercher un peu d'argent. Cela fait partie de mes grandes réalisations. (ADE03-R2)

L'accessibilité aux services de transport collectif incitera certainement les immigrants qui n'ont pas les moyens de s'offrir une voiture à venir s'établir en région. La région se démarque aussi par l'organisation de plusieurs activités d'attraction telles que les salons de l'emploi et la création d'un forum sur l'immigration. Des activités qui

contribuent à faire connaître aux travailleurs immigrants les emplois disponibles et les attraits de la vie en Estrie.

Paradoxalement, les employeurs de cette région semblent avoir une opinion divergente sur le sujet. En effet, seuls les employeurs de la région de l'Estrie ont mentionné qu'il n'y avait pas assez de promotions véhiculées sur la vie en région. En outre, l'absence de communauté multiculturelle comme étant une difficulté pouvant nuire à l'attraction des travailleurs issus de l'immigration en région fut uniquement soulevés par les employeurs de cette région.

#### 4.1.4.2 Lanaudière et le Centre-du-Québec

Le manque d'information en lien avec les stratégies de recrutement des travailleurs issus de l'immigration qui ont été évoqués par les employeurs proviennent des régions de Lanaudière et du Centre-du-Québec. Pourtant, la municipalité de Victoriaville s'est dotée, dans le cadre d'une politique sur l'immigration, d'outils d'information tels que le guide d'accueil du nouvel arrivant et la mise en place de groupes de discussions qui visent à simplifier l'information transmise aux arrivants (ADE02-R3). C'est également dans ces régions que les agents de développement ont abordé l'importance des partenariats entre les instances de gouvernance régionale et les employeurs comme stratégies favorisant l'attraction des travailleurs issus de l'immigration en région :

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

Ces résultats soulignent la divergence d'opinions entre la perception qu'ont les employeurs et les agents de développement sur les efforts déployés par ces derniers pour attirer des travailleurs issus de l'immigration dans leur municipalité respective. Ces divergences d'opinions seront davantage abordées dans la prochaine section.

#### 4.3 Le bilan que font les acteurs de ces stratégies

La troisième section, se rapportant aux résultats d'attraction, illustre les écarts entre les différentes perceptions qu'ont les répondants sur les stratégies d'attraction et les ressources dont ils disposent pour les mettre en place. Cette section vise à répondre à la question de recherche suivante : « *Quel bilan positif et négatif font les acteurs de ces stratégies?* » Pour mettre en relief les points de vue divergents, nous exposerons d'abord le bilan plus nuancé que font les agents de développement de la situation suivi du bilan négatif des employeurs.

##### 4.3.1 Le bilan des agents de développement

Le bilan positif que font les agents de développement de ces stratégies se réfère principalement à l'ouverture et à la mobilisation des différents acteurs impliqués dans le processus d'intégration économique des travailleurs immigrants. En effet, deux agents de développement ont remarqué depuis quelques années, une plus grande ouverture des employeurs des régions du Québec à vouloir recruter des travailleurs issus de l'immigration au sein de leur entreprise:

[...] je sens que les entreprises ont une ouverture aussi. Je te dirais qu'il y a trois ans, j'avais l'impression de « marchander » au niveau des entreprises. Dans le sens : « Veux-tu un immigrant? Ouais, mais est-ce qu'il y a une subvention qui vient avec... » On était plus dans ce type de réflexion. Aujourd'hui, les entreprises en veulent, peu importe la subvention. Les médias ont fait en sorte de créer cette ouverture. (ADE02-R2)



[...] Je pense qu'il faut que les employeurs commencent à penser d'aller vers cette clientèle immigrante. Je pense qu'ils sont plus sensibilisés puisqu'ils font parfois appel à nous pour leur envoyer cette clientèle. (ADE01-R1)

Selon un agent de développement, la pénurie de main-d'œuvre des entreprises situées dans les régions du Québec et l'augmentation du taux d'immigrants dans la province ont aussi favorisé la mobilisation des décideurs gouvernementaux à vouloir prendre action, et ce, en encourageant les immigrants à venir s'établir en dehors de Montréal :

Je vous dirais que c'est juste maintenant que le monde bouge. [...] ça fait deux années que le ministère de l'Immigration avec la MRC ont signé une entente pour le programme mobilisation diversité sur la façon de prendre en compte la diversité dans notre région. (ADE01-R3)

Dans le même sens, un autre agent de développement a également mentionné que « chaque MRC a reçu des subventions pour faire de l'attraction. » (ADE02-R2). Selon celui-ci, les retombées de ces stratégies commencent « peu à peu » à se faire ressentir dans la région. (ADE02-R2)

Bien que certains agents de développement aient salué la mobilisation des employeurs et des décideurs gouvernementaux d'avoir entrepris des actions pour attirer des travailleurs issus de l'immigration dans les régions du Québec, plusieurs d'entre eux considèrent qu'il faut en faire davantage. En effet, selon un agent de développement, « les entreprises n'ont pas encore adapté leur offre d'emploi » (ADE02-R2). Deux autres agents de développement ont, quant à eux, soulevé le thème de la méfiance des employeurs comme étant un frein au recrutement des travailleurs immigrants: « [...] Je ne sais pas si c'est à cause que les employeurs sont un petit peu méfiants d'engager de la main-d'œuvre immigrante. » (ADE01-R1)

Un autre agent de développement a, quant à lui, abordé le thème des appréhensions des compétences basées sur des écarts culturels comme obstacle au recrutement des travailleurs immigrants :

Il y a aussi tout ce problème de méfiance qui se passe actuellement avec la catégorie des Nord-Africains [...] on ressent beaucoup de la peur. Il y a aussi le problème de l'attitude, les gens recherchent l'attitude chez la personne immigrante et là je suis tout à fait d'accord. Mais l'attitude vient avec un vécu, vient avec une confiance. (ADE01-R3)

D'autre part, presque tous les agents de développement déplorent l'absence de vision à long terme des instances gouvernementales sur l'élaboration de stratégies pouvant favoriser davantage l'intégration économique des travailleurs issus de l'immigration et leur installation en région:

Il faut qu'il y ait de vraies politiques, des décisions doivent être prises. Il faut aussi qu'ils valorisent l'embauche de personnes issues de l'immigration auprès des employeurs. Je pense qu'il faut vraiment sensibiliser les employeurs pour qu'ils accompagnent mieux les travailleurs immigrants. Les employeurs doivent se mettre des quotas : je dois avoir 3 % de travailleurs immigrants dans notre entreprise. Il doit y avoir tous ces relais entre les centres locaux de développement (CLD), les employeurs et leurs politiques. Il faut du soutien comme des organismes comme nous. Il nous faut des sous. Donnez-moi des sous et je vais recruter. (ADE01-R3)

Selon cet agent de développement, il faut plus d'actions concrètes pour favoriser l'embauche des travailleurs issus de l'immigration dans les régions, aller au-delà des quotas. Or, il convient de préciser que l'implantation de quotas pourrait engendrer un effet pervers sur la sélection et l'intégration des travailleurs immigrants puisque ceux-ci pourraient se voir embaucher sur la base d'un nombre à atteindre plutôt que sur leurs compétences réelles.

Du point de vue des agents de développement, « il faut que le mandat et les rôles soient plus clairs entre les différents paliers pour assurer un continuum de service. » (ADE03-R2). En outre, selon ceux-ci, les programmes ne sont pas adaptés à la réalité des municipalités. Dans cette perspective, il faut changer les pratiques actuelles pour offrir aux immigrants des services plus efficaces :

[...] Ce sont les moyens financiers qui nous manquent. Les idées et la volonté ne nous manquent pas, mais ce qui nous manque c'est aussi la pérennité, avoir une vision à long terme. Dans mon cas en régionalisation, c'est des ententes d'une année. Tu ne peux rien accomplir à long terme en une année. [...] Quand on veut avoir une vision, il faut avoir les moyens financiers pour planifier pour 3 ans. (ADE02-R1)

Le manque de subventions et de ressources accordées aux organismes a également été abordé par plusieurs agents de développement comme étant une difficulté qui nuit aux prestations de services de ces derniers :

Ils [les organismes] ont besoin de ressources monétaires ou humaines pour mener à bien les projets, mais ils sont débordés sérieusement. Donc c'est difficile pour eux d'avancer et de connaître les nouvelles réalités. Ils sont tellement pris à la gorge parce que le gouvernement coupe leurs subventions, donc pour eux c'est difficile de tenir la route. (ADE02-R3)

Si les subventions offertes aux organismes et les ressources dont ils disposent n'augmentent pas en fonction de l'accroissement de la demande, il sera difficile voir impossible d'élaborer et de mettre en place des stratégies d'attraction qui répondent adéquatement à la réalité des entreprises et des travailleurs issus de l'immigration.

#### 4.3.2 Le bilan des employeurs

Sur l'ensemble des employeurs, un seul répondant considère que les ressources offertes par les organismes municipaux, provinciaux et fédéraux sont suffisantes et

adéquates pour attirer des travailleurs issus de l'immigration dans les régions du Québec. Le manque de ressource fut la difficulté la plus souvent évoquée par les employeurs pour attirer des travailleurs issus de l'immigration :

[...] Les immigrés en fait, ils ont des ressources pour les aider à faire des CV, à chercher un emploi et les faire évoluer. Eux, ils ont de l'aide. Mais nous en tant qu'entreprise, on est complètement démunie. (ENT06-R3)

Les employeurs se désolent de l'absence de connaissance sur le sujet et du nombre restreint des ressources qui peuvent leur venir en aide :

Nous n'avons pas de repère, surtout au niveau des lois en vigueur, des permis, donc oui ça nous prend une expertise externe parce que nous ne pouvons pas nous improviser par rapport à cela. Toutefois, pour les immigrants qui sont déjà ici en place, ça serait le fun d'avoir quelqu'un qui nous aide [...] (ENT01-R1)

Certains employeurs déplorent aussi le nombre restreint de programmes de recrutement qui vise à trouver des candidats non qualifiés :

Des programmes dédiés, vraiment très ciblés. À l'heure actuelle, les programmes visent surtout les travailleurs diplômés. Quand on regarde les processus de sélection des immigrants, ils visent beaucoup les travailleurs diplômés, alors que quand ils arrivent ici, ils ont quand même une certaine difficulté à se trouver un emploi. (ENT03-R2)

