

***LA RÉGIONALISATION DE L'IMMIGRATION EN CONTEXTE QUÉBÉCOIS :
UN REGARD MACROSOCIOLOGIQUE POUR DES SOLUTIONS PARTAGÉES***

Voies vers la prospérité

Sébastien Arcand

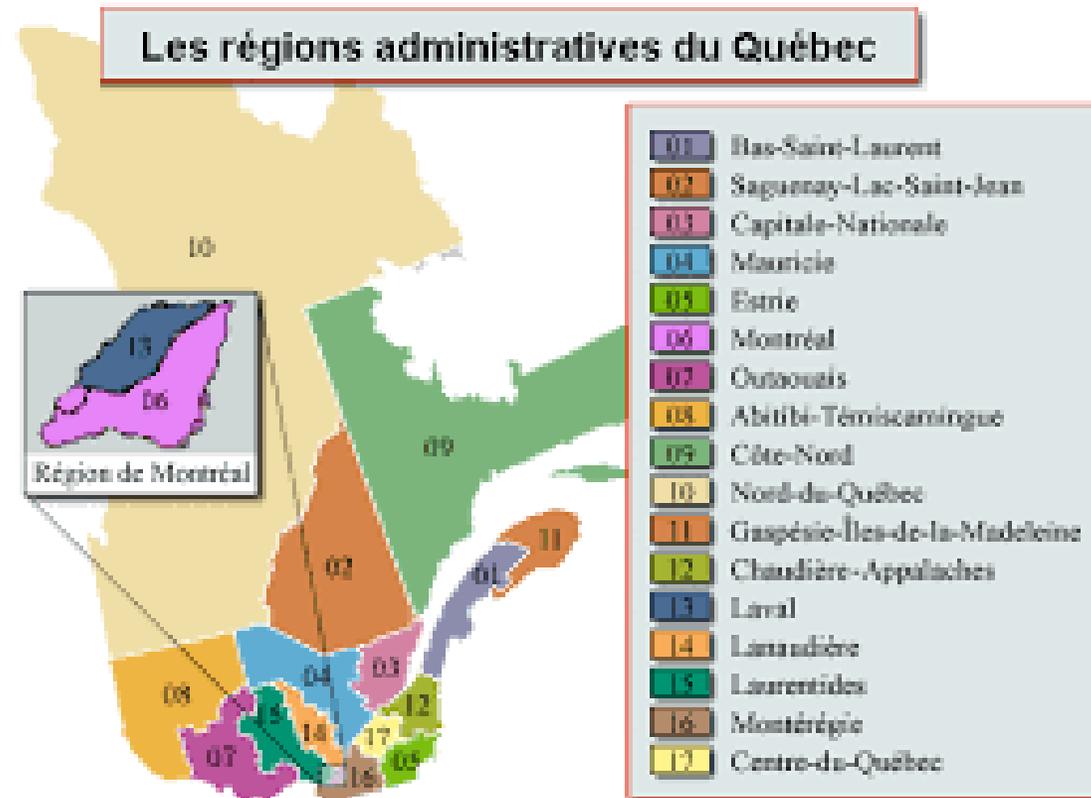
HEC Montréal

23 novembre 2018

Plan de la présentation

- Une conjoncture favorable
- Attraction, intégration et rétention de la main-d'œuvre immigrante: Des régions en demande, mais des défis et des enjeux
- Des recommandations
- Des pistes de recherche
- Conclusion

Étude sur la régionalisation



- Régions 03; 04; 05; 12; 17
- Entrevues semi-dirigées avec des employeurs: n = 98 entretiens
- Entrevues semi-dirigées avec des acteurs-clés: n = 25

Le projet de recherche: les objectifs

Objectif spécifique #1 : Analyser les pratiques des employeurs en matière d'attraction, d'intégration organisationnelle et de rétention de la main-d'œuvre immigrante à partir de la gestion territoriale des ressources humaines (GTRH);

IDENTIFICATION DES PRATIQUES

Objectif spécifique #2 : Identifier les perceptions des employeurs en ce qui a trait à la diversité, l'intégration et les interactions interculturelles. Cet objectif permettra également d'identifier, le cas échéant, les distinctions qui s'opèrent selon la catégorie d'immigrants (qualifié/non qualifiée; temporaire, réfugié...)

