

FAITS SAILLANTS

Expertise en matière d'emploi et d'immigration des gestionnaires des Laurentides

Julie Labrosse, Marie-Ève Blackburn, Julie Auclair,
Marco Gaudreault et Isabelle Joyal



2015

CRÉDITS

Rédaction

Julie Labrosse et Marie-Ève Blackburn

Coordination

Julie Labrosse

Élaboration du questionnaire

Julie Labrosse, Marie-Ève Blackburn, Marco Gaudreault, Frédéric Dejean (IRIP)

Programmation du questionnaire en ligne

Julie Auclair et Julie Labrosse

Collecte des données

Julie Labrosse

Validation de la collecte des données

Julie Auclair et Isabelle Joyal

Référence suggérée

LABROSSE, J., BLACKBURN, M-È., AUCLAIR, J., GAUDREULT, M. et I. JOYAL. 2015. *Expertise en matière d'emploi et d'immigration des gestionnaires de la région des Laurentides. Faits saillants*. ÉCOBES – Recherche et transfert, Cégep de Jonquière (région Laurentides), 5 pages.

Ce projet a été réalisé grâce à la participation financière d'Emploi-Québec Laurentides.

REMERCIEMENTS

Cette étude a été rendue possible grâce à la collaboration de nombreuses personnes. Un merci tout spécial aux gestionnaires des Laurentides qui ont accepté de participer aux entrevues téléphoniques. Nous avons grandement apprécié leur disponibilité, leur confiance et espérons avoir rendu justice à l'ensemble des points de vue qui ont été exprimés, tout en préservant la confidentialité exigée par une telle démarche. Notre reconnaissance s'adresse également aux gestionnaires des organisations qui ont pris de leur temps pour répondre au questionnaire en ligne.

Un merci tout particulier aux différents acteurs locaux et régionaux responsables du suivi de l'enquête pour leur disponibilité :

- ABL Immigration
- Centre d'intégration en emploi des Laurentides
- Emploi-Québec des Laurentides
- Laurentides Économique
- Le Coffret
- Le ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion (MIDI)

Il faut aussi mentionner le travail minutieux de Marie-Ève Bouchard pour l'édition.

L'équipe de recherche

1 LE MANDAT

Compte tenu de l'anticipation des départs à la retraite au cours des prochaines années ainsi que des difficultés de recrutement éprouvées par les entreprises québécoises (Burke et Ng, 2006), les acteurs économiques des Laurentides s'entendent pour dire qu'il y a nécessité de réunir les conditions favorables au maintien en emploi. La Table emploi-immigration des Laurentides souhaite appuyer les organisations dans leur démarche de recrutement et de maintien en emploi des travailleurs immigrants.

Le centre d'Étude sur les COnditions de vie et les BESoins de la population (ÉCOBES) a donc été mandaté pour réaliser l'étude dénommée « Expertise en matière d'emploi et d'immigration des gestionnaires de la région des Laurentides ». Pour réaliser ce mandat, les pratiques des organisations en matière de gestion des ressources humaines ont été identifiées à partir d'une méthode mixte de recherche. Précisément, l'objectif de l'étude visait à documenter l'expertise en matière d'emploi et d'immigration des gestionnaires de la région des Laurentides afin de permettre à la Table emploi-immigration d'appuyer ces organisations dans leur démarche de recrutement et d'insertion des travailleurs immigrants.

Dans un premier temps, la méthode d'enquête retenue sera présentée, soit l'utilisation d'une approche quantitative et d'une approche qualitative, tout en faisant état des outils utilisés pour mener les analyses. Ensuite, la section suivante du document est consacrée aux résultats régionaux d'une part et aux résultats par territoires de MRC d'autre part. La dernière section du document fait office de discussion et de conclusion en rappelant les principaux résultats de l'étude, les limites de la recherche en plus de souligner l'approche territoriale sur laquelle doivent être fondées les actions à entreprendre.

2 MÉTHODE ET COLLECTE DE DONNÉES

Deux méthodes de collectes de données ont été privilégiées afin de réaliser ce mandat, une approche quantitative et une approche qualitative.