Les employeurs ont besoin de ressources supplémentaires pour les aider à compléter le processus de recrutement des travailleurs issus de l'immigration qui requiert beaucoup de temps et d'implication :

[...] Il faut des ressources qui s'occupent de la sélection des candidats. Ça prend des ressources un moment donné des personnes qui vont faire la sélection parce que je ne peux pas! [...] C'est beaucoup d'énergie pour quelqu'un qu'on n'a pas toujours rencontré. Actuellement, je dois répondre à 5 ou 6 candidats et j'en ai eu environ 10 dans les 2 derniers mois [...] ce n'est pas facile [...] Pis, on n'a pas fait le dossier d'immigration encore là. (ENT02-R3)

En outre, pour le tiers des employeurs interrogés, les délais et les lourdeurs administratives en lien avec l'obtention des permis de travail, le processus de recrutement à l'international et les équivalences des diplômes ont engendré des difficultés supplémentaires pour le recrutement de ces travailleurs :

Le plus grand frein, c'est les demandes d'information sur le marché du travail (IMT) et de certificat d'acceptation du Québec (CAQ). C'est vraiment le plus grand frein. Moi, ça l'a pris 6 mois avant que la demande soit acceptée. Et ça a été accepté seulement 1 an au lieu de 3 ans. Donc moi, je dois déjà refaire ma demande pour l'année prochaine et les agents du gouvernement ne veulent pas du tout nous aider. Les demandes d'IMT, ce sont des documents de 200 pages. Ce document est juste pour le fédéral ensuite le CAQ est aussi à faire et c'est la même chose. En plus, on est laissé à nous-mêmes. Les documents du gouvernement sont vraiment quelque chose. Écoutez, ils m'ont retourné le document juste parce que j'ai oublié d'inscrire que je parlais français. À cause de cela, ils ont rejeté ma demande. Ils auraient juste pu m'appeler pour me dire que j'ai oublié de cocher une partie du document.

En plus, au mois d'août ils ont créé un nouveau document, mais moi j'avais complété le document avant le mois d'août donc je n'avais pas besoin d'utiliser le nouveau formulaire, mais parce que j'avais mal complété une partie du document, ils ont rejeté ma demande et ils m'ont demandé de la refaire au complet avec le nouveau formulaire (demande de IMIT). Et le pire c'est que la question que j'avais mal complétée, et pour laquelle ma demande a été rejetée n'apparaissait même pas dans le nouveau formulaire.

[...] À cause de leur procédure, j'ai des machines ici qui ne fonctionnent pas, car je n'ai personne pour les opérer. À cause de cela, je ne peux pas bien desservir mes clients. (ENT04-R1)

Le peu de ressources offertes aux employeurs combiné à la lourdeur administrative que requiert le processus de recrutement d'un travailleur étranger engendre de la frustration chez certains employeurs, en plus de créer des obstacles à leurs efforts d'embauche et aux stratégies d'attraction déployées pour attirer des travailleurs issus de l'immigration en région.

#### 4.4 Les besoins anticipés pour les prochaines années

La quatrième et dernière section des résultats illustre les besoins anticipés pour permettre aux entreprises et aux agents de développement de créer et d'appliquer des stratégies efficaces d'attraction dans le but de combler les besoins de main-d'œuvre des entreprises des régions et inciter les travailleurs issus de l'immigration à venir s'y établir. Cette section vise à répondre à la question de recherche suivante : « *Quels sont les besoins anticipés pour les prochaines années ?* »

Les besoins anticipés pour les prochaines années qui sont présentés dans cette section sont les suivants : 1) Adapter les offres d'emplois des entreprises en fonction des candidats recherchés, 2) Développer davantage de programmes et de services de recrutement de travailleurs immigrants et 3) Organiser des activités d'information ou de régionalisation comme le projet pilote de la FCCQ basé sur l'arrimage des compétences des immigrants avec les besoins de main-d'œuvre des régions, pour promouvoir les ressources offertes aux employeurs.

##### 4.4.1 Adapter les offres d'emplois des entreprises en fonction des candidats recherchés

Le principal problème est l'écart de qualification entre les postes offerts et celles des travailleurs issus de l'immigration. Les employeurs et les agents de développement s'entendent pour dire que la pénurie de main-d'œuvre qui se retrouve actuellement au cœur des régions concerne principalement des postes de journaliers spécialisés :

[...] Nous avons fait un salon de l'emploi dernièrement. Il y avait environ 100 postes à offrir, mais nous ne sommes pas capables de les combler. [...] Il y a quelque chose qui se passe sur le marché, les gens ne veulent pas ces emplois. (ENT02-R1)

Les entreprises doivent trouver des façons de rendre les emplois plus attrayants. Pour ce faire, les employeurs auront besoin d'adapter les incitatifs de leur offre d'emploi, et ce, à travers l'offre de programmes habilitants tels que l'offre des services de transports locaux ou de logement, mais aussi en mettant davantage l'accent sur les possibilités d'avancement des postes à pourvoir au sein de leur entreprise. Les employeurs pourraient créer davantage de partenariats avec les écoles de leur région pour offrir aux travailleurs immigrants des programmes habilitants aux compétences spécifiques de l'entreprise favorisant aussi une meilleure gestion de carrière des candidats. Une stratégie qui permettrait aux travailleurs issus de l'immigration d'anticiper les possibilités d'avancement au sein de l'entreprise et d'augmenter ses chances d'occuper éventuellement un emploi lié à sa formation académique. Une stratégie qui pourrait favoriser l'accroissement du nombre de candidatures des entreprises des régions.

#### 4.4.2 Développer davantage de programmes et services de recrutement de travailleurs issus de l'immigration

Puisque les entreprises ne recherchent pas des candidats hautement qualifiés pour répondre à leur besoin de main-d'œuvre, les employeurs doivent utiliser des méthodes de recrutement qui sont davantage adaptées au type de candidats recherchés, notamment via l'usage de firmes de recrutement externes. En effet, cette stratégie semble être des plus fructueuses pour attirer des travailleurs issus de l'immigration qui ne sont pas déjà établis au Québec puisque sur l'ensemble des entreprises qui avaient déjà embauché des travailleurs immigrants, dix d'entre elles avaient fait affaire avec différents programmes de recrutement. Ceux qui ont été les plus souvent abordés sont 1) les services d'employabilité offerts par les OBNL et les programmes gouvernementaux et 2) les programmes et méthodes de recrutement international. Or, les services de recrutement ou d'employabilité qui ciblent spécialement les candidats

issus de l'immigration ou les postes qui ne requièrent pas de haute qualification semblent rarissimes en régions :

Mis à part le fait que l'accent est vraiment mis sur les travailleurs qualifiés et que cela laisse de côté les employeurs comme nous qui embauchent des travailleurs journaliers [...] J'espère que les services gouvernementaux et les organismes vont rapidement s'adapter à cette nouvelle réalité là. (ENT02-R1)

[...] Il faudrait avoir des programmes dédiés qui vont permettre aussi aux employeurs de faire la meilleure adéquation entre leurs besoins et la main-d'œuvre qui est disponible. [...] On est rendu à l'étape où on doit aller recruter à l'international. Donc c'est certain qu'avec tout le volet de recrutement à l'international et les procédures d'immigration, le démarchage, on a beau faire un bout avec les moyens technologiques comme Skype, mais il y a énormément de frais pour engager un travailleur étranger. [...] Pis, on n'a pas vraiment accès à des subventions dans notre secteur pour le type de recrutement qu'on a à faire. (ENT03-R2)

Pour les aider à compléter le processus de recrutement des travailleurs immigrants, plus de la moitié des employeurs ont mentionné avoir besoin de ressources supplémentaires pour trouver la main-d'œuvre recherchée. D'ailleurs, il est important de souligner, que pour plus de la majorité des entreprises de notre échantillon, il n'y a qu'une seule personne pour s'occuper de l'ensemble des tâches relatives à la gestion des ressources humaines et que dans certains cas, celle-ci n'a pas nécessairement complété de formation académique propre à cette discipline, les obligeant ainsi à apprivoiser le métier par essai-erreur.

Le peu de personnel combiné à la lourdeur administrative et les contraintes législatives propres aux équivalences des diplômes et au processus de recrutement des travailleurs issus de l'immigration nuisent inévitablement aux efforts d'embauche des employeurs :



De plus, le processus de reconnaissance des acquis est beaucoup plus complexe que ce qu'on leur avait expliqué. Moi, j'ai dans mes rangs des infirmières de profession, des médecins, des ingénieurs. Je trouve ça très déplorable qu'on ne puisse pas valoriser ces travailleurs, mais en même temps, je suis très heureuse de pouvoir compter sur eux, c'est de la très bonne main d'œuvre. Il faudrait faire quelque chose à ce niveau-là, faire une meilleure adéquation entre le besoin réel des entreprises de la région, la scolarité des individus et la scolarisation. (ENT03-R2)

Dans cette perspective, le développement de service spécialisé pour recruter des travailleurs issus de l'immigration dans les régions du Québec constituerait une stratégie d'attraction des plus fructueuses puisqu'en plus de répondre aux besoins de main-d'œuvre des entreprises et de faire bénéficier les travailleurs immigrants en recherche d'emploi, les firmes de recrutement spécialisées pourraient également fournir de l'information sur les démarches requises pour recruter un travailleur immigrant et les aider à compléter le processus d'embauche.

#### 4.4.3 Activités d'information pour promouvoir les ressources offertes aux employeurs

Le manque d'information et la méconnaissance des employeurs en lien avec les stratégies de recrutement des travailleurs issus de l'immigration ont aussi été largement abordés lors des entretiens :

Selon moi, il faut plus de moyens pour entrer en contact avec eux, comme le salon qu'on a participé [...] Peut-être plus de choses comme ça ou des subventions pour de l'accompagnement. J'ai l'impression qu'il y a vraiment un espace disponible pour plus d'action. (ENT01-R3)

Afin d'informer davantage les employeurs des ressources dont ils disposent pour attirer et recruter des travailleurs issus de l'immigration dans leurs entreprises, les organismes, les municipalités et les chambres des commerces des régions auront besoin de collaborer davantage avec les entreprises afin de promouvoir leurs services,

et ce, en organisation conjointement plus de comités consultatifs et d'activité de régionalisation.

