



Rapport de recherche

PROGRAMME ACTIONS CONCERTÉES

Travailleurs immigrants et compétitivité des régions du Québec : de la gestion des ressources humaines à la collaboration multipartite

Chercheur principal

Sébastien Arcand, HEC Montréal

Cochercheurs

Guy Arcand, Université du Québec à Trois-Rivières

Kamel Beji, Université Laval

Jean-Pierre Dupuis, HEC Montréal

Michel Racine, Université Laval

Sylvie St-Onge, HEC Montréal

Noms des partenaires

Thomas Gulian et Neal Santamaria, Institut de recherche sur l'intégration professionnelle des personnes immigrantes (IRIPI), Valérie Roy et Gabrielle St-Cyr, AXTRA, Mohamed Souлами, Actions interculturelles

Établissement gestionnaire de la subvention

HEC Montréal

Numéro du projet de recherche

2017-MR-202910

Titre de l'Action concertée

Attitudes et comportements des employeurs – diversité de la main-d'œuvre

Partenaires de l'Action concertée

Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS)

Et le Fonds de recherche du Québec – Société et culture (FRQSC)

Table des matières

Partie A – Contexte de la recherche	3
La régionalisation de l’immigration : un enjeu global	3
Partie C – Méthodologie	17
Partie D – Résultats	20
Partie E – Pistes de recherche	29
Partie F – Références bibliographique	34

Partie A – Contexte de la recherche¹

La régionalisation de l’immigration : un enjeu global

La question de la régionalisation de l’immigration occupe une place importante dans les débats, enjeux et recherches contemporaines (voir Annexe I). Bien que cette question ne soit pas récente en soi, la conjoncture économique québécoise actuelle favorise que l’on porte une attention particulière à cette question. Les taux de chômage très bas jumelés à une rareté de la main-d’œuvre génèrent de l’enthousiasme et du positivisme tout autant que des craintes et inquiétudes quant à la capacité d’attirer, d’intégrer et de retenir des Travailleurs Issus de l’Immigration (TIM) dans les différentes régions du Québec pour pallier à cette rareté². À ce titre, la population immigrante admise de 2006 à 2015 au sein des régions couvertes et toujours présente en 2017 sur ces territoires se répartie comme suit : Région Métropolitaine de Recensement de Montréal (RMR-MTL) (74%), Capitale-Nationale (5,4%); Mauricie (0,7%), Estrie (1,8%), Chaudière-Appalaches (0,7%), Centre-du-Québec (0,5%) (MIDI, 2017).

Phénomène largement répandu, la concentration démographique des personnes issues de l’immigration dans les grands centres urbains prend davantage d’ampleur lorsqu’il est question d’endroits qui, comme le Québec et

¹ L’ordre des sections et le format général de ce rapport correspondent aux critères du *Guide de publication* du FQRSC. Afin d’alléger la lecture du texte, la forme masculine inclut les genres, masculin et féminin.

² Tout au long de ce rapport il sera question de «rareté» plutôt que de «pénurie» de main-d’œuvre. Dans le contexte de cette recherche, le terme rareté signifie qu’il y a un manque de main-d’œuvre recherchée dans les régions à l’étude, ce qui ne veut pas dire que cette main-d’œuvre n’est pas disponible sur l’ensemble du territoire québécois.

le Canada, sont peu peuplés en comparaison à l'immensité de leur territoire. Dans le contexte québécois, cette question de la forte concentration de la population immigrante contribue à accroître les défis en matière d'attraction, d'intégration et de rétention des travailleurs issus de l'immigration. C'est dans ce contexte que nous avons mené une recherche dans cinq régions du Québec situées hors Région métropolitaine de recensement de Montréal (RMR-MTL). Rappelons que ces régions sont la Capitale-nationale, la Mauricie, l'Estrie, Chaudière-Appalaches et le Centre-du-Québec. Notre choix de régions reposait, au moment du dépôt de la demande, sur notre volonté de documenter l'état de la situation dans un vaste espace mais néanmoins délimité par des raisons tant pratiques qu'analytiques puisque ces régions sont situées dans l'axe Montréal/Capitale-nationale, les deux plus importants centres urbains du Québec, et correspondent globalement à la localisation de notre équipe de chercheurs. L'immensité du territoire québécois rendant la collecte de données qualitatives difficile, particulièrement durant la période hivernale, il nous fallait circonscrire notre terrain d'enquête en fonction de la faisabilité de la collecte. De plus les régions sélectionnées reçoivent une certaine part de l'immigration du Québec et possèdent donc un écosystème d'intégration (acteurs-clés, expériences passées) significatif qui nous a permis de mener à bien notre collecte en fonction du respect des objectifs et questions de départ.

À première vue, des problèmes que l'on qualifiera de structurels se dressent entre les donneurs d'emplois en région et les travailleurs issus de l'immigration. C'est en fonction de cette problématique largement fondée sur

des difficultés de communication, de compréhension et de sensibilisation de part et d'autre que s'articule l'ensemble de notre recherche. Pour élargir la perspective et ne pas faire reposer le seul fardeau de l'attraction des TIM sur ces derniers et sur les entreprises qui les recrutent, nous avons aussi pris en considération l'ensemble de la dynamique qui permet à un individu de trouver un emploi, de s'y sentir bien et d'y demeurer. Nous appelons cette dynamique le « processus A.I.R. » pour Attraction - Intégration - Rétention. Ces trois principes maîtres de l'insertion en emploi s'expriment à travers l'élaboration du graphique I (voir Annexe II). Ce modèle conceptuel illustre les besoins des organisations et des travailleurs en matière d'embauche et d'intégration dans une perspective à moyen et long terme et suggère l'idée d'un écosystème d'attraction, d'intégration et de rétention des travailleurs issus de l'immigration. Lorsqu'il est question d'écosystème, nous faisons référence à un processus complexe nécessitant l'intervention de différents acteurs aux intérêts multiples et aux ressources asymétriques. C'est donc avec l'idée d'aborder cette problématique à partir des perceptions des employeurs et des acteurs-clés que nous avons organisé la collecte des données. Bien que l'emphase soit mise sur les employeurs, la perspective empruntée permet d'inclure dans l'analyse des entretiens menés auprès d'organisations communautaires et autres, et dont les activités reposent sur la dynamisation de l'activité économique régionale ou encore de l'embauche et de l'employabilité des personnes issues de l'immigration. L'objectif principal de cette recherche est l'identification des défis et enjeux auxquels sont confrontés

les employeurs dans l'implantation du processus A.I.R. Les trois objectifs spécifiques de cette recherche sont les suivants :

Objectif spécifique #1 : Identifier les principaux acteurs

Identifier les acteurs (employeurs, acteurs-clés) susceptibles de contribuer à l'implantation du processus A.I.R. dans un écosystème régional donné.

