

**PROPULSER LA RÉTENTION DU  
PERSONNEL ISSU DE  
L'IMMIGRATION EN ENTREPRISE:  
UNE ÉTUDE EXPLORATOIRE DE  
L'IMPACT DES PRATIQUES  
INNOVANTES DANS LES VILLES DE  
QUÉBEC ET DE SHERBROOKE**

**Annick Lenoir**, Université de Sherbrooke

**Hélène Cardu**, Université Laval

**Corinne Béguerie**, Université Laval

**Selma Tannouche Bannani**, Université de Sherbrooke

**Magninin Koné**

**Et**

**Frédéric Proteau**, S.O.I.T., Québec

**Mohamed Soulami**, A.I.D.E., Sherbrooke

**Partenaires de la recherche**

A Pathways to  
Prosperity Project

July 2016



Les auteures tiennent à remercier tout particulièrement l'alliance en partenariat (CRSH), *Voies vers la Prospérité*, dont la chercheuse responsable est Victoria Esses, qui a subventionné cette recherche. *Voies vers la prospérité : Canada* est une alliance de partenaires universitaires, communautaires et gouvernementaux résolus à la promotion des communautés accueillantes et à l'intégration des migrants et des minorités partout au Canada.

Nos remerciements vont aussi à nos partenaires, Frédérick Proteau du S.O.I.T (Service d'Orientation et d'intégration des immigrants à Québec) et Mohamed Souлами, de l'organisme A.I.D.E. à Sherbrooke, qui ont tous les deux grandement contribué à la faisabilité de la recherche en permettant un accès privilégié aux entreprises et organisations participantes à ce projet exploratoire. Les participants aux entrevues des organisations et entreprises à Québec et à Sherbrooke reçoivent aussi nos sincères remerciements pour leur ouverture et leur intérêt. Enfin, nos remerciements vont aussi à Monsieur Guy Faucher, économiste à Emploi-Québec, Direction régionale de la Capitale-Nationale et à Monsieur David Lesage, économiste, Planification stratégique du territoire, Ville de Québec, pour la transmission de certaines données utilisées dans notre rapport.

Nous tenons aussi à remercier les assistantes de recherche Corinne Béguerie (professionnelle de recherche et doctorante au département des relations industrielles de l'université Laval), de même que Selma Tannouche Bennani (doctorante en gérontologie à l'Université de Sherbrooke), qui ont sillonné les deux villes et participé aux analyses de contenu, de même que Magninin Koné pour la transcription des verbatims.

Notez que chaque équipe de recherche est responsable des parties du rapport concernant les résultats colligés dans sa ville respectivement (A. Lenoir pour la ville de Sherbrooke et H. Cardu pour la ville de Québec)

Équipes de recherche :

- **À Québec**

- Hélène Cardu, Professeure, département des fondements et pratiques en éducation, Université Laval
- Corinne Béguerie, Candidate au doctorat en relations industrielles, Université Laval
- Frédérick Proteau, Service d'orientation et d'intégration des immigrants au travail (SOIT)

- **À Sherbrooke**

- Annick Lenoir, Professeure à l'École de travail social, Université de Sherbrooke
- Selma Tannouche Bennani, Candidate au doctorat en gérontologie, Université Sherbrooke
- Magnanin Koné, professionnelle de recherche, Université de Sherbrooke
- Mohamed Souлами, Actions interculturelles de développement et d'éducation (AIDE)

## Table des matières

LEXIQUE.....	4
LISTE DES TABLEAUX .....	5
LISTE DES FIGURES .....	6
1 INTRODUCTION .....	7
2 LE CONTEXTE DE LA RECHERCHE.....	8
2.1 L'IMMIGRATION AU QUÉBEC DANS LE CONTEXTE CANADIEN. ....	8
2.2 LA RÉPARTITION DE L'IMMIGRATION À MONTRÉAL ET EN RÉGIONS .....	9
2.3 LES POLITIQUES DE RÉGIONALISATION DE L'IMMIGRATION : LEURS EFFETS SUR L'IMMIGRATION DANS LES VILLES DE QUÉBEC ET DE SHERBROOKE .....	10
2.3.1 <i>Attraction et rétention en région</i> .....	11
2.4 LA RÉTENTION DES IMMIGRANTS, SIGNE D'UNE RÉGIONALISATION RÉUSSIE ? .....	11
3 VILLE DE SHERBROOKE.....	14
3.1 PORTRAIT DE LA VILLE DE SHERBROOKE .....	14
3.2 PORTRAIT DE LA POPULATION IMMIGRANTE DE SHERBROOKE .....	16
4 LA VILLE DE QUÉBEC .....	19
4.1 LA VILLE DE QUÉBEC ET L'IMMIGRATION .....	19
4.1.1 <i>Portrait économique de la ville de Québec</i> .....	19
4.2 PORTRAIT DE L'IMMIGRATION DANS LA VILLE DE QUÉBEC .....	21
4.3 PORTRAIT DU MARCHÉ DU TRAVAIL À QUÉBEC .....	25
4.3.1 <i>L'emploi des personnes immigrantes</i> .....	25
4.3.2 <i>La scolarité des personnes immigrantes</i> .....	26
4.3.3 <i>Les salaires des immigrants</i> .....	27
4.3.4 <i>Répartition des immigrants à Québec dans l'industrie</i> .....	28
4.3.5 <i>Répartition des immigrants par profession</i> .....	30
5 LES PRATIQUES DE RÉTENTION DU PERSONNEL ISSU DE L'IMMIGRATION : UNE EXPLORATION .....	33
5.1 MÉTHODOLOGIE ET DÉROULEMENT DE L'ÉTUDE PILOTE .....	34
5.2 DÉROULEMENT DE L'ÉTUDE PILOTE.....	34
5.3 UN REGARD SUR LA NOTION DE RÉTENTION.....	38
5.4 UN REGARD SUR LES VALEURS DES ENTREPRISES LIÉES À LA MAIN D'ŒUVRE ISSUE DE L'IMMIGRATION .....	40
5.5 LES PRATIQUES LIÉES AU RECRUTEMENT DU PERSONNEL .....	41
5.5.1 <i>Les pratiques spécifiques à une main d'œuvre issue de l'immigration</i> .....	41
5.5.2 <i>Le recours aux subventions gouvernementales</i> .....	41
5.5.3 <i>La collaboration avec les organismes du milieu</i> .....	42
5.5.4 <i>Les qualifications pré-embauche</i> .....	43
5.5.5 <i>La valeur ajoutée de la 'carte Immigration'</i> .....	45
5.6 LES PRATIQUES LIÉES À L'INTÉGRATION DES NOUVEAUX EMPLOYÉS.....	46
5.6.1 <i>Les pratiques liées à l'intégration du personnel issu de l'immigration</i> .....	46
5.6.2 <i>Des pratiques d'accueil semblables pour tous</i> .....	48
5.7 L'EMBAUCHE D'UNE MAIN D'ŒUVRE ISSUE DE L'IMMIGRATION .....	50
5.8 LES STRATÉGIES D'ENTREPRISE.....	55
5.9 LA GESTION DE LA MAIN -D'ŒUVRE ISSUE DE L'IMMIGRATION .....	56
5.10 LES PRATIQUES ET REPRÉSENTATIONS LIÉES À UNE VISÉE DE RÉTENTION DE LA MAIN D'ŒUVRE DANS SON ENSEMBLE .....	60
5.10.1 <i>Le développement des compétences</i> .....	60

5.10.2	LA FORMATION CONTINUE.....	62
5.11	L'INFLUENCE DU CONTEXTE REGIONAL .....	63
6	EN CONCLUSION.....	65
7	BIBLIOGRAPHIE .....	66

### Divisions géographiques selon le ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (MAMOT)

**RMR** : Région métropolitaine de recensement. La RMR de Québec couvre le territoire suivant : les agglomérations de Québec et de Lévis, les municipalités régionales de comté (MRC) de la Jacques-Cartier et de l'Île-d'Orléans. [http://www.mamrot.gouv.qc.ca/pub/organisation\\_municipale/cartotheque/atlas\\_ar\\_rmr.pdf](http://www.mamrot.gouv.qc.ca/pub/organisation_municipale/cartotheque/atlas_ar_rmr.pdf)

**Capitale-Nationale** : Une des 13 régions de la province du Québec. Le territoire de la Capitale-Nationale comprend l'agglomération de Québec et les MRC de Portneuf, La Jacques-Cartier, La Côte-de-Beaupré, Charlevoix, Charlevoix-Est et l'Île-d'Orléans. [http://www.mamrot.gouv.qc.ca/pub/organisation\\_municipale/cartotheque/Region\\_03.pdf](http://www.mamrot.gouv.qc.ca/pub/organisation_municipale/cartotheque/Region_03.pdf)

**MRC** : Municipalité régionale de comté. Regroupement de plusieurs municipalités locales du territoire. [http://www.mamrot.gouv.qc.ca/pub/organisation\\_municipale/cartotheque/Region\\_03.pdf](http://www.mamrot.gouv.qc.ca/pub/organisation_municipale/cartotheque/Region_03.pdf)

### Définitions des termes issus de l'Enquête nationale auprès des ménages (ENM) 2011 de Statistique Canada

**Non-immigrants** : Non-immigrant désigne une personne qui est un citoyen canadien de naissance

**Immigrant** : Immigrant désigne une personne qui est ou qui a déjà été un immigrant reçu/résident permanent. Il s'agit d'une personne à qui les autorités de l'immigration ont accordé le droit de résider au Canada en permanence. Certains immigrants résident au Canada depuis un certain nombre d'années, alors que d'autres sont arrivés récemment. Certains immigrants sont citoyens canadiens, d'autres non. La plupart des immigrants sont nés à l'extérieur du Canada, mais un petit nombre d'entre eux sont nés au Canada. Dans l'Enquête nationale auprès des ménages de 2011, « Immigrants » comprend les immigrants arrivés au Canada avant le 10 mai 2011.

**Résidents non permanent** : Résident non permanent désigne une personne originaire d'un autre pays qui est titulaire d'un permis de travail ou d'un permis d'études, ou qui revendique le statut de réfugié, ainsi que tout membre de sa famille né à l'extérieur du Canada vivant avec elle au Canada.

**Taux d'activité** : Le taux d'activité d'un groupe donné (âge, sexe, état matrimonial, région géographique, etc.) correspond au nombre total d'actifs dans ce groupe, exprimé en pourcentage de la population totale de ce groupe.

**Taux d'emploi** : Le taux d'emploi pour un groupe donné (âge, sexe, état matrimonial, région géographique, etc.) correspond au nombre de personnes occupées dans ce groupe, exprimé en pourcentage de la population totale de ce groupe.

## LISTE DES TABLEAUX

---

TABLEAU 1: VILLE DE SHERBROOKE, 10 PRINCIPAUX PAYS DE NAISSANCE DES IMMIGRANTS, MIDI, 2015 .....	16
TABLEAU 2: TOTAL DE LA POPULATION DES MINORITÉS VISIBLES ET SELON LE SEXE, VILLE DE SHERBROOKE, ENM 2011 .....	18
TABLEAU 3: VILLE DE SHERBROOKE, CONNAISSANCE DE LA LANGUE OFFICIELLE PARLÉE, STATISTIQUE CANADA, ENM 2011 .....	18
TABLEAU 4: VILLE DE QUÉBEC, 10 PRINCIPAUX PAYS DE NAISSANCE DES IMMIGRANTS, STATISTIQUE CANADA, ENM 2011 .....	22
TABLEAU 5: TOTAL DE LA POPULATION DES MINORITÉS VISIBLES ET SELON LE SEXE, VILLE DE QUÉBEC, 2011.....	23
TABLEAU 6: VILLE DE QUÉBEC, CONNAISSANCE DE LA LANGUE OFFICIELLE PARLÉE, STATISTIQUE CANADA, ENM 2011.....	24
TABLEAU 7: ENQUÊTE SUR LA POPULATION ACTIVE (EPA), VILLE DE QUÉBEC, 2006 À 2014, COMPILATION RÉALISÉE EN JUIN 2015 PAR LA DIRECTION DU PARTENARIAT, DE LA PLANIFICATION ET DE L'INFORMATION SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL (DPPIMT), EMPLOI-QUÉBEC CAPITALE-NATIONALE .....	26
TABLEAU 8: VILLE DE QUÉBEC, POPULATION TOTALE ÂGÉE DE 15 ANS ET PLUS SELON LE PLUS HAUT CERTIFICAT, DIPLOME OU GRADE, STATISTIQUE CANADA, ENM 2011 .....	27
TABLEAU 9: VILLE DE QUÉBEC, POPULATION TOTALE ÂGÉE DE 15 ANS ET PLUS SELON LES STATISTIQUES DU REVENU D'EMPLOI EN 2010, STATISTIQUE CANADA, ENM 2011 .....	27
TABLEAU 10: VILLE DE QUÉBEC, REVENU D'EMPLOI ANNUEL MOYEN, STATISTIQUE CANADA, ENM 2011 .....	28
TABLEAU 11: RMR DE QUÉBEC, RÉPARTITION DES IMMIGRANTS DANS L'INDUSTRIE, ENM 2011 .....	28
TABLEAU 12: RMR DE QUÉBEC, RÉPARTITION DE LA POPULATION PAR SECTEUR DE L'INDUSTRIE, STATISTIQUE CANADA, ENM 2011.....	29
TABLEAU 13: TOTAL DE LA POPULATION IMMIGRANTE ACTIVE ÂGÉE DE 15 ANS ET PLUS SELON LA PROFESSION ET SELON LE SEXE - CLASSIFICATION NATIONALE DES PROFESSIONS (CNP) 2011.....	31
TABLEAU 14: ENSEMBLE DU QUÉBEC, LES 10 PREMIERS SECTEURS D'ACTIVITÉ COMPTANT PARI MI LES PLUS EN DEMANDE, IMT EN LIGNE EMPLOI-QUÉBEC.....	33
TABLEAU 15: PORTRAIT DES PERSONNES RENCONTRÉES DANS LES ENTREPRISES PARTICIPANTES À QUÉBEC ET SHERBROOKE .....	35
TABLEAU 16: DONNÉES SOCIO-ÉCONOMIQUES DES ENTREPRISES PARTICIPANTES À QUÉBEC ET SHERBROOKE .....	36
TABLEAU 17: DIMENSIONS DE PRATIQUES LIÉS À UNE CULTURE ORGANISATIONNELLE INCLUSIVE .....	59
TABLEAU 18: QUELQUES PRATIQUES INDIVIDUALISÉES ET FORMALISÉES LIÉES À UNE VISÉE DE RÉTENTION DU PERSONNEL, À QUÉBEC.....	60
TABLEAU 19: LES DIMENSIONS DES PRATIQUES INNOVANTES VISANT L'ATTRACTION ET LA RÉTENTION DU PERSONNEL IMMIGRANT ET LES MESURES DESTINÉES À TOUT LE PERSONNEL DE QUÉBEC ET DE SHERBROOKE .....	64

---

## LISTE DES FIGURES

---

FIGURE 1: VILLE DE SHERBROOKE, CONTINENTS D'ORIGINE DES IMMIGRANTS, STATISTIQUE CANADA, ENM 2011 .....	17
FIGURE 2: VILLE DE QUÉBEC, NOMBRE D'IMMIGRANTS, PAR PÉRIODE D'IMMIGRATION, STATISTIQUE CANADA, ENM 2011.....	21
FIGURE 3: VILLE DE QUÉBEC, CONTINENTS D'ORIGINE DES IMMIGRANTS, STATISTIQUE CANADA, ENM 2011 .....	22
FIGURE 4: VILLE DE QUÉBEC, POPULATION TOTALE, PAR GROUPE D'ÂGE, STATISTIQUE CANADA, ENM 2011 .....	24
FIGURE 5: VILLE DE QUÉBEC, POPULATION IMMIGRANTE, PAR GROUPE D'ÂGE, STATISTIQUE CANADA, ENM 2011 .....	24
FIGURE 6: VILLE DE QUÉBEC, TAUX DE CHÔMAGE 2006 À 2014, ENQUÊTE SUR LA POPULATION ACTIVE, JUIN 2015 .....	25
FIGURE 7: RMR QUÉBEC, RÉPARTITION DES TRAVAILLEURS IMMIGRANTS DANS LE SECTEUR DES SERVICES, STATISTIQUE CANADA, ENM 2011.....	28
FIGURE 8: RMR QUÉBEC, IMMIGRANTS, PAR PROFESSIONS, STATISTIQUE CANADA, ENM 2011 .....	30

# 1 INTRODUCTION

---

Dans cette recherche-pilote, nous nous intéressons aux taux de rétention de la main-d'œuvre issue de l'immigration dans les organisations de travail des villes de Québec et de Sherbrooke.

Au Québec, les travailleurs immigrants se heurtent encore à de nombreuses barrières structurelles afin d'accéder à un emploi et à un développement professionnel dans l'entreprise (Boudarbat et Grenier, 2014 ; Boudarbat et Boulet, 2010 ; Eid, 2012). Différents programmes (accès à l'égalité, régionalisation, mentorat professionnel, jumelage, etc.) mis en place par les organismes d'employabilité et de rapprochement interculturel auprès d'entreprises privées et publiques depuis quelques années semblent connaître un certain succès en régions peu denses en immigration afin de favoriser l'accès à l'emploi. De plus, des initiatives semblent prometteuses et riches pour favoriser l'intégration des personnes immigrantes dans les milieux de travail du secteur privé. Cependant, peu d'études existent actuellement sur la rétention des travailleurs immigrants au sein des entreprises. Par ailleurs, des écueils persistent toujours dans l'implantation de programmes d'accès à l'égalité en emploi et leur acceptation par le personnel dans diverses entreprises publiques et privées des régions du Québec caractérisées par une faible densité en immigration.

Dans un contexte de gestion des diversités au travail, plusieurs recherches, dont les nôtres, effectuées dans des entreprises localisées dans différentes régions du Québec, montrent combien plusieurs employeurs sont réfractaires aux accommodements en milieu de travail et aux particularismes culturels, préférant des interactions en conformité à des politiques et pratiques établies selon des principes d'équité (voir Cardu et Lenoir, 2006). Pour plusieurs entreprises privées de taille moyenne (PME), les programmes d'accès à l'égalité en emploi (PAEE) sont d'autant délaissés qu'elles n'y sont pas assujetties, se fiant ainsi à des formations et consultations externes afin de sensibiliser leur personnel à l'importance de la création de milieux de travail inclusifs. Plusieurs organismes ancrés dans les milieux de Québec et de Sherbrooke ont développé des programmes innovants et des pratiques gagnantes de collaborations avec les milieux organisationnels. Il existe donc des pratiques gagnantes et des programmes novateurs porteurs de changement social à construire. Ce sont ces pratiques organisationnelles et programmes qu'il s'agit, par ce projet, de répertorier et d'explorer de façon systématique quant à leur apport à la rétention du personnel immigrant, selon différents niveaux de qualification.

Ce rapport se veut une synthèse de la recherche exploratoire portant sur les pratiques visant la rétention de la main d'œuvre immigrante que nous avons menée auprès d'entreprises situées dans les villes de Québec et de Sherbrooke, deux villes peu denses en immigration.

<b>Type de recherche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Étude exploratoire</li> <li>• Méthodologie de type qualitatif</li> </ul>
<b>Durée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 18 mois (fin 2014 et 2015 )</li> </ul>
<b>Participants : des entreprises de différents secteurs des villes de Sherbrooke et de Québec</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionnaires des ressources humaines et dirigeants d'entreprises à Sherbrooke et à Québec</li> </ul>
<b>Secteurs d'activité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vente (2), Gestion de messagerie (1), Gestion de coûts de chauffage (1) Manufacture et production (1) Centre d'appel (1) à Sherbrooke.</li> <li>• Fonction publique (1), entreprises du secteur des TIC (1), du secteur financier (3) pièces automobiles (1), secteur des assurances (1) à Québec</li> </ul>
<b>Objet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les pratiques organisationnelles de rétention de la main-d'œuvre immigrante : selon les caractéristiques de l'entreprise, les pratiques innovantes (recrutement, embauche, intégration des nouveaux employés, gestion interculturelle des ressources humaines, taux de roulement, formation continue), l'influence du contexte régional</li> </ul>
<b>Comparaison des discours sur les pratiques de rétention privilégiées dans des 'entreprises locomotives' des villes de Sherbrooke et de Québec</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pratiques destinées au personnel issu de l'immigration vs Pratiques pour tous</li> <li>• Sherbrooke vs Québec</li> </ul>

## 2 LE CONTEXTE DE LA RECHERCHE

---

### 2.1 L'IMMIGRATION AU QUÉBEC DANS LE CONTEXTE CANADIEN.

Terre d'immigration, le Canada accueille depuis toujours sur son territoire des immigrants qui ont participé à la construction et au développement du pays. Le gouvernement canadien légifère dès 1869 et balise une immigration basée sur la préférence nationale favorisant généralement les ressortissants d'Europe de l'ouest et des États-Unis pour répondre à des besoins économiques et démographiques (Chouinard et Pelletier, 1983). Ce n'est qu'après la Seconde Guerre mondiale que le pays connaît une immigration moins homogène, plus internationale et multiculturelle. Le

Canada sélectionne alors ses nouveaux arrivants selon leur capital humain afin répondre à des besoins économiques et va également accueillir des réfugiés, en amorçant, dans les années 60, une tradition d'immigration humanitaire.

Le Canada compte en 2011 une population de 33 476 688 personnes (ENM, 2011). Selon Citoyenneté et Immigration Canada (CIC), le Canada accueille depuis les années 2000 entre 220 000 et 280 000 immigrants permanents par an, ce qui représente 0.7% à 0.8% de sa population chaque année. En 2015, le gouvernement fédéral prévoyait accueillir entre 260 000 et 285 000 nouveaux résidents permanents (CIC, 2014) et dans un plan rendu public en mars 2016, il vise à accueillir 300 000 personnes dans l'année (Gouvernement du Canada, 2016)<sup>1</sup>.

Étant donnée la structure institutionnelle du Canada, la politique d'immigration du Québec lui est depuis toujours liée, le gouvernement fédéral élaborant et mettant en œuvre les politiques du pays. Ce n'est qu'à partir des années 1960 et le début de la Révolution tranquille que le gouvernement québécois commence à jouer un rôle plus actif dans le dossier de l'immigration. La véritable autonomie en matière de sélection et d'établissement des niveaux d'immigration pour la province s'est concrétisée avec la signature et la mise en œuvre en 1991 de « l'Accord Canada-Québec relatif à l'immigration et à l'admission temporaire des aubains ». Le Québec sélectionne les immigrants selon leur capital humain et d'après le Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion (MIDI), l'immigration contribuerait grandement au Québec « à la pérennité du français, au dynamisme démographique, à la prospérité économique » (MIDI, 2015). On remarque que le nombre d'immigrants qui viennent s'installer dans la province de Québec n'a cessé d'augmenter ces 15 dernières années. Ainsi, en 2001, on dénombrait 706 965 immigrants (9,9% de la population). En 2006, leur nombre s'élève à 851 560 personnes, pour atteindre 974 895 (12,6% de la population) en 2011. L'accroissement de la population immigrante entre 2001 et 2011 a été très important (+38%) comparativement à celui de la population native (+6.09%) (Statistique Canada, 2006 et 2011).

Depuis 2008, ce sont en moyenne 50 000 immigrants (Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles, 2014) qui s'installent au Québec chaque année. Ces immigrants se partagent de manière assez équitable entre hommes (49,2%) et femmes (50,8%). Toujours depuis 2008, près de sept immigrants sur dix (66,6%) ont été admis dans la catégorie des immigrants économiques, les autres étant répartis de la manière suivante : 22,5% pour la catégorie du regroupement familial, 9,7% pour les réfugiés, et 1,2% dans la catégorie des autres immigrants (MICC, 2014).

## **2.2 LA RÉPARTITION DE L'IMMIGRATION À MONTRÉAL ET EN RÉGIONS**

En choisissant le Québec comme terre d'accueil, les immigrants optent majoritairement pour la région administrative de Montréal comme nouveau lieu de résidence (MICC, 2013) ; celle-ci constitue le pôle principal d'attraction du Québec

---

<sup>1</sup> Communiqué de presse, 8 mars 2016, Le gouvernement rend public son plan ambitieux des niveaux d'immigration de 2016 <http://nouvelles.gc.ca/web/article-fr.do?nid=1038729&tp=1>

avec 71,4% des nouveaux immigrants qui envisagent de s'y établir. Un phénomène de « banlieurisation »<sup>2</sup> de l'immigration caractérise aussi les différentes couronnes s'étendant géographiquement autour de la région métropolitaine, confirmant ainsi son attractivité pour l'installation des personnes immigrantes. Néanmoins, si l'on s'arrête à la période 2002-2011, on constate que les principales régions de résidence des immigrants étaient la Capitale-Nationale (4,8%), l'Outaouais (2,9%), la Vallée du Haut Saint-Laurent (2,8%), les Laurentides (2,2%), Lanaudière (2,1%), la Montérégie (2%) et l'Estrie (1,8%) (MICC, 2013).