## CHAPITRE V

### DISCUSSION

Cette recherche apporte de nouvelles connaissances sur un sujet d'actualité en adoptant une perspective de gestion, différente des résultats d'études sociales qui ont façonné le sujet à ce jour. Ces résultats soulèvent des contradictions entre la politique de régionalisation de l'immigration et les besoins de main-d'œuvre des entreprises des régions du Québec. En plus de nous éclairer sur la perception qu'ont les employeurs des régions sur leur volonté d'accueillir des travailleurs immigrants dans leur entreprise, les résultats de cette recherche permettent de mieux comprendre les volontés politiques des régions, les ressources et partenariats dont les gestionnaires disposent pour combler leurs besoins de main-d'œuvre. Ces nouvelles connaissances pourraient fournir des pistes de réflexion sur les interventions à prioriser pour améliorer le processus d'intégration de la population immigrante au marché du travail des régions du Québec. Les principales limites de ce mémoire seront également présentées à la fin de ce chapitre.

L'historique des politiques sur l'immigration montre qu'au cours des années 1990, les décideurs gouvernementaux ont changé les politiques pour favoriser l'immigration de travailleurs qualifiés. L'objectif était de répondre aux changements socio-économiques et aux besoins de l'économie à long terme du Québec (Boudarbat et Grenier, 2014). Puisque ceux-ci sont en constante évolution, le gouvernement provincial a récemment été contraint de réviser son système d'immigration en

élaborant un nouveau plan d'action qui utilise un modèle de « déclaration d'intérêts » (MIDI, 2017, p. 14), où la sélection des immigrants s'appuie entre autres, sur les besoins des employeurs (Boudarbat et Grenier, 2014).

Or, les résultats de la présente recherche permettent d'abord de nous questionner sur la considération réelle des besoins des employeurs des régions du Québec dans l'application de ce nouveau modèle. En effet, l'un des freins les plus importants à l'attraction des immigrants dans les régions du Québec étant ressorti de notre recherche est certainement l'inadéquation entre les emplois disponibles en région et les qualifications des travailleurs issus de l'immigration. Les postes de journaliers spécialisés qui représentent la majorité des postes à pourvoir en région ne sont pas attrayants pour les travailleurs issus de l'immigration, en raison de leurs surqualifications et le peu de possibilité d'avancement potentiel en lien avec leur scolarité. Ces résultats viennent confirmer de nombreux résultats scientifiques qui ont souligné l'importance des caractéristiques du marché du travail, des postes vacants et du rôle majeur de l'emploi, comme dimensions prédominantes à l'attraction des immigrants dans les régions (Advanis Jolicoeur, 2016; Dion, 2010; Girard *et al.*, 2008; Piché *et al.*, 2002; Ralickas, 2017; Zhu et Batisse, 2011) et dans les organisations, comme l'indique le cadre conceptuel retenu (Dolan et Saba, 2013; Rynes et Barber, 1990; de Vatz Laaroussi et Bernier, 2013).

La littérature et le modèle de Vatz Laaroussi et Bernier (2013), présentaient également les caractéristiques individuelles de l'immigrant (Ledent et St-Amour, 2010; Vatz Laaroussi et Bernier, 2013), la présence de famille et du réseau social et professionnel comme facteurs pouvant aussi influencer la probabilité d'un immigrant à venir s'établir dans une région donnée (Advanis Jolicoeur, 2016; Dion, 2010; Roland, 2011; Vatz Laaroussi *et al.*, 2013). Or, si aucun poste disponible en région ne correspond aux parcours professionnels de l'immigrant ou des membres de sa famille,

il sera très difficile, voire impossible de l'inciter à venir s'y établir. Ainsi, ces résultats montrent qu'il est nécessaire de concevoir les éléments qui influencent l'intégration économique des travailleurs immigrants dans les régions du Québec comme un ensemble dynamique, puisque comme présenté dans « le modèle de développement du capital régional d'attraction et de rétention des immigrants en régions » de Vatz Laaroussi et Bernier (2013), les concepts liés à l'attraction des immigrants en région sont tributaires les uns des autres (Vatz Laaroussi et Bernier, 2013).

Pour être en mesure d'attirer des travailleurs immigrants dans leurs entreprises et répondre à leur besoin de main-d'œuvre, les employeurs ont dû adapter ou même revoir leurs méthodes de recrutement. Les stratégies utilisées étaient : la sollicitation directe des employés via leurs réseaux de contacts, l'usage de programmes d'employabilité qui ciblent les postes recherchées et l'utilisation de services de recrutement international. Ces résultats confirment ceux du modèle de l'attractivité organisationnelle de Rynes et Barber (1990) qui montre que les méthodes de recrutement influencent positivement la capacité d'attraction des organisations dans la mesure où elles sont déterminées en fonction du type de candidat visé (Rynes et Barber, 1990).

Nos résultats soulèvent toutefois des contradictions importantes avec le plan d'action élaboré par le gouvernement en 1990 pour répondre à la politique de régionalisation (Simard, 1996). En effet, les résultats de notre recherche montrent que la majorité des employeurs ayant recruté des travailleurs issus de l'immigration ont utilisé des programmes de recrutement externe qui ne sont pas encadrés par le programme de régionalisation. Des stratégies qui se sont avérées fructueuses, mais peu efficaces pour l'organisation puisque les processus de recrutement s'y rattachant comportent des coûts, des délais et des implications importants.

D'ailleurs, les employeurs qui souhaitent embaucher des travailleurs issus de l'immigration n'ont d'autres choix que d'utiliser ces méthodes de recrutement externe, tourné vers l'international, en raison du nombre restreint de programmes et services qui ciblent le profil de candidat recherché. Pourtant, rappelons que l'un des trois volets du plan d'action encadré par la politique de régionalisation se rapportait au développement de services d'insertion socio-économique pour les immigrants des régions, telles que la construction de services liés à la recherche d'emploi. (Simard, 1996).

Mais qu'en est-il des ressources offertes aux employeurs? Nos résultats montrent que les employeurs ont peine à trouver des ressources pour les aider à compléter le processus de recrutement des travailleurs immigrants qui comporte de nombreux obstacles de natures légales et administratives. Ces résultats convergent d'ailleurs avec les études portant sur l'attractivité organisationnelle de notre cadre conceptuel qui montrent que les stratégies de recrutement doivent entre autres, tenir compte des caractéristiques du marché du travail et des considérations légales puisqu'elles peuvent constituer des obstacles au processus de recrutement (Dolan et Saba, 2013; Rynes et Barber, 1990).

Que ce soit en raison du nombre restreint de programmes existants, de leur critère d'admissibilité ou du manque de promotion véhiculée sur les services offerts, notre recherche permet de nous questionner sur l'efficacité des politiques de recrutement des travailleurs immigrants et nous amène à concevoir la nécessité de créer et de promouvoir davantage des services d'employabilité qui vise à soutenir l'employeur dans son processus de recrutement d'un travailleur immigrant.

Plusieurs recherches avaient déjà montré que l'information véhiculée sur les opportunités d'emplois, les services, les politiques et les programmes offerts dans les

régions constitue un élément qui favorise, la capacité d'attraction d'une région (Dion, 2010; Girard *et al.* 2008; Gormanns, 2015; Ministère des Affaires civiques et de l'Immigration, 2017; MIDI, 2017; Piché *et al.*, 2002; Racine et Plasse-Ferland, 2016; Ralickas, 2017; Roland, 2011; Zhu et Batisse, 2011).

Or, les résultats de notre recherche montrent que l'accessibilité à ces informations est tout aussi importante dans l'élaboration des stratégies d'attraction des dirigeants d'entreprises puisqu'elle leur permet d'adapter les incitatifs de leurs offres d'emplois, permettant ainsi de les rendre plus attrayants. En effet, selon le modèle de Rynes et Barber (1990), l'information inscrite dans l'offre d'emploi influence la capacité d'attraction d'une entreprise lorsqu'on y expose les incitatifs en lien avec le poste à pourvoir (Rynes et Barber 1990). Dans le même sens, nos résultats viennent appuyer ceux présentés dans l'ouvrage et le modèle de Vatz Laaroussi *et al.* (2013), qui montrent que l'offre de programme habilitant tel que l'offre de transport constitue un élément attractif pour les travailleurs immigrants. Toutefois, pour implanter ce type de stratégies, les employeurs doivent idéalement connaître l'éventail des ressources et services offerts dans leurs municipalités.

La littérature montre d'ailleurs que les efforts de promotion sur la qualité de vie en région persistent depuis plusieurs années. En effet, l'un des trois volets du plan d'action lié à la politique de régionalisation était de mettre en valeur les avantages des régions (Simard, 1996). Toutefois, nos résultats montrent qu'il faut mettre moins d'emphase sur la promotion liée aux attraits de natures touristiques des régions, mais plutôt mettre davantage en valeur les services offerts et les conditions de logements des régions, soit des informations que les travailleurs immigrants peuvent rapporter aux membres de leurs familles pour les convaincre de la mobilité vers les régions.

Outre la promotion des régions, le volet avait également pour but de sensibiliser la population d'accueil et les conseillers à l'immigration sur l'intégration régionale des immigrants (Simard, 1996). Des actions qui semblent avoir porté fruit puisque la plupart des agents de développement ont salué l'ouverture récente des employeurs et la mobilisation du gouvernement à vouloir prendre action pour intégrer les travailleurs immigrants en régions. Malgré ces informations, les résultats de notre recherche révèlent qu'il faut en faire davantage.

En effet, nos résultats convergent avec maintes études qui avaient souligné la présence d'une certaine ambiguïté en ce qui concerne les rôles des différents acteurs impliqués dans le processus d'intégration des nouveaux arrivants (Diversis Inc, 2010; Gormanns, 2015; MIDI, 2017 ; Racine et Plasse-Ferland, 2016 ; Ralickas, 2017; Roland, 2011; Vatz Laaroussi *et al.*, 2013; Violette, 2015). Les agents de développement considèrent que le gouvernement doit offrir plus de subventions et se doter d'une vision à long terme pour assurer l'intégration adéquate des immigrants dans les régions. Ce résultat converge avec l'étude de Racine et Plasse-Ferland (2016), qui avait montré que les compressions budgétaires et les diverses reconfigurations du système d'immigration empêchaient les intervenants du milieu à répondre adéquatement aux demandes des immigrants (Racine et Plasse-Ferland, 2016). Les agents de développement sont aussi d'avis que les employeurs doivent adapter davantage leur offre d'emploi et être moins méfiants à l'égard de la population immigrante. En contrepartie, les employeurs considèrent que les ressources offertes par les organismes municipaux, provinciaux et fédéraux ne sont pas suffisantes et adéquates pour favoriser le recrutement et l'intégration des travailleurs immigrants dans leur entreprise.