Objectif spécifique #2 : Identifier des attitudes et comportements

Nous partons de l'idée que ces attitudes chez les employeurs peuvent tout autant favoriser que nuire à l'implantation du processus A.I.R.

Objectif spécifique #3 : Identifier des pistes de solutions et émettre des recommandations

Les défis, les enjeux, les attitudes et les comportements à l'égard des travailleurs immigrants portent à réfléchir à des pistes d'amélioration pour favoriser l'implantation du processus A.I.R. dans les régions concernées. Quelles leçons peut-on en retirer?

À partir de ces objectifs spécifiques nous cherchons à répondre aux questions suivantes :

- 1) Dans les régions à l'étude, quelles sont les parties prenantes qui œuvrent à l'attraction, l'intégration et la rétention de la main-d'œuvre immigrante?
- 2) Comment les employeurs perçoivent-ils l'embauche de travailleurs immigrants pour combler leurs besoins en main-d'œuvre?
- 3) Qu'est-ce qui, du point de vue de l'employeur, favorise ou entrave l'attraction, l'intégration et la rétention des travailleurs immigrants?

- 4) À partir du croisement des informations obtenues, quels sont les facteurs-clés qui favorisent l'attraction, l'intégration et la rétention de la main-d'œuvre immigrante en région hors RMR de Montréal?

Ces 3 objectifs et 4 questions constituent la structure d'attache de la collecte et de l'analyse des données. C'est aussi par ces objectifs et questionnements que des pistes de solutions ont pu être élaborées. La section suivante présente ces pistes.

Partie B – Pistes de solutions

Quarante (40) pistes de solutions s'adressant aux acteurs institutionnels, régionaux et aux employeurs sont proposées. Ces pistes de solutions sont divisées en trois grandes catégories soit :

- A)** les solutions pour les acteurs institutionnels (ministères, commissions scolaires, agences gouvernementales, etc.);
- B)** les solutions pour les acteurs régionaux (MRC, pouvoirs municipaux, organismes communautaires, chambres de commerce, etc.);
- C)** les solutions pour les employeurs.

Ces pistes de solutions ont émergé par deux voies distinctes mais complémentaires. D'abord, les analyses des transcriptions de l'ensemble des entretiens menés dans les cinq régions ont permis d'identifier, à travers le discours des acteurs interviewés, certaines pistes de solutions. Ensuite, l'analyse plus en profondeur des données a inspiré les chercheurs à réfléchir sur d'autres solutions possibles. Dans un cas comme dans l'autre, les solutions proposées reposent sur le processus d'attraction, d'intégration et de rétention

(A.I.R.) des travailleurs issus de l'immigration (TIM). De cette manière, c'est l'ensemble de l'écosystème A.I.R. qui est sollicité en vue d'améliorer les taux de présence de TIM et non un seul type d'acteurs. Pour les besoins du présent rapport, une spécification à la suite de chaque proposition indique si cette dernière provient directement des entretiens ou de l'analyse en profondeur. De même, les dimensions Attraction, Intégration ou Rétention sont indiquées pour signifier s'il s'agit d'une proposition relevant de l'une de ces dimensions, voire de plusieurs d'entre-elles.

A) Les pistes de solutions pour les acteurs institutionnels

Les pistes de solutions liées au contexte institutionnel se rapportent aux programmes et initiatives pouvant émaner d'instances publiques québécoises.

A.1 Crédits d'impôts pour 3 ans aux travailleurs s'installant à l'extérieur de la RMR-MTL. Ce programme devrait s'adresser à l'ensemble de la population.

Proposition acteurs régionaux / Attraction et rétention

A.2 Tout en conservant le principe des points supplémentaires pour les personnes ayant une offre d'emploi en région, valoriser dans la nouvelle déclaration d'intérêt pour les candidats à l'immigration la volonté de s'installer en région. Cela permettrait de lier, moralement du moins, les nouveaux arrivants avec leur propre engagement de s'installer en région.

Proposition chercheurs / Attraction

A.3 Favoriser l'alternance travail-étude (l'approche duale) pour mieux arrimer les compétences des TIM avec les besoins des employeurs via des intérêts financiers (ex. réduction de frais de scolarité).

Proposition employeurs / Intégration et rétention

A.4 Accroître les mesures de reconnaissance des acquis et compétences avant l'arrivée en sol québécois.

Proposition acteurs régionaux / Intégration et rétention

A.5 En accord avec l'Office des professions du Québec, accélérer les processus de reconnaissance des compétences pour des professions en demande dans certaines régions. Augmenter du coup le nombre d'arrangements mutuels de reconnaissances (voir l'exemple avec la France).

Proposition chercheurs / Intégration

A.6 Encourager les référentiels de compétences pour certaines professions (ex. Référentiel de compétences des gestionnaires de l'Ordre des administrateurs agréés).

<https://www.adma.qc.ca/site/assets/files/1020/9abedb482df349d99e3279f469b6df63.pdf>

Proposition chercheurs / Intégration et rétention

A.7 Reconnaissance accélérée des compétences pour les personnes réfugiées.

Proposition acteurs régionaux / Intégration et rétention

A.8 Assouplir certaines règles du Programme de l'expérience québécoise (PEQ) pour les personnes possédant un diplôme québécois et qui voudraient poursuivre leurs études dans une région hors RMR-MTL et dans des domaines où la rareté de la main-d'œuvre est importante.

Proposition acteurs régionaux / Attraction et rétention

A.9 Dans le cadre du PEQ, accorder priorité aux personnes voulant s'installer en région lorsqu'ils présentent une demande de sélection permanente.

Proposition chercheurs / Attraction

A10 Pour les travailleurs temporaires, stages, voyages-coop et autres échanges jeunesse, assouplir la règle des 12 mois travaillés sur 24 pour ceux et celles qui sont installés en région ou qui montrent une réelle volonté de s'y installer (preuve d'embauche ou d'études à l'appui).

Proposition chercheurs / Attraction et intégration

A.11 Insister davantage auprès des instances éducatives (ministère, commissions scolaires, centres de formation, etc.) pour qu'elles promeuvent les opportunités en région. Encourager ces instances à créer des partenariats avec des entreprises et autres acteurs des écosystèmes régionaux pour des stages et autres types de formations en entreprise. Certains secteurs névralgiques pour les régions concernées devraient être ciblés.