2.1 Volet quantitatif

L'approche quantitative a consisté à réaliser une enquête par questionnaire électronique auprès des gestionnaires de la région des Laurentides. Parmi les 4 795 entreprises et organismes publics de la région, 3 611 adresses de courriel étaient répertoriées dans la liste détenue par Emploi-Québec. C'est ainsi que 3 611 organisations ont été invitées à compléter le questionnaire du 19 janvier 2015 au 20 février 2015. Deux relances ont été réalisées pendant cette période auprès des gestionnaires qui n'avaient pas encore rempli le questionnaire. Au total, 784 ont rempli le questionnaire en ligne, mais en raison de la non-réponse, 575 ont été conservés aux fins des analyses ce qui représente près de 12 % du nombre total de gestionnaires dans les Laurentides.

Analyses statistiques

Dans un premier temps, des analyses statistiques bivariées ont été menées pour connaître les distinctions entre les organisations qui emploient des personnes immigrantes par rapport à celles qui n'avaient aucune main-d'œuvre immigrante au moment de remplir le questionnaire selon les pratiques adoptées pour recruter, intégrer et maintenir en emploi les travailleurs. Étant donné que le nombre d'employés a un effet sur les pratiques des ressources humaines, nous

avons décidé que pour ces analyses, lorsqu'une variable testée était statistiquement associée au fait d'embaucher ou non des personnes immigrantes, un deuxième test était réalisé pour voir si la relation était également liée à la taille de l'organisation. Ces données complémentaires sont présentées seulement dans les cas où la taille de l'organisation participe à moduler l'effet observé.

Dans un deuxième temps, les analyses bivariées ont été utilisées pour distinguer les caractéristiques des organisations d'après leur localisation géographique, nonobstant le fait qu'elles emploient ou non des personnes immigrantes. Les territoires de MRC ont été regroupés pour identifier les particularités régionales des organisations en matière d'emploi et d'immigration.

2.2 Volet qualitatif

L'approche qualitative a servi à approfondir les informations recueillies dans le questionnaire, ainsi 23 entrevues individuelles semi-dirigées ont été menées auprès des gestionnaires. Cette méthode de collecte collige des informations à partir de thèmes déterminés et permet au répondant de s'exprimer librement et de développer sur d'autres sujets qui lui apparaissent importants (Gauthier, 2010). Les gestionnaires ont collaboré à l'étude sur une base volontaire. Ces entrevues, d'une durée moyenne de 30 minutes, ont été enregistrées sur support audionumérique lorsque les personnes interrogées donnaient leur consentement. Un rapport synthèse résumant les propos des participants a été rédigé pour chaque entrevue. Le tableau suivant présente le profil des organisations interrogées.

Analyses de contenu

C'est à partir des perceptions des gestionnaires qui œuvrent dans la région des Laurentides comme unité d'analyse qu'ont été approchés les exposés. La démarche de codification était essentiellement déductive car l'élaboration du schéma d'entrevue ciblait les dimensions à analyser en matière de recrutement, d'insertion et de rétention de la main-d'œuvre. Ainsi, pour chaque entretien, les pratiques des ressources humaines ont été reprises pour créer des fiches synthèses pour chaque gestionnaire. L'analyse de contenu a été le type d'analyse privilégié pour cette étape parce qu'elle permet un mode d'extraction du sens et rend compte de la quasi-totalité du corpus.

2.3 Avantages et limites de la recherche

L'utilisation combinée des approches quantitative et qualitative apporte un regard plus globalisant sur le phénomène étudié. La réalisation d'entrevues a notamment permis une compréhension plus fine des dynamiques en jeu au sein de la gestion des ressources humaines au regard du processus de recrutement, d'intégration et de rétention des employés immigrants. Toutefois, rappelons que les données provenant de l'enquête par questionnaire électronique doivent être interprétées avec précaution en raison de leur relative représentativité de l'ensemble des organisations laurentiennes.