Or, rappelons finalement que la troisième mesure proposée par le gouvernement pour répondre à la politique de régionalisation se rapportait à l'organisation des



interventions du gouvernement en concertation avec les divers organismes impliqués (Simard, 1996). Une stratégie appuyée par la littérature scientifique puisque la majorité des professionnels du milieu s'entendent pour dire que l'intégration socio-économique des immigrants dans les régions du Québec dépend de la participation et de la collaboration de toutes les parties prenantes au processus d'intégration des immigrants (Diversis Inc, 2010; Gormanns, 2015; MIDI, 2017; Racine et Plasse-Ferland, 2016 ; Ralickas, 2017; Roland, 2011; Vatz Laaroussi *et al.*, 2013; Violette, 2015). Une stratégie qui est toujours d'actualité puisque la collaboration entre les différents acteurs est largement abordée dans le nouveau plan d'action d'immigration du gouvernement (MIDI, 2017 p.3-67).

Malgré ceci, nos résultats montrent que les employeurs sont encore très peu consultés et impliqués dans l'élaboration de stratégies visant à attirer des travailleurs issus de l'immigration dans leur municipalité. Pourtant, nos résultats soulignent également l'importance de tenir des activités d'intégration nécessitant la participation des employeurs et des divers intervenants du milieu, telle que les salons de l'emploi, les activités de régionalisation comme le projet pilote de la FCCQ et les comités consultatifs puisqu'ils contribuent à favoriser la capacité d'attraction des entreprises et des régions.

Des résultats qui convergent avec le modèle de Vatz Laaroussi et Bernier (2013) de notre cadre conceptuel, puisque selon les auteurs, la présence d'activités promouvant la diversité culturelle d'une région donnée fait partie intégrante de son « capital linguistique et culturel » (Vatz Laaroussi et Bernier, 2013), soit un concept relié aux déterminants de l'attraction des immigrants en région (Vatz Laaroussi et Bernier, 2013). En plus d'appuyer ce résultat, notre recherche montre que la présence de telles activités n'influence pas seulement la capacité d'attraction des régions, mais aussi celles des organisations, dans la mesure où ce type de stratégie est pratiqué dans

l'entreprise. Dans cette perspective, le manque de concertation des employeurs sur le sujet constitue inévitablement un frein dans l'élaboration de nouvelles stratégies d'attraction.

En somme, si le système d'immigration et le modèle de sélection actuelle ne tiennent pas compte de l'adéquation entre les besoins réels des employeurs des régions, des caractéristiques des immigrants et de l'offre du marché du travail, il convient de se questionner sur la capacité du plan d'action du gouvernement à pouvoir répondre aux besoins de main-d'œuvre actuelle et future des organisations et d'assurer le succès des stratégies visant à inciter les travailleurs issus de l'immigration à venir s'établir en régions.

### 5.1 Les limites

Comme toutes recherches scientifiques, il est important de préciser que ce mémoire contient certaines limites qui peuvent affecter la validité des résultats. D'abord, rappelons que cette étude exploratoire ne permet pas de généraliser les résultats de cette recherche à l'ensemble des entreprises et des régions. En outre, puisque notre échantillon n'est pas réparti proportionnellement selon les régions et les secteurs d'activités économiques des entreprises, nous n'avons pas été en mesure de faire une comparaison interrégionale approfondie de tous les résultats de notre recherche.

De plus, puisque la recherche s'intéresse à l'attraction des travailleurs immigrants dans les régions du Québec, la littérature scientifique abordée dans ce mémoire s'appuie principalement sur des études québécoises, afin de mieux comprendre les défis et enjeux liés au contexte de la recherche. Or, il est important de préciser que la problématique en vigueur est présente dans d'autres pays. Dans une étude plus poussée, il serait intéressant de faire une analyse comparée sur le plan international

des approches de la régionalisation de l'immigration, des difficultés d'attraction des travailleurs immigrants dans les régions hors des grands centres urbains. Une telle étude internationale aurait permis une meilleure compréhension du contexte et des programmes existants, une étude plus ambitieuse que ce qu'exige un mémoire de maîtrise.

Une autre limite de notre mémoire concerne la représentativité des employeurs de notre échantillon. En effet, puisque ceux-ci avaient tous participé au projet pilote de la FCCQ qui encourage l'embauche de travailleurs immigrants dans les entreprises des régions, les employeurs interrogés étaient possiblement déjà ouverts à l'idée de recruter une personne provenant d'une communauté culturelle, ce qui peut sans doute influencer nos résultats.

Aussi, puisque cette recherche s'intéresse aux stratégies d'attraction déployées par les employeurs des entreprises des régions, l'essentiel des analyses est tiré des grilles d'entretien téléphonique, mettant davantage l'emphase sur les propos des employeurs. Or, une utilisation plus approfondie des perspectives véhiculées par les travailleurs immigrants aurait possiblement permis d'appuyer ou d'infirmer davantage les différents propos des répondants.

Finalement, certains éléments liés au contexte dans lequel s'est déroulée notre recherche doivent également être considérés dans l'interprétation de nos résultats. D'abord, le processus de dotation des immigrants participants au projet pilote de la FCCQ regroupe certaines failles qui ne favorisent pas une concordance efficiente entre les profils des candidats sélectionnés et les postes à pourvoir des entreprises participantes au projet. En effet, le processus de dotation des personnes immigrantes ayant soumis leur candidature lors du salon de l'emploi a été complété en une seule journée, par des étudiants en gestion des ressources humaines. Pour chaque région,

trois étudiants étaient chargés de faire le maillage entre les nombreuses offres d'emploi et les candidatures reçues.

Selon la région qui leur était attribuée, chaque groupe disposait d'une liste de noms de candidats, d'un cartable regroupant plus d'une centaine d'offres d'emplois et d'une chemise rassemblant les curriculum vitae de tous les candidats. Cette dernière était d'ailleurs partagée par deux équipes. Ainsi, le manque de ressource matérielle combinée au peu de temps alloué pour réaliser cette imposante tâche de travail n'a inévitablement pas permis aux étudiants d'effectuer une analyse rigoureuse des candidatures reçues et de sélectionner un nombre maximal de candidats pour participer au projet.

D'autre part, les employeurs participants au projet avaient remis leurs offres d'emploi aux représentants de la FCCQ en août 2017. Or, le processus de dotation a été réalisé au cours du mois de novembre 2017, soit quatre mois plus tard et les visites des régions se sont déroulées au cours des mois de novembre et décembre 2017. Ainsi, plusieurs emplois étaient déjà comblés lorsque les travailleurs immigrants étaient invités à rencontrer les employeurs des régions. De plus, certains candidats n'ont pas été en mesure de rencontrer les employeurs puisque certains d'entre eux étaient absents lors des visites. L'ensemble de ces éléments a engendré de la frustration et de la déception chez certains participants immigrants, pouvant ainsi influencer les résultats tirés des groupes de discussion.

Finalement, la période de cueillette des données constitue une autre limite de notre recherche puisqu'elle a été réalisée en janvier et février 2018, soit pendant une forte crise migratoire, occasionnant une période de controverse médiatique de l'intégration des immigrants.

## CHAPITRE VI

### CONCLUSION

Ce projet de recherche avait pour objectif d'identifier, sous l'angle d'analyse des employeurs, les stratégies d'attraction adoptées par les dirigeants d'entreprises et les acteurs municipaux des régions du Québec, pour inciter les travailleurs issus de l'immigration à venir s'y établir.

Cette étude apporte de nouvelles connaissances puisqu'elle permet de circonscrire les facteurs de réussite et d'échec de l'attraction des immigrants en région. Elle s'ajoute notamment aux recherches antérieures ayant contribué à apporter des connaissances qui visent à favoriser l'intégration économique des travailleurs immigrants dans les régions du Québec. Contrairement à celles-ci, la contribution originale de ce mémoire est d'avoir abordé les dynamiques régionales de croissance économique et des pratiques d'intégration des travailleurs immigrants en région, sous une perspective de gestion.

Notre recherche montre que les employeurs des régions doivent adapter leurs offres d'emplois et leurs méthodes de recrutement de façon à ce qu'elles ciblent davantage la population immigrante. En effet, les postes à pourvoir des régions sont souvent peu attrayants pour les travailleurs immigrants en raison de leur surqualification. Pour les inciter à venir poser leurs candidatures, les employeurs des régions devront promouvoir les attraits liés aux caractéristiques du poste à pourvoir et mettre sur pied

l'offre de programmes habilitants tels que l'offre de service de transport ou d'accompagnement pour trouver un logement. Des stratégies qui s'avéraient profitables, mais encore trop peu adoptées par les entreprises des régions. Certaines d'entre elles ont utilisé des programmes d'employabilité externes qui ciblent les candidats recherchés ou se sont tournées vers des firmes de recrutement international pour répondre à leur besoin de main-d'œuvre. Des stratégies fructueuses, mais peu efficaces pour l'organisation puisque ces méthodes de recrutement sont coûteuses et requièrent du temps. Le manque criant de ressources dont disposent les entreprises pour réaliser ces stratégies occasionne inévitablement des obstacles à l'attraction des immigrants dans les régions du Québec.

Notre recherche souligne donc l'importance de développer davantage de services, tels que la mise en place de programmes ou de firmes spécialisées en recrutement de travailleurs immigrants qui permettraient d'aider les employeurs à compléter les processus s'y rattachant, en offrant par exemple, un soutien et des explications sur les démarches requises pour l'obtention des équivalences de diplômes et des permis de travail. Ces firmes pourraient aussi référer les employeurs aux divers organismes chargés de l'intégration économique et sociale des immigrants des régions puisque, comme le montre notre recherche, les employeurs sont très peu informés des ressources dont ils disposent pour inciter les travailleurs issus de l'immigration à venir s'établir en région.

Même si notre recherche témoigne de l'ouverture récente des diverses parties prenantes à vouloir se mobiliser pour intégrer la population immigrante dans leur municipalité, nos résultats montrent que les employeurs sont peu sollicités pour participer aux comités et activités qui visent à intégrer les immigrants de leur communauté. Des pratiques qui requièrent la collaboration de tous les acteurs et qu'il

faut prioriser davantage puisqu'elles influencent la capacité d'attraction des entreprises et des régions.