Proposition acteurs régionaux / Intégration et rétention

A.12 Concevoir des « visas régionaux » pour des périodes limitées. Ces visas seraient émis aux personnes qui, depuis l'étranger ou déjà installées dans la RMR-MTL mais sans statut permanent ou en renouvellement de visa, s'engageraient à s'installer dans une des régions ciblées par le programme.

Proposition chercheurs / Attraction

A.13 Poursuivre le financement de programmes et initiatives émanant de municipalités et organismes situés en région. Ne pas se fier uniquement à la reconduite de projets mais encourager les innovations. L'organisation de

« concours » avec support financier pour des projets novateurs d'attraction, d'intégration et de rétention de la main-d'œuvre devrait être encouragée.

Proposition chercheurs / Attraction, intégration et rétention

A.14 Mettre sur pied des programmes dédiés favorisant la relocalisation des personnes sans emploi ou surqualifiés et installés dans des centres urbains vers des régions rurales ou semi-rurales en quête de main-d'œuvre. Pour éviter toute forme de discrimination et de surqualification et rendre ces programmes attractifs, cette migration interne devrait être étroitement liée aux compétences et expériences des personnes, TIM inclus.

Proposition employeurs bonifiée par chercheurs / Attraction

A.15 Clarifier et assouplir les informations quant aux divers programmes offerts aux employeurs. L'idée d'un guichet unique présentant tous les programmes incluant une liste de choses à faire couvrant spécifiquement celles pour attirer des TIM, qu'ils soient déjà présents sur le sol québécois ou à l'international, pourrait permettre de désamorcer les appréhensions des employeurs quant aux difficultés à trouver l'information recherchée.

Proposition acteurs régionaux / Attraction et intégration

A.16 Offrir des cours gratuits de français en ligne à toutes les catégories de travailleurs, et non seulement aux détenteurs de certificat de sélection du Québec, 6 mois avant l'arrivée au Québec.

Proposition chercheurs / Intégration

A.17 Offrir des cours de français fondés sur les terminologies et le langage technique utilisés dans les métiers en demande dans la région. Considérant les défis de « personnalisation » de tels cours, l'arrimage avec les entreprises est

essentiel pour pouvoir fournir cette formation spécifique et complémentaire à la francisation déjà en place.

Proposition acteurs régionaux / Intégration et rétention

A.18 Établir un partenariat tripartite incluant les deux niveaux de gouvernement et les employeurs pour établir les besoins réels en matière de travailleurs temporaires. Une fois la demande déposée par l'employeur, une meilleure concertation pour établir si des personnes déjà présentes sur le territoire québécois ne peuvent remplir les fonctions demandées.

Proposition chercheurs / Intégration

A.19 Promouvoir davantage les bonnes pratiques d'entreprise en matière d'attraction, intégration et rétention des TIM. Des certifications comme *Employeur remarquable diversité* doivent être mieux valorisées (Ex. <http://www.employeurremarquable.com/>)

Proposition chercheurs / Rétention

A.20 Accélérer le processus d'obtention du permis de conduire à partir d'une reconnaissance de l'expérience pour les nouveaux arrivants.

Proposition acteurs régionaux / Attraction, intégration et rétention

A.21 Pour faciliter l'intégration sociale et la socialisation politique, accorder le droit de vote au niveau municipal pour les nouveaux arrivants, et ce dès leur arrivée en sol québécois (voir si des exemples européens peuvent être inspirants).

Proposition chercheurs / Intégration

B) Les pistes de solutions pour les acteurs régionaux

Ces pistes de solution s'adressent principalement aux Acteurs-clés:

B.1 Pour favoriser l'attraction, les municipalités et autres acteurs locaux devraient organiser, conjointement avec le ministère (MIDI), des missions à l'étranger. Le partage des coûts de ces programmes gouvernementaux permettraient de structurer des stratégies régionales d'approches communes.

Proposition chercheurs / Attraction

B.2 Organiser des services de transport public pour les régions périphériques structurés autour de rencontres entre locaux, TIM et leur entourage. Des services de co-voiturage bien organisés permettraient de pallier aux besoins en transport collectif et de favoriser les rencontres interculturelles.

Proposition acteurs régionaux / Rétention

B.3 Produire des capsules vidéo et documents simples et accessibles pour les employeurs et leurs employés. Présentation des défis pour une personne immigrante et sa famille de s'installer en région. Tous les aspects de la vie professionnelle et personnelle devraient être décrits pour montrer les défis quotidiens dont font face les nouveaux arrivants en région.

Proposition acteurs régionaux / Intégration et rétention

B.4 Organiser des séances d'accueil entre acteurs socioéconomiques et TIM. Des rencontres pour présenter les services offerts, les activités disponibles tout en favorisant l'échange interculturel entre ces travailleurs, leur entourage et les principaux acteurs socioéconomiques.

Proposition chercheurs / Intégration

B.5 Créer un site Web avec mise à jour des offres et demandes dans une région donnée. L'idée étant de faire connaître les compétences des TIM aux diverses régions et de les mettre en contact avec des employeurs.

Proposition chercheurs / Attraction et intégration

B.6 Encourager et diffuser les bonnes pratiques des employeurs quant au processus d'attraction, intégration et rétention (A.I.R.) en leur donnant accès à des informations utiles (ex. Voir l'exemple Gestion Prévisionnelle de la main-d'œuvre pour la Beauce : <http://www.espacegpmo.ca/>)

Proposition acteurs régionaux et chercheurs / Intégration et rétention

B.7 Accroître les partenariats et ententes avec des organismes montréalais pour favoriser les rencontres entre TIM et employeurs (Ex. <https://acclr.ccm.ca/fr/services/main-d-oeuvre/programme-interconnexion/> et www.emploisenregions.ca).

Proposition chercheurs / Attraction

B.8 Reconnaître le rôle essentiel des acteurs clés dans l'intégration globale des travailleurs et membres de leur famille par un financement soutenu et favoriser d'étroites collaborations employeurs-acteurs clés.

Proposition acteurs régionaux et employeurs / Intégration et rétention

C) Les pistes de solutions pour les employeurs

L'objectif des solutions qui suivent est de favoriser la transversalité des compétences interculturelles et un arrimage « culture organisationnelle et cultures au travail ».

