

HEC MONTRÉAL

Dynamique employeurs, communautés d'accueil et acteurs régionaux au sein de l'écosystème d'intégration et de rétention des personnes immigrantes : le cas de cinq régions du Québec.

Par

Isabelle Sundara

Sciences de la gestion

(Option Développement organisationnel)

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences en gestion (M. Sc.)*

Janvier 2019

© Isabelle Sundara, 2019

Résumé

Ce mémoire porte sur la dynamique entre les employeurs, les communautés d'accueil et les acteurs régionaux au sein de l'écosystème d'intégration et de rétention des personnes immigrantes dans cinq régions du Québec. Il s'inscrit dans un vaste projet de recherche mené par plusieurs partenaires institutionnels de divers milieux.

Afin de mieux comprendre les tenants et les aboutissants du phénomène problématique observé qu'est la pénurie de main-d'œuvre en région et l'absence de personnes immigrante en ces lieux, les chercheurs responsables se sont intéressés à l'attraction, l'intégration et la rétention des travailleurs immigrants dans cinq régions du Québec en suivant une démarche inductive.

C'est en travaillant avec l'équipe de l'Institut de recherche sur l'intégration professionnelle des personnes immigrantes (IRIPI) pour ce qui est de l'analyse des données récoltées que nous avons pu constater l'émergence de liens entre certains des éléments analysés et ainsi décider, dans le cadre de ce mémoire, d'en effectuer une analyse plus approfondie selon la méthodologie de théorisation enracinée (MTE).

Alors que ces régions ont besoin de personnes immigrantes sur leur territoire, l'intégration et la rétention de ces dernières ne semblent pas, dans l'immédiat, être une réussite. Afin de contrer les difficultés vécues par les acteurs concernés, ce mémoire présente une théorisation de ce phénomène suite aux analyses effectuées grâce aux données recueillies lors des 25 entretiens menés auprès des acteurs régionaux.

Nous en sommes venus à la conclusion que l'arrivée de personnes immigrantes en région représente un grand changement tant pour les employeurs que pour les communautés d'accueil et que l'adoption d'une approche collaborative est essentielle à la réussite de la conduite de ce changement.

Mots clés : Méthodologie de théorisation enracinée (MTE), pénurie de main-d'œuvre, main-d'œuvre immigrante, personne immigrante, intégration, rétention, régions, gestion du changement, approche collaborative.

Abstract

This research is about the dynamics between employers, host communities and regional players regarding the ecosystem of integration and retention of immigrants in five regions of Quebec. Research is part of a large project led by several institutional partners from various backgrounds.

In order to have a better understanding of this problematic phenomenon that is the labor shortage in the countryside regions and the absence of immigrants in these areas, the researchers in charge were interested in the attraction, the integration and the retention of immigrant workers in five regions of Quebec. For their research, they chose to follow an inductive approach.

Working with the “*Institut de recherche sur l’intégration professionnelle des personnes immigrantes*” (IRIPI) team on the analysis of the collected data, we have seen a natural emergence of links between some of the analyzed elements. We thus decided to carry out a deeper analysis according to the Grounded Theory (GT).

While these regions need immigrants on their territory, the integration and retention of immigrants do not seem to be an immediate success. In order to provide potential solutions to the difficulties experienced by the concerned actors, this research presents a theorization of this phenomenon following the analysis carried out of the data collected during the 25 interviews conducted with the regional actors.

We have come to the conclusion that the arrival of immigrants in the countryside regions is a big change for both, employers and host communities: that a collaborative approach is essential to the success of this change.

Keywords: Grounded Theory (GT), labor shortage, immigrant workforce, immigrant, integration, retention, regions, change management, collaborative approach.

