



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)

Résumé

La question de la régionalisation de l'immigration occupe une place importante dans les débats, enjeux et recherches contemporaines. 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 rareté¹. 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) soit dans la Capitale-nationale, la Mauricie, l'Estrie, Chaudière-Appalaches et le Centre-du-Québec.

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 d'un modèle conceptuel illustrant les besoins des organisations et des travailleurs en matière d'embauche et d'intégration dans

¹ 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.

une perspective à moyen et long terme. De même, cette dynamique 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. Trois objectifs guident cette recherche :

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

C'est avec l'idée d'aborder cette problématique à partir des expériences des employeurs et des acteurs-clés que nous avons organisé la collecte des données. La méthodologie employée est de nature qualitative. Au total, 102 entretiens auprès d'employeurs et 25 entretiens auprès d'acteurs-clés ont été menés. Les analyses des entretiens avec les employeurs 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. Pour ce qui est des entretiens avec les acteurs-clés, l'analyse fait 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 issus de l'immigration sont confrontés. Ces caractéristiques se regroupent en 3 catégories: 1) employés non immigrants; 2) facteurs organisationnels; 3) ressources disponibles. Ces mêmes acteurs-clés identifient 5 principaux défis et enjeux auxquels font face les employeurs dans l'application du processus A.I.R. pour les travailleurs issus de l'immigration soit : 1) langue d'usage; 2) préparation et sensibilisation; 3) parrainage; 4) accessibilité en région; 5) pratiques RH.

Des analyses effectuées nous avons identifié 40 pistes de solutions s'adressant aux acteurs institutionnels (ministères, commissions scolaires, agences gouvernementales...); aux acteurs régionaux (MRC, pouvoir municipaux, organismes communautaires, chambres de commerce...) et aux employeurs.

Parmi ces dernières, notons les suivantes :

- 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.
- Reconnaissance accélérée des compétences pour les personnes réfugiées.
- 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).
- Accroître les mesures de reconnaissance des acquis et compétences avant l'arrivée en sol québécois.

- Poursuivre le financement de programmes et initiatives émanant de municipalités et organismes situés en région. Ne pas se fier uniquement à la reconduction 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.
- 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.
- Accélérer le processus d'obtention du permis de conduire à partir d'une reconnaissance de l'expérience pour les nouveaux arrivants.
- 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.
- 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/>)
- Réduire le nombre d'entrevues et tests pour limiter les déplacements.

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

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.

Cette recherche contribue à une « 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. Le travail effectué 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, plusieurs acteurs rencontrés ont souligné l'importance de faire une distinction entre les possibilités d'attirer, d'intégrer et de retenir les travailleurs immigrants selon 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.

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 nécessaires pour contextualiser leurs pratiques à partir d'actions « génériques » telles que ces 40 propositions issues de ce travail de recherche-action.