C.1 Aligner culture organisationnelle et principes d'inclusion et d'équité.

Proposition chercheurs / Intégration et rétention

C.2 Réduire le nombre d'entrevues et tests pour limiter les déplacements.

Proposition acteurs régionaux / Attraction et intégration

C.3 Adopter une approche plurielle dans la sensibilisation et la formation à la gestion interculturelle (formations, rencontres, activités, etc.).

Proposition acteurs régionaux et chercheurs / Intégration

C.4 Favoriser de multiples formes de parrainage : parrainage pour l'exercice du métier; parrainage linguistique et parrainage communautaire.

Proposition acteurs régionaux / Intégration et rétention

C.5 Offrir une rémunération globale avantageuse (activités, encadrement) pour développer un sentiment d'appartenance.

Proposition chercheurs / Attraction et rétention

C.6 Utiliser des pictogrammes pour les consignes et mesures de sécurité.

Proposition employeurs / Intégration

C.7 Communiquer dans une 3^e langue soit pour de la traduction lors de l'embauche ou encore comme langue d'usage permise au quotidien lorsque le nombre le justifie et que la sécurité des lieux de travail n'est pas en jeu.

Proposition acteurs régionaux / Intégration et rétention

C.8 Offrir une variété de cours de français et adapter les tests en conséquence.

Proposition acteurs régionaux et employeurs / Intégration

C.9 Rédiger des fiches d'équivalence entre système métrique et système impérial.

Proposition employeurs / Intégration

C.10 Véhiculer l'information adéquate sur les accommodements raisonnables et les responsabilités de chacune des parties.

Proposition acteurs régionaux / Intégration

C.11 Faire preuve de compréhension voire de curiosité face aux rituels et célébrations différents des coutumes locales (ramadan, noces, etc.); un changement dans les horaires de travail serait un des moyens facilitants (ex. durant le ramadan évaluer la possibilité d'un quart de nuit pour surmonter la fatigue physique durant la journée)

Proposition acteurs régionaux / Intégration et rétention

Certaines de ces pistes de solution sont parfois déjà en place. Toutefois, la collecte de données a souvent révélé l'absence d'approches structurées et structurantes au sein des écosystèmes. On remarque des collaborations entre les différents acteurs mais elles sont sujettes à modification au gré des conjonctures et des changements pouvant survenir dans les organisations. Les pistes de solutions qui ont été proposées s'inscrivent dans une approche stratégique globale mettant à contribution les trois niveaux d'acteurs que sont les institutions gouvernementales, les acteurs-clés et les employeurs eux-

mêmes. De manière plus schématique, les trois niveaux de pistes de solutions correspondent à autant de pratiques:

- 1) des politiques publiques impliquant une décentralisation des décisions et allocation des budgets en fonction de besoins régionaux à identifier conjointement entre ces trois niveaux d'acteurs;
- 2) la mise en place de communautés d'accueil basées sur l'accessibilité aux services et des projets de rencontres interculturelles;
- 3) une approche intégrée de gestion de la diversité misant tout autant sur la sensibilisation que sur la formation à l'interculturel.

Plusieurs de ces pistes de solutions émanent des perceptions des employeurs et des acteurs régionaux. Ces perceptions exprimées révèlent souvent la présence de réflexions approfondies fondées sur des expériences diverses et étalées dans le temps.

Partie C – Méthodologie

La méthodologie employée est de nature qualitative. De nombreuses statistiques existent quant au nombre d'immigrants accueilli annuellement par le Québec, à leur lieu d'installation, leur statut d'immigration à leur arrivée et un ensemble d'autre données démographiques et socioéconomiques. Par contre, très peu d'études se sont intéressées à la problématique de la régionalisation de l'immigration à partir du point de vue direct des employeurs eux-mêmes. Par les rencontres individuelles avec les employeurs, parfois plus d'une personne au sein d'une même organisation, nous avons eu un accès

privilegié à leurs représentations et perceptions des situations diverses auxquelles ils sont confrontés. Des entretiens ont été conduits dans cinq régions administratives ciblées par l'étude (voir Annexe III et IV) ce qui donne un portrait élargi de la situation. Pour identifier les employeurs, nous avons utilisé la base de données du Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ) et obtenu une liste de 532 d'employeurs. La méthode dite « boule de neige » et les réseaux développés par les chercheurs lors de projets antérieurs ont aussi été mobilisés. Pour les acteurs-clés, la connaissance de ces milieux par nos collaborateurs a été déterminante. Au total, 102 entretiens auprès d'employeurs et 25 entretiens auprès d'acteurs-clés ont été menés (voir Annexe V pour les questionnaires et Annexes VI pour la répartition régionale des entretiens par type d'acteurs). Le logiciel d'analyse qualitative QDA Miner a été utilisé pour l'analyse des transcriptions. Le processus de collecte, le classement, le codage et l'analyse multiniveau des données ont permis d'identifier des dimensions liées aux défis et enjeux auxquels sont confrontés les employeurs dans l'attraction, l'intégration et la rétention de travailleurs immigrants (voir Annexe VII).

Cette collecte de données ne s'est pas faite sans difficultés. Tout d'abord, l'intitulé de l'appel du projet initial pour cette Action concertée était le suivant : *Attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la diversité de la main-d'œuvre*. Dès les premiers appels téléphoniques aux employeurs, nous nous sommes rendu compte du côté rébarbatif que pouvait causer ce titre pour ces derniers. Demander à des employeurs d'étudier leurs « attitudes et

comportements » posait un problème. C'est ainsi que nous avons renommé le libellé de la recherche pour utiliser plutôt les termes « enjeux et défis ». À partir de ce moment, la réceptivité de la part des employeurs s'est grandement améliorée. Une autre difficulté rencontrée est liée aux distances à couvrir sur le vaste territoire compris entre les cinq régions à l'étude. Cela a nécessairement ralenti le processus de collecte de données. Comme nous avons démarré ce processus à l'hiver 2017, les conditions climatiques ont rendu les déplacements encore plus difficiles. Un troisième élément de difficulté vient de la taille de notre équipe de chercheurs et de collaborateurs. Au départ, nous étions 10 chercheurs universitaires ainsi que quelques collaborateurs. Coordonner les activités et rôle de chacun ne fût pas une tâche facile, d'autant plus qu'au fur et à mesure de la progression du projet plusieurs assistants se sont joints à l'équipe. Toutefois, quelques mois après le début de la collecte de données, les choses se sont placées et une équipe, plus restreinte cette fois, s'est mise en marche et le projet a avancé avec davantage d'efficacité et d'efficience. Autre défis, l'intégration d'étudiants de maîtrise et de doctorat au projet et qui ont ou font toujours leur projet à partir des données de cette recherche a nécessité beaucoup de coordination. Le simple fait de s'assurer que ces projets soient complémentaires les uns aux autres et non répétitifs dans leurs analyses nécessite en soit une coordination attentive. Comme autre difficulté rencontrée il y a bien évidemment les aléas du travail terrain de collecte de données. Les refus de participer, les rendez-vous reportés ou les entretiens écourtés sont autant d'aspects qui ont rendu ce travail parfois complexe. Mais comme cela est le propre de toute collecte de

données qualitative, nous préférons ne pas voir cette difficulté comme un obstacle qui a freiné la bonne marche de ce projet mais plutôt comme un élément inhérent à ce type de démarche.