### **2.3 LES POLITIQUES DE RÉGIONALISATION DE L'IMMIGRATION : LEURS EFFETS SUR L'IMMIGRATION DANS LES VILLES DE QUÉBEC ET DE SHERBROOKE**

L'inégale répartition de la population immigrante sur le territoire préoccupait le gouvernement québécois qui s'est engagé au cours des années 1990 dans une régionalisation de l'immigration, avec l'objectif de « favoriser une répartition géographique plus équilibrée des populations immigrées » à travers le Québec (MRCI, 2004). En effet, les principaux acteurs régionaux avec qui l'ex Ministère de l'Immigration et des communautés culturelles (MICC) a conclu des partenariats sont situés entre autres dans les régions administratives de la Capitale-Nationale, de l'Estrie, de la Mauricie, du Saguenay-Lac-Saint-Jean, de l'Outaouais, du Centre-du-Québec, de Laval, des Laurentides et de Lanaudière (St Amour et Ledent, 2010). Dans cette foulée, de plus en plus d'immigrants s'installent en région. Néanmoins, les programmes de régionalisation se concentrent davantage sur les centres urbains principaux que sont Québec, Gatineau et Sherbrooke, jugés mieux outillés que les villes de plus petite taille pour offrir aux immigrants les conditions de vie pouvant mener à leur établissement durable (St Amour et Ledent, 2010). Aujourd'hui, Gatineau (Outaouais), Sherbrooke (Estrie) et Québec (Capitale-Nationale) sont, après la région de Montréal, les principales destinations de ces nouveaux venus. En 2011, lors du recensement, on a ainsi dénombré respectivement 9,9%, 6,2% et 4,4% de personnes nées à l'étranger installées dans ces régions.

Alors qu'historiquement, lors des années 1970 et 1980, elles consistaient surtout à privilégier l'installation des réfugiés à l'extérieur de la métropole, les mesures de régionalisation mises en place au Québec il y a 25 ans sont différentes et apparaissent comme plus incitatives (St Amour et Ledent, 2010). Pour mettre en œuvre cette politique de régionalisation de l'immigration, l'État a élaboré une liste de critères de sélection visant à repérer les immigrants les plus susceptibles de s'établir hors Montréal. La promotion des régions auprès des immigrants s'est alors accrue, ainsi que la sensibilisation auprès des populations et des administrateurs locaux quant à l'apport positif de l'immigration (St Amour et Ledent, 2010). Au final, l'objectif était d'arriver à une plus grande dispersion de la population immigrante sur le territoire québécois en améliorant la capacité du Québec, hors Montréal, à attirer et retenir les immigrants. Cette immigration en région concerne non seulement les immigrants économiques, mais également les réfugiés. En effet, le gouvernement provincial a identifié 13 villes de destination pour la réinstallation des réfugiés pris en charge par l'État

---

<sup>2</sup> Ce terme a été utilisé par Vatz Laaroussi dans son article Les réfugiés et immigrants dans les régions du Québec: pour un questionnement politique et éthique», *Vivre ensemble*, été 2011, [En ligne], p.2, [http://cjf.qc.ca/upload/ve\\_bulletins/2697\\_a\\_Vol18No61\\_Art\\_MVL.pdf](http://cjf.qc.ca/upload/ve_bulletins/2697_a_Vol18No61_Art_MVL.pdf)

dans la province : Québec, Sherbrooke, Drummondville, Victoriaville, Trois-Rivières, Gatineau, Laval, Saint-Jérôme, Joliette, Longueuil-Brossard, Saint-Hyacinthe et Granby. Les réfugiés parrainés quant à eux s'installent principalement à Sherbrooke et Montréal, puis à Québec, Gatineau, Laval et Longueuil (MICC, 2013-2016).

### **2.3.1 Attraction et rétention en région**

La force d'attraction et de rétention des villes se manifeste, dans un premier temps, par son choix comme premier lieu d'établissement par les nouveaux immigrants entrant dans un pays d'accueil, puis, par de potentiels mouvements migratoires et changements de lieu de résidence (St Amour et Ledent, 2010). Un mouvement migratoire intra-provincial ou vers d'autres provinces canadiennes, s'il intervient, se fera peu de temps après l'arrivée de l'immigrant au Québec et est crucial à la question de la rétention (St Amour et Ledent, 2010). Pour le Québec, effectuer une sélection précise de ses immigrants et constater leur départ vers d'autres provinces ou pays constitue une perte. Or, selon Parent (2013), le Québec n'arriverait pas encore à concurrencer d'autres provinces comme l'Ontario, laquelle obtient de bons scores au niveau de la rétention de ses immigrants principal obstacle en serait d'ordre économique, affirme l'auteur (2013). Les immigrants décrochent moins facilement un emploi au Québec qu'en Ontario et ce, même en cas de crise économique. Dans cette optique, plusieurs programmes ont été instaurés dans les régions du Québec afin d'attirer des immigrants directement de l'étranger, ou bien résidant dans d'autres grandes villes canadiennes attractives comme Montréal ou Toronto. Cependant, les soldes des migrations interprovinciales étant généralement défavorables au Québec, l'immigration internationale a été alors perçue comme le principal moteur de la croissance démographique (St Amour et Ledent, 2010).

Par ailleurs, cette question de la rétention touche aussi les divers centres urbains québécois puisque c'est bien leur essor industriel, scientifique et culturel qui s'en trouve affecté. Dans cette veine, Vatz Laaroussi (2010) énumère des conditions *sine qua non* pour favoriser la rétention en région peu denses en immigration. Entre autres, le bassin d'emploi doit y être d'envergure et diversifié, permettant la promotion socio-professionnelle de l'ensemble des membres de la famille alors que les infrastructures en logement, en transport et les services éducatifs et socio-culturels doivent y être suffisamment importants afin qu'ils puissent s'y investir. L'ouverture de la population locale à l'égard des nouveaux arrivants serait aussi primordiale. Selon Vatz Laaroussi (2010), ces conditions ne sont actuellement pas réunies dans toutes les régions, l'ouverture de la population locale, des entreprises et du bassin d'emploi y persistant comme des défis majeurs.

## **2.4 LA RÉTENTION DES IMMIGRANTS, SIGNE D'UNE RÉGIONALISATION RÉUSSIE ?**

Les écarts entre les taux d'emploi des immigrants et des natifs du Canada persistent et demeurent plus importants que dans d'autres provinces, notamment dans le cas des immigrants très récents. En 2011, le taux d'emploi des immigrants du Québec, qui s'élevait à 70,3 %, était plus faible que celui des immigrants de toute autre province. De même, leur taux de chômage, qui a atteint 11,9 % - le plus élevé de toutes les provinces - était le double de celui des Québécois natifs (5,6 %) (Statistique Canada, 2013). À Sherbrooke, à la même période, le taux de chômage des minorités visibles

(immigrants et natifs confondus) atteignait 15,1%, alors qu'à Québec, il était de 9,5% (*ibid*). Même si la réalité québécoise montre que tous les nouveaux venus sur le marché du travail, qu'ils soient immigrants ou non, doivent y surmonter certains défis - le manque d'expérience de travail, l'inadéquation potentielle entre les connaissances acquises à l'école et les exigences de l'industrie, le manque d'information sur les possibilités d'emploi), il n'en reste pas moins que les obstacles à l'intégration professionnelle des immigrants, principalement des immigrants récents, sont nombreux. Ainsi, on remarque que la maîtrise du français ne suffit pas à leur garantir une bonne insertion, l'anglais étant aussi exigé par de nombreux employeurs de la région estrienne ainsi qu'à Québec où 15% des offres d'emploi affichées exigent le bilinguisme, soit autant qu'à Montréal<sup>3</sup>. L'intégration professionnelle des immigrants du Québec est également remise en cause par la sous-évaluation de l'expérience professionnelle et des diplômes obtenus dans le pays d'origine, la discrimination à l'emploi, l'absence de réseaux professionnels, la mise en valeur de l'expérience québécoise ou canadienne, ainsi que par la procédure d'entrée à plusieurs domaines professionnels dont l'accès est contrôlé par les Ordres professionnels (Bastien et Bélanger, 2010 ; Frenette et Morissette, 2003 ; Gilmore et Lepetit, 2008 ; Lenoir et coll., 2008 ; Picot et Hou, 2009).

Pour prendre forme, l'intégration en emploi des personnes immigrantes dans les villes de Sherbrooke et de Québec ne peut se faire qu'au moyen d'une responsabilité conjointe entre différents acteurs. Ces deux villes se sont dotées d'une politique d'accueil et d'intégration des personnes immigrantes et c'est un des points principaux qui ressort de leurs politiques respectives (Ville de Sherbrooke, 2009 ; Ville de Québec, 2010). L'accueil et la rétention des immigrants dépendent, selon cette prémisse, à la fois du gouvernement, de l'administration municipale, des organismes communautaires, des citoyens, des syndicats ainsi que des employeurs. Ces derniers sont les acteurs placés au centre de ce projet et sur lesquels nous nous centrerons plus en détails.

Enfin, il convient de noter que la composition de l'immigration des deux villes diffère quant aux catégories d'immigrants présents en 2015 et leurs niveaux de scolarité (MIDI, 2015), ce qui pourrait avoir un impact sur l'intégration en emploi de ceux-ci. En effet, à Québec on retrouve plus d'immigrants économiques (et donc de travailleurs qualifiés) et plus de personnes ayant une scolarité supérieure à 14 ans qu'à Sherbrooke, où l'on dénombre plus de personnes de la catégorie des réfugiées.

---

<sup>3</sup> La rareté de la main-d'œuvre bilingue, un problème généralisé à Québec, Gilbert Leduc, Le Soleil, 24 septembre 2015, <http://www.lapresse.ca/le-soleil/affaires/actualite-economique/201509/23/01-4903366-la-rarete-de-la-main-doeuvre-bilingue-un-probleme-generalise-a-quebec.php>

Composition de l'immigration par catégorie				
Sherbrooke	50,4%	Immigrants économiques	62,5 %	Québec
	18,5%	Regroupement familial	19,5%	
	30,1 %	Réfugiés	17,7 %	
Scolarité des immigrants âgés de 15 ans et plus				
Sherbrooke	49,9 %	14 années et +	57,6 %	Québec
	26,4 %	Dont 17 années et +	31,9 %	
	35,2 %	13 années et –	26,1 %	
	22,8 %	Dont 11 années et -	15,5 %	

*Tableau 1 : La composition de l'immigration par catégorie et scolarité des immigrants âgés de 15 ans et plus pour les villes de Québec et de Sherbrooke, synthèse des auteures à partir des données du MIDI, 2014*

Notons, en conclusion de cette section, que les villes de Québec et de Sherbrooke, bien qu'historiquement villes d'accueil de réfugiés humanitaires qui en ont influencé la composition ethnoculturelle de par leur provenance, se distinguent sur bien des points, points qui pourraient avoir un impact sur la rétention de l'immigration qui y prévaut. Par exemple, les pays de provenance de leurs réfugiés et immigrants de même que leurs nombres respectifs diffèrent, à l'instar de leurs structures d'accueil et organismes. L'Estrie est une région à majorité francophone (90,1 % de la population de Sherbrooke a le français comme langue principale), mais dont l'histoire a été marquée par le peuplement de loyalistes anglophones au début du XIX<sup>ème</sup> siècle et la proximité géographique avec les États-Unis. Québec, bastion catholique, est francophone à 94,6%<sup>4</sup>. Les cultures et religions d'origine des deux villes s'y sont disséminées selon des modes qui leur sont propres. Ces ancrages régionaux, culturel et industriel, marqués par leur éloignement commun du grand centre qu'est Montréal, agiront comme toiles de fond aux formes de gestion des diversités et aux mesures visant la rétention en entreprise de la main-d'œuvre immigrante qui y prévaudront.

Le taux de rétention des personnes immigrantes semble être marqué par une hausse significative dans la ville de Québec (il serait de 81% selon les statistiques dévoilées par la ville de Québec en 2015)<sup>5</sup>. Pour la ville de Sherbrooke,

<sup>4</sup> Données pour 2011. Voir : <http://www.axl.cefan.ulaval.ca/amnord/Quebec2demo.htm#1.2> Les francophones du Québec

<sup>5</sup> <http://www.lapresse.ca/le-soleil/actualites/societe/201507/02/01-4882676-la-ville-de-quebec-se-rejouit-de-sa-capacite-a-retenir-les-immigrants.php>

Le MIDI donne le taux de présence au Québec, 75.7% en 2014, selon cette définition : Le taux de présence se définit alors comme le rapport entre le nombre de personnes immigrantes considérées présentes au Québec au moment du jumelage et celui de l'ensemble de la population

il serait, selon le calcul effectué par l'organisme Actions Interculturelles de développement et d'éducation, de 21,62% (AIDE, 2015). Comment ceci se traduit-il sur le marché de l'emploi de ces deux villes ? Si le nombre d'études sur la régionalisation de l'immigration au Québec tend à s'accroître, celles portant sur l'attraction et la rétention de ces immigrants au sein des entreprises de ces régions demeurent quant à elles rares.

Cette recherche-pilote s'inscrit dans une volonté de compréhension des mécanismes à l'œuvre dans les entreprises et organisations de travail des villes de Québec et de Sherbrooke afin de retenir en leur sein une main d'œuvre issue de l'immigration. La visée en est plus précisément de répertorier les pratiques innovantes mises en place au sein des entreprises de ces villes, aussi bien publiques que privées, pour retenir les travailleurs immigrants répondant à leurs besoins.

Avant d'évoquer la rétention du personnel immigrant dans les entreprises, une entrée en matière au sujet de la force d'attraction des villes de Sherbrooke et de Québec dans sa globalité s'impose.

### **3 VILLE DE SHERBROOKE**

---

#### **3.1 PORTRAIT DE LA VILLE DE SHERBROOKE**

Sherbrooke est la capitale régionale des Cantons de l'Est (ou Estrie). Elle est aussi la sixième plus grande ville du Québec (Ville de Sherbrooke, 2014), et représente 50% du poids démographique de l'Estrie. Sherbrooke est considérée à la fois comme pôle culturel, administratif et institutionnel de la région estrienne. Sa situation géographique est également stratégique du fait qu'elle se trouve à proximité de plusieurs grandes villes nord-américaines, à savoir Montréal, Québec, mais aussi Boston et New York. L'intérêt dans ce rapport pour la ville de Sherbrooke s'explique notamment par le fait que Sherbrooke est la troisième ville québécoise à comprendre le plus grand nombre d'immigrants dans sa population (6,2%) après la région métropolitaine de recensement (RMR) de Montréal (22,6%) et la RMR de Gatineau (9,9%) (ENM 2011). Rappelons également que la Ville de Sherbrooke constitue la première ville regroupée québécoise à s'être dotée d'une Politique d'accueil et d'intégration des personnes immigrantes en 2009, une politique qui rejoint le fait que Sherbrooke est considérée par le gouvernement québécois comme l'une des trois villes ciblées par la régionalisation de l'immigration, avec Québec et Gatineau.

Au 1er janvier 2014, la population de la capitale de l'Estrie était de 159 448 habitants (Ville de Sherbrooke, 2014), et comptait une majorité de personnes âgées entre 45 et 64 ans (Statistique Canada, 2014). Les perspectives démographiques annoncées pour la période 2006-2026 annoncent une croissance démographique de 9,3 % pour la ville de Sherbrooke, soit une croissance supérieure à celle prévue pour la région de l'Estrie (8,1%) et pour l'ensemble du Québec (6,3 %) (CRÉ, 2009). Cette croissance sera notamment due à l'accroissement migratoire au sein de la ville.

---

immigrante admise au cours de la période considérée. La présence au Québec a été mesurée au mois de janvier 2014 et les résultats présentés se rapportent à l'ensemble des admissions permanentes au Québec de 2003 à 2012.

Ainsi, en 2011, la population de la ville de Sherbrooke était de 201 890 habitants (Recensement de 2011) et entre 2006 et 2011, 5 667 ont immigré dans la ville de Sherbrooke ce qui représente 2,8% de sa population immigrante à cette époque (Enquête nationale auprès des ménages (ENM) de 2011).

La ville de Sherbrooke compte plus de 5 700 entreprises sur son territoire dont 756 dans les secteurs industriel et tertiaire-moteur<sup>6</sup> selon Sherbrooke Innopole (2016).

Plusieurs types d'employeurs à Sherbrooke sont susceptibles de pouvoir recruter des immigrants au sein de leur personnel. Parmi eux, les services publics concentrent le plus grand nombre d'immigrants. Les quatre plus grands employeurs de la ville estrienne sont en effet les établissements de la santé, l'Université de Sherbrooke, la Commission scolaire de la Région de Sherbrooke et la Ville de Sherbrooke (y compris Hydro-Sherbrooke). Dans ce sens, il faut noter que l'ensemble de ces établissements sont actuellement assujettis à la loi d'accès à l'égalité en emploi, et figurent sur le dernier rapport triennal 2010-2013 de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ, 2014). Sur les trois secteurs d'activité, le secteur dominant à Sherbrooke est le tertiaire, soit celui des services, suivi de l'industrie (secondaire) et de l'agriculture (primaire) (Sherbrooke Innopole, 2014). De plus, les meilleures opportunités d'emploi se retrouvent dans l'éducation, la santé, ainsi que les autres services publics. La fabrication et la construction sont également des domaines fortement créateurs d'emplois dans la ville.

En 2002, le Conseil des ministres du gouvernement du Québec lance le programme des Créneaux d'excellence ACCORD (MEIE, 2002). Fondés sur des compétences spécifiques reconnues, les créneaux développent une image de marque pour chacune des régions du Québec afin qu'elles rayonnent sur les plans national et international.

Selon le Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Exportation « Un créneau d'excellence se définit comme un ensemble d'organisations aux activités connexes et interdépendantes, qui collaborent entre elles et se concurrencent; regroupées sur un territoire défini; constituant un secteur où la région a su se démarquer grâce à des compétences et à des produits particuliers et employant des chercheurs et une main-d'œuvre qualifiés ».

Pour la région de l'Estrie, six créneaux d'excellence ont été identifiés : les bio-industries environnementales, les élastomères, l'industrie des systèmes électroniques du Québec, un pôle d'excellence québécois en transports terrestres, les sciences de la vie et la transformation du bois d'apparence et composite (MEIE, 2002).

---

<sup>6</sup> Les industries du tertiaire moteur ont un certain nombre de points en commun qui contribuent à leur caractère dynamique. Ce sont des industries à forte valeur ajoutée qui, dans la majorité des cas, opèrent de plus en plus dans des marchés internationaux concurrentiels. Voir : La tertiarisation de l'économie du Québec, Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie Direction générale de l'analyse économique Direction de l'analyse de la conjoncture industrielle Novembre 1996

### 3.2 PORTRAIT DE LA POPULATION IMMIGRANTE DE SHERBROOKE

La capitale des Cantons de l'Est est devenue au fil des ans un aimant attractif pour de nombreux immigrants en provenance aussi bien d'autres villes québécoises que de pays étrangers. Dès le XVIII<sup>ème</sup> siècle, Sherbrooke commence à accueillir une population immigrante (Ville de Sherbrooke, 2009). Une tendance toujours d'actualité puisque 6% de la population sherbrookoise est immigrante (Enquête nationale auprès des ménages (ENM) de 2011). L'immigration s'érige ainsi, et de plus en plus, comme un atout décisif au développement de la ville. Cette immigration pourrait en effet aider la ville à relever plusieurs défis actuels et futurs tels que le vieillissement de la population, la pénurie de main-d'œuvre, l'attraction de nouvelles entreprises, le rayonnement culturel ou l'ouverture sur le monde, cette dernière étant vue sous l'angle des échanges économiques avec d'autres pays (Politique d'accueil et d'intégration des personnes immigrantes, 2009).

Selon le Service d'aide aux néo-Canadiens (SANC) de Sherbrooke, organisme de soutien aux immigrants de la ville, ce sont plus de 80 nationalités différentes parlant près de 50 langues qui y sont représentées (SANC, 2014).

Colombie	948	14,9%
Colombie	860	13,5%
Maroc	378	5,9%
Afghanistan	334	5,3%
Algérie	300	4,7%
Rép. Démocratique du Congo	200	3,1%
Boutan	148	2,3%
Chine	136	2,1%
Mexique	120	1,8%
Brésil	118	1,8%

Tableau 1: Ville de Sherbrooke, 10 principaux pays de naissance des immigrants, MIDI, 2015

Au-delà du nombre des immigrants qui est à la hausse, c'est également le visage de l'immigration qui s'est modifié avec l'évolution des régions d'origine de ceux qui choisissent la ville estrienne comme lieu de résidence et les immigrants sont de plus en plus issus des minorités visibles<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Selon la Loi sur l'équité en matière d'emploi, les personnes, autres que les autochtones, qui ne sont pas de race blanche ou qui n'ont pas la peau blanche font partie des minorités visibles. Elles comprennent les Chinois, les Asiatiques du sud, les Noirs, les Philippins, les Latino-Américains, les Asiatiques du sud-est, les Arabes, les Asiatiques occidentaux, les Japonais, les Coréens, les minorités visibles non incluses ailleurs, les minorités visibles multiples et tous les autres (Gouvernement du Québec, 2001).

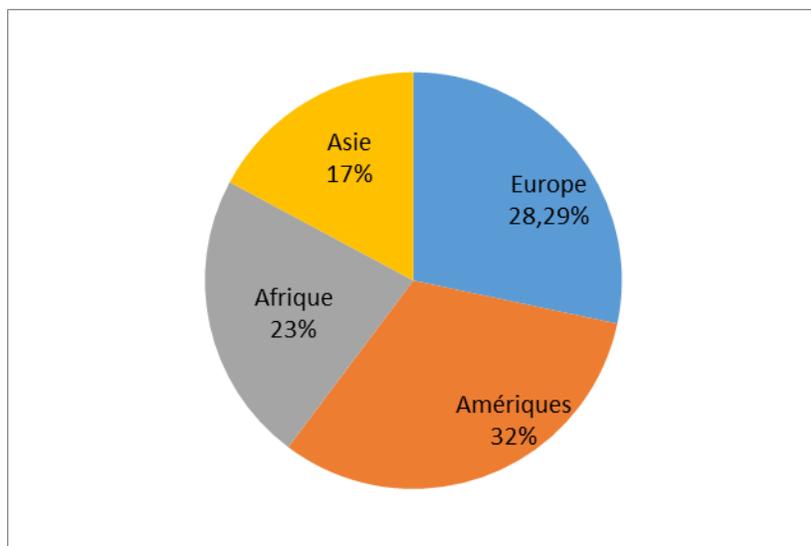


Figure 1: Ville de Sherbrooke, continents d'origine des immigrants, Statistique Canada, ENM 2011

Parmi les immigrants établis à Sherbrooke, on trouve aussi bien des réfugiés, envoyés par le gouvernement québécois dans cette ville, que des indépendants, ces derniers ayant décidé de s'établir à Sherbrooke de leur plein gré. Pour rappel, les immigrants indépendants regroupent aussi bien les travailleurs qualifiés, les gens d'affaires que les parents aidés ayant rejoint un membre de leur famille déjà établi au Québec. Parmi les immigrants étant arrivés en Estrie entre 2003 et 2012, 49,2% sont des immigrants économiques, 31,6% des réfugiés, et 18,2% sont arrivés par le programme de regroupement familial (MICC, 2014).

Si l'on s'attarde à la distribution des immigrants des minorités visibles dans la ville de Sherbrooke, on constate une répartition quasiment égale entre les hommes et les femmes, sauf pour les Chinoises qui sont beaucoup plus nombreuses (280 vs 165) que leurs homologues masculins.

<b>Ville de Sherbrooke</b>	<b>TOTAL</b>	<b>Hommes</b>	<b>Femmes</b>
Total de la population des minorités visibles	8690	4565	4125
Sud-Asiatique	465	250	215
Chinois	440	165	280
Noir	2630	1380	1250
Philippin	40	20	25
Latino-Américain	2200	1195	1010
Arabe	1415	775	635
Asiatique du Sud-Est	640	335	305
Asiatique occidental	485	255	225
Coréen	90	55	30
Japonais	55	30	25
Minorité visible, n.i.a.	55	20	35
Minorités visibles multiples	170	80	85

Tableau 2: Total de la population des minorités visibles et selon le sexe, Ville de Sherbrooke, ENM 2011

En Estrie, et principalement à Sherbrooke – 86,2% des immigrants de l'Estrie résident en effet à Sherbrooke - les immigrants connaissent de plus en plus la langue française. La région est en majorité francophone (90% de sa population) et 55,9% de sa population immigrante arrivée entre 2003 et 2012 parle français, tandis que 32,6% ne parle aucune des deux langues officielles que sont l'anglais et le français (MICC, 2014). À noter que ceux qui ne parlent pas français à leur arrivée au Québec finissent par le faire avec le temps. En effet, plusieurs programmes sont proposés par les différentes instances scolaires de la région (Commission scolaire de la Région-de-Sherbrooke, Cégep et Université) aux immigrants vivant à Sherbrooke dans le but d'améliorer leur niveau en français, programmes auxquels prennent part la majorité des immigrants (MICC, 2007).