Ainsi, les résultats de cette recherche fournissent des indicateurs sur les stratégies d'attraction et de recrutement à prioriser et celles qui nécessitent d'être améliorées selon la réalité et les besoins des employeurs des régions de l'Estrie, du Centre-du-Québec et de Lanaudière. Elle fournit aussi des outils et des axes d'intervention qui permettront aux employeurs et acteurs municipaux des régions du Québec d'établir des stratégies d'attraction afin d'inciter les travailleurs issus de l'immigration à venir s'établir dans les régions du Québec. Toutefois, pour proposer des stratégies d'attraction efficaces qui tiennent compte de tous les éléments qui façonnent cette problématique, il serait pertinent d'interroger les travailleurs immigrants afin de connaître les éléments qui les ont incités à déposer leurs candidatures dans les entreprises des régions du Québec. Dans le même sens, pour obtenir une compréhension plus approfondie du phénomène, les recherches futures pourraient aussi s'intéresser sur les raisons qui ont incité les travailleurs immigrants à accepter ou décliner une offre d'emploi d'une entreprise en région.

En somme, si le gouvernement provincial compte actuellement sur la population immigrante pour combler la pénurie de main-d'œuvre des régions du Québec et si leur intégration économique est tributaire de leur capacité à s'insérer sur le marché du travail, il sera nécessaire de mettre en place davantage de services qui visent à accompagner les employeurs dans leurs démarches d'embauche de travailleurs immigrants afin qu'elles deviennent plus efficaces. Ces services d'accompagnement aideraient l'employeur à développer des stratégies d'attraction fructueuses via la création de partenariat, l'adaptation de pratiques d'embauche ciblées et l'offre de service-conseil juridique propre aux recrutements de travailleurs immigrants, favorisant ainsi leur intégration.

## ANNEXE A

### GRILLE D'ENTRETIEN DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISES

#### 1. CARACTÉRISTIQUES DE L'ENTREPRISE

1.1 Quel poste occupez-vous dans l'entreprise?

\_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

1.4 Quelle est votre structure d'entreprise? :

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

\_\_\_\_\_

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

- Oui    Non

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

\_\_\_\_\_ (nb)

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

\_\_\_\_\_ (nb)

b) Cadres intermédiaires (superviseur, contremaître) :

\_\_\_\_\_ (nb)



- c) Professionnels : \_\_\_\_\_ (nb)
- d) Techniciens : \_\_\_\_\_ (nb)
- e) D'employés à la production, emballage, transport, entretien et autre : \_\_\_\_\_ (nb)

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

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

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

Oui  Non :

- Oui, précisez : (Dotation, intégration, paie, etc.) : \_\_\_\_\_

- Non, précisez : (firme externe) : \_\_\_\_\_

**2. BESOINS DE MAIN-D'ŒUVRE**

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

Oui  Non :

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

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

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

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

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

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

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

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

#### Stratégies d'attraction

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

[Questions ouvertes avec suggestions de réponses]

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

d) Autre, précisez :

---

3.2 Pour attirer des travailleurs issus de l'immigration, quels éléments considérez-vous dans l'offre du poste à combler?

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

3.3 Quels aspects juridiques ou légaux considérez-vous dans le recrutement de la main-d'œuvre immigrante?

Oui  Non :

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

• Sinon, commentez :

---

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

Oui  Non

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

Commentez :

---

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

- a) Internet,

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

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

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

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

### Stratégie de rétention

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

Oui  Non

- Si oui, comment?
    - a) Parrainage avec un collègue,
    - b) Activités sociales
    - c) Sensibilisation et formation des employés en place à la diversité
    - d) Faire appel à des services externes d'accompagnement de gestion
    - e) Faire appel à des services de financement pour un projet de planification de la main-d'œuvre
    - f) Autre, précisez :
- 

- Sinon, pourquoi?
- 

3.8 Avez-vous des programmes ou des ententes de partenariat pour favoriser l'intégration professionnelle des conjoints-conjointes et/ou des enfants (scolaire, parascolaire ou sportif) de vos employés immigrants?

Oui  Non

- Si oui, quels sont-ils?

---

- Sinon, pourquoi?

---

**3.9 Offrez-vous des formations spécifiques aux travailleurs issus de l'immigration?**

Oui  Non

- Si oui, lesquels

- a) Cours de francisation
- b) Formation technique reliée au poste
- c) Formation informatique (Suite Office, logiciel, etc.)
- d) Autre, précisez :

---

- Sinon, pourquoi?

---

**3.10 Comment décririez-vous la relation de travail entre les travailleurs issus de l'immigration et les autres employés? (Directeurs, superviseurs, collègues)**

- a) Amical
- b) Professionnel
- c) Conflictuelle, précisez :

---

d) Autres, précisez :

---

**3.11 Est-ce que l'un de vos travailleurs immigrants a déjà quitté volontairement votre entreprise pour un autre emploi?**

Oui  Non

- Si oui, pour quelles raisons?

- a) Localisation,
- b) Programmes habilitants offerts aux membres de la famille,
- c) Poste en lien avec la formation initiale (reconnaissance des compétences et diplômes)
- d) Salaire et avantages sociaux,
- e) Chances de promotion,
- f) Conditions de travail,
- g) Autre, précisez :

---

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

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

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

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

Oui  Non

- Si oui, en quoi consistent les programmes?

- a) Établissement ou logements
  - b) Transports
  - c) Reconnaissance des compétences, des équivalences de diplômes ou de permis de travail
  - d) La formation
  - e) Marché du travail
  - f) Autre, précisez :
- 

- Quel est le rôle des acteurs impliqués?
- 

- Quelles sont les délais et/ou les ressources humaines/monétaires investis?

Commentez :

---

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

5.1 Quelles sont les principales difficultés rencontrées pour attirer des travailleurs issus de l'immigration dans votre région?

- a) Le nombre restreint de candidatures
- b) La qualification requise pour occuper le poste vacant

- c) Les équivalences des diplômes
  - d) L'incapacité d'offrir un salaire ou des avantages sociaux compétitifs
  - e) Le manque de ressources humaines, matérielles et monétaires investies dans le processus de recrutement
  - f) Autre, précisez :
- 

5.2 Quels sont les principaux obstacles à la rétention des immigrants dans votre région?

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

## 6. IMPACTS DE CES STRATÉGIES

6.1 Considérez-vous que les ressources offertes par les organismes municipaux, provinciaux ou fédéraux soient suffisantes et adéquates pour attirer et retenir les travailleurs issus de l'immigration en région?

- Oui  Non

6.2 À votre avis, qu'est-ce qui permettrait d'améliorer l'intégration économique et sociale des immigrants dans votre communauté? (Moyens, services, subvention) Commentez :

---

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

7.1 Pourquoi n'avez-vous jamais envisagé d'embaucher des travailleurs immigrants pour pourvoir vos postes vacants? [Questions ouvertes avec suggestions de réponses]

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

f) Autre, précisez :

---

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

Oui  Non

- Si oui, dans quel contexte et quel est votre expérience avec ceux-ci?

---

- Sinon, pour quelles raisons?

---

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

Oui  Non

- Si oui, dans quel contexte et qu'avez-vous retiré de leurs expériences?

---

- Sinon, à votre avis, pour quelles raisons?

---

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

---

7.5 À votre avis, qu'est-ce qui permettrait d'améliorer l'intégration économique et sociale des immigrants dans votre communauté? (Moyens, services, subvention) Commentez :

---

Merci, votre collaboration nous est importante.

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



## ANNEXE B

### GRILLE D'ENTRETIEN DES AGENTS DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE RÉGIONAUX

#### 1. CARACTÉRISTIQUES DE L'ENTREPRISE

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

\_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_ (nb)

a) Petites entreprises (50 employés et moins)  
spécifiez:

\_\_\_\_\_ (nb)

b) Moyennes entreprises (De 51 à 1000 employés):  
spécifiez

\_\_\_\_\_ (nb)

c) Grande entreprises (plus de 1000 employés):  
Spécifiés

\_\_\_\_\_ (nb)

1.5 Parmi l'ensemble des entreprises, combien sont syndiqués : spécifiez

\_\_\_\_\_ (nb)

#### 2. BESOINS DE MAIN-D'ŒUVRE

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

Oui  Non :

- Si oui, dans quel secteur d'activité?

\_\_\_\_\_

- Sinon, commentez : \_\_\_\_\_

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

Oui  Non :

- Sinon, pour quelles raisons :

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

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

Oui  Non :

- Si oui, commentez :

\_\_\_\_\_

- Sinon, pourquoi? Commentez : \_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

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

Oui  Non :

- Si oui, pour quelles raisons?

- a) Effort gouvernemental de régionalisation
- b) Plusieurs postes à pourvoir
- c) Développement pour les attraits de la région
- d) Qualité de vie supérieure à la métropole
- e) Ouverture de la communauté envers les travailleurs immigrants
- f) Autre, précisez :

\_\_\_\_\_

- Sinon, à votre avis pourquoi?

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

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

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

5  Oui  Non :

- Si oui, quels types de postes ou entreprises?
- 

Pour quelles raisons?

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

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

#### Stratégies d'attraction

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

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

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

- a) Marché du travail
  - b) Disponibilité des logements
  - c) Coût de la vie
  - d) Emplois disponibles
  - e) Autre, précisez :
- 

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

Oui  Non :

- Si oui, lesquels? :

---

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

---

- Sinon, pourquoi?
- 

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

- a) Partenariat avec les écoles
  - b) Partenariat avec les entreprises
  - c) Activités de promotion et/ou marketing
  - d) Présence dans les médias
  - e) Présence sur les réseaux sociaux
  - f) Participation à des activités de régionalisation
  - g) Avantages distinctifs aux autres régions du Québec
  - h) Autres, précisez :
- 

#### Stratégie de rétention

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

Oui  Non :

- Si oui, quels sont-ils?
  - a) Cours de francisation
  - b) Formation technique ou information (Suite office, logiciel, etc.)
  - c) Soutien psychologique
  - d) Accommodement religieux et culturel
  - e) Parrainage socioculturel
  - f) Sensibilisation et formation à la diversité culturelle dans la région

g) Autres, précisez :

---

- Sinon, pourquoi ? Commentez :
- 

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

Oui  Non :

- Si oui, quels sont-ils ?
  - a) Programme de soutien à l'emploi – aide à trouver un emploi au conjoint/conjointe
  - b) Programme de soutien scolaire – inscription à l'école et aide aux démarches scolaires
  - c) Programmes d'aide à l'inscription aux activités parascolaires et sportives
  - d) Ententes et partenariat avec les groupes et communautés culturelles de la région
  - e) Autres, précisez :

---

- Sinon, pourquoi ? Commentez :
- 

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

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

- g) Établissement ou logements
  - h) Transports
  - i) Reconnaissance des compétences, des équivalences de diplômes ou de permis de travail
  - j) La formation
  - k) Marché du travail
  - l) Autre, précisez :
- 

- Quel est le rôle des acteurs impliqués?
- 

- Quels sont les délais et/ou les ressources humaines/monétaires investis? Commentez :
- 

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

5.1 Quelles sont les principales difficultés rencontrées pour attirer des travailleurs issus de l'immigration dans votre région ?