Partie D – Résultats

La présentation des résultats se divise en trois sections :

- A) Défis des employeurs
- B) Facteurs organisationnels
- C) Défis et enjeux identifiés par les acteurs clés.

D.1 Défis des organisations : entretiens avec les employeurs

Les analyses des entretiens ont permis d'identifier plusieurs défis que nous avons regroupés sous six catégories: 1) Rareté de la main-d'œuvre; 2) Dotation; 3) Rétention; 4) Aspects extraprofessionnels; 5) Langue et communication; 6) Gestion de la diversité. Cette manière de regrouper les défis par grandes catégories nous permet de situer les défis selon leurs implications soit au niveau macro (communauté d'accueil, statut d'immigration, langue(s), etc.), au niveau méso (dotation, gestion de la diversité), ou encore au niveau micro (relations de travail, relations sociales, codes culturels, etc.).

d.1.1 Rareté de la main-d'œuvre

La rareté de la main d'œuvre est un obstacle important dans le développement des activités des organisations. Alors que certaines entreprises ne trouvent pas les compétences dont elles ont besoin, pour d'autres c'est la concurrence entre les organisations qui accroît les défis et enjeux. Pour certains

employeurs, la pénurie relève de l'absence de travailleurs qualifiés alors que pour d'autres la rareté de la main-d'œuvre est inhérente aux difficultés de trouver des travailleurs pour accomplir des travaux physiques où les exigences de compétences et de connaissances sont minimales (emplois peu qualifiés).

L'analyse aura permis d'identifier diverses formes de pénurie³ :

- 1) Pénurie structurelle : se réfère à la rareté de certaines compétences en région; cette impression est partagée par plusieurs organisations.
- 2) Pénurie due à la concurrence des grandes entreprises : la présence de grandes entreprises implique pour les PME une indisponibilité de la main-d'œuvre. Les grandes entreprises bénéficiant d'une attractivité grâce aux conditions de travail et aux aspects liés à la rémunération globale.
- 3) Pénurie due au manque de compétences disponibles : la formation requise pour les postes est un défi pour le développement des activités. Dans certains cas, les formations impliquant le développement d'un métier ne sont plus cataloguées, ce qui dévalorise le métier et accroît la rareté. À cela s'ajoute la faible offre de formation et la longueur des études dans certains métiers.

d.1.2 Dotation

Bien qu'il y ait des variations entre régions, principalement entre la Capitale-nationale et les autres régions à l'étude, nous présentons ici quatre principaux défis en matière de dotation qui sont revenus les plus fréquemment :

- 1) Enjeux dues à la situation géographique : la conjoncture aidant, le nombre d'emplois disponibles en région accroît les taux de roulement.

³ Dans ce cas-ci, nous employons le terme «pénurie» puisque c'est ce que les répondants ont utilisé.

L'éloignement des grands centres est un frein à l'attraction, notamment à cause de l'absence de transport en commun.

2) Enjeux selon les secteurs d'activité : La rémunération est un frein à l'attraction dans certains secteurs. La compétitivité des employeurs au niveau salarial entre eux fait partie des défis les plus souvent évoqués

3) Enjeux dus aux aspects de la rémunération globale : La rémunération globale (paie, vacances, fond de retraite, etc.) offerte par la concurrence a un impact sur la capacité de certaines organisations d'attirer et de retenir.

4) Enjeux de recrutement au niveau local : À la rareté de main d'œuvre, s'ajoutent les années d'expérience exigées. Plusieurs entreprises se tournent vers le recrutement à l'international, et ce même si la vérification des informations d'un travailleur temporaire est complexe. La bureaucratie, les exigences des instances internationales, la reconnaissance d'équivalences ou l'absence d'un statut permanent au Canada sont des freins au recrutement. Les exigences de certains clients et fournisseurs en matière de compétences linguistiques (français et anglais) freinent également le recrutement des TIM.

d.1.3 Difficultés de rétention

Les considérations relatives aux conditions de travail, les possibilités d'avancement dans les carrières, la conjoncture économique du plein emploi et la mobilité inter organisationnelle posent des défis d'attraction, d'intégration et de rétention. Des employeurs du secteur privé soulignent que le secteur public offre souvent une rémunération globale plus attirante. Les enjeux de la rétention sont aussi liés à la durée des mandats. Une fois le mandat terminé, il peut être difficile de retenir les employés.

d.1.4 Dimensions extraprofessionnelles

La vie de famille joue un rôle essentiel dans le parcours d'intégration en emploi. Plusieurs situations personnelles, présence d'enfant, sans famille ou famille à l'étranger, sont autant de facilitateurs ou de facteurs de risque à l'intégration et à la rétention. Les problèmes de conciliation travail-famille pour ceux qui ont des enfants ou l'isolement pour d'autres peuvent générer de l'insatisfaction et, éventuellement, accroître les risques de départ. Des employeurs ont évoqué les problèmes d'assiduité lorsque des travailleurs d'un même pays célèbrent un évènement (mariage, fêtes religieuses, etc.).

d.1.5 Langue(s) et communication

Les défis liés à la langue sont des obstacles à l'intégration des TIM, à une organisation efficiente du travail, au maintien des activités de l'organisation à l'extérieur du Québec (pour l'anglais) et à la compréhension des consignes, tâches et interactions. Le vocable « maîtrise de la langue » sous-tend plusieurs dimensions dans laquelle la langue intervient : a) la connaissance de la langue à proprement parler; b) les aspects communicationnels (direct ou implicite); c) la maîtrise du jargon technique spécifique à chaque secteur d'activité; d) les accents. Très peu d'employeurs ont un mode d'évaluation structuré des compétences linguistiques (français et anglais) de leurs employés.