Table des matières

Table des matières.....	vi
Liste des tableaux et des figures.....	ix
Liste des abréviations.....	x
Remerciements.....	xi
Chapitre 1 Introduction.....	1
1.1 Contexte.....	2
1.1.1 Pénurie de main-d'œuvre.....	2
1.1.2 La main-d'œuvre immigrante.....	4
1.2 Problématique.....	4
1.3 Question et objectifs de la recherche.....	6
1.4 Utilités de la recherche.....	7
1.4.1 Sur le plan empirique.....	7
1.4.2 Sur le plan sociétal et managérial.....	8
1.4.3 Plan des chapitres.....	9
Chapitre 2 Méthodologie.....	11
2.1 La méthodologie de la théorisation enracinée (MTE).....	11
2.2 Contexte particulier de la recherche.....	13
2.2.1 Le vaste projet de recherche initial.....	13
2.2.2 La place de l'auteur de ce mémoire.....	14
2.3 Construction de l'outil de collecte de données.....	17
2.3.1 Développement de la grille d'entretien semi-structurée.....	17
2.3.2 Présentation de la grille d'entretien.....	17
2.3.3 Critères de sélection des participants.....	20
2.3.4 Recrutement des acteurs régionaux.....	21
2.3.5 Profil des répondants.....	21
2.4 Conduite des entretiens.....	24

2.4.1 Transcription des entretiens	25
2.5 Codage et analyse des entretiens	25
2.5.1 Grille de codification	26
2.5.2 Analyse des entretiens : QDA Miner	29
2.5.3 Grille de codification finale	30
2.5.4 Analyse des données.....	33
2.6 Avantages et limites de la MTE.....	36
2.6.1 Avantages.....	36
2.6.2 Critiques	37
Chapitre 3 Présentation des résultats.....	39
3.1 Les employeurs	40
3.1.1 Réaction à la pénurie de MDO	40
3.1.2 Réticences envers à la main-d'œuvre immigrante	42
Peur de l'inconnu	43
Préjugés.....	45
Responsabilités	49
Lourdeur administrative	51
3.1.3 Rôle extraprofessionnel	52
3.1.4 Besoins des AR	56
3.2 Les acteurs régionaux (AR).....	57
3.2.1 Nécessité des AR	57
Accompagnement	58
Sensibilisation / Formation / Éducation.....	60
Un début d'ouverture	63
Des résultats positifs.....	65
3.2.2 Leurs services	66
3.2.3 Méconnaissance des AR.....	68
3.3 Les communautés d'accueil	69
3.3.1 Besoin de nouveaux citoyens.....	69
3.3.2 Rôle crucial dans la rétention	71
3.3.3 Effet positif.....	73
3.3.4 Besoin des AR.....	74
3.4 Liens entre ces acteurs.....	77

3.5 Travail d'équipe.....	78
Chapitre 4 Discussion des résultats	85
4.1 Le parcours d'une personne immigrante.....	86
4.2 Notre cadre conceptuel	88
4.3 Nos propositions	89
4.3.1 Réticence des employeurs : un besoin d'accompagnement	90
4.3.2 La diversité culturelle : un univers inconnu	92
4.3.3 Résistance au changement	95
4.3.4 Méconnaissance des AR.....	101
4.3.5 L'aspect extraprofessionnel : un nouveau rôle pour les employeurs.....	103
4.3.6 Les communautés d'accueil : un nouvel acteur à impliquer	107
4.3.7 Un travail d'équipe : un impératif.....	108
4.3.8 La collaboration : piste de solution ou condition de succès.....	109
4.3.9 Attitude à adopter dans une optique de collaboration	118
4.3.10 La théorie de l'agentivité et la théorie sociale cognitive	120
La théorie de l'agentivité	121
La théorie sociale cognitive.....	122
4.4 Théorisation	124
Conclusion.....	129
5.1 Contributions de l'étude	129
5.1.1 Contribution à l'élargissement des connaissances	129
5.1.2 Contribution à la pratique.....	132
5.2 Limites de la recherche	133
5.3 Avenues de recherche.....	135
Bibliographie	139
Liste des annexes	147
Annexes I Statistiques sur les postes à pourvoir en région	148
Annexe 2 Statistiques sur la population en région	150
.....	150
Annexe 3 Statistiques sur l'immigration en région.....	151