- a) Le nombre restreint de candidatures
  - b) La qualification requise pour occuper le poste vacant
  - c) Les équivalences des diplômes
  - d) L'incapacité d'offrir un salaire ou des avantages sociaux compétitifs
  - e) Le manque de ressources humaines, matérielles et monétaires investies dans le processus de recrutement
  - f) Autre, précisez :
- 

5.2 Quels sont les principaux obstacles à la rétention des immigrants dans votre région?

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

## 6. IMPACTS DE CES STRATÉGIES

6.1 Considérez-vous que les ressources offertes par les organismes municipaux, provinciaux ou fédéraux soient suffisantes et adéquates pour attirer et retenir les travailleurs issus de l'immigration en région ?  Oui  Non

6.2 À votre avis, qu'est-ce qui permettrait d'améliorer l'intégration économique et sociale des immigrants dans votre communauté ? (Moyens, services, subvention) Commentez :

---

Merci, votre collaboration nous est importante.

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

## ANNEXE C

### FORMULAIRE DE CONSENTEMENT



Modèle 1 : participant majeur

#### FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

- Titre du projet de recherche :** L'intégration économique des travailleurs issus de l'immigration dans les régions du Québec - Stratégies d'attraction et de rétention.
- Chercheur responsable :** Gravel, Sylvie, Ph.D., Université du Québec à Montréal
- Membres de l'équipe :** Sacha, Robidoux-Bolduc, candidate à la maîtrise, Université du Québec à Montréal; Marie-France, Dupuis, candidate à la maîtrise, Université du Québec à Montréal
- Coordonnateur :** Louis-Philippe, Auger, coordonnateur du CIEREH, 514-987-3000, poste 7753.
- Organisme de financement :** N/A

---

#### Préambule

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

communiquer avec le responsable du projet ou le coordonnateur de recherche.

### **Objectifs du projet**

L'objet de l'étude est d'identifier les stratégies d'attraction et de rétention des travailleurs issus de l'immigration mobilisée à travailler en région. Il s'agit d'une enquête rétrospective basée sur les stratégies déployées au cours des dernières années. La population à l'étude est les dirigeants des petites et moyennes entreprises de secteurs d'activités semblables et de quatre municipalités appartenant à 3 régions du Québec soit: Le Centre-du-Québec, l'Estrie et Lanaudière. La population à l'étude inclut également les conseillers municipaux et régionaux en développement économique. Les objectifs de cette étude sont les suivants : a) Comprendre les besoins de main-d'oeuvre des gestionnaires de PME des régions du Québec et b) Connaître les volontés politiques des régions, les ressources et partenariats dont les gestionnaires disposent pour combler ses besoins de main-d'oeuvre.

### **Nature de la participation**

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

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

### **Avantages**



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

### **Risques et inconvénients**

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

### **Compensation**

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

### **Confidentialité**

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

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

Clauses standard :

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

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

Approbation du CIEREH : Janvier 2018

### **Responsabilité**

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

### **Personnes-ressources :**

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

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

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

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

**Consentement du participant :** Par la présente, je reconnais avoir lu le présent formulaire d'information et de consentement. Je comprends les objectifs du projet et ce que ma participation implique. Je confirme avoir disposé du temps nécessaire pour réfléchir à ma décision de participer. Je reconnais avoir eu la possibilité de contacter le responsable du projet (ou son délégué) afin de poser toutes les questions concernant ma participation et que l'on m'a répondu de manière satisfaisante. Je comprends que je peux me retirer du projet en tout temps, sans pénalité d'aucune forme ni justification à donner. Je consens volontairement à participer à ce projet de recherche.

Je désire recevoir un résumé des résultats du projet : Oui  Non

Signature :

Date :

Nom (lettres moulées) : coordonnées adresse courriel :

Approbation du CIEREH : Janvier 2018

**Déclaration du chercheur principal (ou de son délégué) :**

Je, soussigné, déclare avoir expliqué les objectifs, la nature, les avantages, les risques du projet et autres dispositions du formulaire d'information et de consentement et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature :

Date :

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

**Un exemplaire de ce document signé doit être remis au participant**

Approbation du CIEREH : Janvier 2018

ANNEXE D

CERTIFICAT D'ACCOMPLISSEMENT ÉTHIQUE EPTC 2

Groupe en éthique  
de la recherche  
Piloter l'éthique de la recherche humaine

**EPTC 2: FER**



*Certificat d'accomplissement*

*Ce document certifie que*

**Marie-France Dupuis**

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

**6 janvier, 2018**

## ANNEXE E

### APPROBATION DU COMITÉ INSTITUTIONNEL D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE AVEC DES ÊTRES HUMAINS (CIEREH)

**UQAM**

Université du Québec à Montréal

**CIEREH**

Comité institutionnel d'éthique de la  
recherche avec des êtres humains

Le 1<sup>er</sup> décembre 2017

Madame Sylvie Gravel  
Professeure  
Département d'organisation et ressources humaines

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

Madame,

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

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

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

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

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

**Point 1 Description de la demande**

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

**Point 2 Recrutement des participants**

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

**Point 3**                    **Nature de la participation**

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

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

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

**Point 5**                    **Vie privée des participants**

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

**Point 6**                    **Confidentialité**

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

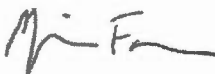
**b) Le formulaire d'information et de consentement**

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

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

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

Le président,




---

Yanick Farmer, Ph.D.  
Professeur

## APPENDICE A

## MODÈLE DE RYNES ET BARBER (1990)

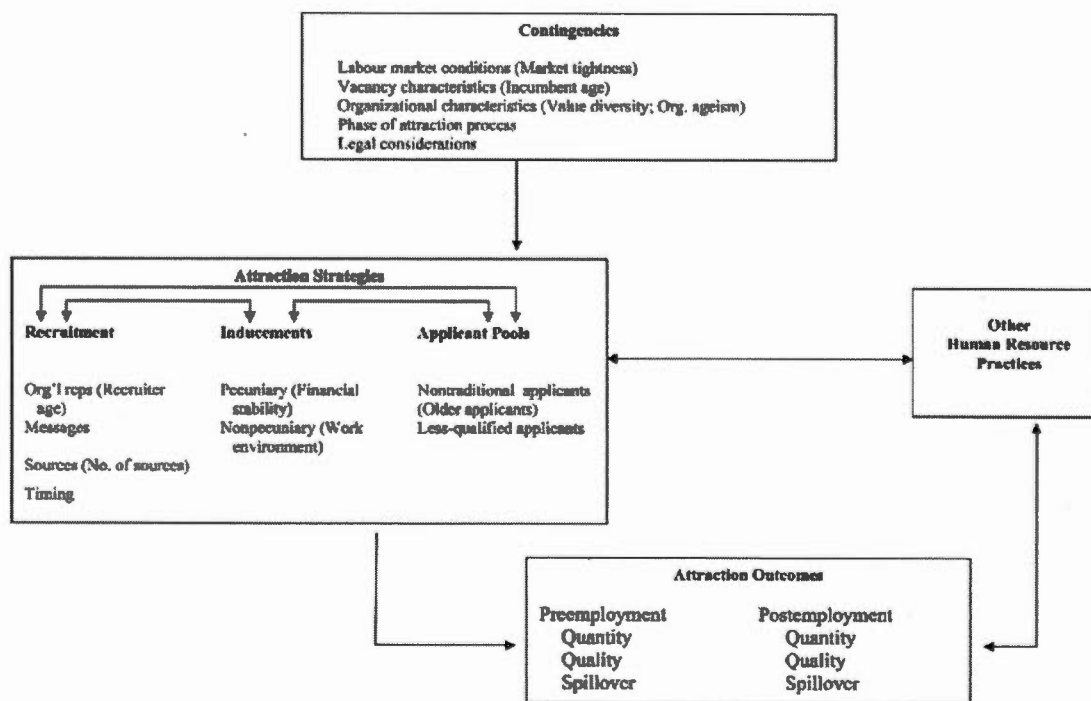


Figure A.3 Modèle de l'attractivité organisationnelle de Rynes, S-L. et Barber, A-E. (1990). Applicant attraction strategies : An Organizational Perspective. *The Academy of Management Review*, vol.15, no 2, p.289

## BIBLIOGRAPHIE

- Advanis Jolicoeur. (2016). *Enquête sur les cheminements d'intégration au marché du travail des personnes immigrantes nouvellement arrivées*. [Rapport de recherche] pour le compte du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale et le ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion Ministère de l'immigration, de la diversité et de l'inclusion. Récupéré de [http://www.midi.gouv.qc.ca/publications/fr/recherches-statistiques/RAP\\_ECINA.pdf](http://www.midi.gouv.qc.ca/publications/fr/recherches-statistiques/RAP_ECINA.pdf)
- Akbari, Ather H. et Macdonald, M. (2014). Immigration Policy in Australia, Canada, New Zealand, and the United States: An Overview of Recent Trends. *International Migration Review*, 48(3), 801-822. doi : 10.1111/imre.12128
- Aubin-Auger, I., Mercier, A., Baumann, L., Lehr-Drylewicz, A.-M., Imbert, P., Letrilliart, L., et GROUM-F. (2008). Introduction à la recherche qualitative. *La revue française de médecine générale*, 19(84), 142-145. Récupéré de : [http://cbge.fr/College\\_Bourguignon\\_des\\_Generalistes\\_Enseignants/IMG\\_files/introduction%20Recherche%20Exercer.pdf](http://cbge.fr/College_Bourguignon_des_Generalistes_Enseignants/IMG_files/introduction%20Recherche%20Exercer.pdf)
- Baumard, P., C. Donada, J. Ibert et J.-M. Xuereb. (2003). La collecte des données et la gestion de leurs sources. Dans R.-A. Thiétart (dir.). *Méthodes de recherche en management* (p. 228-233). Paris : 3e édition, Dunod.
- Béji, K. et Pellerin, A. (2010). Intégration socioprofessionnelle des immigrants récents au Québec : le rôle de l'information et des réseaux sociaux. *Revue Relations industrielles*. vol.65, no 4, 562-583.
- Bernier, E et Vatz Laaroussi, M. (2013). Le capital socio-économique de trois régions du Québec et l'employabilité des personnes immigrantes. [Chapitre de livre]. Dans M. Vatz Laaroussi, E. Bernier et L. Guilbert (dir.), *Les collectivités locales au cœur de l'intégration des immigrants. Questions identitaires et stratégies régionales* (p.95-112). Canada : Presses de l'Université Laval.