<b>Connaissance de la langue officielle parlée</b>		
Langue maternelle français	6150	41,7%
langue maternelle anglais	935	6,3%
anglais et français	7 105	48,1%
ni anglais, ni français	565	3,8%

Tableau 3: Ville de Sherbrooke, connaissance de la langue officielle parlée, Statistique Canada, ENM 2011

Les trois principales régions d'origine des immigrants vivant en Estrie sont l'Amérique du Sud (23,4%), l'Afrique du Nord (12,9%) et l'Europe occidentale et septentrionale (16,2%), tandis que les cinq principaux pays d'origine des immigrants de la région sont la Colombie, la France, le Maroc, l'Afghanistan et l'Algérie (MICC, 2014).

Dans le plan quinquennal de développement de l'Estrie 2013-2018 (Conférence régionale des élus (CRÉ) de l'Estrie, 2013) figure un point stratégique qui concerne l'insertion et la rétention professionnelle des immigrants. Un des objectifs du programme est ainsi d'

*Améliorer la disponibilité de main d'œuvre qualifiée [en veillant à] accroître la formation continue en entreprise [et à] attirer et retenir en Estrie des personnes qualifiées dont le profil correspond aux besoins du marché du travail et au potentiel de développement de la région [...]. Les bassins de main-d'œuvre étant restreints au Québec, une attention particulière doit être mise sur l'attrait et la rétention d'une main-d'œuvre qualifiée en provenance d'autres pays (Plan de développement de l'Estrie 2013-2018, p.14).*

## **4 LA VILLE DE QUÉBEC**

---

L'objectif de cette étude pilote étant de décrire et de répertorier les pratiques existantes et novatrices d'attraction et de rétention des personnes issues de l'immigration mises en œuvre par les entreprises, nous présentons à présent le portrait de la ville de Québec et sa population issue de l'immigration, de même que les secteurs d'emploi en essor pouvant potentiellement les attirer et les recruter. Nous voulons savoir quelles sont leurs pratiques d'accueil, d'intégration mais surtout de maintien en emploi destinées spécifiquement à ces employés ainsi que, ce faisant, les défis que ces organisations rencontrent.

Suite à cette description, nous proposons un descriptif des pratiques liées à la diversité se combinant aux cultures organisationnelles des entreprises participantes, en lien aux résistances et écueils qui leur sont potentiellement liés, selon les dires de nos participants, soit des gestionnaires des ressources humaines travaillant dans ces entreprises. Suivra une analyse des contenus thématiques rattachés à la notion de rétention, selon nos participants

### **4.1 LA VILLE DE QUÉBEC ET L'IMMIGRATION**

#### **4.1.1 Portrait économique de la ville de Québec**

Selon le rapport «Bilan et perspective 2014-2015» de *Québec International*, depuis 10 ans, la région de la Capitale-Nationale<sup>8</sup> s'est fortement développée et est devenue une des plus performantes de la province. La région a vu sa population fortement augmenter (11,4% vs 9% pour l'ensemble de la province), ainsi que le revenu personnel disponible par habitant (31 032\$ vs 27 298\$ pour l'ensemble de la province). La croissance de ces 10 dernières années a atteint 10%, soit la meilleure croissance de la province.

---

<sup>8</sup> La Capitale-Nationale est une des 13 régions administratives de la province et comprend l'agglomération de Québec et les MRC de Portneuf, La Jacques-Cartier, La Côte-de-Beaupré, Charlevoix, Charlevoix-Est et l'Île - d'Orléans.

Nous sommes aujourd'hui bien loin de la ville de fonction publique marquée par un chômage à 9% des années 1980. Dès 1983, la ville de Québec a amorcé le virage de la diversification. Cette année-là, l'Université Laval, l'Institut national de la recherche scientifique (INRS), le Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ) et la Chambre de commerce et d'industrie de Québec créent le GATIQ (Groupe d'action pour l'avancement technologique et industriel de la région de Québec) avec, pour objectif, la création d'une économie du savoir (Paquet, 1983).

En 1984, lors du sommet socio-économique de la région de Québec, le GATIQ présente quatre projets pour la région, tous acceptés : la création d'un parc technologique, d'un centre de recherche en optique (INO), d'un centre de recherche en biomasse (CQVB) et d'un centre de recherche en informatisation des organisations (CEFRIO).

C'est le début du développement de divers créneaux liés à l'économie du savoir et aux technologies de pointe dans la région de la Capitale-Nationale.

En 2002, le Conseil des ministres du gouvernement du Québec lance le programme des Créneaux d'excellence ACCORD (MEIE, 2002). Fondés sur des compétences spécifiques reconnues, les créneaux développent une image de marque pour chacune des régions du Québec afin qu'elles rayonnent sur les plans national et international<sup>9</sup>.

Pour la région de la Capitale-Nationale, cinq créneaux d'excellence ont été identifiés : celui des *Aliments santé*, celui des *Arts numériques et divertissement interactif*, celui du *Bâtiment vert et intelligent*, celui de *l'Optique-photonique* et des *Sciences de la vie*. Le secteur *Finance et Assurances* s'est structuré, quant à lui, depuis 2007, avec la création du Centre de développement en assurances et services financiers (CDASF), connu également sous le nom de Puissance Onze<sup>10</sup>, qui regroupe onze compagnies d'assurance de dommages et d'assurance de personnes ayant leur siège social dans la région de la Capitale-Nationale.

---

<sup>9</sup> Selon le Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Exportation « Un créneau d'excellence se définit comme un ensemble d'organisations aux activités connexes et interdépendantes, qui collaborent entre elles et se concurrencent; regroupées sur un territoire défini; constituant un secteur où la région a su se démarquer grâce à des compétences et à des produits particuliers et employant des chercheurs et une main-d'œuvre qualifiés ».

<sup>10</sup> La liste des entreprises est disponible sur le site du CDASF : <http://www.assurancequebeclevis.ca/industrie-assurance/membres-regroupement.php>

La ville de Québec a vu ainsi s'accroître ses besoins de main-d'œuvre qualifiée depuis 20 ans pour répondre à la demande grandissante des entreprises installées dans la ville et notamment dans les secteurs en expansion identifiés ci-dessus. Comme dans l'ensemble de la province, la ville a bénéficié de l'apport de l'immigration pour combler une partie de ses besoins de main-d'œuvre.

#### 4.2 PORTRAIT DE L'IMMIGRATION DANS LA VILLE DE QUÉBEC

Selon l'Enquête nationale des ménages (ENM) de 2011 conduite par Statistique Canada, la population de Québec s'élève à 502 595 habitants en 2011. Avec 27 230 résidents permanents, la ville accueille donc 5,42% d'immigrants, répartis presque également entre les hommes (51%) et les femmes (49%). À ces chiffres, il faut ajouter 2 665 résidents non-permanents.

Depuis 1971, le nombre d'immigrants ne cesse d'augmenter dans la province, comme dans la Ville. Selon l'ENM 2011, l'accroissement de la population immigrante est plus important que celui de la population totale. Entre 2001 et 2011, la population québécoise a augmenté de 6,09%, passant de 7 237 479 habitants en 2001 à 7 903 001 habitants en 2011. Pendant cette même période, la population immigrante s'est accrue de 37,9%, passant de 706 965 personnes en 2001 à 974 895 personnes en 2011.

Dans la ville de Québec, selon le recensement de 2011, ce ne sont pas moins de 24 625 personnes qui y résidaient (certains arrivés dans les années 1970). Ils sont venus rejoindre les 2 610 immigrants déjà installés à Québec avant 1971, soit un accroissement de plus de 90% de la population immigrante. Les deux plus grandes vagues d'arrivées ont eu lieu entre 1991 et 2000 (4 590 nouveaux arrivants sur 10 ans), puis entre 2006 et 2011 (9 375 nouveaux arrivants sur 5 ans).

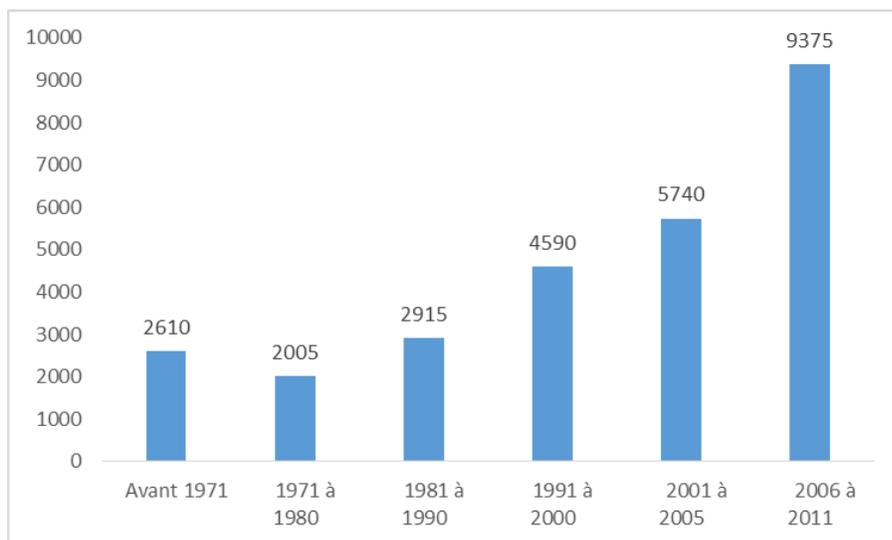


Figure 2: Ville de Québec, nombre d'immigrants, par période d'immigration, Statistique Canada, ENM 2011

Composé par différentes vagues d'Européens et d'Américains (Irlandais, Juifs de l'Europe de l'Est, Britanniques, Italiens, Grecs et Portugais) jusque dans les années 1960, le portrait de l'immigration se modifie par la suite. Les différentes politiques menées par le gouvernement canadien, puis à partir de 1991, la sélection des personnes immigrantes opérée par le Québec selon leur capital humain (âge, diplôme, profession, connaissance du français) ouvrent les portes de la province à des ressortissants du monde entier.

Ainsi, la ville de Québec, ville 'blanche' et bastion catholique et francophone, s'est, elle aussi, diversifiée sur le plan ethnoculturel. En 2011, alors que les ressortissants européens ne représentent qu'un peu plus du tiers des immigrants de la ville, les Américains et les Africains comptent pour près de la moitié des immigrants. Les Asiatiques sont quant à eux moins présents dans la ville (15%) alors que le nombre de personnes nées en Océanie reste insignifiant.

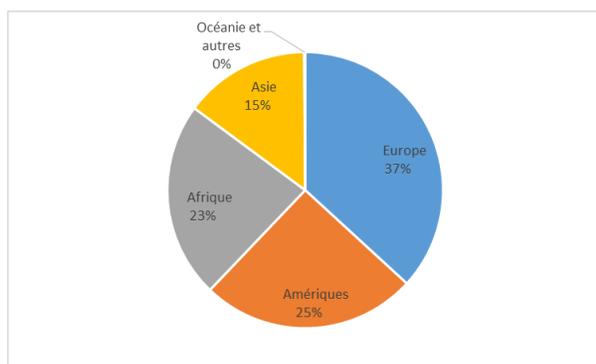


Figure 3: Ville de Québec, continents d'origine des immigrants, Statistique Canada, ENM 2011

On dénombre plus de 70 nationalités installées dans la Ville de Québec. Dans le tableau ci-dessous sur les dix principaux pays de provenance des immigrants à Québec, on constate que les Français, les Colombiens, les Marocains et les Chinois représentent plus du tiers (35,7%) des immigrants présents à Québec en 2011.

France	4800	17,63%
Colombie	2450	9,00%
Maroc	1255	4,61%
Chine	1215	4,46%
Algérie	1105	4,06%
États-Unis	825	3,03%
Bosnie-Herzégovine	710	2,61%
Mexique	615	2,26%
Haïti	610	2,24%
Roumanie	590	2,17%

Tableau 4: Ville de Québec, 10 principaux pays de naissance des immigrants, Statistique Canada, ENM 2011

Cependant, depuis 2011, les bassins d'immigration ont un peu changé à Québec, notamment avec l'arrivée des réfugiés venant du Bhoutan, du Népal et de la République démocratique du Congo, mais également avec des ressortissants du Maghreb de plus en plus nombreux à venir s'installer dans la région. Selon le MIDI, les dix principaux pays de naissance des immigrants admis au Québec de 2003 à 2012 et résidant dans la région de la Capitale-Nationale en 2014 sont, par ordre d'importance : la France, la Colombie, le Maroc, l'Algérie, la Tunisie, le Brésil, le Cameroun, la Chine, le Bhoutan et la république démocratique du Congo. Ces personnes sont principalement regroupées (93,8%) dans la ville de Québec (MIDI, 2014).

Si l'on s'attarde à la distribution des immigrants des minorités visibles<sup>11</sup> dans la ville de Québec, on constate une répartition quasiment égale entre les hommes et les femmes, sauf pour les Chinoises qui sont trois fois plus nombreuses que leurs homologues masculins (1045 vs 350).

Ville de Québec	TOTAL	Homme	Femme
<b>Total de la population des minorités visibles</b>	14 410	7 165	7 245
Sud-Asiatique	610	325	285
Chinois	1 390	350	1 045
Noir	3 655	1 945	1 710
Philippin	60	25	35
Latino-Américain	4 225	2 025	2 200
Arabe	2 720	1 615	1 110
Asiatique du Sud-Est	1 000	465	535
Asiatique occidental	190	95	100
Coréen	110	70	40
Japonais	85	0	60
Minorité visible, n.i.a.	195	130	65
Minorités visibles multiples	165	105	60

Tableau 5: Total de la population des minorités visibles et selon le sexe, Ville de Québec, 2011

Les personnes immigrantes vivant dans la 'Vieille Capitale' sont plus nombreuses dans les tranches d'âge de la population en âge de travailler par rapport à la population native. En effet, si les ratios sont identiques concernant les 0-24 ans, les 25-44 ans immigrants sont beaucoup plus nombreux (41% vs 26%), ainsi que les 45-64 ans (30% vs 24%). On peut y voir le reflet de la sélection par le gouvernement qui octroie, dans les critères de sélection, plus de points aux 18-35 ans.

<sup>11</sup> Selon Statistique Canada, les minorités visibles correspondent à la définition que l'on trouve dans la Loi sur l'équité en matière d'emploi. Il s'agit de personnes, autres que les Autochtones, qui ne sont pas de race blanche ou qui n'ont pas la peau blanche.

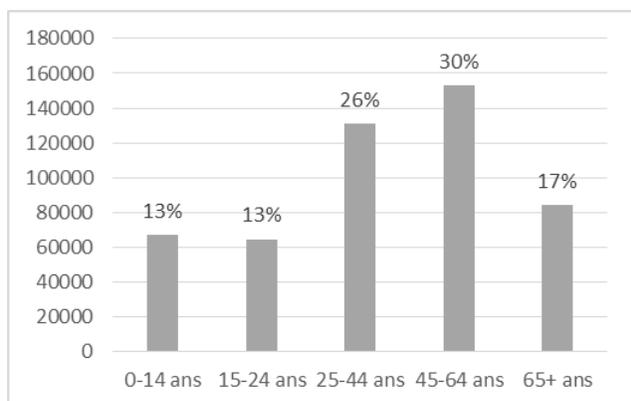


Figure 4: Ville de Québec, population totale, par groupe d'âge, Statistique Canada, ENM 2011

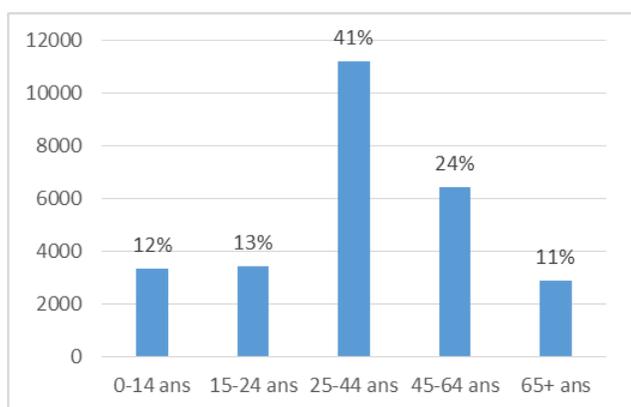


Figure 5: Ville de Québec, population immigrante, par groupe d'âge, Statistique Canada, ENM 2011

Enfin, 81% des immigrants de la ville de Québec ont le français comme langue maternelle et 10% déclarent parler couramment français et anglais. On peut le comprendre quand on sait que les candidats à l'immigration obtiennent jusqu'à 16 points pour la connaissance du français contre 6 points pour celle de l'anglais, le gouvernement du Québec considérant la connaissance du français comme un élément fondamental à la pérennité du fait français au Québec. C'est d'ailleurs un point qui est expliqué aux nouveaux arrivants lors des deux premières sessions d'information qui leur sont offertes à leur arrivée - *Premières démarches d'installation* et *Objectif intégration* – lors desquelles on insiste sur le fait qu'à Québec on vit et on travaille en français<sup>12</sup>.

Connaissance de la langue officielle parlée		
Langue maternelle français	22000	81%
langue maternelle anglais	1645	6%
anglais et français	2800	10%
ni anglais, ni français	790	3%

Tableau 6: Ville de Québec, connaissance de la langue officielle parlée, Statistique Canada, ENM 2011

<sup>12</sup> Ces sessions sont offertes à Montréal, à Québec et à Gatineau mais pas à Sherbrooke.

Il n'est pas surprenant dès lors de constater que sur les cinq premières communautés présentes à Québec, quatre aient le français pour langue maternelle : la France et les pays du Maghreb (Maroc, Algérie). C'est d'ailleurs dans la Province dans son ensemble que, entre 2007 et 2011, se concentraient surtout les ressortissants de ces quatre pays : Maroc (8,8%), Algérie (8,4%), France (7,4%), Chine (6,5%), Haïti (5,6%). (Confédération canadienne, s.d.).

### 4.3 PORTRAIT DU MARCHÉ DU TRAVAIL À QUÉBEC

#### 4.3.1 L'emploi des personnes immigrantes

Au Québec, les immigrants ont un taux de chômage qui s'élève à 11,6% vs 6,9% pour les natifs en 2013 (ISQ, 2013).

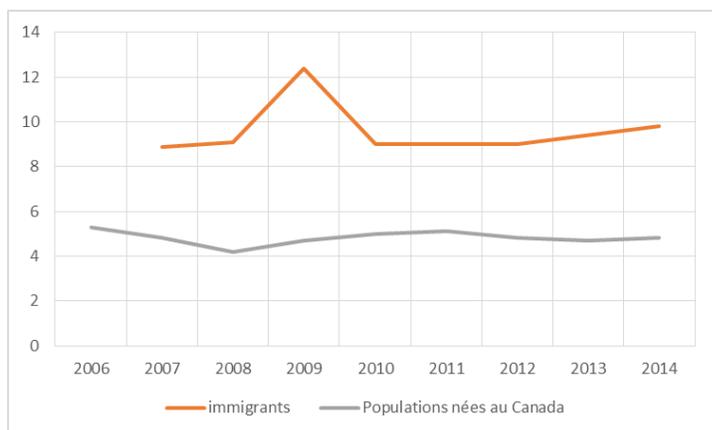


Figure 6: Ville de Québec, taux de chômage 2006 à 2014, Enquête sur la population active, juin 2015

Comme à l'échelle de la province, à Québec, les taux de chômage sont également plus élevés pour les immigrants que pour les natifs. On voit bien sur le graphique ci-dessus qu'il est souvent deux fois plus élevé. On peut constater que les immigrants ont souffert de la crise de 2008-2009 et ont vu leur taux de chômage grimper à 12,4%, presque trois fois plus que le taux des natifs (4,7%). Aujourd'hui, le chômage à Québec touche plus les femmes (9,6%) que les hommes (7,6%) (Ville de Québec, 2015) et frappe encore deux fois plus les immigrants que les natifs.

		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
population	totale	601	610,4	620,4	630,1	639,7	648,8	656,1	661,3	665,6
	immigrants	14	22,5	17,5	14,5	16,6	16,9	22,2	23,9	38,6
	Immigrants non-admis	1,5	4,2	4	3,2	5	3,9	4,9	4,9	4,6
	Populations nées au Canada	578,6	577,5	591,2	603,1	611,2	620,4	620	621,6	607,6
Taux de chômage	total	5,3	5,1	4,4	5	5,1	5,3	5	4,7	5,3
	immigrants	#N/A	8,9	9,1	12,4	9	#N/A	9	#N/A	9,8
	Immigrants non-admis	0	0	-	0	0	0	0	0	0
	Populations nées au Canada	5,3	4,8	4,2	4,7	5	5,1	4,8	4,7	4,8
Taux d'activité	total	66,4	67,4	67,3	66,7	68,5	69,2	68,9	68	68,8
	immigrants	67	78,1	69,4	60,9	70,9	69	71,2	68,7	72,3
	Immigrants non-admis	0	69	75	81,3	70	64,1	67,3	67,3	76,1
	Populations nées au Canada	66,5	66,8	67,1	66,8	68,4	69,2	68,8	68	68,4
Taux d'emploi	total	62,9	63,9	64,3	63,4	65	65,5	65,4	64,8	65,2
	immigrants	62,7	71,2	63,1	53,4	64,5	63,3	64,7	65,5	65,2
	Immigrants non-admis	0	59,5	75	78,1	66	61,5	59,2	57,1	67,4
	Populations nées au Canada	62,9	63,6	64,3	63,7	65	65,7	65,5	64,8	65,1

Tableau 7: Enquête sur la population active (EPA), Ville de Québec, 2006 à 2014, Compilation réalisée en juin 2015 par la Direction du partenariat, de la planification et de l'information sur le marché du travail (DPPIMT), Emploi-Québec Capitale-Nationale

Alors que la population active des natifs à Québec augmente de façon régulière depuis 2006 tout en entamant une baisse en 2014, on remarque que la population active immigrante s'accroît fortement en 2014. Les immigrants non-admis<sup>13</sup> marquent eux une hausse très importante en 2006 pour ensuite augmenter très irrégulièrement. Ce sont pour la plupart les travailleurs temporaires recrutés par les entreprises de Québec pour combler des besoins de main-d'œuvre spécialisée, notamment dans le secteur des technologies de l'information (TI). Il est difficile de connaître leur nombre avec précision ou de savoir combien repartent à la fin de leur contrat ou font une demande de résidence permanente.

Le taux d'activité et le taux d'emploi des immigrants est toujours un peu plus important que celui des natifs, sauf en 2009, année où les immigrants ont subi de plein fouet la crise, en plus grande proportion que les natifs. Ils sont quasiment identiques depuis 2013.

#### 4.3.2 La scolarité des personnes immigrantes

Les données d'Emploi-Québec (2014) montrent que la population à Québec est de plus en plus scolarisée. Ainsi, depuis 2006, le taux de diplômés collégial et universitaire dans la région est passé de 48,9% à 52,7% et on y observe une baisse du nombre de personnes sans diplôme (de 11,5% à 9,2%) (Emploi-Québec, 2014).

Une comparaison du niveau de scolarité des immigrants et des natifs montre que le nombre d'immigrants détenteurs d'un diplôme universitaire est plus élevé que celui des natifs (40% vs 22%), une donnée encore plus marquée en ce qui concerne les diplômes supérieurs au baccalauréat. Ce fait est conséquent et reflète

<sup>13</sup> Les immigrants non-admis sont des personnes immigrantes qui n'ont pas le statut de résident permanent ou la citoyenneté canadienne. Les étudiants étrangers et les travailleurs temporaires font notamment partie de cette catégorie de personnes.

la politique de sélection du gouvernement québécois, qui octroie dans sa grille de sélection des immigrants des points plus importants aux détenteurs de diplômes les plus élevés.

On constate dans le tableau 9 que les résidents non permanents ont des taux de diplomation encore plus élevés que les immigrants. Cela s'explique par le fait que les travailleurs temporaires sont sélectionnés souvent parce qu'ils possèdent un diplôme universitaire et que les étudiants étrangers, qui sont très nombreux à venir faire une maîtrise ou un doctorat sont comptabilisés dans cette catégorie. Il n'y a donc pratiquement que des hauts diplômés dans cette catégorie alors que la catégorie des 'immigrants' englobent non seulement des travailleurs qualifiés, mais également des personnes de la catégorie du regroupement familial et des réfugiés.