Liste des tableaux et des figures

- Encadré 2.1 :** La grille d’entretien utilisée auprès des acteurs régionaux (AR)
- Tableau 2.1 :** Répartition des acteurs régionaux (AR) interviewés selon les régions
- Encadré 2.2 :** Grille de codage préliminaire des entretiens effectués auprès des acteurs régionaux (AR)
- Encadré 2.3 :** Grille de codage finale des entretiens effectués auprès des acteurs régionaux (AR)
- Encadré 2.4 :** Catégories et codes utilisés pour l’analyse des données concernées
- Figure 4.1 :** Parcours des personnes immigrantes (PI) dans le contexte de la recherche actuelle
- Figure 4.2 :** Cadre conceptuel à la suite de notre analyse
- Tableau 4.4 :** Gérer le volet humain du changement chez les employeurs quant à la nouvelle MDO immigrante (adaptation du modèle de Céline Bareil)
- Figure 4.7 :** Les composantes essentielles à une collaboration réussie
- Tableau 4.7 :** Les conditions à respecter pour atteindre une collaboration optimale
- Figure 4.8 :** Théorisation du cadre conceptuel

Liste des abréviations

- A.I.R :** Processus d'attraction, d'intégration et de rétention des personnes immigrantes en région
- AR :** Acteurs régionaux
- CA :** Communauté d'accueil
- MDO :** Main d'œuvre
- MTE :** Méthodologie de théorisation enracinée
- PI :** Personnes immigrantes

Remerciements

Lorsqu'on en vient à rédiger nos remerciements avant le dépôt tant attendu de notre mémoire, l'on constate que le chemin parcouru pour y arriver n'a pas toujours été des plus faciles. Repenser à tout ce processus nous amène surtout à penser aux gens qui nous ont soutenus, appuyés et encouragés, chacun à leur manière.

Je tiens particulièrement à souligner l'exceptionnel soutien de mon directeur de recherche : Sébastien Arcand. Ce dernier a su être à mes côtés, du début de mon parcours à la M.Sc jusqu'à sa toute fin et surtout, croire en moi quand je n'y arrivais plus. Il a su me motiver et trouver des moyens de me faire voir que, malgré mes doutes, j'étais capable de réaliser un projet d'une telle envergure. Son écoute, ses conseils et sa confiance en m'incluant dans plusieurs de ses projets m'ont permis de prendre confiance en moi et de rester motivée. Merci pour votre appui et votre aide précieuse. Grâce à vous, j'entame ma vie professionnelle plus confiante et mieux outillée.

Merci à l'équipe de l'IRIPI qui m'a accueillie à bras ouverts dans leur équipe et m'y a fait une place importante. Je me suis sentie privilégiée de travailler avec vous. Vos bons conseils, vos expériences et vos connaissances partagées m'ont beaucoup apporté. Merci particulièrement à Neal et Félix.

Je tiens également à remercier ma famille qui m'a toujours encouragée dans mon parcours académique et qui m'a permis de me concentrer sur mes études. Maman, papa, merci.

Merci aussi à mes amis, ces gens qui sont la famille que l'on choisit. Je me compte choyée de vous compter dans ma vie, vous m'êtes précieux. Merci de vos encouragements, de votre présence et de votre énergie. Vous m'avez à la fois permis de me changer les idées et de garder le focus. Amélie, Sandryne, Émilie, Mélanie et nombreux d'autres encore, merci.

Finalement, merci à ma cousine-grande-sœur Caryne, qui m'a autant motivée qu'appriis à savoir lâcher-prise. Merci d'avoir été mon deuxième cerveau, ma partenaire de

procrastination légendaire, mon accompagnatrice de prédilection dans tous les projets que j'ai entamés ces cinq dernières années et mon binôme des nombreux cafés consommés.

Merci à Gabriel, mon filleul d'amour d'avoir mis de la joie à travers tout ça.

Je crois fermement que les gens qui nous entourent nous permettent de devenir une meilleure version de nous-mêmes et pour cela, merci à vous tous.

Isabelle Sundara

Chapitre 1

Introduction

Le projet de recherche composant ce présent mémoire porte sur la dynamique existante entre trois types d'acteurs concernés par le phénomène de l'intégration et de la rétention de travailleurs immigrants dans les régions du Québec. Ces acteurs étudiés sont les employeurs présents en région, les acteurs régionaux (organismes, chambres de commerce et organisations) ainsi que ceux que nous avons nommés les communautés d'accueil (villes, villages, quartier, municipalités, etc.). Ces acteurs représentent une partie de l'écosystème qu'est ce phénomène d'intégration et de rétention des PI en région. Il est important de mentionner que ce mémoire résulte de l'approfondissement d'analyses de données recueillies dans le cadre d'une plus vaste recherche qualitative portant sur le même sujet, mais avec un angle d'étude plus large. De plus, ces deux recherches parallèles qui ont, à certaines étapes, été menées conjointement, abordent une approche inductive. Le tout sera plus spécifiquement adressé dans le chapitre suivant portant sur la méthodologie, mais il semblait pertinent de le mentionner afin que le lecteur ait ces informations en tête au moment de la lecture de ce présent chapitre.