IDENTIFICATION DES ATTITUDES ET COMPORTEMENTS

Le projet de recherche: les objectifs

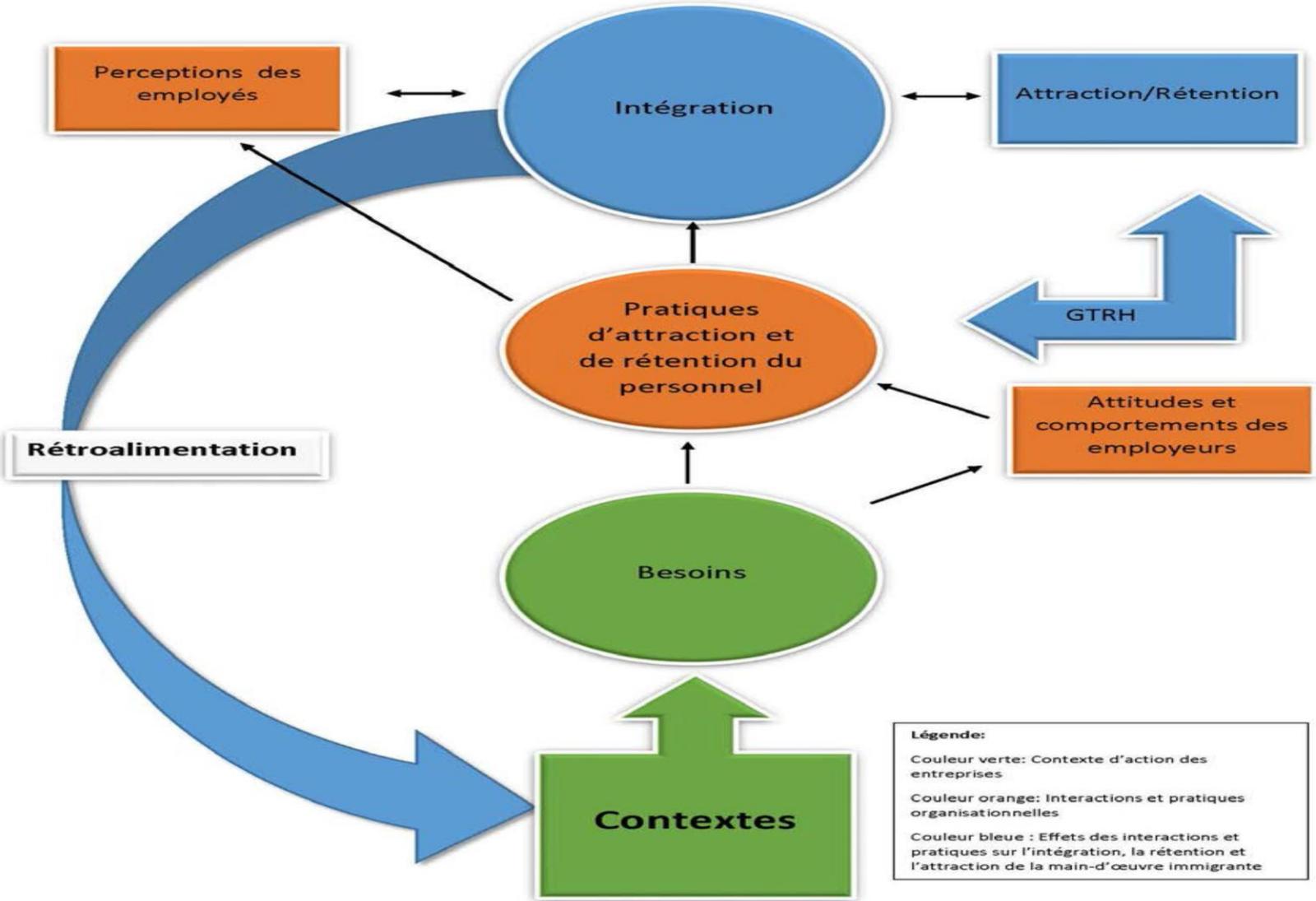
- **Objectif spécifique #3** : Constituer une cartographie des pratiques et perceptions de l'ensemble des acteurs rencontrés et la situer sur un continuum d'interventions et de bonnes pratiques;

MISE EN COMMUN DES PRATIQUES ET PERCEPTIONS

- **Objectif spécifique #4** : Transfert des connaissances acquises lors du projet vers les preneurs de décision (employeurs, organismes d'employeurs, gouvernementaux et d'aide à l'emploi) pour leur permettre de s'approprier ces connaissances et d'agir concrètement sur leurs propres pratiques de gestion du personnel immigrant;

SYNTHÈSE, DIFFUSION ET FORMATION

Schématisation de la dynamique employeurs/travailleurs immigrants (TIM)



Les défis «génériques» des employeurs

- Lorsqu'il s'agit de postes peu qualifiés → Taux de roulement plus important.
- Selon les caractéristiques des emplois (physique, quart de soir, éloignement, difficultés de promotion) → Recrutement plus difficile
- Disparition de certains métiers → Les entreprises se font compétition pour les mêmes candidats peu nombreux
- L'attraction selon les secteurs d'activité → le recrutement et l'attractivité sont plus difficiles dans les secteurs d'activité où les travaux physiques sont requis