Niveau de scolarité de la population	Resident permanents	%	Résidents non permanent	%	Non immigrants	%
Aucun certificat, diplôme ou grade	3255	14%	85	4%	64525	16%
Diplôme d'études secondaires ou l'équivalent	3535	15%	315	13%	89345	22%
Certificat, diplôme ou grade postsecondaire	17115	72%	1960	83%	254895	62%
Certificat, diplôme ou grade universitaire au baccalauréat ou supérieur	9535	40%	1385	59%	89635	22%
Baccalauréat	4060	17%	420	18%	57340	14%
Certificat, diplôme ou grade universitaire au baccalauréat ou supérieur	5470	23%	970	41%	32300	8%

Tableau 8: Ville de Québec, Population totale âgée de 15 ans et plus selon le plus haut certificat, diplôme ou grade, Statistique Canada, ENM 2011

#### 4.3.3 Les salaires des immigrants

	non immigrants	résidents non permanents	immigrants
Avec revenu d'emploi	282 475	1 520	16 315
Revenu d'emploi médian \$	32 132	17 073	24 411
Revenu d'emploi moyen \$	38 041	26 495	33 122
Avec salaires et traitements	267 915	1 465	15 270
Salaires et traitements médian \$	32 792	17 163	25 060
Salaires et traitements moyen \$	37 322	25 202	32 458

Tableau 9: Ville de Québec, Population totale âgée de 15 ans et plus selon les statistiques du revenu d'emploi en 2010, Statistique Canada, ENM 2011

Le tableau 9 fait apparaître que les immigrants à Québec ont des revenus moins élevés que les natifs, que ce soit au niveau des revenus d'emploi ou au niveau des salaires et des traitements, et ce, de l'ordre de 13%.

Si l'on compare le revenu d'emploi annuel moyen des hommes et des femmes à ceux des immigrantes et des immigrants, on constate dans le tableau 10 que celui des immigrants est inférieur, les femmes immigrantes étant largement désavantagées.

Revenu d'emploi annuel moyen	53 359\$		
Hommes	55 152\$	Hommes immigrants	49 732\$
Femmes	43 839\$	Femmes immigrantes	39 724\$

Tableau 10: Ville de Québec, Revenu d'emploi annuel moyen, Statistique Canada, ENM 2011

#### 4.3.4 Répartition des immigrants à Québec dans l'industrie

Les immigrants, comme les natifs, travaillent en grande majorité (89%) dans le secteur des services. Les 11% restant se retrouvent dans le secteur de la construction de biens. Près d'un dixième de ces travailleurs sont des travailleurs temporaires.

	Immigrants	Immigrants non admis	Total immigrants en 2011
<b>Total - Industrie</b>	<b>17890</b>	<b>1675</b>	<b>19565</b>
Secteur de la production de biens	1860	235	2095
23 Construction	360	35	400
31-33 Fabrication	1280	200	1480
Autres industries de biens	215	0	220
Secteur des services	16035	1440	17470
Services à la production	4725	465	5190
Services à la consommation	5230	435	5655
Services gouvernementaux	6080	540	6620
N'a pas travaillé en 2010 ou 2011	0	0	0

Tableau 11: RMR de Québec, Répartition des immigrants dans l'industrie, ENM 2011

Une petite majorité des immigrants (38%) exerce dans les services gouvernementaux, les autres se répartissent presque également entre les services à la production (30%) et les services à la consommation (32%).

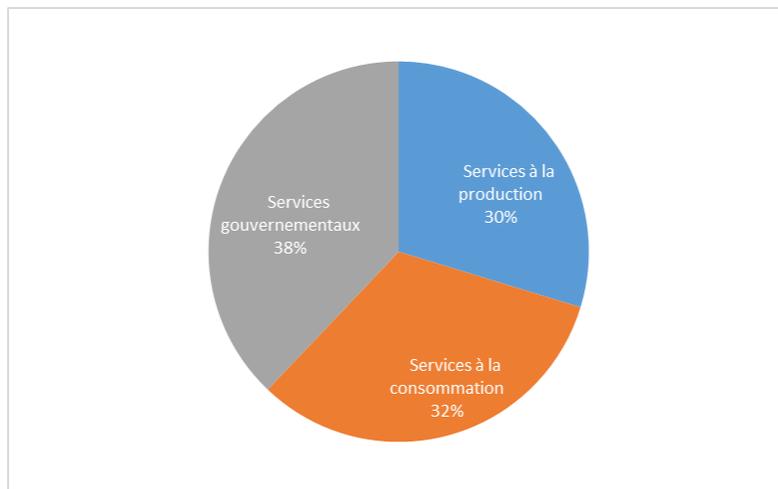


Figure 7: RMR Québec, répartition des travailleurs immigrants dans le secteur des services, Statistique Canada, ENM 2011

Dans la RMR de Québec, le tiers des immigrants actifs sur le marché de l'emploi sont concentrés dans trois secteurs de l'industrie. Ils sont 2 065 dans le secteur de l'hébergement et des services de restauration où ils représentent 9,60% de la main-d'œuvre. Ils sont 1 895 à travailler dans le secteur des soins de santé et de l'assistance sociale (on retrouve notamment dans ce secteur les CPE et les services de garde en milieu familial qui emploient un grand nombre de femmes immigrantes). Ils sont 1 840 à œuvrer dans l'administration publique, un employeur majeur dans la ville de Québec. Les immigrants sont également bien présents dans le secteur des services professionnels, scientifiques et techniques, où ils comptent pour 7,55% des employés.

Population active totale âgée de 15 ans et plus selon l'industrie - Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN)	Immigrants	Population	% d'immigrants dans le secteur
72 Hébergement et services de restauration	2 065	21 520	9,60%
62 Soins de santé et assistance sociale	1 895	37 130	5,10%
91 Administrations publiques	1 840	40 305	4,57%
54 Services professionnels, scientifiques et techniques	1 640	21 715	7,55%
44-45 Commerce de détail	1 585	36 160	4,38%
61 Services d'enseignement	1 520	21 130	7,19%
31-33 Fabrication	1 110	17 145	6,47%
56 Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement	750	10 915	6,87%
81 Autres services, sauf les administrations publiques	620	12 660	4,90%
48-49 Transport et entreposage	565	10 065	5,61%
52 Finance et assurances	480	11 640	4,12%
41 Commerce de gros	355	8 535	4,16%
51 Industrie de l'information et industrie culturelle	315	5 520	5,71%
23 Construction	305	12 935	2,36%
71 Arts, spectacles et loisirs	220	5 170	4,26%
53 Services immobiliers et services de location et de location à bail	220	4 340	5,07%
11 Agriculture, foresterie, pêche et chasse	100	815	12,27%
21 Extraction minière, exploitation en carrière, et extraction de pétrole et de gaz	45	330	13,64%
22 Services publics	20	1 685	1,19%
55 Gestion de sociétés et d'entreprises	0	115	0,00%

Tableau 12: RMR de Québec, Répartition de la population par secteur de l'industrie, Statistique Canada, ENM 2011

On note également que 12,27% des travailleurs du secteur agricole (815 travailleurs au total) sont des immigrants. 13% des immigrants travaillent dans le secteur de l'extraction des mines, carrières, pétrole et gaz.

#### 4.3.5 Répartition des immigrants par profession

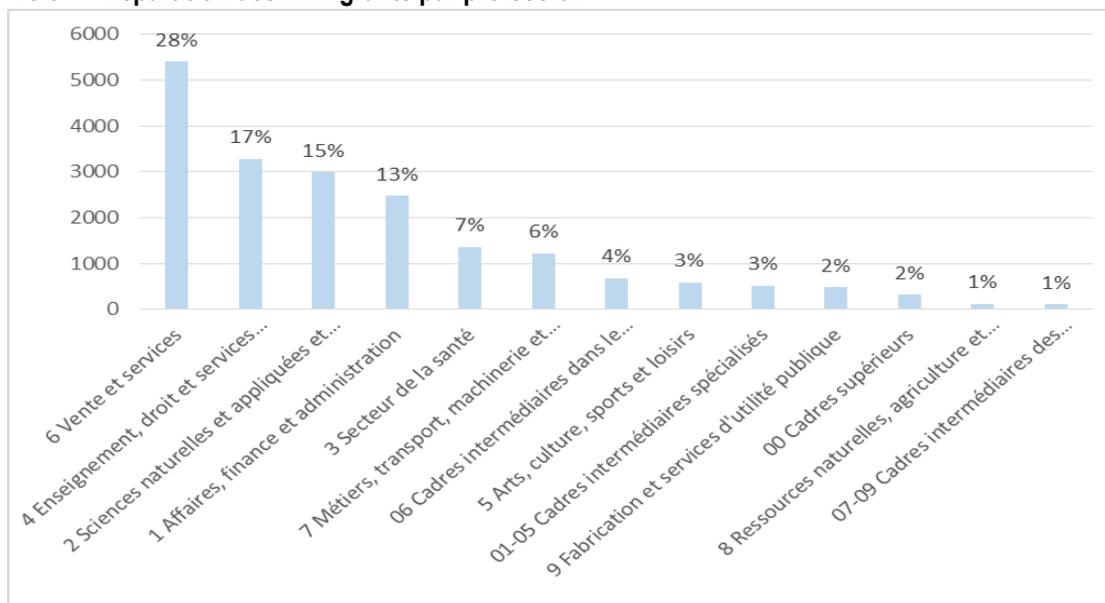


Figure 8: RMR Québec, Immigrants, par professions, Statistique Canada, ENM 2011

La grande majorité des immigrants de la RMR de Québec exercent des professions dans les domaines de la vente et des services (par exemple les services à la clientèle), de l'enseignement, du droit et des services sociaux, communautaires et gouvernementaux, des sciences naturelles et appliquées et enfin, de domaines apparentés. Ce dernier domaine regroupe notamment des ingénieurs et des spécialistes qui travaillent dans les entreprises liées aux créneaux Accord.

Si l'on s'attarde plus précisément sur la répartition des travailleurs immigrants dans la ville de Québec selon la profession et le sexe, on constate qu'une majorité d'entre eux travaillent dans le secteur Vente et services. Les professions de la catégorie Métiers, transport, machinerie et domaines apparentés sont occupés quasiment exclusivement par des hommes (985 vs 35) de même qu'ils sont majoritairement représentés dans la catégorie Sciences naturelles et appliquées et domaines apparentés (1850 vs 505). Les femmes sont significativement plus présentes dans les catégories Affaires, finance et administration, Enseignement, droit et services sociaux, communautaires et gouvernementaux le secteur de la santé alors que les hommes le sont dans les secteurs de la Gestion et Ressources naturelles, agriculture et production connexe.

Ville de Québec	TOTAL	Hommes	Femmes
Toutes les professions	16 215	8 985	7 230
0 Gestion	1 255	895	365
1 Affaires, finance et administration	1 980	695	1 290
2 Sciences naturelles et appliquées et domaines apparentés	2 355	1 850	505
3 Secteur de la santé	1 085	285	805
4 Enseignement, droit et services sociaux, communautaires et gouvernementaux	2 400	1 045	1 350
5 Arts, culture, sports et loisirs	460	230	235
6 Vente et services	4 565	2 375	2 190
7 Métiers, transport, machinerie et domaines apparentés	1 020	985	35
8 Ressources naturelles, agriculture et production connexe	100	75	25
9 Fabrication et services d'utilité publique	415	310	105
Profession - sans objet	560	240	325

Tableau 13: Total de la population immigrante active âgée de 15 ans et plus selon la profession et selon le sexe - Classification nationale des professions (CNP) 2011

Pour conclure, on note que, malgré une politique sélective d'immigration qui cible les immigrants en fonction de leur capital humain, les chiffres et les études réalisées ces dernières années montrent que les immigrants vivent des barrières systémiques à leur intégration : un taux de chômage plus élevé que les natifs et une déqualification (Girard, Smith et Renaud, 2008; Zietsma, 2010), la non reconnaissance de leurs diplômes et expérience professionnelle par les employeurs (Girard et Smith, 2013). Dans cette foulée, même après plusieurs années, les niveaux de salaires des immigrants restent inférieurs à ceux des natifs (Boudarbat & Boulet, 2007 ; Reitz, Curtis et Elrick, 2013 ; Girard, Smith et Renaud 2008).

Parallèlement à ces résultats, les entreprises de la ville vivent des défis de taille au niveau de la main-d'œuvre :

- selon Emploi-Québec, 66 000 postes y seront à combler d'ici 2016, dont 80% provenant de départs à la retraite et 20%, de nouveaux emplois ;
- l'adéquation entre la formation et les besoins des entreprises pour augmenter leur productivité et leur compétitivité n'est pas toujours présente. Tel que mentionné sur le site IMT en ligne d'Emploi-Québec, « Les entreprises connaissent des difficultés de recrutement en raison de l'absence de formation et du roulement de main-d'œuvre dans les professions en demande » ;
- un taux de chômage autour de 5%, ayant baissé à 4,4% en mai 2015 (Emploi-Québec, 2015), fait en sorte que la main-d'œuvre disponible se raréfie ;
- de nombreux pays vivent les mêmes pénuries de main-d'œuvre que le Québec, dans les mêmes secteurs d'activité, la concurrence est donc importante entre les employeurs du Québec et les

employeurs de ces pays pour attirer les meilleurs talents, et est présente aussi face aux autres provinces du Canada (MIDI, 2015).

- le recrutement dans ces conditions est un enjeu de taille pour les entreprises.

À Québec, c'est notamment particulièrement le cas dans :

Le secteur des services, et plus spécifiquement les services à la production (santé, finance, assurances et TIC, en particulier pour des postes spécialisés pour lesquels il n'y a pas assez de finissants qui sortent des universités et écoles ou de main-d'œuvre disponible. En effet, la présence de plusieurs firmes conseils en TIC dans la ville est un facteur déterminant la demande de main-d'œuvre dans les professions liées à ce secteur alors que le vieillissement de la population augmente d'autre part les besoins de main-d'œuvre dans le domaine de la santé.

Le secteur de l'hébergement et la restauration, qui peine à recruter et à retenir ses employés car ce sont parfois des emplois saisonniers et précaires et qui n'ont pas un grand pouvoir d'attraction ;

Pour répondre à ces défis, le MIDI et Emploi-Québec travaillent à l'attraction de main-d'œuvre dans la région. D'abord au niveau local, et ce depuis 2004, avec la politique de régionalisation.

Au niveau national, quelques essais dans cette foulée ont été menés par Chambre de commerce et d'industrie de Québec en 2008 et 2009, pour recruter des travailleurs au Nouveau-Brunswick et en Ontario<sup>1415</sup>.

Enfin, au niveau international, en plus de la sélection opérée auprès des candidats à l'immigration permanente, le gouvernement du Québec a mis des mesures en place afin d'accélérer le traitement des demandes de permis de travail. On peut lire sur le site du MIDI que « Le gouvernement du Québec et le gouvernement du Canada ont ratifié une entente pour simplifier le traitement des demandes d'embauche liées à des professions spécialisées pour lesquelles l'offre de main-d'œuvre locale est incapable de répondre à la demande de main-d'œuvre des employeurs ». Sur les 118 professions identifiées par Emploi-Québec comme étant parmi les plus en demande dans la Capitale-Nationale<sup>16</sup>, 30 (sur 37) se retrouvent sur la liste<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> <http://argent.canoe.ca/nouvelles/actualites/la-chambre-de-commerce-de-quebec-recrute-au-canada-8092008>

<sup>15</sup> <http://www.lapresse.ca/le-soleil/affaires/actualite-economique/200907/10/01-883212-missions-de-recrutement-a-toronto-et-a-ottawa.php>

<sup>16</sup> Emploi-Québec, Information sur le marché du travail,

[http://imt.emploi.quebec.gouv.qc.ca/mtg/inter/noncache/contenu/asp/mtg121\\_resultrechr\\_01.asp?lang=FRAN&Porte=1&cregncmp1=03&asect=1&PT4=53&sectsect=19&rppg=11&sectpprec=mtg322\\_descrssecteur\\_01%2Easp&cregn=03&tri=01&PT1=25&sectypeprin=03&type=03&PT2=21&PT3=10](http://imt.emploi.quebec.gouv.qc.ca/mtg/inter/noncache/contenu/asp/mtg121_resultrechr_01.asp?lang=FRAN&Porte=1&cregncmp1=03&asect=1&PT4=53&sectsect=19&rppg=11&sectpprec=mtg322_descrssecteur_01%2Easp&cregn=03&tri=01&PT1=25&sectypeprin=03&type=03&PT2=21&PT3=10)

<sup>17</sup> Ministère de l'Immigration, de la diversité et de l'Inclusion, Recrutement international, <http://www.immigration-quebec.gouv.qc.ca/fr/employeurs/embaucher-temporaire/travailleur-specialise/demarche-simplifiee.html>

des professions admissibles au traitement simplifié pour l'embauche de travailleurs étrangers temporaires pour les professions spécialisées, liste établie en collaboration avec Emploi-Québec.

La démarche du gouvernement est donc d'utiliser l'immigration temporaire ciblée pour pourvoir, le plus rapidement possible, les besoins de main-d'œuvre des entreprises de la province, puis d'offrir la possibilité à ces travailleurs temporaires intégrés professionnellement et insérés socialement de faire les démarches nécessaires à l'obtention de la résidence permanente.

Dans la province, sur les 10 premiers secteurs ayant des besoins de main-d'œuvre difficiles à combler, 5 sont dans le secteur de la fabrication (SCIAN 31-33). Les autres sont le commerce de détail (SCIAN 44-45), les services professionnels, scientifiques, techniques (SCIAN 54), les autres services (SCIAN 81), l'hébergement et services de restauration (SCIAN 72) et les soins de santé et assistance sociale (SCIAN 62). Certaines des professions à traitement simplifié par le MIDI sont dans le secteur de la fabrication et les services professionnels, scientifiques et techniques. Il n'est donc pas surprenant de voir que ce sont les entreprises de ces secteurs<sup>18</sup> qui vont faire du recrutement international pour combler leurs besoins de main-d'œuvre.

**Secteurs d'activité comptant des professions parmi les plus en demande actuellement dans l'ensemble du Québec.**

1. Matériel de transport (SCIAN 336)	17
2. Commerce de détail (SCIAN 44, 45)	14
3. Serv. professionnels, scientifiques, techniques (SCIAN 54)	14
4. Produits métalliques (SCIAN 332)	13
5. Autres services, sauf administrations publiques (SCIAN 81)	12
6. Machines (SCIAN 333)	12
7. Hébergement et services de restauration (SCIAN 72)	11
8. Soins de santé et assistance sociale (SCIAN 62)	11
9. Aliments, boissons et tabac (SCIAN 311, 312)	10
10. Première transformation des métaux (SCIAN 331)	10

*Tableau 14: Ensemble du Québec, les 10 premiers secteurs d'activité comptant parmi les plus en demande, IMT en ligne Emploi-Québec*

## **5 LES PRATIQUES DE RÉTENTION DU PERSONNEL ISSU DE L'IMMIGRATION : UNE EXPLORATION**

Le projet pilote dont nous vous présentons les résultats porte sur les stratégies mises en place par les entreprises des villes de Sherbrooke et de Québec afin de retenir leur main-d'œuvre immigrante. Nous avons

<sup>18</sup> <http://www.quebecentete.com/fr/travailler-a-quebec/missions-de-recrutement/>

choisi de cibler des entreprises embauchant une main-d'œuvre immigrante des secteurs diversifiés dans les deux villes dont nous avons plus tôt établi le portrait.

## 5.1 MÉTHODOLOGIE ET DÉROULEMENT DE L'ÉTUDE PILOTE

La recherche proposée est de type qualitatif. Les entrevues effectuées reposent sur un choix raisonné de participants (employeurs), dont le nombre varie de 10 à 15 (7 organisations participantes à Québec et 6 organisations participantes à Sherbrooke). Cet échantillon est intentionnel et orienté plutôt que constitué aléatoirement (Huberman et Miles, 1991 ; Deslauriers, 1991). Notre but a été de produire un maximum d'informations tout en assurant une validité suffisante de contenu. Les variations présentées le sont, entre autre, selon les dichotomies suivantes : secteur, nombre d'employés, ratio minoritaire-majoritaire, type et niveau de qualification des emplois proposés à la main d'œuvre immigrante, localisation, etc.

## 5.2 DÉROULEMENT DE L'ÉTUDE PILOTE

Pour répondre à nos objectifs, ce projet pilote répertorie, par collecte de données, des pratiques spécifiques (lorsque présentes) mises en œuvre par les employeurs du secteur privé et public afin d'attirer et de retenir les travailleurs immigrants dans leurs organisations, de même que les obstacles et écueils rencontrés ce faisant.

Nous avons procédé à des entrevues à questions semi-ouvertes<sup>19</sup> auprès d'employeurs en leur demandant de nous décrire ces pratiques, en relation avec la culture organisationnelle présente dans leur milieu. Des employeurs des villes de Québec (7) et de Sherbrooke (6) ont été approchés et ont accepté de participer à cette recherche-pilote. À Québec, huit (8) responsables de ressources humaines de sept organisations (six du secteur privé, un du secteur public) ont été rencontrés entre décembre 2014 et février 2015. Six entrevues individuelles et une entrevue avec deux personnes ont été réalisées dans les locaux de ces organisations. Les rencontres ont duré de quarante-cinq (45) minutes à une heure et ont été enregistrées<sup>20</sup>. Enfin, chaque participant rencontré en entrevue a complété un questionnaire sociodémographique dont les données sont synthétisées plus bas.

#	sexe	Age	Langue	Dernier diplôme	Formation à la gestion de la diversité	Natif ou non	Expérience dans l'organisation	Expérience en gestion dans l'organisation	Expérience en gestion	Temps complet/partiel

<sup>19</sup> Le protocole d'entrevue se trouve en annexe ----

<sup>20</sup> La démarche de recherche s'est déroulée suivant le respect des standards exigés par le comité d'éthique de l'Université de Sherbrooke assurant la confidentialité (n° CER-2014-72).

Q 1	H	Plus de 51	F	Baccalauréat	Non	Oui	20 et +	11-15	11-15	TC
Q 2	F	20-35	F	Baccalauréat	Oui	Oui	0-5	0-5	0-5	TC
Q 3	H	36-50	F	Baccalauréat	Oui	Non	11-15	11-15	11-15	TC
Q - 3	F	20-35	Autre	Certificat universitaire	Non	Non	0-5	0-5	0-5	TC
Q - 4	H	51 et +	F	Certificat universitaire	Non	Oui	20 et +	20 et +	20 et +	TC
Q - 5	H	20-35	F	Baccalauréat	En partie	Oui	6-10	0-5	0-5	TC
Q - 6	F	36-50	F	Baccalauréat	Non	?	11-15	0-5	6-10	TC
Q 7	H	20-35	F	Baccalauréat	Oui	Oui	0-5	0-5	0-5	TC
S 1	F	36-50	F	Sec.5	Non	Oui	16-20	16-20	20 et +	TC
S 2	M	36-50	F	maîtrise	Non	Oui	0-5	0-5	16-20	TC
S 3	F	36-50	F	---	Non	Oui	6-10	6-10	6-10	TC
S 4	F	36-50	F	CFA	Non	Oui	6-10	6-10	6-10	TC
S 5	F	36-50	F	DEP	Non	Oui	0-5	0-5	0-5	TC
S 6	F	20-35	F	Bacc.	Non	Oui	0-5	0-5	0-5	TC

Tableau 15: Portrait des personnes rencontrées dans les entreprises participantes à Québec et Sherbrooke

À Sherbrooke, six gestionnaires ont été rencontrés entre octobre 2014 et mars 2015. Les entrevues ont duré en moyenne une heure et se sont déroulées dans les locaux des organisations participantes.

Le tableau qui suit montre les caractéristiques des entreprises ciblées dans les villes de Québec et de Sherbrooke.