En guise d'introduction, nous ferons en premier lieu état du contexte dans lequel s'inscrit ce sujet de recherche (1.1). S'en suivront la problématique qui en découle (1.2), puis le cheminement nous conduisant à nous intéresser spécifiquement à notre sujet (1.3) ainsi que la question et les objectifs de la recherche. Cette introduction sera conclue par les contributions de ce mémoire sur le plan théorique, empirique et managérial (1.4) et finalement, par une présentation du plan des chapitres subséquents (1.5).

1.1 Contexte

1.1.1 Pénurie de main-d'œuvre

Depuis un moment déjà, le Canada, et plus particulièrement le Québec, est aux prises avec une pénurie de main-d'œuvre. Bien que ce soit un sujet présent dans les sujets économiques depuis au moins une dizaine d'années (Gravel, 2018), le Québec y est vivement confronté actuellement et la situation ne fera qu'empirer puisque d'ici 10 ans, ce sont plus de 1.3 million de postes qui seront à combler. Peut-on parler d'une crise de pénurie de main-d'œuvre? Tout l'indique.

Ayant une population active vieillissante (annexe 2), les départs à la retraite engendrés peineront à être comblés par la nouvelle génération de travailleurs. Un véritable choc en raison du déséquilibre entre l'offre et la demande sur le marché du travail était déjà prévu pour 2012 selon les démographes (Dodier, 2010). Presque huit ans plus tard, avec un taux de natalité de 1.54 % selon Statistiques Canada, la population active n'augmente pas, et n'augmentera pas assez rapidement pour combler cet écart grandissant. D'ailleurs, le nombre de naissances au Québec ne cesse de diminuer. En 2017, ce sont 2 500 naissances de moins qu'en 2016 (baisse de 3 %) et plus de 5 000 de moins que le plus haut nombre de naissance enregistré en 2012 (Institut de la statistique du Québec, 2018-a).

En effet, selon la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI), c'est le Québec, avec un taux de 3.9 % de postes vacants qui atteint le niveau le plus élevé au Canada. C'est d'ailleurs cette province qui détient la hausse la plus élevée qui hisse le Canada vers son plus haut taux jamais enregistré par la FCEI depuis 2004, soit 3.1 % de postes vacants (Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, 2018). L'annexe 1 fait état de ces pourcentages selon les régions.

Bien que la reprise économique qui est aussi une des causes de cette pénurie puisse se détériorer, l'enjeu démographique de la natalité ne s'améliorera pas selon les

experts. Alors qu'il tend à diminuer, le taux d'emplois vaquant lui, ne cesse d'augmenter.

Pour contrer, ou plutôt tenter de contenir ce phénomène, plusieurs options sont convoitées notamment d'encourager les travailleurs âgés à continuer à travailler, une meilleure rétention du personnel, l'automatisation et la modernisation de postes, un meilleur arrimage de l'éducation aux besoins du marché et finalement celle qui est sur toutes les lèvres, l'immigration (Radio-Canada, 2018).

Alors qu'elle n'est pas la seule solution, elle est néanmoins celle sur laquelle le Québec semble le plus compter. Comme le dit M. Gaudreault, économiste à la FCEI : « L'immigration est définitivement un puissant outil [...], mais il faut s'assurer qu'il soit mieux utilisé et mieux affûté. » (Radio-Canada, 2018). L'immigration étant d'ailleurs un des sujets chauds des élections du printemps 2018.

Les avantages et défis de la diversité culturelle en entreprises ont déjà fait couler beaucoup d'encre. En effet, la littérature dans le monde des affaires fait état depuis longtemps déjà des avantages à posséder une main d'œuvre diversifiée sans oublier les risques que cela implique. Dire qu'auparavant les entreprises étaient forcées de s'ouvrir à la diversité culturelle par obligation légale et que de nos jours c'est par ambition de posséder des avantages concurrentiels que cela procure lorsque cette diversité est bien gérée sonne comme un refrain que nous connaissons tous déjà.