3 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS RÉGIONAUX

Il convient de rappeler que sur les 575 organisations ayant pris part à l'étude, celles qui embauchent des personnes immigrantes affichent le profil suivant lorsqu'elles sont comparées à celles sans employé provenant de l'immigration :

- Elles sont davantage situées dans les MRC à proximité de Montréal, soit au sud de la région;
- Elles sont plus susceptibles d'avoir une portée internationale de leurs activités;
- Ce sont généralement de grandes organisations, comptant 100 employés ou plus;
- Elles sont plus nombreuses à accueillir plus de 10 nouveaux salariés annuellement;
- Elles sont plus sujettes à faire face à des défis d'accès à la main-d'œuvre, de recrutement ou de rétention;
- Ces organisations requièrent des niveaux de scolarité plus élevés lors de l'embauche du personnel;
- Elles diversifient davantage leurs sources de recrutement;
- Elles offrent plusieurs occasions d'échange afin de promouvoir la participation de l'ensemble de leurs employés;
- Elles sont cependant moins enclines à partager le pouvoir décisionnel avec l'ensemble des employés;
- Elles proposent un plus large éventail de formations;
- Plus spécifiquement liées aux pratiques en matière de gestion des ressources humaines, ces organisations sont plus susceptibles de dresser le profil d'exigences des postes, d'adopter une politique de recrutement, d'offrir un manuel d'accueil aux employés nouvellement embauchés, de se doter d'une politique d'évaluation du rendement.
- La plupart ne font aucun effort pour diversifier le personnel;
- Ces organisations sont plus susceptibles d'engager un processus de recrutement dans une perspective inclusive;
- Elles révèlent avoir plus de facilité à recruter des personnes immigrantes;
- Ces organisations sont plus enclines à affirmer que le personnel en place est prêt à accueillir des employés immigrants;
- D'après elles, un accompagnement (personnel et professionnel) est le mot d'ordre pour favoriser le recrutement, l'insertion et le maintien en emploi de la main-d'œuvre immigrante.

4 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS PAR TERRITOIRES DE MRC

Les MRC Antoine-Labelle et Les Laurentides

Pour les organisations qui œuvrent au sein des MRC d'Antoine-Labelle et des Laurentides, les exigences sont moindres par rapport aux qualifications à détenir pour occuper un emploi. Les compétences recherchées sont généralement d'ordre secondaire (DES, DEP). Ces organisations utilisent des moyens de recrutement plus circonscrits (affichage dans le journal local et stages, emplois d'été, emplois temporaires). Elles reconnaissent que leurs stratégies de recrutement ne permettent pas de joindre efficacement la main-d'œuvre immigrante, mais affirment également qu'il y a une faible présence de personnes immigrantes à proximité de l'organisation et qu'elles reçoivent également peu de candidatures de ces travailleurs.

Les MRC Les Pays-d'en-Haut et Argenteuil

Les organisations des MRC des Pays-d'en-Haut et d'Argenteuil qui connaissent des défis d'accès à la main-d'œuvre croient qu'il faut miser sur les employés au potentiel sous-utilisé, en particulier les travailleurs plus âgés, les personnes immigrantes et les personnes en situation de handicap. Par contre, les organisations localisées dans ces MRC sont moins portées à croire qu'une formation des ressources humaines en gestion de la diversité serait utile pour le recrutement, l'insertion et le maintien en emploi des personnes immigrantes.

Les MRC La Rivière-du-Nord et Mirabel

Les organisations situées dans les MRC de La Rivière-du-Nord et de Mirabel utilisent les sources de recrutement les plus fortement associées au fait d'embaucher des personnes immigrantes (l'affichage sur Placement en ligne d'Emploi-Québec, les agences privées de placement, le salon de l'emploi, la foire de l'emploi). Ces organisations misent sur les cours de francisation pour assurer l'intégration en emploi de la main-d'œuvre immigrante.