- Bolzman, C. et Vatz Laaroussi, M. (2010). Les réseaux familiaux transnationaux : nouvelles familles, nouveaux espaces de citoyenneté. *Lien social et Politiques*, no 64, Automne 2010, 7-187.
- Boucher, A. et Cerna, L. (2014). Current Policy Trends in Skilled Immigration Policy. *International Migration*, 52(3), 21-25. Doi: 10.1111/imig.12152
- Bouarbat, B. et Grenier, G. (2014). *L'impact de l'immigration sur la dynamique économique du Québec*. [Documents PDF]. Rapport de recherche réalisé pour le compte du Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion. Récupéré de : [http://www.midi.gouv.qc.ca/publications/fr/recherches-statistiques/ETU\\_ImmigrProsperite\\_BouarbatGrenier.pdf](http://www.midi.gouv.qc.ca/publications/fr/recherches-statistiques/ETU_ImmigrProsperite_BouarbatGrenier.pdf)
- Canada. Ministère de l'Immigration, des Réfugiés et de la Citoyenneté. (2017). *Rapport Annuel au parlement sur l'immigration 2017*. [Documents PDF]. Canada : Gouvernement du Canada. Récupéré de <http://www.cic.gc.ca/francais/pdf/pub/rapport-annuel-2017.pdf>
- Canada. (2018). *Types de permis de travail*. Canada : Gouvernement du Canada. Récupéré de : <https://www.canada.ca/fr/immigration-refugies-citoyennete/services/travailler-canada/permis/temporaire/types-permis-travail.html>
- Chapman, DS., Uggerslev, KL., Carroll, SA., Piasentin, KA. Et Jones, DA. (2005). Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes. Dans *Journal of Applied Psychology* Copyright 2005 by the American Psychological Association, Vol. 90, no. 5, 928-944.
- Chicha, M-T. (2009). *Le mirage de l'égalité : les immigrées hautement qualifiées à Montréal*. [Rapport de recherche]. Montréal : Fondation canadienne des relations raciales.
- Cloutier, G. (2011). *La valorisation des savoirs de femmes immigrantes en milieu communautaire*. Source d'inspiration pour l'intervention sociale. Montréal : Richard Vézina Éditeur.

- Contandriopoulos, A.-P., Champagne, F., Potvin, L., Denis, J.-L. et Boyle, P. (2005). Modèle théorique et hypothèses ou questions de recherche. Dans *Savoir préparer une recherche : la définir, la structurer, la financer*. (3e éd.). Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Desrosiers, É. (2018, 8 mai). La pénurie de main-d'œuvre mine les PME manufacturières québécoises. *Le Devoir*. Récupéré de <https://www.ledevoir.com/economie/527200/la-rarete-de-main-d-oeuvre-frappe-de-plus-en-plus-durement-les-pme-manufacturieres-quebecoises>
- Dion, P. (2010). Migrations secondaires des nouveaux immigrants au cours de leurs quatre premières années au Canada : motivations et trajectoires. *Cahiers québécois de démographie*, 39(2), 243–273. doi : 10.7202/1003587ar
- Dolan, S-L. et Saba T. (2013). *La gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratiques actuelles* (5e éd.). St-Laurent: Édition du renouveau pédagogique Inc. (ERPI).
- Diversis Inc. (2010). Comité Atlantique sur l'immigration francophone : Suivi et mise à jour du plan stratégique quinquennal (2010-2015). *Document de travail pour le compte de la Société Nationale de l'Acadie*. Récupéré de : [http://snacadie.org/images/stories/publications/CAIF\\_Plan\\_stratgique\\_dc\\_2010\\_Final.pdf](http://snacadie.org/images/stories/publications/CAIF_Plan_stratgique_dc_2010_Final.pdf)
- Emploi Québec. (2016). Information sur le marché du travail : Les chiffres clés de l'emploi au Québec. *Tableau G2 : Création d'emploi selon la région* (1995-2015). Édition 2016. P. 74-75.
- FCCQ. (2017). *Un emploi en sol québécois*. Récupéré de <https://www1.fccq.ca/un-emploi-en-sol-quebecois/>
- Galameau, D. et Morisette, R. (2008). Scolarité des immigrants et compétences professionnelles requises. *L'emploi et le revenu en perspective*. vol. 9, no 12, décembre, no 75-001-XIF au catalogue de Statistique Canada, 5-19.
- Gélinas, C. et Vatz Laaroussi, M. (2012). Les lieux de culte comme espaces d'intégration pour les nouveaux arrivants : l'exemple de Sherbrooke. *Diversité urbaine*. Religion et intégration. vol. 12 n.2. p.35-51.

- Girard, M., Smith, M. et Renaud, J. (2008). Intégration économique des nouveaux immigrants: adéquation entre l'emploi occupé avant l'arrivée au Québec et les emplois occupés depuis l'immigration. *The Canadian Journal of Sociology*. 33(4), 791-814.
- Gormanns, Nina. (2015). Résultats de sondage : ce que les PME attendent de la main d'œuvre canadienne. [Document d'information]. Fédération Canadienne de l'entreprise indépendante, p.1-12, récupéré de <http://www.cfib-fcei.ca/cfib-documents/rr3364f.pdf>
- Gouvernement du Canada. (2017). Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada Plan ministériel 2017 – 2018. *Priorité, croissance économique*. Récupéré de <http://www.cic.gc.ca/francais/ressources/publications/pm/2017-2018/pm.asp#itm2>
- Gouvernement du Québec. (2017). *Présence et portraits régionaux des personnes immigrantes admises au Québec de 2006 à 2015*. Récupéré de [http://www.midi.gouv.qc.ca/publications/fr/recherchesstatistiques/PUB\\_Presence2017\\_admisQc.pdf](http://www.midi.gouv.qc.ca/publications/fr/recherchesstatistiques/PUB_Presence2017_admisQc.pdf)
- Grant, P.R. et Shevaun, N. (2007). The Credentialing Problems of Foreign Trained Personnel from Asia and Africa Intending to Make their Home in Canada: A Social Psychological Perspective. *International Migration and Integration*. vol. 8, p.141-162. Doi: 10.1007/s12134-007-0011-2
- Grausem, D. (2015). *Facteurs d'intégration et de réussite scolaire des jeunes réfugiés au Québec*. [Essai]. Québec : Université du Québec, Institut national de la recherche scientifique centre-urbanisation culture société.
- Guillemette, F. et Lapointe, J.- R. (2012). Illustration d'un effort pour demeurer fidèle à la spécificité de la méthodologie de la théorisation enracinée (*Grounded Theory*). Dans Luckerhoff, J. et Guillemette, F. (Éds). *Méthodologie de la théorisation enracinée. Fondements, procédures et usages*. p. 11-35. Québec : Presses de l'Université du Québec.

- Guyon, S. (2013). L'intégration sociale et culturelle des élèves immigrants : perspective des organismes d'accueil des familles immigrantes. [Chapitre de livre]. Dans M. Vatz Laaroussi, E. Bernier et L. Guilbert (dir.), *Les collectivités locales au cœur de l'intégration des immigrants. Questions identitaires et stratégies régionales* (p.49-56). Canada : Presses de l'Université Laval.
- Homsy, M. (2018, 13 mai). Immigrants qualifiés cherchent emplois au Québec. *La Presse*. Récupéré de [http://mi.lapresse.ca/screens/13115e78-c981-442f-9f92-5254d09e4bea\\_\\_7C\\_\\_0.html](http://mi.lapresse.ca/screens/13115e78-c981-442f-9f92-5254d09e4bea__7C__0.html)
- Institut de la statistique du Québec. (2014). Perspective démographique du Québec et des régions 2011-2061. *Démographie*. Édition 2014. Québec : Auteur. Récupéré de <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/population-demographie/perspectives/perspectives-2011-2061.pdf>
- Institut de la statistique du Québec. (2016). Travail et rémunération. *État du marché du travail*. Bulletin 2016, p. 11-23. Québec : auteur. Récupéré dans <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/bulletins/etat-marche-travail-2016.pdf>
- Institut de la statistique du Québec. (2017). Travail et rémunération. *État du marché du travail au Québec*. Bilan de l'année 2017, p. 1-44. Québec : auteur. Récupéré de <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/bulletins/etat-marche-travail-2017.pdf>
- Institut de la statistique du Québec. (2017). *Le financement et la croissance des petites et moyennes entreprises au Québec en 2014*. Rapport d'enquête. Québec : Gouvernement du Québec. Récupéré de [http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/science-technologie-innovation/financement\\_pme/financement-pme-2014.pdf](http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/science-technologie-innovation/financement_pme/financement-pme-2014.pdf)
- Institut de la statistique du Québec. (2017). *Tableau statistique Canadien*. In secrétariat aux affaires intergouvernementales canadiennes (SAIC), Vol 15, no 2, 107 p. Récupéré de [http://www.bdso.gouv.qc.ca/docs-ken/multimedia/PB01662FR\\_TSC2017M07F00.pdf](http://www.bdso.gouv.qc.ca/docs-ken/multimedia/PB01662FR_TSC2017M07F00.pdf)
- Ledent, J. et St-Amour, M. (2010). Attraction et rétention des immigrants récents hors Montréal : une analyse longitudinale par cohorte d'arrivée au Québec (1992, 1996, 2000 et 2004). *Cahiers québécois de démographie*, 39(1) : 59-90. DOI : <http://dx.doi.org/10.7202/045056ar>