#	Création	Secteur	#employés (total)	# employes (issus de l'immigration)	Croissance ou décroissance de la représentativité des personnes issues de l'immigration depuis 2 ans	Croissance ou décroissance de la représentativité des personnes issues de l'immigration depuis 10 ans	Catégorie de personnel où se retrouvent les employés issus de l'immigration	Entreprise assujettie aux lois sur l'équité/égalité en emploi
---	----------	---------	-------------------	-------------------------------------	--	---	---	---

Q-1	1984	Finance (services professionnels)	165	56	Croissance	Croissance	Professionnels	Oui
Q-2	2002	Manufacturier	4300	7%	Croissance	Croissance	Cadres- Professionnels- Manœuvres- Personnel bureau- Personnel semi qualifié	Oui
Q-3	1974	TIC	165	3% (5 personnes, mais aussi 45 temporaires)	Croissance	Croissance	Cadres. Manœuvres. Personnel de bureau	oui
Q-4	1908	Assurances	52	7 personnes (13.5%)	Stagnation	Croissance	Professionnels . Personnel de bureau	Oui
Q-5	2011 (fusion)	Administration publique	?	3%	Stagnation	Croissance	Professionnels . Personnel de bureau	Oui
Q-6	1915	Finance (services profs)	125	13 personnes (10.4%)	Croissance	Croissance	Professionnels . Personnel semi-qualifié	Oui
Q-7	1984	Finance (services professionnels)	165	56	Croissance	Croissance	Professionnels	Oui
S-1	1976		295	25 (8,5%)	Croissance	Croissance	Manœuvres	Oui
S-2	2010		12	4 (33%)	Croissance	Croissance	Professionnels	Oui
S-3	1999		245	69 (28,2%)	Croissance	Croissance	Cadres	Oui
S-4	1988		51	1 (2%)	Diminution	Diminution	Vendeuse	Oui
S-5	1978		100	5 (20%)	Croissance	Croissance	Manœuvres	Oui
S-6	1998		222	28 (12,6%)	Croissance	Croissance	Cadres	Oui

Tableau 16: Données socio-économiques des entreprises participantes à Québec et Sherbrooke

Pour cette étude exploratoire, nous avons privilégié des entreprises de différentes tailles représentatives des divers secteurs de diversification de la ville de Québec, et ce, selon les disponibilités des organisations dont nous avons contacté les gestionnaires et la volonté de ces derniers à participer au projet. Ainsi, les sept (7) gestionnaires interrogés à Québec sur leurs pratiques organisationnelles visant la rétention de la main d'œuvre immigrante exercent dans les secteurs suivants : dans l'administration publique (Q5), le commerce de gros du secteur manufacturier (Q 2), les services professionnels dans le secteur financier (Q1, Q6 et Q7), les services professionnels dans le secteur des assurances (Q4) et les services professionnels dans le secteur des TIC (Technologie de l'information) (Q3). Notons que les gestionnaires de Québec rencontrés ont reçu une formation à la gestion de la diversité dans un ordre de 50% alors que les gestionnaires participants de Sherbrooke ne parlent aucunement de ce type de formation.

Nous sommes parties de l'hypothèse que plus l'organisation est grande, plus il est probable d'y trouver un département de ressources humaines et donc d'y observer des pratiques organisationnelles d'accueil et d'intégration d'une main-d'œuvre immigrante visant sa rétention.

Outre des interrogations sur les valeurs de l'entreprise et les valeurs exprimées face à l'immigration, les pratiques organisationnelles liées à l'intégration en emploi et à la rétention des personnes immigrantes que nous avons examinées sont celles du recrutement, de l'intégration en entreprise et de la rétention. À propos de la dimension du recrutement, des questions ont été posées sur les subventions (accès et connaissance), la formation pré-embauche, les stratégies d'entreprise à cet égard, la collaboration avec des organismes, le retour sur investissement attendu de même que sur la promotion de l'industrie. Au niveau de la dimension intégration, nous nous sommes intéressées aux pratiques organisationnelles liées à l'accueil et à l'intégration des personnes, à l'existence ou non de formation complémentaire au métier/profession, à la valorisation et la mise en place de pratiques de parrainage et de mentorat, aux outils et espaces de communication, aux aspects du travail et de l'intégration liés à la connaissance de la langue, aux attentes des candidats face à l'environnement de travail (telles que perçus par l'employeur), aux activités et programmes spéciaux et au rapport au superviseur hiérarchique. La dimension de la rétention de la main-d'œuvre immigrante a été explorée par des questionnements se rapportant aux pratiques organisationnelles de reconnaissance, de valorisation (de la formation et des promotions), liées aussi au soutien apporté au conjoint ou à la conjointe pour sa recherche d'emploi propre, à l'autonomie et à la responsabilisation au travail de même qu'aux mesures de satisfaction des employés face à leur emploi.

### 5.3 UN REGARD SUR LA NOTION DE RÉTENTION.

Quelles pratiques organisationnelles peut-on associer à la rétention de personnel ? Nous avons privilégié, dans cette recherche-pilote, une approche basée sur les actions mises en place par les organisations pour déployer leurs stratégies de socialisation organisationnelle (Perrot, 2009, dans Guerfel-Henda et coll., 2012), à travers l'analyse des discours des gestionnaires responsables des ressources humaines à cet effet. Cette adéquation 'pratiques organisationnelles-rétention' souffre-t-elle d'obsolescence en ces temps où règne la mobilité des talents et que les apports à la fidélisation sont de plus en plus complexes, diversifiés et ... mobiles ? De surcroît, dans un contexte de mobilité inter-organisationnelle, le phénomène de rétention ne reste-t-il pas à relativiser et à situer dans un contexte plus large, particulièrement pour les travailleurs et travailleuses issus de l'immigration, qui ont déjà expérimenté moult mobilités en contexte de transaction migratoire et développé un « savoir-circuler » (Pellerin, 2008 : 10) selon leurs aspirations personnelles et professionnelles ?

Ce sont des questions que nous nous sommes posées en conduisant cette recherche, et, sans prendre parti *a priori* pour des pratiques fixes, formelles (et formalisées) liées à la gestion de la diversité, notre objectif a été de sonder comment les gestionnaires tentaient d'amener des réponses optimales à la problématique de la rétention de leur main d'œuvre immigrante au sein de leurs entreprises. Cette question ressort-elle comme un enjeu pour ces gestionnaires, étant donné l'importance de la pérennité de leur entreprise dans le temps et l'importance à cet égard de l'apport de l'immigration ? Que mettent-ils en œuvre, ou non, à cet effet ? Nous proposons ici quelques données discursives permettant de comprendre cet enjeu chez les gestionnaires de deux villes peu denses en immigration.

Parmi les facteurs qui sont liés au roulement de personnel, au-delà des techniques de consolidation de la compatibilité potentielle entre la personne et l'organisation, il existe plusieurs éléments dont il faut tenir compte dans l'organisation afin que le contrat psychologique soit positif, malgré les contextes mouvants qu'expérimentent les organisations de travail selon leurs secteurs de spécialités. En effet, les attentes des employé-e-s en lien avec leurs objectifs organisationnels vont être fort importantes. Dans cette optique, la question de la socialisation organisationnelle examinée à travers le prisme de la différenciation sociale peut nous permettre de cibler certaines dimensions comme des dimensions-clé à une intégration réussie. En effet, selon Cardinal (2006, *op. cit.* Scholarios et al, 2005) ce qui a été vécu avant l'embauche peut jouer un rôle important face au travail. Des cheminements de carrière où les acquis et compétences sont reconnus, et où des progressions salariales sont présentes ce faisant, peuvent ainsi exercer une influence importante sur le désir de rester. La socialisation organisationnelle implique aussi une connaissance du milieu et un ajustement

aux attentes qu'il génère, une maîtrise de la tâche, de même qu'une intégration sociale des nouveaux employé-e-s afin qu'ils soient acceptés et reconnus par leurs pairs et les membres de leur équipe. Ainsi, on oppose souvent les types de procédures d'intégration individualisée, qui promeuvent une grande autonomie au travail du nouvel employé aux procédures institutionnalisées, qui, quant à elles, vont être déployées de façon à générer une certaine conformité du nouvel employé aux normes organisationnelles (Jones, 1986) ce qui diminuerait le stress et favoriserait l'engagement organisationnel, et donc, le désir de rester. L'employé-e doit aussi pouvoir démontrer des capacités d'apprentissage dans sa connaissance de l'organisation et des tâches et règles qui leur sont associées. La socialisation organisationnelle et les pratiques qui la fondent et la dynamisent sont ainsi intrinsèquement liées à des effets sur les employés, construisant les fondements du sentiment d'appartenance et du désir de rester (Guerfel-Henda et *al.*, 2012).

Les employé-e-s compétents peuvent ainsi décider de se développer dans une entreprise pour plusieurs raisons, par exemple, s'il y existe des possibilités d'apprentissage ou de plan de carrière, s'il y existe un soutien institutionnel formel ou informel, s'ils y retrouvent des marques de reconnaissance, si les conditions de travail sont adéquates et exemptes (autant que faire se peut) de stress, si les relations avec les pairs employés et patrons y sont basées sur le respect et l'harmonie, si la conciliation vie professionnelle et vie familiale y est considérée, etc..

Tout ceci s'ajoute aux éléments dont nous avons parlé plus avant, attentes, adéquation et clarté de rôles, communication organisationnelle et professionnelle efficiente, etc. Une liste qui comprend aussi des cultures organisationnelles marquées par des valeurs, tel un intérêt réel envers l'employé, le respect, la promotion de la qualité des programmes de même que la mise en place de pratiques pouvant être associées à la gestion de la diversité, par exemple des processus souples de transmissions des connaissances organisationnelles, une formation aux schèmes culturels et à leur rôle potentiel dans la compréhension des phénomènes, etc. (voir Arcand, 2013, à cet effet)

Pour faciliter la rétention de la main-d'œuvre issue de l'immigration, certaines stratégies et programmes semblent intrinsèquement liés aux politiques mises en place par la direction, en particulier au niveau des systèmes de communication, relationnels mais surtout pour une question d'équité et d'égalité en emploi. Ces stratégies et programmes sont le reflet d'une éthique organisationnelle qui promeut le bien-être et le respect au travail tout en condamnant la discrimination, à travers des politiques concrètes et appliquées à cet effet...

Les stratégies et dimensions organisationnelles doivent donc être scrutées à la loupe et analysées au sens de ce qu'elles représentent pour les employés visés. Par exemple, des pratiques de reconnaissance et visant

l'installation des conjointes et conjoints seront appréciés mais de façon moins saillante en contexte où le poste occupé est sous-qualifié face aux compétences de l'employé-e. Par contre, si ces employés ont été engagés pour leurs compétences jugées indispensables au rayonnement et à la pérennité de l'entreprise, des pratiques visant la reconnaissance et un établissement des conjoints dans l'espace urbain qui soient harmonieuses auront potentiellement un effet optimal sur la rétention et le désir de rester.

#### **5.4 UN REGARD SUR LES VALEURS DES ENTREPRISES LIÉES À LA MAIN D'ŒUVRE ISSUE DE L'IMMIGRATION**

Plusieurs valeurs d'entreprise sont spontanément citées comme importantes parmi les gestionnaires rencontrés. Ainsi, nous dit l'un d'entre eux « *inclusion, ouverture et proximité* » seraient caractéristiques d'une organisation où l'essor est lié à l'ouverture (Q1). Un autre mentionne aussi « *l'ouverture et la passion* » (Q2), ainsi que l'importance des valeurs humaines (« *structure aplatie* ») et de « *transparence* » (Q2). D'autres précisent s'identifier à leur 'marque' via une « *approche personnalisée, accessible et sympathique* », une valeur partagée par d'autres qui promeuvent aussi une « *culture de proximité* ». T

Tout en parlant de leur organisation, ils expliquent et justifient les présentations d'accueil semblables pour tous « *c'est que c'est une famille, on appelle ça le clan, on essaie de l'orienter vers l'équipe où chacun a un rôle à jouer. C'est pour ça qu'on n'a jamais eu à faire la distinction, on n'a jamais fait de présentation différente. C'est ça nos éléments différenciateurs : la culture de proximité, la culture familiale et tout ça c'est ce qui fait l'approche sympathique. C'est ce que les gens vont dire, ils se promènent ici puis ils disent : bien c'est ça qui fait notre différence. Fait que c'est ce qu'on essaie de faire vivre.* (Q4).

Ce qui est valorisé, dit un autre, c'est « *un milieu de travail de qualité, où on veut « continuer à développer de belles expériences et de les promouvoir dans l'entreprise* » (Q5). S'ensuivent aussi des valeurs telles « *l'équité, la rigueur, l'excellence, le travail d'équipe* » (Q6). Dans cette optique, nous dit un participant, « *nous, en étant équitable, à ce moment-là on veut que tout le monde soit égal. Puis même j pense que pour les immigrants c'est bien également d'être considéré au même niveau que les Québécois, j pense que ça favorise leur intégration davantage. Ils se sentent moins différents. Ils veulent être, ils veulent devenir comme les autres-là habituellement* (Q7). En résumé, ces organisations de Québec et de Sherbrooke promeuvent des valeurs dites d'équité, de transparence et de proximité dans un processus de recrutement où les attentes face au nouvel employé issu de l'immigration consistent à le faire s'intégrer au milieu comme à une famille, dans une visée de *conformité à des règles semblables pour tous*. Les visées des organisations quant à leurs objectifs de diversification n'ont pas été précisées, l'apport d'une main-d'œuvre immigrante étant surtout présent comme outil permettant de combler une pénurie de personnel, et non comme une valeur en soi. Des visées à plus long

terme émergent cependant des discours de gestionnaires de trois entreprises de Québec (Q2, Q3 et Q5) ayant développé des outils dans un but d'intégration de la diversité au travail : celles-ci sont de nature utilitariste, visant à la fois à combler une pénurie de personnel ou à permettre un élargissement de bassins potentiels de clientèles.

## **5.5 LES PRATIQUES LIÉES AU RECRUTEMENT DU PERSONNEL.**

Dans cette section, nous présentons quelques fragments de discours des responsables organisationnels participants aux questions sur l'accès et la connaissance de présence de subventions destinés au recrutement de travailleurs et travailleuses immigrantes et à la collaboration avec des organismes du milieu en ce sens. Les stratégies privilégiées, en lien avec les qualifications pré-embauche et la valeur ajoutée de 'l'investissement dans l'immigration' en ce sens complètent les propos recueillis.

### **5.5.1 Les pratiques spécifiques à une main d'œuvre issue de l'immigration**

Parmi les pratiques innovantes liées à l'attraction et à la rétention de la main d'œuvre immigrante, des entreprises mettent en place des procédures de recrutement à l'étranger lors de missions de recrutement international (Q1-Q2-Q3-Q4-Q5 et S1, soit 71% à Québec et 16% à Sherbrooke) et font appel à des agences spécialisées pour ce faire (57% -Q et 16% -S), recrutent via des annonces sur internet (une entreprise à Québec et une entreprise à Sherbrooke le mentionnent), par réception de curriculum vitae (deux organisations à Québec et deux à Sherbrooke nous en ont fait part) ou par «*bouche-à-oreille*» 18% à Québec. Enfin, plusieurs font appel à des organismes d'aide à l'emploi du personnel immigrant, par exemple AIDE (S2, S3 et S6) ou le SOIT (Q2-Q3-Q4-Q5-Q6-Q7), soit 50% à Sherbrooke et 85% des entreprises participantes à Québec. Des échanges de renseignements entre entreprises à propos du bassin de main-d'œuvre et une structure de 'vases communicants' permet aussi à des entreprises (en particulier du secteur de l'assurance) de pourvoir aux emplois à combler, une autosuffisance mentionnée par une organisation à Québec (14%) et deux à Sherbrooke (33%). Cinq entreprises de Québec mentionnent embaucher des résidents permanents et des travailleurs temporaires, les deux autres n'embauchant que des résidents permanents.

### **5.5.2 Le recours aux subventions gouvernementales**

Certains répondants de Sherbrooke recourent à des subventions gouvernementales pour le recrutement de leurs employés immigrants.

*Ça a toujours été une stratégie au niveau des ressources humaines avant moi. Moi je suis arrivé ça fait à peu près un an, mais le propriétaire avait déjà dès le début identifié cette stratégie là comme étant porteuse pour nous autres. Il faut comprendre qu'une petite entreprise souvent est prise avec une certaine précarité au niveau financier puis n'a pas les moyens souvent de payer des gros salaires*

*pour avoir des gens très qualifiés, puis pourtant on est en haute technologie et on avait besoin d'avoir des gens super qualifiés. Et puis c'est là où on se rend compte qu'il y a des programmes d'aide au niveau du salaire, des aides financières pour embaucher des gens qui sont d'autres nationalités. Ce qui nous permettait d'avoir des gens qualifiés, des gens compétents à plus faibles coûts; et à cause de ça, rapidement, au début de l'entreprise on a pris connaissance des programmes d'aides financières qui touchent ça. (S.3)*

Par contre, chez les participants de Québec, les subventions gouvernementales ne sont pas valorisées, voici ce que certains d'entre eux nous mentionnent à cet égard :

*Pas de PRIIME ! Et je ne voulais pas l'entendre, je l'ai entendu quand même mais au moins j'étais en mesure de défaire cette argumentation-là (Q1)*

*Je ne me baserais pas là-dessus pour vendre la candidature à ma DG, ou à ma gestionnaire. Ce n'est pas ça qu'ils ont à offrir. Ça c'est juste un nananne, qui peut-être peut encourager certains employeurs. Ça c'est ma perception, mais qui peut peut-être encourager certains employeurs qui vont dire, ho, ça coûte moins cher l'employé, ou tu as des subventions et tout, mais outre cette subvention, je trouve qu'ils n'ont pas mal plus à offrir. (Q6)*

### **5.5.3 La collaboration avec les organismes du milieu.**

Les organismes d'aide à l'emploi du personnel immigrant sont estimés et leurs services sont utilisés par tous nos participants, tant à Québec qu'à Sherbrooke, pour l'affichage de postes, pour différentes activités ayant trait aux ressources humaines (intégration, recrutement « *on affiche nos postes plus dans les places comme SOIT, Mieux-être des immigrants, RIRE* » (Q2), « *Il y en a un, je suis toujours en communication avec par courriel, il m'envoie souvent des CV, je ne les appelle pas nécessairement, mais ils voient mes annonces, ils m'envoient des CV absolument* » (S.1), stages, etc.). Ces organismes sont jugés précieux pour le soutien qu'ils amènent pour différentes dimensions permettant une intégration harmonieuse et optimale dans l'organisation (par exemple, en proposant des mentors immigrants ou du parrainage), et ce, de concert avec d'autres organismes de la région, comme le SANC à Sherbrooke et le GIT ou l'organisme R.I.R.E. 2000 à Québec

Enfin, dans le cas de Québec, le recrutement à l'international est dit souvent facilité par les missions de recrutement à l'international que propose un organisme comme Québec international. Cette collaboration est importante comme en témoigne un participant : « *L'entreprise ne fait appel qu'à ces organismes et c'est LA clé je pense, pour travailler avec une clientèle immigrante. La conseillère en immigration travaille avec Québec international. Nous sur le plan RH, nos intervenants sont le Centre R.I.R.E. 2002, le GIT et le SOIT (Q5).*

On note que les missions à l'international permettent aux entreprises de Québec de recruter directement des candidats aux compétences recherchées, ce qui est le cas pour l'ensemble de nos organisations touchées par la pénurie de personnel qualifié, sauf celle du secteur des assurances (Q4) qui compose avec un bassin 'domestique' fort important de 'talents' potentiels.

Pour les employeurs de Québec, le recrutement à l'international vise beaucoup les immigrants de nationalité française, et l'insertion/intégration semble en être d'autant facilitée selon eux, du fait qu'il n'y ait pas de problème de langue (s'exprimant 'bien', ils sont référés au service à la clientèle) par contre, d'autres dimensions organisationnelles pouvant créer des incompréhensions culturelles sont mentionnées (ex ; distance hiérarchique élevée dans le rapport au superviseur ou gestionnaire). Nous y revenons plus bas.

#### **5.5.4 Les qualifications pré-embauche**

Les répondants de Sherbrooke s'appuient beaucoup sur les qualifications antérieures à la migration des candidats qu'ils recrutent. À la recherche de personnel qualifié, le bagage acquis à l'étranger est considéré comme extrêmement important par les employeurs rencontrés.

*C'est sûr que nous on regarde vraiment l'expérience peu importe que ce soit là-bas ou que ça soit ici, faut que ça se rapproche le plus possible de la compagnie, des valeurs aussi. (S.1)*

Certains déplorent d'ailleurs que les candidats ne fassent pas assez la promotion de cette expérience.

*Je vois des gens puis j'ai l'impression que ce sont des gens qui ont beaucoup d'expérience, je regarde le cv puis j'ai comme 2 années d'expérience. Mais je le vois que ce n'est pas des jeunes étudiants. Donc il y a autre chose... donc la vie avant est importante. Même j'en ai une, même si c'est au Burkina Faso, ce n'est pas grave, je veux savoir qu'est-ce que tu as fait là-bas. Tu sais il y a peut-être des compétences. Même si c'était au marché, ça peut venir en lien. Mais souvent ça commence ici. (S.3)*

Par contre, d'autres employeurs misent essentiellement sur la compétence en emploi du candidat recruté pour lui offrir un poste en lien avec sa formation.

*Ce n'est pas parce qu'une personne a étudié par exemple en gestion dans un autre pays qu'elle va passer privilégiée pour un poste de gestion. C'est vraiment quelque chose qui va..., il faut graduer en bas de l'échelle. (S.2)*

*Surtout avant parce que quand ils arrivent ici ils n'ont pas beaucoup d'expériences de travail ici là. Donc il faut regarder avant dans leur pays ou dans d'autres pays. À travers quelles expériences ils ont passé et puis ça, ça nous donne une mesure de ce qu'ils peuvent faire. Puis nous on embauche puis on laisse aller pour prouver ce qu'ils peuvent faire, puis le papier ça suit par la suite. (S.1)*

Nombreux sont ceux qui vont cependant mentionner que la barrière de la langue peut faire obstacle à l'embauche. Cela est vrai surtout lorsque le candidat devra travailler avec une clientèle précise (anglophone ou francophone) ou encore connaître des termes techniques capitaux pour son travail.

*Il y a une difficulté supplémentaire par exemple, parfois il peut y avoir une barrière de langage par exemple. (S.5)*

*Je vous dirais que c'est important qu'ils soient capables de comprendre le français. Surtout opérateur il y a beaucoup de mots techniques et tout ça donc c'est très important. (S.1)*

Néanmoins, la plupart affirment que les immigrants font beaucoup plus d'efforts que les Québécois pour réduire ce type d'obstacle.

*Mais je sais aussi que si même s'il y a une difficulté de plus, les gens qui sont d'origine immigrante vont mettre beaucoup plus d'effort à passer à travers ces difficultés-là. (S.5)*

Dans la région de Québec, les qualifications des futurs employés sont fort importantes pour l'embauche par les organisations participantes. Leurs connaissances sont validées, le permis de travail vérifié et les gens sont accompagnés dans certaines organisations par rapport aux équivalences et à la reconnaissance des acquis. Pour d'autres, la reconnaissance des diplômes est un prérequis à l'occupation du poste, par exemple, dans le domaine de la consultation où les contrats sont octroyés sous processus de soumission en réponse à des appels d'offres publics. Dans cette optique, un candidat ou une candidate issu-e de l'immigration ne sera pas forcément engagé-e. Alors que les niveaux de compétence sont parfois jugés trop élevés et que les risques de déqualification et de démotivation sont envisagés, d'autres facettes de cette main-d'œuvre immigrante peuvent être en contrepartie jugées fort intéressantes (ex : ils sont multilingues) par les employeurs. Voici quelques extraits des discours des participants de Québec se rapportant à cette dimension :

*On a misé plus sur l'expérience antérieure ou les formations que les gens avaient dans leur pays d'origine. (Q1)*

*On trouve que les personnes de l'immigration sont souvent très qualifiées, (...) on trouve que c'est très avantageux effectivement les personnes de l'immigration elles parlent plusieurs langues (Q2)*

*Nous ce que l'on compte, la compétence n'a pas de frontière. Nous ce qu'on recherche c'est vraiment le savoir-faire. C'est sûr qu'au niveau de la formation faut faire attention pour l'équivalence. Vue qu'on est une firme de consultation, c'est via des soumissions donc si on demande des diplômes universitaires, faut que ce soit reconnu parce que sinon des fois on a des candidats super intéressants mais qui ont fait leurs études dans des écoles privées en Europe puis ce n'est pas encore reconnu, donc c'est comme s'il arrivait avec un secondaire 5 c'est plus difficile à placer on est obligé de faire attention à ça, au niveau de la vérification au niveau de la diplomation (Q3)*

*Ce qu'on va vérifier c'est surtout le permis de travail, parce que le permis de travail temporaire versus le permanent on a appris, on a appris les distinctions, puis on a appris à la dur, des fois, d'apprendre par un employé puis de savoir que son permis est expiré, on veut pas se faire prendre On pose des questions lors de l'entrevue sur les connaissances. On va faire des tests (Q4)*

*On va valider la connaissance du français, la connaissance technique, la validité des diplômes, la reconnaissance des diplômes par l'État québécois et également l'université Laval, parce que des fois l'État ne le reconnaît pas mais les universités le reconnaissent alors on travaille avec les contraintes des ordres professionnels aussi au Québec (Q5)*

*On appelle la personne pour savoir si la personne a eu ses équivalences ou, parce que nous, on n'a pas le choix d'avoir ça pour le poste, c'est un prérequis. (Q6)*

*J'ai reçu l'aide de Phoenix Immigration, anciennement Cap idéal, avec qui j'ai eu un partenariat pour la première mission qu'on a fait à l'international. Donc j'avais besoin d'avoir une idée en termes de reconnaissance des acquis puis ça veut dire quoi ici. Puis justement par équité parce qu'on fait venir quelqu'un d'ailleurs, on le ramène ici, faut le ramener sur une même base académique aussi en terme de conditions et tout ça. (S6)*

### **5.5.5 La valeur ajoutée de la 'carte Immigration'**

Les employeurs sont loquaces sur la valeur ajoutée pour leur entreprise de la 'carte immigration'. C'est un investissement coûteux en argent et en temps s'accordent-ils à dire, mais ... leur discours témoigne de la richesse des retombées de ce choix stratégique d'entreprise. Par exemple, le partenariat avec des organismes comme Québec International est mentionné comme un succès, *Ça a dû prendre à peu près 7 ans avant que ça devienne financièrement rentable. Depuis 2 ans, bien là, avec les travailleurs qui arrivent, eux autres ont des bons revenus, achètent des maisons, là on commence à y trouver notre compte. Mais c'est de gros investissements qu'on a fait pour le futur (Q1).*

*Mais il y a des coûts reliés à l'intégration d'une personne qui vient d'une autre culture à l'interne qui ne sont pas couverts par les programmes d'aide dans tous les cas. Par exemple le temps que ça va prendre pour cette personne-là qui n'était pas fonctionnelle au niveau de l'anglais. On devait l'envoyer sur des chantiers le plus rapidement pour convertir. Nous quand on va sur des chantiers c'est là où on vend, tu sais on conçoit, on fabrique mais il faut les installer. Puis quand on installe c'est là qu'on facture les clients. C'est un tuyau direct sur les revenus de l'entreprise, mais on a gardé cet individu-là dans l'entreprise à faire du développement technologique pendant un an quand on avait prévu de l'envoyer avant ça sur les chantiers pour convertir ... Donc ce temps-là qu'il a passé, c'est nous qui l'avons absorbé en termes de coûts. Donc il y a un coût à l'interne de rentrer tous ces gens-là... d'être autonomes comme les autres, la reconnaissance des acquis, de techniques sur le marché. Puis pendant ce temps-là on les aide dans ce processus-là. Mais on gagne autant, tu sais là on parle de coûts mais il y a aussi des gains. Ces gens-là sont rentrés chez nous avec de l'aide financière, avec, souvent il faut le dire et il ne faut pas être gêné de le dire, ces gens-là acceptent des salaires plus bas que d'autres québécois résidents accepteraient parce qu'ils veulent faire leur place sur le marché du travail. Puis ils sont prêts, puis ils sont conscients... (S4)*

À Sherbrooke, le web constitue aussi une plate-forme privilégiée pour certains employeurs soucieux de recruter des talents à l'étranger

*Donc le web c'est génial pour ça, c'est un terrain de jeu, c'est un marché qui est le web. Et qui parle à tout le monde avec le même message peu importe où est ce que tu te trouves dans le monde. Donc nous on s'en sert aussi pour nos activités de recrutement, pour faire rayonner notre marque*

*employeur, puis pour faire rayonner aussi nos besoins. Donc on s'est entretenu avec un candidat au niveau de la Bulgarie qui est un spécialiste au niveau de l'infrastructure informatique. Puis on est en discussion avec lui et puis ça se pourrait qu'en début d'année on officialise notre collaboration et qu'il devienne un employé mais qui travaille de façon remontée à partir de la Bulgarie. (S6)*

D'autres mentionnent le caractère distinctif des compétences immigrantes et comment cela a constitué une valeur ajoutée pour leur entreprise, à travers l'expertise particulière des employés recrutés issus de l'immigration, leur engagement envers l'organisation, leur motivation à progresser dans l'entreprise. Par exemple, «*Pour l'entreprise c'est un avantage (...) une compétence étrangère va donner une expertise différente que si la personne avait été dans une université québécoise standard, la formation est différente, la connaissance est différente et souvent très, très enrichie et on a certaines technologies qui n'existaient pas au Québec et qui ont été transférées à l'entreprise (Q5)* » nous dit un participant.