Cette diversité culturelle qui certes, en procure, n'est donc plus qu'une manière d'obtenir des avantages concurrentiels, mais bien une nécessité et la main-d'œuvre immigrante semble être la solution la plus populaire à cette crise de pénurie de main-d'œuvre.

Afin d'assurer la prospérité des entreprises, celles-ci n'ont d'autres choix que de se tourner vers la main-d'œuvre immigrante. Par le fait même, les communautés d'accueil n'ont aussi nul autre choix que d'ouvrir leur communauté à ces travailleurs et à leur famille.

1.1.2 La main-d'œuvre immigrante

Représentant 15 % de l'ensemble de la population de 15 ans et plus en 2017 les immigrants ont, depuis 11 ans, un taux de croissance de la population active plus rapide que celui des Canadiens nés au pays soit 4 % chez les immigrants contre 0.4 % chez les natifs. (Institut de la statistique du Québec)

Occupant des emplois pour lesquels ils sont souvent surqualifiés, plusieurs auteurs confirment qu'il est difficile pour les immigrants de s'intégrer au marché du travail (Arcand et al., 2009; Chicha et Charest, 2008; Boudarbat, 2011). Pourtant, 60.3 % des immigrants de 2016 sont issus de l'immigration économique et ont donc été choisis notamment en fonction de leurs qualifications professionnelles (Statistique Canada, 2017). Demers (2018) stipule que les trois quarts des emplois occupés par des travailleurs surqualifiés de 2006 à 2017 le sont par des personnes issues de l'immigration. Alors que le taux de surqualification était de 37 % chez les immigrants en 2006, il est passé à 44 % en 2017. Pour les immigrants arrivés depuis moins de 5 ans, ce taux est assez stable et tourne autour de 50 %. Alors qu'ils sont de plus en plus nombreux, les compétences et connaissances des immigrants sont également sous-utilisées.

1.2 Problématique

Le phénomène de pénurie de main-d'œuvre semble encore plus prononcé en région. Depuis plusieurs années déjà, ces dernières tentent de se revitaliser en attirant de nouveaux habitants chez eux. C'est moins de 20 % de la population québécoise qui vit en région (Statistique Canada, 2018). Alors que la population est vieillissante partout, le contexte des régions est particulier (annexe 3), notamment en raison de l'exode des jeunes et donc, d'une partie de la population active. Bien qu'étant un sujet intéressant, ce n'est pas à ce niveau que cette présente recherche s'intéresse, mais sur le phénomène de la quasi-absence de personnes immigrantes en région alors qu'elles sont de plus en plus

présentes dans la province et le rôle des acteurs régionaux quant à ce phénomène. En effet, en 2018 74 % des immigrants s'installent dans la région métropolitaine de Montréal (Radio-Canada, 2018).

Il s'agit d'un phénomène fort intéressant puisque de prime à bord, à la lumière des propos tenus précédemment, une des solutions à cette crise de pénurie de main-d'œuvre en région apparaît simple : la main d'œuvre immigrante. Pourtant, cela ne semble guère fonctionner pour le moment.

Pourquoi les régions sont-elles en pénurie ¹de main-d'œuvre au point de se voler des employés entre eux (Sundara, 2018) alors que beaucoup d'immigrants occupent des postes pour lesquels ils sont surqualifiés? Pourquoi y a-t-il si peu de personnes immigrantes en région alors que le Québec est pourtant culturellement très diversifié? Pourquoi les postes à combler en région restent-ils vides alors que beaucoup de candidats dans les grandes villes correspondent au profil recherché? Beaucoup d'autres questions de la sorte pourraient être posées.

Dans un reportage de Radio-Canada en septembre 2018, un ancien député du Parti Québécois, M. Blanchet a dit : « Pourquoi ne sommes-nous pas capables de déployer les ressources nécessaires pour assurer une intégration saine des nouveaux arrivants? [...] Oui, l'immigration est un morceau de la solution [à la pénurie de la MDO], mais à condition qu'elle soit régionalisée [que les gens soient] intégrés culturellement, économiquement et sur le plan linguistique. » (Gravel, 2018). L'immigration et les régions ne semblent pas faire bon ménage pour l'instant et ce manque vital de MDO en régions est alarmant. Ce n'est pas que de la prospérité des entreprises dont il est question, mais également de la prospérité des régions.