- Le Goff, Philippe. (2004). *L'immigration au Canada : Quelle politique pour les objectifs?*. Récupéré de <https://lop.parl.ca/Content/LOP/ResearchPublicationsArchive/bp1000/prb0350f.asp#Limmigration>
- Levitz, Stephane. (2017). Dans La Presse : *Les seuils d'immigration au Canada passeront de 300 000 à 340 000 d'ici 2020*. Récupéré de <http://www.lapresse.ca/actualites/politique/politique-canadienne/201711/01/01-5142058-les-seuils-dimmigration-au-canada-passeront-de-300-000-a-340-000-dici-2020.php>
- Ministère des affaires internationales, de l'immigration et des communautés culturelles. (1994). *Rapport annuel (1993-1994)*. [Document PDF]. Québec : Gouvernement du Québec. Récupéré de [https://www.mrif.gouv.qc.ca/document/spdi/fonddoc/FDOC\\_rapp\\_2777\\_rapport\\_annuel\\_1993\\_1994.pdf](https://www.mrif.gouv.qc.ca/document/spdi/fonddoc/FDOC_rapp_2777_rapport_annuel_1993_1994.pdf)
- Ministère des affaires civiques et de l'immigration. (2017). *Groupe d'expertes et experts sur l'immigration francophone : Recommandations au gouvernement sur le soutien à l'immigration francophone*. Gouvernement de l'Ontario. Récupéré de <https://www.ontario.ca/fr/page/groupe-dexpertes-et-experts-sur-limmigration-francophone-2015-2016>.
- Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion. (2016). *Présence en 2016 des immigrants admis au Québec de 2005 à 2014*. Gouvernement du Québec : Auteur.
- Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion. (2016). *Plan d'immigration du Québec*. Gouvernement du Québec : auteur. Récupéré dans <http://www.midi.gouv.qc.ca/publications/fr/planification/Plan-immigration-2016.pdf>
- Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion. (2017). *Plan stratégique 2021-2016*. Québec : Gouvernement du Québec. Récupéré de [http://www.midi.gouv.qc.ca/publications/fr/planification/PlanStrategique2016-2021\\_integral.pdf](http://www.midi.gouv.qc.ca/publications/fr/planification/PlanStrategique2016-2021_integral.pdf)

- Piché, V., Renaud, J et Gingras, L. (2002). L'insertion économique des nouveaux immigrants dans le marché du travail à Montréal : une approche longitudinale. *Population*, 2002/1 (Vol. 57), p. 63-89. DOI : 10.3917/popu.201.0063.
- Québec. (2018). Ministère de l'Immigration, la Diversité et l'Inclusion. *Faire une demande de certificat de sélection du Québec*. Gouvernement du Québec. Récupéré de <https://www.immigration-quebec.gouv.qc.ca/fr/immigrer-installer/travailleurs-temporaires/demeurer-quebec/demande-csq/index.html>
- Québec. (2018). Ministère de l'Immigration, la Diversité et l'Inclusion. *Travailleur temporaire – Poste à haut salaire*. Gouvernement du Québec. Récupéré de <https://www.immigration-quebec.gouv.qc.ca/fr/immigrer-installer/travailleurs-temporaires/obtenir-autorisations/travailleur-haut-salaire/index.html>
- Québec. (2018). Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion. Dans *Services Québec : Partage des responsabilités entre le Québec et le Canada en matière d'immigration*. Récupéré de <http://www4.gouv.qc.ca/FR/Portail/Citoyens/Evenements/immigrer-auquebec/Pages/responsabilites-federalesprovinciales-immigration>
- Quimper, É. (2013). Contexte d'employabilité des personnes immigrantes en région : perspective montréalaise dans un milieu d'intervention. [Chapitre de livre]. Dans M. Vatz, E. Bernier et L. Guilbert (dir.), *Les collectivités locales au cœur de l'intégration des immigrants. Questions identitaires et stratégies régionales* (p.113-120). Canada : Presses de l'Université Laval.
- Racine, M. et Plasse-Ferland, C. (2016). Frontières organisationnelles et soutien aux immigrants : le cas de la région de Québec. *Cahiers de l'ÉDIQ*, 3(1), 23-31. Récupéré de [https://www.ediq.ulaval.ca/sites/ediq.ulaval.ca/files/documents/Publication/CE\\_2016\\_Vol3\\_No1/CE2016\\_Vol.3\\_No.1\\_VF\\_En\\_ligne.pdf](https://www.ediq.ulaval.ca/sites/ediq.ulaval.ca/files/documents/Publication/CE_2016_Vol3_No1/CE2016_Vol.3_No.1_VF_En_ligne.pdf)
- Ralickas, C. (2017). *L'intégration des immigrants au Canada: Une approche pansociétale pour aider les nouveaux arrivants à réussir*. Intégration-BORTCE, IRCC. Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (Gouvernement du Canada). Forum Annuel du Réseau de soutien à l'immigration francophone, Région Centresud-ouest de l'Ontario. Récupéré de [https://www.reseausoutien.org/Forum2017/Presentations\\_%20Forum%202017/1\\_Presentation\\_Cynthia\\_Ralickas.pdf](https://www.reseausoutien.org/Forum2017/Presentations_%20Forum%202017/1_Presentation_Cynthia_Ralickas.pdf)

- Reitz, J.G. (2007). Immigrant Employment success in Canada, Part I : Individuel and contextual Causes. *International Migration et Intégration*. vol. 8, no 11, p. 11-36.
- Roland, L. (2011). *Étude exploratoire sur le vécu des employeurs de Limoilou en lien avec l'embauche des immigrants*. Rapport final (31 mars 2011) présenté à Emploi Québec. Québec : Coopérative de Solidarité Comergence. Récupéré de <https://cdecdequebec.qc.ca/media/etude/15.pdf>
- Rynes, S-L. et Barber, A-E. (1990). Applicant attraction strategies : An Organizational Perspective. *The Academy of Management Review*, vol.15, no 2, doi: 10.5465/AMR.1990.4308158
- Simard, M. (1996). La politique québécoise de régionalisation de l'immigration : enjeux et paradoxes. *Recherches sociographiques : Dynamique territoriale*, volume 37, no 3, 439–469. DOI : <http://dx.doi.org/10.7202/057068ar>
- Statistique Canada. (2016). *Immigration et Diversité ethnoculturelle au Canada*. Récupéré le 15 septembre 2016 de <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/171025/dq171025b-fra.htm>
- Statistique Canada. (2017) *Tableau 282-0102 - Enquête sur la population active (EPA), estimations selon le statut d'immigrant et le groupe d'âge, pour le Canada, les régions, les provinces et les régions métropolitaines de recensement de Montréal, Toronto et Vancouver, annuel*, CANSIM. [Tableau]. Récupéré de <http://www5.statcan.gc.ca/cansim/a26?lang=fra&id=2820102>
- Statistique Canada. (2017). *Immigration et Diversité ethnoculturelle : Faits saillants du recensement de 2016*. Récupéré le 25 octobre 2017 de <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/171025/dq171025b-fra.htm>
- Thouin, Marcel. (2014). *Réaliser une recherche en didactique*. Montréal : Éditions Multimondes.
- Vatz-Laaroussi, M., Guilbert, L. et Bezzi, G. (2010). La rétention des immigrants dans les régions du Québec ou comment installer son “chez soi?”. *Diversité Canadienne/Canadian Diversity*. vol.8, n1, hiver, 25-31.

- Vatz Laaroussi, M. (2012). Quand la diversité change de visage! Les nouvelles vagues d'immigration et leur impact sur la vision contemporaine de la diversité dans les Cantons de l'Est. *La Revue d'études des Cantons-de-l'Est/Journal of Eastern Townships Studies* (RECE/JETS) 39: n.d. (RAC).
- Vatz Laaroussi, M. et Bernier, E. (2013). La modélisation du capital d'attraction et de rétention des immigrants en région : une démarche inductive et cumulative pour comprendre les dynamiques et les enjeux. [Chapitre de livre]. Dans M. Vatz Laaroussi, E. Bernier et L. Guilbert (dir.), *Les collectivités locales au cœur de l'intégration des immigrants. Questions identitaires et stratégies régionales* (p.219-238). Canada : Presses de l'Université Laval.
- Vatz Laaroussi, M., Bernier, E. et Guilbert, L. (2013). *Les collectivités locales au cœur de l'intégration des immigrants. Questions identitaires et stratégies régionales*. Questions identitaires et stratégies régionales. Canada : Presses de l'Université Laval.
- Vézina, M. et Houle R. (2017). *Les schémas d'établissement et l'intégration sociale de la population issue de l'immigration dans les régions métropolitaines de Montréal, Toronto et de Vancouver*. Document de recherche no 89-657-X2016002, au catalogue de Statistique Canada, Série thématique sur l'ethnicité, la langue et l'immigration, 65 p.
- Vincent, F. et Hébert, M. (2016). Une loi nécessaire pour un Québec plus prospère : Mémoire sur le projet de loi no70, Loi visant à permettre une meilleure adéquation entre la formation et l'emploi ainsi qu'à favoriser l'intégration en emploi. *Fédération canadienne des entreprises indépendantes*, p 1- 7. Récupéré de <http://www.cfib-fcei.ca/cfib-documents/qc1126.pdf>
- Violette, I. (2015). L'immigration francophone comme marché : Lutttes et tensions autour de la valeur des langues officielles et du bilinguisme en Acadie, Canada. *Anthropologie et Sociétés* 393, Spéculations langagières, Volume 39, no 3, DOI : <http://dx.doi.org/10.7202/1034762ar>
- Zagre, Ambroise. (2013). *Méthodologie de la recherche en sciences sociales*. Paris : L'Harmattan. Récupéré de <http://www.harmatheque.com.proxy.bibliotheques.uqam.ca/ebook/9782343001043>



Zhu, N. et Batisse, C. (2011). L'inégalité, la pauvreté et l'intégration économique des immigrants au Canada depuis les années quatre-vingt-dix. *L'Actualité économique*, Vol 87, no 3, p. 227–268. doi:  
<http://dx.doi.org/10.7202/1009276ar>

Zihisire, Muke. (2011). *La recherche en sciences sociales et humaines – Guide pratique, méthodologie et cas concrets*. République démocratique du Congo : Éditions L'Harmattan. Récupéré de  
<http://www.harmatheque.com.proxy.bibliotheques.uqam.ca/ebook/9782296561755>