Les défis «génériques» des employeurs

- Lorsqu'il s'agit de postes plus spécialisés → Compétences beaucoup plus difficiles à trouver localement (pas de formations disponibles à l'école ou formation longue, faible désir de développer de nouvelles compétences, peu d'intérêt pour les DEP, dévalorisation de certains métiers)
- Rareté de la main-d'œuvre en région →→ Peu de candidatures issues de l'immigration (se tournent vers l'international avec les complications que cela occasionne parfois)
- Déficience des milieux d'accueil →→ Difficultés à «vendre» la vie en région

Les enjeux génériques liés à l'attraction

- La situation géographique
 - La conjoncture favorable crée du roulement
- Les secteurs d'activité
 - Certains secteurs ne peuvent offrir des salaires compétitifs
- La rémunération globale
 - La concurrence et les moyens des grandes entreprises nuisent
- Le recrutement «local»
 - Les employeurs trouvent souvent plus «facile» le recrutement à l'international

Trois enjeux structurels liées aux régions

- Pénurie structurelle
 - Rareté de la main-d'œuvre dans les régions
- Pénurie due à la concurrence immédiate
 - Les avantages des grandes entreprises
- Pénurie due au manque de compétences
 - Certains métiers, toujours en demande, ne sont plus prisés par les travailleurs et dévalorisés par la société

Le contexte d'attraction des TIM

- Recrutement proactif surtout pour des emplois très spécialisés: journées carrières, foires internationales, etc.
- Recrutement local et international
- Processus de recrutement homogène (québécois et non québécois) mais long et coûteux (immigration et équivalence des acquis)
 - Défis de sélection: déplacement coûteux en temps et argent, difficulté d'évaluer les attitudes avec une entrevue via Skype, nécessité d'adaptation du contenu des entrevues et des tests d'évaluation
- Compétences recherchées: langue, mentalité, adaptation culturelle et même compatibilité de religion!
 - Attitudes et préjugés de quelques employés envers ces critères

Les défis des employeurs avec TIM

- La gestion hors-travail pour les entreprises,
Constats: les considérations extraprofessionnelles apparaissent comme un élément déterminant pour l'attraction et la rétention de travailleurs immigrants (le rôle du conjoint(e), l'adaptation et l'éducation des enfants, le réseau social)
- La gestion de la diversité,
Constat: la présence de la main-d'œuvre immigrante a suscité des questions à l'égard de la stabilité en emploi des travailleurs locaux. Les entreprises ont opté pour la transparence, en exposant l'importance de la main-d'œuvre immigrante pour le développement d'activités et la prospérité de l'entreprise.
- Le recrutement comporte une série de risques.
Constats: les traçabilités des dossiers de santé, les compétences et les expériences apparaissent comme les points où les entreprises voient les principaux risques pour le recrutement de travailleurs immigrants.

Les enjeux d'intégration; la gestion de la diversité

- Préoccupations
 - Adaptation
 - Formation
 - Intégration
- Glissement entre égalité et équité
- Peu de temps, ressources pour les formations (et intérêt mitigé)
- Manque de mobilité de certaines catégories de TIM (temporaires, réfugiés)

Les défis des employeurs avec TIM

- Les accommodements:
 - Constats:
 - Dans certaines organisations, la gestion de temps de vacances semble être un élément à prendre en compte pour les travailleurs migrants
 - La disposition de salles pour les prières ou les horaires
 - La gestion des différents profils dans les organisations implique dans une certaine mesure une réflexion à l'égard de l'équilibre entre les demandes des travailleurs migrant et locaux.
- Le mentorat: plusieurs organisations ont mis en place des programmes de mentorat ou de parrainage afin de mieux intégrer les nouveaux arrivants en milieu de travail.

Discussion: des enjeux liés à l'embauche des TIM

- Enjeux de communication:
 - L'apprentissage du jargon du métier favorise la communication entre natifs et immigrants
 - Des difficultés de communication liés au français et à l'anglais
 - Dimensions culturelles parfois difficiles à conjuguer (ex. Aller droit au but ou se perdre en circonvolutions.)
- Enjeux d'intégration socio-culturels:
 - Différences d'origine sociale entre locaux et TIM (collègues ou clientèle)
 - Disparité d'une personne à l'autre, d'une culture à l'autre
 - L'employeur devient un «fournisseur de service d'intégration»
 - Les généralisations à partir de comportements individuels

Discussion: des facilitateurs à l'attraction

- Prise en compte et reconnaissance des apprentissages dans le pays d'origine
- Le mimétisme «positif» et la saine compétition (être pionnier, montrer que l'on a de bonnes pratiques, etc.)
- La préparation et la connaissance pré embauche des TIM (besoins de francisation, de formation...)
- Considérer les TIM comme tout autre travailleurs, mais en se dotant de mesures d'accueil et de rétention.
- L'approche «familiale» généralement en vigueur au sein des PME peut jouer un rôle positif.