Les MRC Deux-Montagnes et Thérèse-De Blainville

Les organisations situées dans les MRC de Deux-Montagnes et de Thérèse-De Blainville recherchent davantage des candidats qualifiés. Elles ne semblent pas éprouver de difficultés pour le recrutement des personnes immigrantes, elles conviennent de disposer d'un bassin de candidats immigrants sur leurs territoires. Ces organisations se distinguent des autres organisations de la région quant aux hésitations qu'elles auraient pour recruter une personne immigrante, elles choisissent plus fréquemment le choix « les différences culturelles et religieuses créent des relations difficiles entre les employés et cette situation pourrait avoir un impact sur le climat de travail ». Par rapport aux dispositifs bénéfiques pour le recrutement, l'insertion et le maintien en emploi des personnes immigrantes, les organisations des MRC de Deux-Montagnes et de Thérèse-De Blainville accordent du crédit aux formations des ressources humaines en gestion de la diversité.

5 DISCUSSION ET CONCLUSION

Les résultats obtenus concernant les organisations employant des immigrants montrent que celles-ci ont des caractéristiques bien particulières associées notamment à leur taille plus grande que la moyenne. Les immigrants souhaitant travailler dans la région réussissent donc plus souvent à trouver un emploi dans les grandes organisations ayant une portée internationale et située plus au sud du territoire. Elles semblent être plus organisées durant le processus de recrutement (elles dressent le profil d'exigences des postes, adoptent une politique de recrutement, diversifient les sources de recrutement). D'ailleurs, les organismes qui soutiennent les personnes immigrantes dans leur recherche d'emploi se doivent de les encourager à participer aux événements tenus dans la région (salon de l'emploi ou foire de l'emploi) ainsi que de consulter les affichages en ligne sur le site Internet d'Emploi-Québec, des sources de recrutement plus fortement associées aux gestionnaires qui emploient des personnes immigrantes. Également, d'après les résultats obtenus, il est possible de croire que les organisations qui font face à des défis d'accès à la main-d'œuvre voient les personnes immigrantes comme faisant partie de la solution à la rareté de ressources.

Quant au processus d'intégration, les organisations qui embauchent des personnes immigrantes annoncent explicitement leurs attentes aux employés nouvellement engagés en les transmettant par écrit (par exemple, le manuel de l'employé). Plusieurs mesures sont mises en place par les organisations qui intègrent des personnes immigrantes afin de favoriser la rétention de leurs salariés. À titre d'exemple, lorsqu'elles sont comparées aux organisations sans employé immigrant, elles fournissent plus d'occasions d'échange à leur personnel, elles proposent un plus large éventail de formations en plus d'assurer un suivi rigoureux de leur main-d'œuvre (évaluation du rendement).

Les résultats ont également montré que les différentes autres organisations ont besoin de soutien en matière d'intégration en emploi des personnes immigrantes, par exemple de revoir le processus de recrutement dans une perspective inclusive (l'affichage de poste ne permet pas de joindre un large bassin de candidats immigrants, les candidats sont écartés à cause de l'absence d'expérience québécoise, peu d'interviewers sont formés sur les aspects culturels à considérer en entrevue, les entrevues d'embauche ne tiennent pas compte des éléments liés à la diversité ethnoculturelle) et de sensibiliser le personnel en place (moins prêt à accueillir des immigrants). Il importe de souligner que les organisations qui n'instaurent pas de partenariat avec des acteurs clés de la région n'en ressentent tout simplement pas le besoin. Cela dit, pour établir un contact avec eux, il faudra que les organismes de la région susceptibles de les appuyer aillent à leur rencontre.

Par ailleurs, la comparaison des différentes organisations laurentiennes par territoires illustre bien les différences existantes entre les caractéristiques de ces organisations. Il ressort des résultats que les actions engagées auprès des gestionnaires des Laurentides doivent tenir compte de la localisation géographique de leur organisation. Les besoins et les attentes des gestionnaires qui ont participé à l'étude diffèrent d'après les territoires de MRC auxquels ils sont rattachés.

Rappelons que la portée des résultats est limitée, elle ne permet pas la généralisation des résultats. Toutefois, la méthode mixte de recherche offre une lecture globalisante de l'expertise en matière d'emploi et d'immigration des gestionnaires des Laurentides.