d.1.6 Gestion de la diversité

Des préoccupations quant à l'adaptation, la formation et l'intégration des TIM ont été soulevées. Leur présence suscite des questions quant à la stabilité en emploi des travailleurs locaux et l'équilibre entre les demandes des travailleurs migrants et celles des locaux. Le glissement entre les notions d'égalité et

d'équité est fréquent. Dans le cas de recrutements à l'international, la moindre erreur dans le processus de dotation et d'intégration d'un travailleur immigrant peut avoir des conséquences importantes notamment parce que les mises à pied ne sont pas possibles. Les coûts financiers et en ressources humaines engendrés par le recrutement à l'international accroissent le risque et les craintes de se lancer dans cette aventure qualifiée « d'incertaine » et de « complexe ». Bien que l'embauche des travailleurs temporaires soit souvent perçu comme une approche pragmatique pour résoudre des problèmes de rareté à court terme, certains employeurs déplorent le fait que ces travailleurs ne puissent voyager à l'étranger (négocier des contrats, rencontrer des clients et fournisseurs, etc.). Ce manque de mobilité de la part des TIM temporaires freine l'utilisation maximale de leurs compétences. Des employeurs ont dit ne pas embaucher de stagiaires n'ayant pas la citoyenneté canadienne en raison de la longueur des démarches.

La gestion du temps de vacances est problématique car souvent les familles des TIM se trouvent loin du Québec. Malgré une certaine compréhension de cet enjeu, plusieurs employeurs ont de la difficulté à gérer les demandes de vacances allant au-delà de ce qui est autorisé. Des employeurs soulignent des difficultés avec la disponibilité de certains TIM pour des heures supplémentaires. Les TIM de confession musulmane posent des défis particuliers dont la possibilité que leur présence irrite la clientèle. Certaines dimensions culturelles, dont la distance hiérarchique, rendent difficile l'évaluation de l'autonomie.

D.2 Défis et enjeux : perspective des acteurs clés

Les entretiens avec les acteurs clés font ressortir l'importance de bien évaluer les caractéristiques propres à chacune des organisations avant d'identifier les enjeux et défis auxquels les employeurs et les travailleurs immigrants sont confrontés. Ces caractéristiques se regroupent en trois catégories: 1) employés non immigrants; 2) facteurs organisationnels; 3) ressources disponibles.

d.2.1 Caractéristiques des employeurs

Les employés non immigrants : Les employés « locaux » manquent d'informations, ne comprennent pas toujours la pertinence d'embaucher des TIM, ne voient pas le besoin de faire des efforts pour les accueillir et de les intégrer. Ils se sentent peu outillés pour favoriser cet accueil. Ils ne perçoivent pas toujours la valeur ajoutée de recruter des TIM. Par conséquent, ils s'interrogent sur la nécessité d'accueillir ce type d'employés et se demandent pourquoi ils devraient faire des efforts en ce sens. Ils ne comprennent pas leur rôle dans la réussite de l'intégration de travailleurs immigrants. Ils seraient peu au fait de la réalité de la rareté de main-d'œuvre et du plein emploi dans leur région. Par contre, les cadres supérieurs et les gestionnaires en autorité seraient, quant à eux, sensibilisés à la nécessité de faire appel aux TIM. La mauvaise préparation des employés « locaux » engendrent des préjugés à l'égard des TIM. La crainte de voir des ghettos d'employés se créer en fonction des appartenances ethnoculturelles serait répandue. Malgré ces perceptions négatives, il semble y avoir plus d'ouverture de nos jours en particulier grâce

aux échanges interculturelles qui sont «de plus en plus fréquents» (dixit un employeur).

d.2.2 Caractéristiques organisationnelles

La taille de l'entreprise a un effet sur l'attraction, l'intégration et la rétention (A.I.R.). Même si elles ont moins de ressources, les PME ont la flexibilité pour gérer la diversité et le sentiment d'appartenance, « l'esprit de famille » et la proximité entre employés et dirigeants faciliteraient l'intégration des TIM. Toutefois, les organisations plus « communautaires » sont parfois plus imperméables à la différence. Les premières expériences avec les TIM affecteraient davantage les PME et l'effet perdurerait plus longtemps. Autrement dit, si les premières expériences s'avèrent positives, elles favoriseront la mise en place du processus A.I.R. À l'inverse, une ou des expérience(s) négative(s) laisseront davantage de mauvais souvenirs que si cela s'était déroulé dans une grande organisation.

d.2.3 Ressources disponibles

Grâce à leurs moyens financiers, humains et matériels, les grandes organisations peuvent mettre sur pied des stratégies et outils pour gérer l'arrivée de travailleurs immigrants. Alors que les PME doivent souvent faire de la gestion au « cas par cas », les plus grandes organisations peuvent développer un plan stratégique, le suivre et l'adapter selon les aléas des besoins, conjonctures et disponibilités. Pouvoir attribuer à certaines personnes la mission d'attirer, d'intégrer et de retenir les TIM est un avantage concurrentiel indéniable que possèdent ces grandes organisations sur les PME.

D.3 Défis et enjeux : attraction, intégration et rétention

Cinq défis, enjeux et parfois bonnes pratiques ont été mentionnés avec récurrence par les acteurs-clé (AC) : 1) langue d'usage; 2) préparation et sensibilisation; 3) parrainage; 4) accessibilité en région; 5) pratiques RH.

d.3.1 Langue d'usage

Plusieurs adaptent l'évaluation des compétences linguistiques des TIM car ils considèrent le test trop complexe pour des non francophones. Lorsqu'il y a cette adaptation, elle se fait à la demande de l'employeur et suite à une sensibilisation de la part d'un AC. Selon les AC, ces adaptations n'altèrent en rien la rigueur de l'évaluation linguistique ou la sécurité des employés.

d.3.2 Préparation et la sensibilisation

L'importance de préparer les employés à l'arrivée de TIM est majeure. Plusieurs employeurs ne se sentent pas outillés et peu optimistes quant à la réceptivité des employés; d'autres considèrent que ce n'est pas essentiel malgré son importance.

d.3.3 Parrainage

Cette pratique qui consiste à attribuer à chaque TIM un compagnon de travail pour faciliter son intégration est la plus fréquemment mentionnée par les AC comme bonne pratique et serait la pierre angulaire de toute réussite d'intégration de travailleurs immigrants. Les entreprises ayant instauré ce système ont obtenu des résultats positifs. Ce parrainage se fait sur les heures de travail et des entreprises accompagnent les TIM au-delà du cadre professionnel, soit dans leur installation au sein de leur nouvelle communauté.