Deux autres participants, sur ce même thème, rajoutent :

*Nous avons constaté qu'ils sont très, très, très engagés. On trouve nos dernières embauches, on trouve que c'est des gens, du personnel qui est qualifié, du personnel bien éduqué, du personnel qui a à cœur de s'impliquer dans notre entreprise, qui sont très redevables, qui sont très engagés, qui veulent progresser au sein de notre entreprise » (Q7).*

*Mais il y a toujours, moi j'ai toujours remarqué qu'il y a un fort sentiment d'appartenance... à l'entreprise, pour ceux qu'on a intégré depuis le début. Il y a eu des questions de conditions de travail ou d'offre de travail d'autres, à l'extérieur, à Montréal, ailleurs, à Toronto. C'est des gens qui ont... On en a un qui a un Ph.D. en communication qui a eu des offres aux États-Unis, des grandes villes qui lui offraient de gros salaires et ces gens-là préfèrent rester parce qu'ils aiment ce qu'ils font ici, puis ils se sentent reconnus, puis ça fait partie de la rétention une peu. (S4)*

## **5.6 LES PRATIQUES LIÉES À L'INTÉGRATION DES NOUVEAUX EMPLOYÉS**

La forme et la présence de pratiques organisationnelles liées à l'accueil et à l'intégration des personnes sont d'intérêt dans les paragraphes qui suivent. Principalement, nous nous sommes intéressées à l'existence potentielle de formation complémentaire au métier/profession, de même qu'aux formes de valorisation des employé-e-s par des pratiques de parrainage et de mentorat, par un souci particulier porté aux espaces de communication et outils s'y rapportant. De plus, certains aspects de l'intégration à l'organisation de travail, comme la connaissance de la langue, les attentes des candidats face à l'environnement de travail (tels que perçus par l'employeur), les types d'activités et programmes spéciaux de même que le rapport au superviseur hiérarchique en constituent le matériau.

### **5.6.1 Les pratiques liées à l'intégration du personnel issu de l'immigration**

Ce que nos données fragmentaires et exploratoires montrent, c'est un réel souci exprimé par les gestionnaires des ressources humaines à bien exercer ces tâches liées à l'intégration organisationnelle et ce, en portant quelquefois une attention particulière au fait que la personne embauchée soit issue de l'immigration. De plus, des tactiques collectives vont être mises en place (visite de l'entreprise et parfois de

la ville, session d'accueil et d'intégration) de même que des tactiques de socialisation organisationnelles visant les employés, souvent fixes et formelles, qui mèneront le 'nouveau' ou la 'nouvelle' à une meilleure maîtrise des tâches.

Des mesures pré-embauche sont aussi mises de l'avant : guider, informer, accompagner, écouter :

*(Avant leur arrivée) on va faire des 'check points' avec eux-autres pour s'assurer qu'ils ont conservé leur français puis qu'ils continuent à s'améliorer puis rendus ici on l'accompagne puis il y a des écoles ici, les commissions scolaires, puis des cours de français aussi pour les aider à continuer à s'améliorer (Q3)*

*Avant l'embauche on prépare l'arrivée au Québec, on le met en contact, il y a plusieurs courriels qui sont envoyés là où est-ce qu'on fait des entretiens via Skype, on prépare vraiment la ressource, bien l'employé, à s'adapter progressivement au contexte (Q3)*

*Par contre c'est certain que je vais insister sur certains points, pour pouvoir mieux les situer aussi, tout nouveau, les assurances, la régie d'assurance maladie du Québec, comment ça fonctionne et tout. Donc là c'est sûr qu'on les situe un petit peu mieux, on leur donne un petit peu plus d'information là aussi par rapport à ça (Q3)*

*C'est pour ça que quand on part en mission, on le demande normalement, combien ils vont être parce qu'on prépare la famille complète là. On leur fournit une liste complète et puis les échanges de courriels c'est vraiment ça (Q3)*

*[une employée nouvellement arrivée en difficulté] on l'a un petit peu plus enveloppée, on l'a un peu plus accompagnée pour lui trouver des ressources, pour l'aider à mieux s'assimiler à la ville de Québec, à la communauté. On a même organisé un 5 à 7 pour justement créer une espèce de synergie dans l'équipe pour l'aider davantage à se sentir moins seule (Q7)*

*On a quelqu'un du Québec, un Québécois qui vient de la ville de Québec qui est rentré récemment. Ben c'est la même chose, lui il s'installe ici à Sherbrooke, il ne connaît pas du tout Sherbrooke, donc j'ai pris une demi-journée avec lui pour faire le tour de la ville avec lui en voiture pour lui montrer : bon ça c'est le centre d'achat, ça c'est le lac des Nations, puis l'été tu vas voir. Les gens, quand ils acceptent leur milieu, ils ont plus de chance de rester à long terme aussi dans l'entreprise. Parce que s'ils ne peuvent pas passer à travers l'intégration sociale c'est sûr que les enfants, la femme vont en souffrir puis là éventuellement le professionnel, la personne qui travaille pour nous va en souffrir et puis va quitter.(S.4)*

*Parce que la personne ne comprend pas tout de suite, ça demande de la patience, prendre le temps d'expliquer. Ça peut être quelqu'un de très performant mais il faut vraiment prendre le temps d'expliquer pour que la personne comprenne bien les consignes. (S.3)*

*Donc il y a une intégration culturelle qu'on essaie de faire le plus possible en présentant qui on est puis la façon que ça fonctionne un peu au Québec. Et puis en les mettant en relation avec des organismes pour supporter leur intégration. Donc ça, on le fait oui.(S.6)*

### 5.6.2 Des pratiques d'accueil semblables pour tous

Les gestionnaires de Québec privilégient des pratiques formalisées et exemptes de différenciation face aux employés issus de l'immigration, sauf une parmi les sept (7) ayant participé au projet. A Sherbrooke, seule une organisation sur six (6) manifeste un souci particulier quant à l'accueil des nouveaux employés, et ce, plus spécifiquement pour ceux qui proviennent du continent européen (S1). Cet accueil exempt de sensibilité particulière semble dû au cadre formel de l'accueil et à une préoccupation à ne pas différer de ce cadre par souci d'équité envers l'ensemble du personnel. Nous verrons plus loin que des pratiques liées à l'intégration culturelle des diversités sont nombreuses et dédiées tout au cours du processus d'intégration cependant, allant au-delà de ce cadre formel d'accueil.

Voici ce que nous disent les employeurs de Sherbrooke rencontrés :

*La journée d'accueil, c'est vraiment cinq heures de temps que je leur parle de la compagnie, de ce qu'ils vont faire dans la compagnie, les motiver. Les introduire vraiment pour qu'ils comprennent le plus possible à quoi ils doivent s'attendre. Ils ont aussi passé des entrevues, ils ont passé trois entrevues, ils ont passé une présélection téléphonique. Tu sais il y a pleins plein de démarches que ça soit tous les employés, tous les employés passent par là. (S.2)*

*D'abord ces gens-là ne sont jamais embauchés seuls. Ils vont intégrer l'emploi avec un groupe qui va varier de peut-être 6-7 personnes à 21-22 personnes. Donc si j'ai quelqu'un qui arrive de la Tunisie c'est son premier emploi au Canada, mais de toutes les façons il n'est pas seul parce qu'il a fait une classe de 6 à 7 semaines avec le même groupe tout le temps. (S.5)*

*Pas mal comme on accueillerait un Québécois. Il n'y a pas vraiment de différences. Il y a une journée, une visite des lieux, une journée d'intégration. Souvent ils vont être mis en pair avec une autre personne ou une personne référence. (S.3)*

Voici ce que nous mentionnent certains participants de Québec quant à l'intégration.

*L'accueil et l'intégration qui se fait, c'est une journée complet avec moi, ici aux ressources humaines, puis c'est la même accueil je vous dirais là, que tous les employés pour être équitable (Q3)*

*De la même façon que se déroule l'encadrement pour l'ensemble des employés (Q4)*

*Ça s'est fait naturellement, mais je pense que ça va avec nos valeurs fondamentales. Quelqu'un arriverait de Baie Comeau, ils feraient la même, il n'y a pas de distinction.(Q4)*

*Notre processus d'accueil est quand même très, tsé, au moins pour l'accueil de la portion ressources humaines nous, on fait 2 présentations d'accueil, une première, rapide, le jour 1, on leur donne un guide des essentiels. Puis on en fait une plus tard, un mois et demi plus tard, où là on fait vraiment l'ensemble, l'historique de l'organisation, l'ensemble de nos conditions de travail, les vice-présidents, on va vraiment aller plus loin (Q4)*

*On vient de bâtir, pour les gestionnaires, un guide d'intégration où il y a vraiment des programmes des ateliers qui sont déjà prévus à leur agenda pour les aider dans leur première année d'intégration. On a décidé de faire la même chose pour les employés, mais c'était vraiment difficile parce que y'a des emplois qui commencent par une formation d'intégration, des fois ça varie de 2 à 6 semaines, donc on ne les intègre pas de la même façon (Q4)*

*On fait faire le tour de (l'organisation) on envoie un courriel aux gens pour souhaiter la bienvenue, quelle fonction qu'elle va occuper et tout. Par la suite c'est la gestionnaire qui va rencontrer plus son équipe principale et tout, soit elle va l'amener diner, etc (Q6)*

*C'est le même accompagnement que tous les employés ont avec leur gestionnaire (Q7)*

*On leur explique qu'ici c'est un peu différent (habitudes de travail) (Q7)*

*Quand je les accueille, j'ai un suivi que je fais avec eux, je les rencontre en premier, par la suite on a des échanges pendant une semaine de temps pour voir comment ça va. Ce n'est rien de formel, C'est du ponctuel, et par la suite, à la fin on se revoit pour vraiment s'assurer que tous les documents ont été remplis, compris, que tout est conforme à nos attentes et à leur attente. Sinon à part ça, c'est vraiment du feed-back, du questionnement, de voir, de réagir rapidement si jamais y'a des problèmes (Q7)*

*Au départ, on avait pensé à du mentorat, mais ça a comme ça fait déjà quelques années que c'est plus un besoin [...] on surveille que ça va bien, ça irait moins bien probablement qu'on lui passerait un mentor pour l'accompagner (Q1)*

*On essaie d'identifier des parrains, des gens qui sont membres de l'équipe aussi, il ne faut pas que ce soit juste le gestionnaire qui soit responsable de l'intégration, le plus facile c'est d'avoir des collègues, parce qu'après ça c'est les collègues qui vont être avec la personne (Q4)*

*Le parrainage est systématique (Q5)*

*Quand (une personne) est junior elle a vraiment un parrain qui vient l'accompagner pour question métier et tout ça là. Fait que vraiment là un support d'un collègue (Q6)*

*On les jumelle avec un parrain/marraine (Q7)*

Nos données montrent un accueil semblable pour tous, (6 entreprises sur 7 pour Québec) bien qu'un participant mentionne qu'une sensibilité particulière soit démontrée lors de l'accueil d'un-e employé-e immigrant-e.

*Il y a un encadrement. Est-ce qu'il est particulier ? Ça dépend de chaque gestionnaire. Est-ce qu'on a une sensibilité différente pour une personne qui est issue de l'immigration, la réponse est oui (Q5)*

*On n'implique pas tout le monde. Les gens qui ont, à la base comme valeur un souhait, un intérêt de développer, d'enrichir leur équipe avec des personnes issues de l'immigration sont connues, sont identifiées, pis ce sont toujours des gens qui sont les premiers à lever la main pour accueillir un stagiaire (Q5) »*

Ce faisant, plusieurs organisations nous ont dit reposer sur le soutien offert par des organismes spécialisés dans l'intégration des immigrants au travail (le SOIT, le GIT et R.I.R.E. 2000 à Québec et AIDE à Sherbrooke).

## 5.7 L'EMBAUCHE D'UNE MAIN D'ŒUVRE ISSUE DE L'IMMIGRATION

Lors de l'embauche, des sessions de formation sont proposées (par toutes les organisations participantes à Québec et à Sherbrooke) de même que des vérifications des habitudes de travail des employés peuvent être établies. Les participants rencontrés nous informent que ces séances sont destinées *au personnel dans son ensemble*, mais qu'elles peuvent aussi constituer des échanges où l'influence de l'environnement régional sur l'entreprise et l'employé-e sont abordées. Par exemple, un gestionnaire nous dit que c'est lors de ces séances qu'il est expliqué aux employés issus de l'immigration les « façons de faire à Québec » et que les références aux organismes d'aide à l'intégration des immigrants au travail sont mentionnées. En effet, afin d'intégrer les nouveaux employés, ceux-ci sont informés de l'existence d'organismes d'aide à l'intégration des personnes immigrantes au travail de même qu'ils y sont référés (71 %-Q et 50%-S). Nos données montrent que, bien que ces organismes puissent exercer un rôle crucial dans le dénouement d'obstacles potentiels à la communication interculturelle dans l'organisation et qu'ils aient aussi un impact certain sur les tactiques informelles de socialisation organisationnelles (par exemple, par la mise en place de stages de formation) et qu'ils puissent accompagner les organisations qui y ont recours via des programmes de mentorat ou de cyber-mentorat professionnel ou occupationnel, les entreprises participantes ont recours à ceux-ci surtout lors des processus de recrutement.

Dans les organisations participantes, les employés se voient aussi proposer un parrainage 'ciblé' immigrant novice/immigrant expérimenté (seules deux organisations de Sherbrooke le mentionnent (S1 et S6, soit 33%) ou encore, en grande majorité, un parrainage selon l'ancienneté et non lié au fait d'être un-e immigrant-e, par toutes les organisations et pour tous les employé-e-s à Québec (100%) et trois organisations à Sherbrooke (par S2-S3-S5, soit à 50%), on dit s'adapter aux habitudes culturelles et religieuses du personnel immigrant (par exemple, un participant mentionne un souci pour « *un menu végétarien lors des cocktails* »- une seule entreprise à Sherbrooke-) bien que les ajustements institutionnels se retrouvent sous forme de pratiques proposées à tous : par exemple, des horaires flexibles dont l'usage correspond aux besoins particuliers, qu'ils soient familiaux, religieux ou autres. La gestion interculturelle est source de préoccupations, et, dans cette foulée, des outils de communication sont mis en place pour « *éviter les erreurs et les accidents* » (Q2), « *expliquer les différences au niveau des relations entre collègues* » (Q3) ou « *expliquer le code de vie* » (Q7). Certains participants de Québec mentionnent des

*référencements aux autres employé-e-s immigrant-e-s pour échanger sur les problématiques et vécus...On les réfère à des employés qui ont déjà immigré puis on leur offre de communiquer entre eux pour justement, les personnes qui sont déjà ici bien c'est les mieux placées pour expliquer le processus c'est quoi les démarches après, pour avoir la résidence là, ils ont un permis de travail, tous ceux qui connaissent le contexte (Q3).*

*C'est sûr qu'à l'interne on gère en fonction d'une certaine équité aussi. Donc par exemple pour les gens de la communauté musulmane qui souhaiterait avoir un local pour des prières, on a déjà vécu cette situation-là, notre réflexe pour pouvoir gérer la situation ça a été de dire : pas de problème s'il y en a un disponible puis que vous pouvez le réserver. Ce n'est vraiment pas une problématique. Mais ici c'est quand même aussi un lieu de travail, il ne faudrait pas non plus que ça puisse prendre la place d'une réunion d'affaire qui va nous aider à atteindre nos résultats parce qu'en bout de ligne ce qui compte c'est le résultat. (S6)*

*On a une salle en haut qui est une salle dans laquelle on ne va pas faire de bruit, on va pas parler, pas de musique, les lumières sont tamisées et je sais que c'est là que les gens vont se recueillir quand ils ont une prière à faire. On a par exemple si vous apportez une lettre dans laquelle c'est écrit que pour obligations religieuses vous devez avoir le dimanche matin de libéré, on va respecter cette lettre-là. (S5)*

Quelques programmes spéciaux destinés spécifiquement aux personnes immigrantes sont offerts ou intégrés de façon systématique par deux entreprises de Québec (Q4 et Q5 soit 28%) et quatre organisations à Sherbrooke (S2-S3-S4-S5 soit 66% -échanges, pique-niques, prise en compte de la famille dans le facteur intégration, etc.-) et de façon sporadique (Q7) par une autre. Les autres employeurs mentionnent essentiellement l'existence d'activités d'intégration ciblées *pour tous* leurs employés (club social très actif, activités sportives, 5 à 7, etc., dans une proportion de 100 % à Québec.

*-au départ, on avait pensé à du mentorat, mais ça a comme ça fait déjà quelques années que c'est plus un besoin [...] on surveille que ça va bien, ça irait moins bien probablement qu'on lui passerait un mentor pour l'accompagner (Q1)*

*-on essaie d'identifier des parrains, des gens qui sont membres de l'équipe aussi, faut pas que ce soit juste le gestionnaire qui soit responsable de l'intégration, le plus facile c'est d'avoir des collègues, parce qu'après ça c'est les collègues qui vont être avec la personne (Q4)*

*Le parrainage est systématique (Q5)*

*-quand (une personne) est junior elle a vraiment un parrain qui vient l'accompagner pour question métier et tout ça là. Fait que vraiment là un support d'un collègue (Q6)*

*-on les jumelle avec un parrain/marraine (Q7)*

Par contre, personne n'en a parlé à Sherbrooke, ce qui ne veut pas dire que cela n'existe pas.

Des cours de français sont offerts à la personne immigrante non francophone pour qu'elle améliore son niveau et sa maîtrise de la langue en terme de compétences écrites et orales (Q1 et S1) alors que la connaissance du français est plutôt un critère obligatoire à l'embauche pour d'autres organisations (Q2-Q3-Q4 et S2-S3-S4-S5). Dans le secteur manufacturier, l'importance de la maîtrise et compréhension du français se cantonne minimalement à la compréhension des critères de sécurité pour éviter les accidents ou encore, un cours de francisation peut être offert dans l'entreprise. Par exemple, nous dit un employeur,

*Si une employée, je ne sais pas moi, d'origine, d'une autre langue que français, me dirait « j'ai un peu de misère avec mon français, tu me permettrais d'aller prendre des cours pour améliorer mon français ». Regarde, je les paierais, on surveille ça de près et ça se passe bien (Q1).*

Un autre employeur témoigne aussi de cette pratique :

*Lorsque la ressource est vraiment intéressante justement, on s'donne un délai, un processus dans lequel l'employé va pouvoir apprendre le français (Q3)*

*On va leur offrir des cours de francisation (Q3).*

*C'est sûr que si l'employé veut s'il y a de la volonté et tout ça... C'est sûr que le premier mois on le fera pas nécessairement. Quand l'employé ça fait plusieurs mois qu'il est avec nous et qu'il veut puis qu'il a besoin de plus formations, c'est sûr qu'on va le faire, surtout si c'est un bon employé, on va pousser la dessus ça c'est certain. (S1)*

Une formation complémentaire au métier est aussi offerte de façon systématique à tous les employés, qu'ils soient ou non issus de l'immigration (100% des organisations à Québec, une seule organisation à Sherbrooke, soit 16%). Deux organisations de Sherbrooke offrent des formations spécifiques de mise à niveau aux employé-e-s issu-e-s de l'immigration et une formation sur les codes du marché du travail québécois est offerte à Québec « Il y a aussi [une formation], tout au niveau des relations avec les collègues, ce n'est pas pareil dans chaque pays »(Q3).

Les extraits de discours qui suivent témoignent de ce que nous ont dit à cet effet des employeurs de la région de Québec :

*Au départ, et ça ça a amené certains ajustements, il fallait doubler le temps de formation (Q1)*

*La ressource doit déjà avoir les compétences (Q3)*

*Mais nous on vient de mettre en place un programme de formation [...] en fait avec les employés nouvellement immigrants depuis l'année dernière, c'est vraiment qu'on va, c'est une formation qui explique la méthodologie québécoise (Q3)*

*Il y a une formation interne qui dit c'est quoi les différences en terme de découpage des métiers (Q3)*

*On veut voir c'est quoi les compétences de base, puis après ça on les forme. On le fait pour tous.(Q3)*

*Au niveau des postes techniques, on a vraiment des conseillers en formation qui sont là, qui font de la conception pédagogique des différents programmes de formation, fait que il y a un transfert de connaissances, de compétences. Dans les autres postes ça va être du one and one (Q4)*

*C'est un programme d'intégration, c'est pas nécessairement de la formation, c'est un programme d'intégration et peut-être de mise en valeur des compétences, les gens sont là, puis c'est, c'est de l'intégration professionnelle (Q5)*

*Oui, oui. Ça c'est pour tous les employés. Au niveau de la formation, si c'est quelqu'un qui est plus junior, dans le fond, qui n'a jamais évolué dans le métier ou quoi que ce soit, bien à ce moment-là, on va lui faire faire la formation complète. Il y a une évaluation qui est faite dans le fond pour venir positionner la personne. (Q6)*

*Oui. ils ont toute une formation qui s'étale sur 3 semaines. une formation vraiment métier (Q7)*

Plusieurs employeurs exigent également la connaissance de l'anglais et parfois des formations complémentaires dans cette langue sont offertes.