Discussion: des facilitateurs à l'attraction

- Le rôle d'acteurs clés pour l'intégration de travailleurs immigrants recrutés à l'étranger.
 - Constat: rôle essentiel pour l'installation et l'intégration de travailleurs immigrants, notamment pour les immigrants issus du recrutement à l'international
- Beaucoup de ressources pour le recrutement à l'extérieur du Canada.
 - Constat: À la différence du recrutement dans les centres urbains, pour le recrutement à l'international de travailleurs, les entreprises mettent à disposition beaucoup plus de ressources pour l'installation et l'intégration.

Discussion: des facilitateurs à la rétention

- Trois types d'interventions et de sensibilisation : 1) présentations culturelles; 2) formations sur la gestion de diversité; 3) rencontres de suivi
 - Des responsables afin de les sensibiliser à la diversité
 - Des employés afin de les rassurer sur leur sécurité d'emploi
 - De l'organisation pour lui faire découvrir la culture des immigrants à accueillir
- Information nécessaire et anticipation des besoins des immigrants dans le milieu du travail et dans le réseau social
- Participation volontaire de l'employeur et de ses employés à l'installation et à l'intégration des nouveaux employés (collecte d'objets et de vêtements, activités sociales, francisation, etc.)
- Formation et coaching tant au niveau des compétences liés au travail qu'au niveau social
- Accommodement raisonnable et intervention lors de conflits interpersonnels causé par des chocs culturels
- Satisfaction générale quant au rendement des employés immigrants mais avec un suivi régulier de leur performance

Discussion: l'apport de l'écosystème

- Organismes communautaires et autres
- Agences de placement local et international: recrutement et installation des nouveaux employés
- Gouvernement fédéral et provincial: procédure d'immigration
 - Constat: complexité et lenteur, simplification et soutien souhaités!
- Gouvernement provincial: permis de travail, validation des acquis, cours de francisation
 - Constat: soutien et gratuité souhaitée des cours avant 6 mois de résidence
- Établissements scolaires et universitaires: partenaires de recrutement et fournisseurs de stagiaires (ex. Espace GPMO)

Perspective acteurs-clés

- Les employés locaux manquent d'information et de sensibilisation
- La taille de l'organisation joue sur le processus A.I.R
 - Plus de ressources pour les grandes organisations
 - Aspects «familiaux» avantageux pour les PME
- Langue d'usage
- Le parrainage est à valoriser
- L'accessibilité en région
- Développement de pratiques RH efficaces à développer

Discussion: Attitude et comportement

- Reconnaissance des défis liés à la géographie (éloignement, degré d'ouverture de la population/clients)
- La très grande majorité des personnes rencontrées perçoivent la main-d'œuvre immigrante comme une manière de palier au problème de pénurie

OUVERTURE

- La très grande majorité des personnes interviewées ne distinguent pas les travailleurs immigrants des autres types de travailleurs (sauf pour la question de l'installation et de l'adaptation au milieu de vie). La très grande majorité des personnes tendent à minimiser les effets des différences culturelles

SEMI-OUVERTURE

Recommandations institutionnelles

- Crédits d'impôt
- Appliquer la «déclaration d'intérêt» à l'installation en région
- Favoriser l'approche duale (travail-étude)
- La RAC avant l'arrivée
- Accélérer la RAC pour des emplois en rareté en région
- Promouvoir les référentiels de compétences
- RAC pour les réfugiés
- Programme PEQ assoupli pour les personnes en région

Recommandations institutionnelles

- PEQ: priorité pour ceux et celles qui veulent s'installer en région
- Assouplissement pour les travailleurs temporaires voulant s'installer (travail et étude) en région: avec preuve à l'appui
- Encourager les instances éducatives (ministères, commissions scolaires, etc.) à créer des partenariats avec les entreprises en région
- Émission de «visas régionaux»
- Encourager les innovations provenant des milieux régionaux et municipaux (financement lié)
- Incitation à la relocalisation pour les sans emploi/déqualifiés

Recommandations institutionnelles

- Francisation gratuite dans les 6 mois précédant l'arrivée
- Revoir certaines modalités des travailleurs temporaires pour s'assurer que les besoins ne peuvent être comblés par la main-d'œuvre déjà sur place
- Promouvoir les bonnes pratiques (certification, reconnaissances, etc.: voir Employeurs remarquables Diversité)
- Obtention accélérée du permis de conduire
- Droit de vote au niveau municipal

Mot de la fin...

- Ceux qui minimisent la différence ne vont pas être proactifs dans la formation et le recrutement,
- Plusieurs initiatives sont déjà en place et des projets ont démarré (ex.: emploienregion.ca)

MERCI DE VOTRE ATTENTION!