d.3.4 Accessibilité en région

Le transport public ou plutôt l'absence de celui-ci dans certaines régions (ex. Chaudière-Appalaches) est un défi quotidien pour les TIM. Influant tout autant sur l'attraction que sur l'intégration et la rétention, l'absence de transport public établi et structuré, jumelé aux difficultés, voire à l'impossibilité, pour les TIM d'obtenir dans un court délai un permis de conduire et par conséquent un véhicule est un défi structurant.

d.3.5 Développement de pratiques des ressources humaines

Les organisations ayant du succès sont celles qui ne s'adaptent pas uniquement aux caractéristiques des travailleurs TIM mais également aux nouvelles formes d'organisation du travail. Flexibilité dans la gestion au quotidien, assouplissement des règles et normes en vigueur (vacances, télétravail, etc.) sont autant d'éléments qui favorisent A.I.R. et qui envoient un signal positif quant à l'ouverture de la culture organisationnelle à l'égard d'employés de plus en plus hétérogènes sur la base de l'âge, du genre et des cultures. Cette modernisation des pratiques RH se présente sous des formes asymétriques et variées d'une organisation à l'autre et d'un secteur à l'autre. Certains se prêtant mieux à cette flexibilité que d'autres. Fait à noter, tous les acteurs clé se perçoivent comme des agents de changement jouant un rôle important dans ces nouvelles réalités.

Partie E – Pistes de recherche

Certaines pistes s'adressent aux difficultés inhérentes aux régions et d'autres soulèvent l'importance des analyses comparatives dans les enjeux et défis d'attirer, d'intégrer et de retenir la main-d'œuvre immigrante.

E.1 Faire des études comparatives selon les statuts des travailleurs immigrants. Cela inclurait l'ensemble des statuts possibles (résidents permanents, réfugiés, travailleurs temporaires, travailleurs saisonniers, détenteurs d'un certificat du Québec, etc.).

E.2 Étudier le rôle et la place des syndicats dans l'implantation de A.I.R.

E.3 Approfondir l'hypothèse selon laquelle les personnes issues de l'immigration qui s'installent directement en région sans transiter au préalable par Montréal auraient tendance à y demeurer davantage que celles ayant fait cette transition par la RMR-MTL.

E.4 Certaines études laissent entendre que le Québec serait la province où il y aurait le moins de mobilité intra provinciale. Des analyses statistiques complétées par des études qualitatives devraient être envisagées pour mieux approfondir cette question et trouver des explications, le cas échéant.

E.5 Poursuivre les analyses comparatives interprovinciales sur différents indicateurs d'intégration (rémunération globale, écosystème, lien entre politiques publiques et efficacité de A.I.R).

E.6 Effectuer des analyses comparatives selon l'origine, l'âge, le genre et les langues parlées dans l'efficacité ou non du processus A.I.R.

E.7 Dans l'optique d'une recherche action, créer des projets pilotes impliquant l'ensemble des parties prenantes d'un écosystème régional.

E.8 Mettre à jour la recension des bonnes pratiques en matière de politique publique par l'analyse comparative avec d'autres contextes.

E.9 Faire une méta analyse des recherches produites au cours des 20 dernières années quant à la régionalisation de l'immigration.

Conclusion

La démarche qui structure ce projet aura permis d'approfondir la réflexion sur les défis et enjeux liés à l'installation des travailleurs issus de l'immigration dans des régions du Québec hors RMR de Montréal. Cette réflexion, amorcée il y a déjà plusieurs années au Québec, a donné lieu à des actions concrètes pour mieux attirer, intégrer et retenir cette main-d'œuvre dans certaines régions. Sans nier certaines avancées en la matière, force est de constater que les résultats probants se font néanmoins toujours attendre. Malgré le fait qu'un certain déplacement de personnes issues des minorités ethnoculturelles vers les banlieues de Montréal soit survenu au cours des dernières années, en général il s'agit de déplacements issus d'une mobilité socio-économique et de la poursuite du phénomène d'étalement urbain qui touche bon nombre de régions urbaines dans le monde. De même, si certaines histoires à succès d'immigrants installés en région font régulièrement les manchettes, il s'agit plus souvent qu'autrement d'épiphénomènes qui ne font que confirmer les difficultés d'attirer, de retenir et d'intégrer les travailleurs issus de l'immigration et leur famille dans ces régions. Les résultats et pistes de solution présentés dans ce rapport ne résoudront certainement pas les problèmes dans un avenir immédiat, notamment ceux liés à la rareté de main-d'œuvre vécue dans plusieurs régions. Dans ce domaine, les solutions ne sont pas des

panacées instantanées et impliquent des changements incrémentaux plutôt que radicaux. Cela dit, la recherche que nous avons menée contribue à cette « réflexion dans l'action » et aura permis de réunir des points de vue, perspectives et perceptions provenant de plusieurs horizons. Qu'il s'agisse de points de vue régionaux, de vécus en tant qu'employeurs, de professionnels en ressources humaines ou d'acteurs régionaux, les témoignages récoltés mettent tous en exergue l'importance du travail collaboratif au sein des écosystèmes régionaux. Tous les acteurs rencontrés, et ce sans exception, ont évoqué l'importance d'éviter le travail en silo. À cet effet, le travail que nous avons effectué en marge du projet avec la MRC Du Granit (voir rapport administratif) a été l'occasion de valider cette importance et d'aborder la problématique à l'étude à partir d'une approche multiniveau comprenant un niveau Macro (la région), un niveau Méso (l'employeur) et un niveau Micro (les personnes issues de l'immigration, leur famille et les citoyens des régions). Les logiques relationnelles inscrites au cœur de ces trois niveaux forment ces écosystèmes au sein desquels une approche stratégique doit être élaborée. De plus, c'est sans grande surprise que plusieurs acteurs rencontrés ont souligné l'importance de faire une distinction entre les possibilités d'attirer, d'intégrer et de retenir les travailleurs immigrants s'il s'agit de centres urbains comme Trois-Rivières, Drummondville, Sherbrooke et bien sûr la ville de Québec, ou s'il est plutôt question de zones rurales et semi-rurales. L'accessibilité des services, la présence d'organismes et le transport public ajoutant ici à l'attractivité des premiers sur les dernières.