*Nous on est une entreprise...On a beaucoup de fournisseurs et les clients anglophones, alors c'est vraiment très important que, si on parle de personnel de bureau, que la personne parle anglais et français (Q2)*

*Je dirais que c'est la moindre des choses pour les immigrants et pour les personnes québécoises on paye souvent les cours d'anglais aux personnes dont leur niveau n'est pas assez... fort. (Q2)*

*Parfois la langue c'est une barrière parce que nous on travaille beaucoup en anglais. Nos clients sont en Ontario, donc on demande que les gens parlent anglais. 3 sur 5 c'est ce qu'on demande. Puis il n'avait pas ce minimum-là, cet individu là en question, puis on a payé des cours d'anglais privés pendant un an pour que cette personne-là s'amène à un niveau fonctionnel. (S4)*

*On parle anglais majoritairement. Mais notre marché business est très en anglais. L'anglais c'est aussi la langue la plus universelle. Et la majorité de nos clients sont anglophones et donc la majorité de nos employés doivent parler l'anglais et souvent c'est la façon de rejoindre toutes les cultures c'est d'y aller via l'anglais. (S6)*

Par ailleurs, les employeurs sont conscients des critères d'embauche liés au poste, qui peuvent impliquer des qualifications moindres que ceux des personnes immigrantes. Ainsi, pour l'un (à Québec -Q1-), l'environnement de travail ne correspondrait pas aux attentes car « certains immigrants doivent 'redescendre' au bas de l'échelle ». Ainsi, nous exprime l'employeur : «Pas à 100% [...] celles qui arrivent un peu frustrées de pas repartir au même niveau qu'ils avaient dans leur pays, ça ne marche pas. Celles qui disent, bon regarde, je vais prendre le temps, je repars en bas de l'échelle, ceux-là on a plus de succès». (Q1)

*Mais je te dirais que ceux qui sont d'origine immigrante sont la plupart du temps étudiants, ils ont d'autres objectifs à long terme majoritairement. (S5)*

*Comme dans les postes temporaires, souvent ça va être des étudiants ou des jeunes ou des gens qui sont en plein à la recherche de... mais qui viennent prendre un poste en attendant. Donc avec la progression des études ou quand on trouve un poste à temps plein, on voit le mouvement. Tout le monde essaie d'améliorer son sort dans le fond, c'est un petit peu ce qui se passe. (S3)*

Certains employeurs participants de Québec (les six autres à Québec) et de Sherbrooke disent croire que l'environnement de travail qu'ils offrent aux immigrants correspond à leurs attentes. Certains témoignent de cette situation :

*Oui, je pense que, je pense que quand ils sont engagés, ils sont vraiment très au courant de toutes les conditions de travail, alors je pense que oui, on essaie de s'assurer quand on embauche quelqu'un que la personne est contente et veut rester pour plusieurs années. On n'a pas changé de personnel très souvent alors je pense, je pense que oui. (Q2)*

*Mais il y a toujours, moi j'ai toujours remarqué qu'il y a un fort sentiment d'appartenance... à l'entreprise, pour ceux qu'on a intégré depuis le début. (S4)*

Un souci d'accompagnement du choc culturel est aussi présent

*On l'a plus accompagnée afin de lui trouver des ressources, l'aider à mieux s'assimiler à la ville de Québec, on a même organisé un 5 à 7 pour essayer de créer une espèce de synergie pour l'équipe pour l'aider à se sentir moins seule. (Q7).*

*Les gens qu'on a embauchés qui arrivaient directement d'Europe, on est allé les chercher à l'aéroport, il y avait pré-emploi, on s'est rencontré, on est allé souper, on les a mis en relation justement avec Préférence Estrie. Donc toute l'intégration dans le milieu a commencé à se faire avant la première journée. Donc c'est déjà beaucoup d'apaisement sur certains stress qui étaient là et par la suite c'est ça, le pairing avec quelqu'un qui a vécu une même situation par exemple; c'est ce qu'on fait. (S6)*

Ce souci d'accompagnement se retrouve également dans l'organisation du travail et à travers les relations hiérarchiques dans l'organisation.

Les rapports aux superviseurs ont diverses fonctions (deux organisations de Québec mentionnent des rencontres avec les employés à l'année afin de socialiser et afin de s'assurer que l'employé-e comprend bien les consignes -Q1-Q2-Q3- alors que ce rapport est jugé semblable pour tous les employés, sans égard à leur origine -Q4-Q5-Q6-Q7-, soit plus de la moitié des répondants à Québec).

*Je les rencontre en Europe dans les missions quand je suis là, je vais les rencontrer dans le bureau, leur souhaiter la bienvenue, on fait un 5 à 7 à chaque année. (Q1)*

*Alors le superviseur, normalement, parfois, il sait qu'il doit parler plus lentement, disons, pour être sûr que la personne elle a compris bien, disons la personne permanente de l'entrepôt de roues automobiles, c'est une personne qui parle très bien anglais, mais français elle a un peu de la difficulté. Alors le superviseur parfois quand il n'est pas sûr que la personne a bien compris, elle va répéter ça en anglais, juste pour être sûr que c'était clair et pour être sûr que pas faire des erreurs (Q2)*

*Souvent nos gestionnaires répondent d'une manière supérieure à ce qu'on attend, à ce qu'on attend, c'est des gens qui sont plus, qui sont plus, qui sont bienveillants. Quand ils font le choix d'intégrer une personne d'origine immigrante, ils ont une sensibilité déjà plus élevée, et je pense, ils prennent, ils prennent à cœur l'intégration de la personne. (Q5)*

*Les gestionnaires avec son employé à la rencontre du début d'année, rencontre de mi-année et rencontre de fin d'année. Donc tout au long de ces rencontres là il y a vraiment un échange qui se fait avec nous. Aussi le gestionnaire est en mesure d'évaluer est-ce que l'employé a besoin de coaching, d'accompagnement, est-ce que l'employé a des visées de vouloir progresser vers d'autres*

*postes qui nécessitent un accompagnement plus académique, donc à ce moment-là on aide aussi les personnes à évaluer quelle serait le type de formation à aller chercher (Q7)*

*Il y a tout le temps des évaluations, des évaluations de rendement. Il y en a une après 30 jours et une rencontre après 15 jours. Donc l'employé rentre il a une rencontre après 15 jours avec son gestionnaire, "comment ça va?", etc., "comment tu te sens?" 30 jours c'est une évaluation écrite qu'on met dans le dossier, 45 jours après ça voir comment ça se place, est ce que c'est mieux? Après ça 90 jours et après c'est annuel, un suivi qui est fait quand même assez régulier. (S2)*

On sait que, souvent, plus les tactiques ou techniques de socialisation organisationnelle auront un caractère institutionnalisé, et plus elles concourront à la rétention du personnel, puisque l'organisation montre alors à l'employé qu'il ou elle a de la valeur pour elle et qu'on cherche à y permettre leur créativité à l'intérieur d'une certaine balise de conformité liée aux attentes organisationnelles (Cardinal, 2006 ; Jones, 1986). Ainsi, si un stress est vécu au niveau relationnel (rejet des membres de l'équipe, exclusion, discrimination, violence organisationnelle larvée (ex : ignorer le nouveau venu), si les objectifs liés aux rôles et aux tâches ne sont pas communiqués clairement avec un suivi, ces éléments seraient liés à un taux de roulement du personnel plus élevé. On peut donc croire que dans un contexte de multiculturalité, les codes informels qui ne sont pas compris, ciblés et extériorisés afin d'être expliqués aux nouveaux venus pourront aussi potentiellement créer obstacle à la rétention du personnel : mais pour le savoir, il faudrait l'évaluer au niveau des subjectivités individuelles, ce qui n'est pas l'objectif de ce projet pilote, qui se centre plutôt sur les pratiques organisationnelles spécifiquement mises en place par les organisations des villes de Québec et de Sherbrooke afin d'accueillir et de privilégier une socialisation organisationnelle efficace à leur engagement aux personnes issues de l'immigration, en contexte de faible densité d'immigration de ces villes.

## **5.8 LES STRATÉGIES D'ENTREPRISE**

En ce qui concerne les stratégies d'entreprise liées à l'intégration d'une main-d'œuvre issue de l'immigration au sein du personnel, diverses sont mentionnées : d'une part, l'ouverture, d'autre part, être '*un reflet de la société*' dans son ensemble, soit pluriculturelle. Des visées économiques sont aussi présentes puisque certains disent que '*ces candidats*' sont jugés plus '*réceptifs aux postes d'entrée, de même qu'ils sont déterminés à progresser mais aussi auront tendance à rester 'fidèles*' à un employeur qui a su les accueillir à prime abord, donc sous le couvert d'une déqualification temporaire. La déqualification semble ainsi perçue comme un état temporaire, la progression potentielle dans l'organisation étant la probabilité envisagée. Certains employeurs disent favoriser l'implication de *coach* dans le soutien apporté aux employés, ils parlent aussi de l'importance ou de la nécessité d'équilibrer au sein de l'entreprise le nombre de Québécois natifs et

d'origine immigrante. Selon eux, « *pas de place au 'politically correct'* » (à la rectitude politique), l'entreprise étant décrite comme un « *espace ouvert d'échanges et axée vers l'acceptation des différences culturelles et religieuses* », tout ceci passant souvent par des stratégies relationnelles intégrant l'humour et mettant l'accent sur le respect des croyances et de la vie privée de leurs employés. Le discours sur les relations interpersonnelles dans l'entreprise montre qu'il y a une prise en considération des différences d'ordre culturel mais un souci d'offrir à tout un chacun des pratiques dites équitables, qui renvoient selon eux au développement du personnel dans tout son ensemble.

*On voulait aussi véhiculer une image d'ouverture, donc le deuxième volet que, où je dirais qu'on s'est attaqué un petit peu plus ça a été d'inclure des immigrants dans notre personnel, de donner la chance à des immigrants dans notre personnel et même au niveau du conseil d'administration (Q1)*

*On s'est, comment j'dirais donc, s'est attardé à influencer, que ce soit avec la Ville, que ce soit avec le Ministère, avec différents organismes, on a travaillé aussi pas mal sur le plan politique (Q1)*

*Ce qui est important pour nous c'est de conserver, de conserver des ressources de qualité professionnellement, c'est-à-dire avoir des gens d'expérience des gens qualifiés et tout ça (Q3)*

*On fait beaucoup d'efforts sur l'entreprise, sur notre notoriété et tout ça, donc naturellement on a des candidats intéressants c'est dans nos pratiques de recrutement de jamais faire de distinction là (Q4)*

*L'importance d'intégrer cette main-d'œuvre c'est d'abord pour répondre à un besoin, un besoin premier de pénurie de personnel. On a des gens qui viennent beaucoup d'autres grandes villes et qui viennent avec un bagage, un savoir, un savoir-faire, une expertise qu'ils ont acquise dans d'autres villes. On a un enjeu pour la rétention comme milieu de vie on devient aussi des exemples (Q5)*

*On veut des rétentions de personnel, on veut que nos gens soient heureux et performants c'est une valeur ajoutée pour l'entreprise d'avoir des gens qualifiés (Q7)*

*Ça la caractérise malgré elle. Si on la met de l'avant? Je ne peux pas dire qu'on la met de l'avant parce que quand je fais mes affichages ou quand je publicise, je ne pourrais pas dire, mettons que je le fais pas, dire bienvenue à toutes les cultures, c'est comme si ça allait de soi. Je ne serai pas à l'aise de dire que je la mets de l'avant parce que je ne le fais pas mais tu sais c'est là, c'est toujours omniprésent. (S5)*

*Ici il n'y a pas de barrières en tant que tel. Notre compagnie a tout le temps été fondé sur ça, il n'y a aucune barrière quel que soit la nationalité, l'ascendance politique, religieuse ou quoi que ce soit, ça ne change absolument rien. Pour nous tout le monde peut monter dans la compagnie. Ça dépend de la personne si elle, elle veut monter. Donc c'est de s'inclure, puis en tant que gestionnaire travailler pour les inclure. Comme ça on sort tout le monde gagnant. (S2)*

## **5.9 LA GESTION DE LA MAIN -D'ŒUVRE ISSUE DE L'IMMIGRATION**

Qu'est-ce que la gestion des diversités ? Depuis plusieurs décennies, plusieurs auteurs ont cherché à la définir. *Conference Board du Canada* la définissait en 1995 comme liée à un avantage stratégique pour l'organisation provenant d'un soutien accordé à chacun de ses employés afin qu'il ou elle puisse donner des résultats correspondant au maximum de ses capacités (Taylor, 1995). Il s'agit d'un processus par lequel on examine les politiques et pratiques

en matière de ressources humaines afin de créer un environnement sans entrave à un milieu culturellement hétérogène. De très nombreuses définitions sont porteuses, ainsi, Allard (1995) conçoit la gestion de la diversité comme une prise de conscience organisationnelle face à la valeur des différences individuelles en termes de créativité. Enfin, la gestion de la diversité consiste « à créer de la valeur ajoutée à partir d'une main-d'œuvre hétérogène, ce qui suppose la mise en place d'un système de management holistique et intégré » (Rijamampianina R. et T. Carmichael. (2005, p.109, cité dans Cornet, 2007).

Un des objectifs de ce projet était de déceler quelles étaient les pratiques de gestion de la diversité mises en place dans les organisations participantes et d'en circonscrire les enjeux sous-jacents, les guidant (ou en résultant). Chez nos participants, peu d'entreprises affichent clairement une gestion de la diversité destinée spécifiquement aux postes spécialisés. Au contraire, cette gestion est intégrée dans les pratiques quotidiennes. Ainsi, certains disent prioriser le '*principe d'équité*' ce qui peut être interprété comme un souci de justice distributive, une forme de justice qui s'accompagne souvent d'une distanciation des gestionnaires rencontrés face à la question des accommodements raisonnables mais peut ouvrir la porte à des ajustements institutionnels sous le couvert de politiques de flexibilité englobant les différents aspects des demandes spéciales.

*On est plus conciliant, plus tolérant pour leur permettre d'avoir des vacances, peut-être, des fois, qui ne sont pas nécessairement demandées par des Québécois. C'est sûr que c'était un poste qui se remplaçait bien, elle aussi elle avait fait une demande pour des vacances dans le temps des fêtes pour 4 semaines consécutives pour aller voir sa famille. Elle a été autorisée cette année. Pas nécessairement autorisée à chaque année, mais compte tenu du contexte, compte tenu des ratios de vacances, le gestionnaire a pu faire en sorte de s'organiser pour lui permettre d'aller voir sa famille. On a une certaine ouverture. (Q7)*

Un exemple de ces ajustements institutionnels se retrouve dans la pratique des horaires flexibles, qui permet à chaque employé-e de gérer à son propre escient les congés dont il ou elle a besoin (pour des raisons familiales, occupationnelles ou autres)

*Quand je dis qu'on n'a pas de traitement différent, pas nécessairement vrai, parce que il a eu, pas de l'accommodement, comme L... qui vient dans notre party de Noël, mais quand son père était malade, on était plus lousse au niveau des congés parce qu'on comprend sa réalité. Fait que quand même, un aménagement qui est fait là-dessus, puis F..., quand il était en congé de paternité, puis que sa conjointe, elle, c'était plus difficile, on a tous nos histoires-là. Sachant qu'il n'a pas sa famille ici, on est plus ouvert aussi. Fait qu'il y a quand même des réalités qui sont différentes. (Q6)*

Cependant, des pratiques d'intégration sous forme d'activités spéciales originales et rassembleuses sont nommées en grand nombre : elles s'adressent à tous et ont souvent comme objectif de tisser une culture organisationnelle inclusive. Au-delà des clubs sociaux et activités de loisirs, des initiatives intéressantes sont décrites. Par exemple, un employeur explique avoir créé un programme dit de 'gestion de la diversité',

*Je l'appelle gestion de la diversité parce que pour moi ça va au-delà de la clientèle immigrante, c'est aussi l'approche avec un Y versus un X, c'est pas du tout du tout la même approche, ce n'est pas les mêmes valeurs, c'est pas la même culture, fait que c'est tout à, c'est juste un coffre à outil à donner aux gestionnaires (Q4).*

Des outils de sélection sont aussi réévalués sous la loupe des biais culturels et de la discrimination

*On adapte un petit peu nos outils de sélection, notamment une entrevue pourrait être un petit peu plus longue, où le comité de sélection va parler de manière un petit plus calme, posée, plus rassurante, faire un effort de compréhension, plus, plus heu, disons nécessaire pour que la personne puisse être dans une situation plus favorable, que le comité puisse bien saisir le niveau, le degré de compétence de la personne (Q5)*

Le développement de programmes spécifiques de gestion de la diversité est aussi décrit par deux employeurs de la région de Québec. Pour l'un, il s'agit de la « mise en place d'un programme structuré rémunéré de stages pour immigrants c'est un programme qui a commencé avec une ambition modeste au début qui était une douzaine de stages par année. On est monté jusqu'à 35, 38, 40 stages dans certaines années, années où on avait besoin d'aller chercher des compétences très spécialisées où on a également eu des besoins en main-d'œuvre spécialisée très pointue pour lequel la clientèle immigrante était présente, répondait à ces besoins ». (Q5).

Un autre employeur témoigne ainsi de la mise en place d'un tel programme :

*[La mise en place d'] un programme pour mieux gérer la diversité culturelle. Ce programme-là avait été, était présenté sous la forme d'un recueil qui était rendu disponible pour nos gestionnaires, mais qu'on glissait lorsque la personne accueillait un stagiaire. C'était un programme qui avait été vraiment bien accueilli par l'ensemble de notre communauté de gestionnaires. C'est facilitant, c'est un peu comme un document de référence, qui sensibilise, éduque, instruit. (Q5).*

Le milieu de travail est aussi rendu inclusif par diverses initiatives relationnelles qui prennent la forme de « pause-plaisir » (envoi et échanges de « petites farces » ou d'événement sociaux visant à briser l'isolement des personnes nouvellement embauchées

*qui venaient d'un peu partout et que chacun vivait peut-être une solitude. Donc on a voulu ce moment-là pour les aider à mieux socialiser. Donc c'est comme ça qu'on les a bien accompagnés.  
Q7*

Des éléments de la culture organisationnelle pouvant être intégrateurs face à une main d'œuvre issue de l'immigration, dont certains moyens non formalisés (individualisés) ont été mentionnés comme mis en place par les gestionnaires rencontrés. Nous les présentons dans le tableau qui suit.

Prérequis professionnel	Mécanique du professionnalisme	Niveau relationnel
Formation santé-sécurité	Communication (amélioration du niveau de langue dans un but de meilleur service aux client-e-s et dans le milieu de travail)	Identification de l'isolement (employé-e qui s'isole ou est isolée)
Formation sur les habitudes de travail au Québec	Sens de l'espace et de la hiérarchie (ex : distance hiérarchique faible au Québec, le faire comprendre aux employés provenant de cultures à distance hiérarchique élevée)	Octroi d'accommodements dits exceptionnels (ex : congé sans solde pour visite à la famille outre-mer ; vacances prolongées dans un but familial, et ce, si le remplacement est aisé ou exempt de coûts)
	Formalisation des relations (ex : comprendre le principe de l'égalité hommes-femmes dans l'organisation)	Création d'un milieu de travail inclusif (ex : accompagnement individualisé, 'pauses-plaisirs (blagues visant à inclure les nouveaux employé-e-s)

Tableau 17: Dimensions de pratiques liés à une culture organisationnelle inclusive

Les employeurs sont sensibles aux défis que doivent surmonter leur personnel issu de l'immigration, que l'on parle de déqualification, du manque de reconnaissance de leurs acquis et compétences ou encore de choc culturel dans la sphère sociale ou professionnelle. Ils comprennent sans conteste que cela a un impact sur l'intégration, et, *a fortiori*, sur la rétention de ces personnes dans leur organisation. Pour autant, selon eux, répondre à des besoins particuliers doit rester une exception afin de rester conformes, selon eux, à l'équité au sein des équipes de travail. Ainsi, ils rapportent être sensibles à des besoins particuliers mais dans un but que ceux-ci soient ponctuels :

*Je ne veux pas créer de malaises avec la société québécoise non, si je fais quelque chose de spécial pour eux, c'est comme pas dans mes valeurs. S'ils ont besoin de quelque chose de particulier, ben là on prend le temps. (Q1)*

*Il n'y a pas de faveur, puis y a pas non plus de passe-droits, ils sont pas ni en arrière ni en avant, ils sont considérés comme tout le monde. C'est un travailleur pour moi » (Q1).*

La hiérarchie et ses présupposés sont expliqués aux nouveaux

*On leur explique souvent aux immigrants que vous n'avez pas besoin de vouvoyer tout le monde dans l'entreprise. Parce que même avec un président de compagnie, on tutoie tout le monde vraiment dans la compagnie » (Q2).*

*Tu sais quand il y a un problème, ton rôle c'est de le dire puis de le soulever, puis mon rôle c'est de l'accueillir et puis de discuter avec toi. Puis ça si c'est compris puis c'est reconnu puis qu'il y a de la transparence puis qu'il y a de la communication, c'est comme ça qu'on règle nos problèmes. C'est comme ça qu'on passe les messages ici. C'est sûr que je vais le mentionner quand même et puis ça touche un point qui est vraiment particulier au niveau de certaines cultures. La hiérarchie, le patron, surtout en France. (S4)*

Le tableau 18 ci-dessous regroupe des pratiques énoncées par les gestionnaires et qui visent la rétention de la main-d'œuvre immigrante dans leurs organisations de même que des pratiques visant la rétention du personnel dans son ensemble, à Québec.

Pratiques individualisées visant l'accueil, l'insertion et la rétention de personnel issu de l'immigration	Pratiques formalisées liées à une volonté de rétention pour tous les employés (témoignant d'un souci de justice distributive face aux singularités individuelles).
<ul style="list-style-type: none"> <li>Outils de sélection réévalués sous le prisme de présence potentielle de biais culturels et de discrimination</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place de politiques d'horaires flexibles (permettant à chacun d'ajuster son horaire selon ses besoins familiaux, religieux ou autres)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Développement de programmes (mise en place de stages pour immigrants avec compétences spécialisées, recueil de référence rendu disponible aux gestionnaires sur différents éléments culturels liés à la gestion de la diversité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Développement des compétences (développement de banques de temps d'études, prise en charge des frais de scolarité pour l'accès à des postes plus élevés)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Activités sociales (5@7 ; activités sportives, etc)</li> <li>Activités de mobilisation (ex : soirée reconnaissance)</li> </ul>

Tableau 18: Quelques pratiques individualisées et formalisées liées à une visée de rétention du personnel, à Québec

## 5.10 LES PRATIQUES ET REPRÉSENTATIONS LIÉES À UNE VISÉE DE RÉTENTION DE LA MAIN D'ŒUVRE DANS SON ENSEMBLE

### 5.10.1 Le développement des compétences.

Pour explorer la dimension de la rétention de la main d'œuvre immigrante, nos questionnements auprès des gestionnaires participants ont porté sur les pratiques organisationnelles de reconnaissance, de valorisation (de la formation et des promotions), liées aussi au soutien amené au conjoint ou à la conjointe pour le maintien en emploi, à l'autonomie et à la responsabilisation au travail de même qu'aux mesures de satisfaction des employés face à leur emploi.

On remarque au discours des employeurs de la région de Québec que plusieurs pratiques de reconnaissance ont cours dans leurs milieux de travail, des pratiques s'adressant à tous les employés. Par exemple, nous dit un employeur

*Il y a eu des pratiques spécifiques de reconnaissance du travail avec ce que l'on appelle la reconnaissance des talents, possibilité de mettre en valeur le travail de certains collègues et en ayant le même principe que des nominations. Donc ça c'est des gens qui inscrivent leurs collègues, un peu comme aux Oscar (Q5)*

Ainsi, l'accompagnement au développement des compétences est mentionné comme un enjeu majeur au développement des organisations. Un employeur mentionne dans cette veine

*Pour l'évaluation des compétences, nous ici, c'est surtout par la suite, sous l'aile du gestionnaire. Donc, nous à chaque année, en début d'année, il y a une rencontre avec chacun des employés pour la remise des attentes annuelles, mais il y a aussi une discussion qui est initiée pour voir quels sont ses besoins de développement de compétences (Q7)*

*Si par exemple cette personne qui est immigrante est identifiée relève pour un tel type de poste, elle va avoir droit aux mêmes avantages que comme si elle était une Québécoise, une personne non issue de l'immigration. Donc là tout le volet d'accompagnement au niveau paiement d'études, paiement de livres, accompagnement pour débloquer des banques de temps d'études pour les aider à réaliser leurs travaux d'études, etc. j'dirais qui n'a pas de particularité au niveau de l'immigration. Les gens s'inscrivent à l'université, sous preuve de réussite nous allons rembourser les frais de scolarité qu'ils auront déboursés pour leurs cours. Nous allons également déboursier les frais pour tout ce qui est achat de matériel, nous allons également, habituellement c'est un 45 h de cours qu'ils ont, que ce soit universitaire ou collégial, on débloque 22.5 heures de temps d'études. Donc ils peuvent l'utiliser pour planifier, pour terminer des travaux, pour préparer un examen, donc ça c'est vraiment l'implication qu'on fait avec eux. Évidemment, ça demande la réussite. (Q7)*

Les 'bons coups' sont communiqués et valorisés, alors que les hauts potentiels sont ciblés, évalués et accompagnés dans leur cheminement de carrière avec un objectif marqué de rétention. Des activités de mobilisation, dont des soirées de reconnaissance, sont nommées dans cette veine (Q6-Q7).