En terminant, nous nous permettons d'en appeler à la contextualisation de la Stratégie nationale de la main-d'œuvre 2018-2023, gouvernement du Québec (https://www.mtess.gouv.qc.ca/publications/pdf/Strat-nationale_mo.PDF) en fonction des spécificités des 17 régions administratives du Québec. Si notre recherche n'a pas permis d'identifier de manière significative des particularités propres aux régions à l'étude quant à l'attraction, l'intégration et la rétention de la main-d'œuvre issue de l'immigration, ce n'est pas parce que ces régions ne possèdent pas leurs spécificités propres. C'est plutôt parce qu'en matière d'A.I.R, elles font toutes face à des défis et enjeux similaires, soit celui de pouvoir offrir des conditions de travail attrayantes et d'avoir le réflexe de s'intéresser à cette main-d'œuvre et de prendre acte des mesures à mettre en place pour mieux l'attirer, l'intégrer et la retenir. Quant aux spécificités régionales, les acteurs au sein de ces écosystèmes sont les plus aptes à comprendre leur milieu de vie et prendre les mesures essentielles pour contextualiser leurs pratiques à partir d'actions « génériques » telles que ces 40 propositions issues de ce travail de recherche-action.

Les résultats présentés de manière succincte dans le présent rapport n'ont pas lieu de surprendre. À la lumière des divers diagnostics posés au cours des dernières années, et plus spécifiquement au cours des derniers mois par bon nombre d'observateurs, la question de l'attraction, de l'intégration et de la rétention des travailleurs immigrants en région hors RMR de Montréal pose un réel défi politique, économique et social. Notre recherche a le mérite de rappeler cet état de fait et de remettre à l'avant-scène un phénomène souvent

annoncé mais peu pris en considération, du moins jusqu'à tout récemment. S'être entretenu pendant plus d'une heure avec 102 d'employeurs et 25 d'acteurs-clés donne une richesse de perspectives et d'expériences à cette recherche dont l'analyse doit se poursuivre au-delà des besoins du présent rapport.

Partie F – Références bibliographique

Arcand, M., G. Arcand, M. Bayad et B. Fabi, (2004). « Gestion stratégique des ressources humaines et performance de la firme : une validation de l'approche de la contingence », *Revue internationale des relations de travail*, juin 2004 : 14-25.

Arcand, S., A. Lenoir et D. Helly, (2009). « Insertion professionnelle d'immigrants récents et réseaux sociaux : le cas des Maghrébins à Montréal et Sherbrooke », *The Canadian Journal of Sociology/Cahiers canadiens de sociologie*, Vol. 34 (2) : 373-402.

Béji, K. et A. Pellerin, (2010). « Intégration socioprofessionnelle des immigrants récents au Québec : le rôle de l'information et des réseaux sociaux », *Relations industrielles / Industrial Relations*, Volume 65, numéro 4, 2010, p. 562-583.

Belkhodja C. et Vatz Laaroussi M. (ed.), (2012). *Immigration en dehors des grands centres : enjeux, politiques et pratiques dans cinq états fédéraux*. Ed. L'Harmattan, collection.

Boudarbat, B., (2011). Les défis de l'intégration des immigrants dans le marché du travail au Québec: enseignements tirés d'une comparaison avec l'Ontario et la Colombie-Britannique, CIRANO, <https://www.cirano.qc.ca/pdf/publication/2011RP-07.pdf>.

Boudarbat, B. et G. Grenier, (2014). *L'impact de l'immigration sur la dynamique économique du Québec*, CIRANO, MIDI, 182 p.

Bourhis, A. *Recrutement et sélection du personnel* (2^e éd., Montréal, Chenelière.

Cardu, H. (2012). « Resilience strategies used by immigrant women facing professional deskilling in Québec: A literature review and a small-scale study », in *International Organization for Migration*.

Crushed Hopes: Underemployment and Deskilling among Skilled Migrant Women (p. 137-161). Genève, Suisse : IOM Publications.

Chicha, M.-T. & É. Charest, (2008) « L'intégration des immigrés sur le marché du travail à Montréal: politiques et enjeux » *Choix IRPP*, vol.14 no.2.

Commission des partenaires du marché du travail, (2016).
<http://www.cpmt.gouv.qc.ca/grands-dossiers/fonds/>

Gazier, B. (2010). *Les stratégies des ressources humaines*, La Découverte, coll. Repères, 3^e éd.

Institut de la statistique du Québec, (2017). *Le bilan démographique du Québec*, 176 p.

Kirton, G. et A-M. Greene (ed.) (2011). *The Dynamics of Managing Diversity: A critical approach* (Third Edition), London, Taylor and Francis.

Lazear, E. P. (1998). *Personnel Economics for Managers*, Wiley.

Martiniello, M. et A. Rea, (2011). « Des flux migratoires aux carrières migratoires », *Sociologie* [En ligne], Dossiers, *Migrations, pluralisation, ethnicisation des sociétés contemporaines*.

Martin, P., Abella, M. et Kuptsch, C. (ed.) (2006). *Managing Labor Migration in the Twenty-first Century*, New Haven & Londres, Yale University Press.

Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion, 2017. *Présence et portraits régionaux des personnes immigrantes admises au Québec de 2006 à 2015*, 74 p.

Portenseigne, G. (2000). Focus sur les minorités visibles. Étude portant sur « les motifs et attitudes des employeurs freinant l'embauche et l'intégration des minorités visibles au sein des entreprises québécoises », Québec: Emploi-Québec, Alpa et Québec Multi-Plus.

Racine, M. et F. Hanin, (2015). « Who controls the development of skills in technology districts? The case of the Quebec region's IT ecosystem »,

International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management,
vol. 19, no 5/6, p. 386-404.

Racine, M. et C. Plasse-Ferland, (2016). « Frontières organisationnelles et soutien aux immigrants: le cas de la région de Québec », Cahier de l'EDIQ, Vol. 13, no. 1, p. 23-33.

Rodriguez-Garcia, D. (ed.), (2012). *Managing Immigration and Diversity in Canada: A Transatlantic Dialogue in the New Age of Migration*, Queens, Queens Policies Studies Series

Schnapper, D. (2007). *Qu'est-ce que l'intégration ?* Paris : Folio actuel.
Teyssier, S., 2009. « Aptitude, préférences et sélection des travailleurs. », *Vie & sciences de l'entreprise* 2/2009 (N° 182), p. 21-38

Vertovec, S. (ed.), (2015). *Routledge International Handbook of Diversity Studies*, London and New York: Routledge