La rétention est aussi favorisée via un accès à des formations universitaires ou autres (100% des organisations à Québec) dont les employeurs assument les coûts en totalité pour la plupart : chacun et chacune sont invité-e-s à participer aux possibilités de progression de carrière et à la mobilité ascendante au sein de l'entreprise, des programmes qui sont destinés à l'ensemble du personnel. Voici quelques remarques à cet effet.

*Oui, mais ce n'est pas différent des Québécois. Ça existe. Moi s'il y a une formation en lien avec la profession, j'assume les coûts. (Q1)*

*La direction est très ouverte, très ouverte à ça. (Q2)*

*C'est l'entreprise qui paye pour mes études, pour encore améliorer mes connaissances. (Q2)*

*Comme n'importe quel employé qui arrive ici, à un moment donné il y a un plan de carrière qui est fait avec l'employé, donc au niveau de la progression de carrière, se former, apprendre des nouvelles technologies (Q3) C'est une rétribution au succès. On va payer les frais. (Q3)*

*[L'entreprise] favorise l'avancement professionnel de tous les employés. 80% de nos postes de gestion sont dotés de l'interne. Pour tous les employés on a un programme, une politique de formation. C'est de cours de soir. C'est ça, on ne libère pas les gens. Mais quand même, les études sont payées. (Q4)*

*Non, ni pour eux, ni pour aucune autre, on n'a pas de, c'est un volet qu'on a besoin de développer l'année qui suit l'embauche on a besoin de développer cette offre de service tant pour la clientèle immigrante que pour l'ensemble des autres employés. Au même titre que les autres employés, on a un programme de formation, l'entreprise 5 va encourager son personnel à se former avec une contribution, c'est vraiment significatif, une formation qui est en lien avec son emploi est payée, pour la plupart du temps à 80%.(Q5)*

*Chaque gestionnaire a rencontré ses ressources, savoir c'était quoi ses orientations de carrière, ses quoi son plan de développement, c'est quoi ses besoins d'accompagnement au niveau de la formation, au niveau autre, pour l'aider justement à se développer puis aller finalement vers quoi il veut se diriger au cours de la carrière (Q6)*

*Techniquement, nous on a une politique interne qui existe pour l'acquisition de scolarité additionnelle en fait. Si c'est une personne déclarée comme étant une relève à ce moment-là on paye le temps, on paye la formation, les livres, et tout. Si pas identifiée relève parce que l'organisation n'a pas un besoin actuel, ou peu importe, là, à ce moment-là, l'entreprise va payer les frais de scolarité, les frais de l'inscription, les livres, le matériel didactique, mais y paieront pas mon temps (Q6)*

Mentionnons, en conclusion de cette section, que quelques sondages ont été effectués dans les organisations rencontrées (50% à Québec) afin d'évaluer la satisfaction du personnel concernant leur poste et l'entreprise. Des défis à la rétention subsistent selon eux, pouvoir « *intégrer les Africains* », savoir « *amener un soutien aux conjoints* », par ailleurs, savoir aussi « *ne pas présumer que la clientèle est pas prête à avoir, des gens de d'autres nationalités* » (Q6), ce qui impliquerait une sensibilisation des milieux locaux à la diversité.

### **5.10.2 LA FORMATION CONTINUE**

La formation continue est offerte et présente comme une mesure favorisant une rétention potentielle chez l'ensemble de nos répondants. Les personnes immigrantes étant souvent bardées de diplômes et compétentes dans l'exercice de leurs tâches, elles devraient être à même de susciter des investissements importants en terme de formation continue, ce que 100 % à Québec et 16% à Sherbrooke nous ont confié être une de leur priorité afin de retenir ce personnel qui pourrait être jugé stratégique de par ses compétences ou considéré à haut potentiel. On constate ici un écart régional important au niveau des pratiques en cours dans les deux villes.

La formation continue serait offerte à tous, comme programme visant le développement de compétences. Les pourcentages donnés par les responsables rencontrés à cet effet sont très faibles pour la région estrienne de Sherbrooke<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> Il est possible que la méthodologie privilégiant certaines questions se rapportant à et privilégiant les descriptions subjectives et spontanées des initiatives n'ait pas permis aux gestionnaires et responsables rencontrés de nous en faire part, puisqu'il ne s'agissant pas d'une question spécifique à cet effet

## 5.11 L'INFLUENCE DU CONTEXTE REGIONAL

Dans le tableau qui suit, nous présentons un synopsis des pratiques organisationnelles liées au recrutement, insertion et rétention du personnel dans les villes de Québec et de Sherbrooke, selon qu'elles visent spécifiquement la main-d'œuvre immigrante ou qu'elles s'adressent à tous les employés.

Dimensions de l'attraction, de l'intégration/insertion et de la rétention	Pratiques innovantes visant l'attraction, l'intégration/insertion et la rétention du personnel immigrant			Mesures destinées à tout le personnel		
		Q	S		Q	S
<b>Recrutement</b>	Procédures de recrutement à l'étranger lors de salons de l'emploi (Europe)	✓✓✓✓✓✓✓	✓✓✓✓✓✓			
	Procédures de recrutement par internet		✓	Procédures de recrutement par internet	✓✓✓✓✓✓✓	
	Appel à des agences spécialisées dans le recrutement à l'international		✓			
	Appel à organismes d'aide au recrutement mais aussi rétention du personnel immigrant	✓✓✓✓✓✓✓	✓			
<b>Embauche</b>	Vérifications des habitudes de travail avant recrutement				✓✓✓✓✓✓	✓✓✓✓✓✓
<b>Insertion / intégration nouvel employé</b>	Parrainage immigrant novice/ immigrant expérimenté		✓	Parrainage systématique avec employé ayant plus ancienneté	✓✓✓✓✓✓	✓✓✓✓✓
	Adaptation aux habitudes culturelles et religieuses des immigrants		✓✓			

<b>Gestion RH</b>	Caractérisée par le principe d'équité		✓✓✓✓✓✓	Gestion des ressources humaines (avantages sociaux dans l'ensemble)	✓✓✓✓✓✓	
	Sensibilité des gestionnaires aux besoins particuliers (niveau relationnel)	✓✓	✓✓✓			
	Tisser une culture organisationnelle inclusive	✓✓✓✓✓✓	✓✓✓✓✓✓	Tisser une culture organisationnelle inclusive	✓✓✓✓✓✓	✓✓✓✓✓✓
	Ajustements institutionnels (Communication; Sens de l'espace et de la hiérarchie; formalisation des relations)	✓✓✓	✓✓			
<b>Contre le Taux de roulement</b>						
	Développement de programmes (ex : stages)	✓✓				
	Accompagnement en développement des compétences (français, anglais)		✓✓✓	Accompagnement en développement des compétences	✓✓✓✓✓✓	
				Activités de mobilisation et de reconnaissance	✓✓✓✓✓✓	

Tableau 19: Les dimensions des pratiques innovantes visant l'attraction et la rétention du personnel immigrant et les mesures destinées à tout le personnel de Québec et de Sherbrooke

## 6 EN CONCLUSION

---

Cette étude pilote visait à explorer les pratiques mises en place face à la main d'œuvre immigrante, en particulier au niveau de la rétention du personnel. Nous avons montré pour chacune des régions qui sont les immigrants à Québec et dans quels secteurs industriels ou d'emploi on les retrouve. Selon les disponibilités des gestionnaires rencontrés, nous avons privilégié d'aller de l'avant avec l'analyse des discours de gestionnaires œuvrant dans plusieurs secteurs, dont ceux de pointe (financiers, assurances, de l'administration publique, du secteur manufacturier et du secteur des nouvelles technologies. Evidemment, bien que ces secteurs fassent partie de la puissance 11 (et soient des secteurs spécifiquement de diversification de la ville de Québec), les discours des employeurs illustrent des expériences propres aux pratiques mises en place au sein même de leur entreprise, qui ne sont pas généralisables.

En conclusion de ce survol des discours recueillis auprès de 13 gestionnaires d'organisations et d'entreprises de Québec (7) et de Sherbrooke (6), nous pouvons percevoir que la gestion des effets de la diversité culturelle semble se faire non pas par la mise de l'avant de différences distinctives liées à la main d'œuvre immigrante mais bien par l'atténuation de ces différences potentielles : une distinction entre employés n'est pas envisagée, la culture organisationnelle exerçant plutôt un effet assimilant et anonymisant. Il s'agit d'une stratégie qui vise à mettre l'emphase sur les points de convergence et permet la neutralisation de problèmes potentiels, une orientation répandue selon Adler (1994), et qui correspond selon cet auteur à 'l'hypothèse de l'homogénéité'. La rétention y est une visée organisationnelle s'appliquant à tous.

## 7 BIBLIOGRAPHIE

---

- Action interculturelles de développement et d'éducation (2014). <http://aide.org/new/>
- Action interculturelles de développement et d'éducation (2015). *Analyse du taux de rétention des personnes immigrantes dans les régions administratives du Québec* [http://www.aide.org/wp-content/uploads/2014/03/analyse\\_tauxretention\\_imm\\_off2.pdf](http://www.aide.org/wp-content/uploads/2014/03/analyse_tauxretention_imm_off2.pdf)
- Adler, N.J. (1994) *Comportement organisationnel : une approche multiculturelle*. Les Éditions Reynald Goulet inc.
- Anakwe, V.P. et Greenhaus, J.H. (1999) Effective Socialization of employees : Socialization Content Perspective. *Journal of Managerial Issues*. Vol 11, 3, 315-329.
- Arcand, S (2013) *Politique de gestion de la diversité ethnoculturelle dans les organisations. De l'approche stratégique au déploiement*. Montréal : Editions Nouvelles.
- Assemblée nationale du Québec (2015). *L'immigration au Québec. Le rôle du ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion et de ses partenaires*. Document de référence pour la consultation publique 2015. <http://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/commissions/crc/mandats/Mandat-26361/index.html>
- Bastien, N. et Bélanger, A. (2010). *Recension de politiques et d'expériences d'intégration en emploi des immigrants dans trois RMR canadiennes d'immigration*. Institut national de la recherche scientifique. Centre Urbanisation Culture et société.
- Bernard, A. (2008). Les immigrants dans les régions. *Perspective*. Statistique Canada. No 75-001-X au catalogue.
- Boudarbat, B. et Boulet, M. (2007). *Détérioration des salaires des nouveaux immigrants au Québec par rapport à l'Ontario et à la Colombie-Britannique*. Montréal, IRPP.
- Boudarbat, B. et Grenier, G. (2014). *L'impact de l'immigration sur la dynamique économique du Québec*. Rapport remis au Ministère de l'immigration, de la diversité et de l'inclusion, Québec.
- Brun, J-P, Dugas, N et Tison, M. (coll.) (2002) *La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens. Document de sensibilisation*. <http://cgsst.fsa.ulaval.ca>
- Cardinal, L. (2006). *Le succès au travail : sélection, socialisation et rétention du personnel*. Montréal, Guérin.
- Cardu, H et Lenoir, A. (2006) *Les représentations des employeurs face à la discrimination en entreprise et à l'intégration des minorités visibles dans l'entreprise: enquête auprès d'employeurs et de syndicats de la région de Montréal*. Rapport de recherche déposé auprès de Ressources Humaines et Développement des Compétences Canada. Québec/Sherbrooke, Université Laval/Université de Sherbrooke
- Centre interculturel peuplestrie optimum (2014). <http://www.cipo2.com/>
- Chicha, M-T. et Charest, E. (2006). *L'accès à l'égalité en emploi pour les minorités visibles et les immigrants : l'importance d'un engagement collectif*. Consultation relative au document : Vers une politique gouvernementale de lutte contre le racisme et la discrimination Commission de la Culture. Assemblée Nationale du Québec. Montréal, Université de Montréal
- Citoyenneté et Immigration Canada (2015) *Plans 2015 : 260 000 à 285 000 résidents permanents. Plan des niveaux d'immigration pour 2015*, Ottawa, Gouvernement du Canada <http://www.cic.gc.ca/francais/ministere/media/avis/2014-11-06.asp>
- Citoyenneté et Immigration Canada (2014) *Faits et chiffres 2014 – Aperçu de l'immigration : Résidents permanents*, Ottawa, Gouvernement du Canada <http://www.cic.gc.ca/francais/ressources/statistiques/faits2014/permanents/index.asp>

- Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (2014). <http://www.cdpedj.gc.ca/fr/droits-de-la-personne/responsabilites-employeurs/pae/Pages/default.aspx>
- Confédération canadienne (s.d.). *La question de l'immigration au Québec*. <http://www.axl.cefan.ulaval.ca/amnord/Quebec-4immigration.htm>
- Conférence régionale des élus de l'Estrie (2013). *Plan de développement de l'Estrie 2013-2018*. Sherbrooke <http://creestrie.qc.ca/plandedeveloppement/>
- Cornet, A et Delhaye, C. (2007) *Gestion de la diversité : un enjeu stratégique ?* XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique. Montréal, Québec, Juin 2007.
- Delobbe, N. (2006). Comment gérer les carrières aujourd'hui ? Dans : C. Levy-Leboyer, M. Huteau, C. Louche, J-P. Roland (Eds.) *RH, les apports de la psychologie du travail : 2 – Management des Organisations* (pp. 151-174). Paris, Les Editions d'Organisation.
- Eid, Paul (2012). La discrimination à l'embauche subie par les minorités racisées : résultats d'un test par envoi de CV fictifs dans le Grand Montréal, *Diversité canadienne : les meilleures pratiques pour contrer le racisme en milieu de travail*, Vol. 9, n° 1, p. 76-81.
- Emploi-Québec (2014). *Portraits territoriaux du marché du travail de la région de la Capitale-Nationale 2006-2011*, Québec ; Gouvernement du Québec
- Emploi-Québec (2014). *Programme d'aide à l'intégration des immigrants et des minorités visibles en emploi. Guide des mesures et des services d'emploi*, Québec ; Gouvernement du Québec
- Fournier, P-S et CGSST. *Rétention et prévention. Comprendre et intervenir. Fiches-Guide d'intervention*. <http://www.cgsst.com/fra/recherche/recherche-industrie-du-camionnage/presentation.asp>
- Frenette, M. et Morissette, R. (2003) *Convergeront-ils un jour ? Les gains des travailleurs immigrants et de ceux nés au Canada au cours des dernières décennies*, Statistique Canada, au Catalogue 11F0019MIF, n° 215. Ottawa.
- Gilmore, J et Lepetit, C. (2008) *Les immigrants sur le marché du travail canadien en 2007 : analyse selon la région d'obtention des études postsecondaires*. Division de la statistique du travail. Statistique Canada. Ottawa.
- 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. *Canadian Journal of Sociology*, Vol. 33, n°4, p.791-814.
- Girard, M. et Smith, M. (2013). Working In a Regulated Occupation in Canada: An Immigrant–Native Born Comparison. *Journal of International Migration and Integration*, Vol.14, n°2, p.219-244
- Gouvernement du Québec (2001) *Dictionnaire du Recensement*. Québec [http://www12.statcan.ca/francais/census01/Products/Reference/dict/index\\_f.htm](http://www12.statcan.ca/francais/census01/Products/Reference/dict/index_f.htm)
- Gouvernement du Québec (2001). *Loi sur l'égalité à l'emploi dans les organismes publics*. Québec [http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/A\\_2\\_01/A2\\_01.html](http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/A_2_01/A2_01.html)
- Guerfel-Henda S., El Abboubi M. et El Kandoussi F. (2012) La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues, *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise* Vol.4, n°4, p. 57-73 <http://www.cairn.info/revue-rimhe-2012-4-page-57.htm>.
- Harvey, C. et Allard, M. J. (1995). *Understanding diversity: Readings, Cases and Exercises*, HarperCollins College Publishers, New-York.

- Institut de la statistique du Québec (2013). *Taux d'activité, taux d'emploi et taux de chômage des personnes nées au Canada et des immigrants*, Québec, <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/groupes-populationnels/immigrants/taux-activite-emploi-chomage.html>
- Institut de la statistique du Québec (2014). *Profil de la région administrative de l'Estrie*. Gouvernement du Québec. [http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/profils/region\\_05/region\\_05\\_00.htm](http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/profils/region_05/region_05_00.htm)
- Je suis sherbrookoise (2015). Ministère de l'immigration et des communautés culturelles. Ville de Sherbrooke. Division de la vie communautaire. [www.jesuissherbrookoise.ca/](http://www.jesuissherbrookoise.ca/)
- Paquet, J-G. (1983). *Démarrage de la région « High-Tech »* [http://regionsetvillesinnovantes.com/media/pdf/Resume\\_Allocation\\_2-fev2012\\_-1983\\_Demarrage-de-la-region-High-Tech.pdf](http://regionsetvillesinnovantes.com/media/pdf/Resume_Allocation_2-fev2012_-1983_Demarrage-de-la-region-High-Tech.pdf)
- Jones, G.R. (1986) Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations. *Academy of Management Journal*. Vol 29, n°2, p.262-279.
- Lenoir, A. (2010). *Existe-t-il des immigrants « prêts à l'usage » ? Illustrations concrètes de pratiques intégratives*. Dans le cadre du Séminaire de la priorité « Collectivités d'accueil » de Metropolis, Ottawa, 25 janvier 2010, Bibliothèque et Archives Canada.
- Lenoir-Achdjian, A., Drainville, I., Helly, D., Arcand, S., Vatz Laaroussi, M., & Mahfoudh, A. (2007). The professional insertion of immigrants born in the Maghreb: Challenges and impediments for intervention. *Journal of International Migration & Integration*, Vol.8, n°4, p.391-409.
- Ministère de l'Économie, de l'innovation et de l'exportation. (s.d). *Démarche Accord*. <http://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/creer-liens/demarche-accord/>
- Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles (2007). *1001 visages, 1001 façons de s'y sentir bien*. Cahier publicitaire La Tribune, Sherbrooke.
- Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles (2013a). *Présence en 2013 des immigrants admis au Québec de 2002 à 2011*. Québec, Gouvernement du Québec
- Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles (2013b). *L'immigration permanente au Québec selon les catégories d'immigration et quelques composantes 2008-2012*. Québec, Gouvernement du Québec.
- Ministère de l'immigration et des communautés culturelles (2014). *Portraits régionaux 2003-2012. Caractéristiques des immigrants établis au Québec et dans les régions en 2014*. Direction de la recherche et de l'analyse prospective. Québec, Gouvernement du Québec
- Ministère de l'Immigration, de la diversité et de l'Inclusion, *Grille de sélection pour l'obtention d'un certificat de sélection du Québec*, Québec, Gouvernement du Québec <http://www.immigration-quebec.gouv.qc.ca/publications/fr/divers/Grille-synthese.pdf>
- Ministère de l'Immigration, de la diversité et de l'Inclusion (2015), *Portraits régionaux 2004-2013 Caractéristiques des immigrants établis au Québec et dans les régions en 2015*, Québec, Gouvernement du Québec [http://www.midi.gouv.qc.ca/publications/fr/recherches-statistiques/PUB\\_Portraits\\_regionaux2004-2013.pdf](http://www.midi.gouv.qc.ca/publications/fr/recherches-statistiques/PUB_Portraits_regionaux2004-2013.pdf)
- Ministère de l'Immigration, de la diversité et de l'Inclusion, *L'immigration humanitaire au Québec, Plan d'action du gouvernement du Québec pour l'accueil et l'intégration des personnes réfugiées sélectionnées à l'étranger – 2013-2016*, Québec, Gouvernement du Québec [http://www.immigration-quebec.gouv.qc.ca/publications/fr/divers/PLA\\_AccueilRefugies2013-2016.pdf](http://www.immigration-quebec.gouv.qc.ca/publications/fr/divers/PLA_AccueilRefugies2013-2016.pdf)

- Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion, *Portraits régionaux 2003-2012 Caractéristiques des immigrants établis au Québec et dans les régions en 2014*, p. 16 et 17, Québec, Gouvernement du Québec  
[http://www.midi.gouv.qc.ca/publications/fr/recherches-statistiques/PUB\\_Portraits\\_regionaux2003-2012.pdf](http://www.midi.gouv.qc.ca/publications/fr/recherches-statistiques/PUB_Portraits_regionaux2003-2012.pdf)
- Ministère des relations avec les Citoyens et l'Immigration (MRCI). *Plan d'action 2004-2007. Axe 5 : Une Capitale nationale, une métropole et des régions engagées dans l'action*, p. 12, Québec, Gouvernement du Québec  
<http://www.midi.gouv.qc.ca/publications/fr/planification/PlanAction20042007-synthese.PDF>
- Pellerin, H. (2008) *Les politiques migratoires : vers un changement de paradigme*, Centre Métropolis, CMQ-IN, n° 34,
- Perrot S. (2009), Les relations entre tactiques de socialisation et adéquations perçues, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°72, 13-30.
- Picot, G. et Hou, F. (2009) *Les caractéristiques des immigrants, l'effondrement de la TI et leur effet sur les gains initiaux des immigrants*. Statistique Canada. Division de l'analyse sociale. Ottawa.
- Pro Gestion Estrie (2014). <http://www.progestion.qc.ca/>
- Puissance onze.ca* (s.d.). <http://www.assurancequebeclevis.ca/industrie-assurance/membres-regroupement.php>
- Québec international (2015). *Bilan et perspectives. Région métropolitaine de Québec 2014/2015*,  
[http://www.quebecinternational.ca/media/2653230/bilan\\_rmr\\_2015\\_web\\_-\\_fr\\_-\\_final.pdf](http://www.quebecinternational.ca/media/2653230/bilan_rmr_2015_web_-_fr_-_final.pdf)
- Reitz, J., Curtis, J., et Elrick, J. (2014). Immigrant Skill Utilization: Trends and Policy Issues. *Journal of International Migration and Integration*, Vol.15, n°1, 1-26.
- Renouveau Sherbrookoise (2015). *L'intégration des réfugiés et immigrants à Sherbrooke*  
<http://www.renouveausherbrooke.org/wp-content/uploads/2015/12/Version-web-Int%C3%A9gration-des-r%C3%A9fugi%C3%A9s-et-immigrants-%C3%A0-Sherbrooke.pdf>
- Rijamampianina, R. et Carmichael, T. (2005). A Pragmatic And Holistic Approach To Managing Diversity, *International Research Journal "Problems And Perspectives In Management"*, n°1
- Service d'aide aux Néo-Canadiens (2014). <http://www.sanc-sherbrooke.ca/>
- Sherbrooke Innopole (2014) <http://sherbrooke-innopole.com/fr/>
- Sherbrooke Innopole (2016). *Repertoire d'entreprises* <http://sherbrooke-innopole.com/fr/vivre-et-travailler/tourisme/>
- St-Amour, M. et Ledent, J. (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*. Vol.39, n°1, p. 59-90.
- Statistique Canada (2013). *Les immigrants sur le marché du travail canadien de 2008 à 2011 : Analyse*.  
<http://www.statcan.gc.ca/pub/71-606-x/2012006/part-partie1-fra.htm>
- Statistique Canada (2015). *Recensement de la population de 2006*. <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2006/index-fra.cfm>
- Statistique Canada (2015). *Profil de l'enquête nationale des ménages de 2011*. <https://www12.statcan.gc.ca/nhs-enm/2011/dp-pd/prof/index.cfm?Lang=F>
- Taylor, C.L. (1995). *Les dimensions de la diversité dans les entreprises canadiennes : rentabilisation de la diversité ethnoculturelle*. Ottawa : Conference Board du Canada
- Thomas, K.M. *Diversity* (2005). *Dynamics in the Workplace*. Toronto, Thomson-Wadsworth.

- Vatz Laaroussi, M. (2011). Les réfugiés et immigrants dans les régions du Québec: pour un questionnement politique et éthique», *Vivre ensemble*, p.2, [http://cjf.qc.ca/upload/ve\\_bulletins/2697\\_a\\_Vol18No61\\_Art\\_MVL.pdf](http://cjf.qc.ca/upload/ve_bulletins/2697_a_Vol18No61_Art_MVL.pdf)
- 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*. Vol.8. n°1, p. 25-30.
- Ville de Sherbrooke (2009). *Politique d'accueil et d'intégration des personnes immigrantes*. Bibliothèque nationale du Québec. Sherbrooke, Ville de Sherbrooke
- Ville de Sherbrooke (2014). <http://www.ville.sherbrooke.qc.ca/>
- Wilhelmy, M. (2012). *Guide pratique d'attraction et de fidélisation des employés*. Montréal, Editions Yvon Blais.
- Zietsma, D., et Statistique, C. (2007). *Les immigrants sur le marché canadien du travail en 2006 premiers résultats de l'Enquête sur la population active du Canada*. Ottawa: Statistique Canada. <http://www.statcan.gc.ca> ; <http://ariane.ulaval.ca/cgi-bin/recherche.cgi?qu=a1696246>.