¹ Puisque le phénomène de la régionalisation de l'immigration suppose en lui-même qu'une MDO est disponible et que la problématique réside dans l'absence de celle-ci dans les régions en soi et non de son inexistence, l'on pourrait parler de rareté de la MDO plutôt que de pénurie. Cependant, le terme « pénurie » a été retenu à des fins d'uniformité pour ce mémoire ainsi que de correspondance au terme le plus utilisé dans l'actualité et la littérature. De plus, ce mémoire fait référence à l'absence de MDO en région et non seulement de régionalisation de la MDO puisque les répondants faisaient également mention de recrutement international.

La solution de combler la pénurie de MDO en région grâce à des travailleurs immigrants semble si évidente et pourtant, elle ne va pas de soi. Pourquoi? C'est ce que les chercheurs à l'origine de la présente recherche ont cherché à comprendre en s'intéressant à l'attraction, l'intégration et la rétention des personnes immigrantes en région (A.I.R). Pour ce faire, c'est plus de 100 entretiens réalisés auprès de deux échantillons soit les employeurs de cinq régions du Québec (Capitale-Nationale, Estrie, Mauricie, Chaudière-Appalaches, Bois-Franc) ainsi que les acteurs régionaux (organismes, chambres de commerce et organisations œuvrant dans des domaines concernés par ce phénomène de diversité culturelle en région) qui ont été interrogés. L'annexe 1 contient quelques statistiques sur les régions à ce sujet (pénurie de MDO, phénomène accru en région).

Ce présent mémoire s'inscrit comme une extension de cette vaste recherche de nature inductive. L'auteure ayant fait partie de l'équipe responsable de la collecte de données jusqu'aux préanalyses s'est, au travers de son travail d'analyse, plus particulièrement intéressée aux données concernant les acteurs régionaux. Étant responsable de coder et d'analyser les données et de rédiger les préanalyses de cet échantillon, elle a aussi été amenée à analyser et rédiger les préanalyses des données concernant les employeurs de l'Estrie, de la Mauricie et de Bois-Franc. C'est cependant au niveau des acteurs régionaux que son intérêt à poursuivre le travail de recherche s'est le plus fait sentir.

C'est en tentant de comprendre cette problématique concernant l'A.I.R de personnes immigrantes en région par l'analyse de données récoltées sur le terrain que le sujet de recherche de ce mémoire a été ciblé, soit de s'intéresser plus spécifiquement à la perspective des acteurs régionaux (AR) concernant les éléments expliquant les difficultés à intégrer et retenir des PI en région.

1.3 Question et objectifs de la recherche

Certains propos tenus par les acteurs régionaux semblaient naturellement émerger des liens. C'est pour cette raison que nous nous sommes posé la question suivante : « De quelle manière la dynamique présente entre les employeurs, les communautés d'accueil

et les AR influence-t-elle l'intégration et la rétention des personnes immigrantes en région? »

L'objectif derrière cette question est de faire émerger les éléments nous permettant de mieux comprendre ce phénomène et d'ainsi tenter de le théoriser grâce à la méthodologie de la théorisation enracinée (MTE). C'est en modélisant une partie de ce phénomène que nous tenterons de le reconstituer de manière dynamique et ainsi, nous l'espérons, en faciliter sa compréhension dans le but de potentiellement suggérer des recommandations favorisant la résolution de cette problématique.

En résumé, le phénomène central (le terme central est utilisé ici afin de signifier qu'il s'adresse tant à la vaste recherche qu'à ce mémoire) auquel les chercheurs se sont intéressés est la pénurie de MDO en région. Le décalage entre la très faible présence de MDO immigrante en région et la disponibilité de cette MDO dans les centres urbains les ont conduits à s'intéresser à l'A.I.R. des PI en région. Cette problématique est également celle de ce présent travail de recherche, mais nous avons décidé de nous attarder à l'intégration et la rétention des PI à partir de la perspective des acteurs régionaux. C'est la dynamique présente entre trois des acteurs impliqués selon les données recueillies qui sera analysée puisqu'elle semble avoir une influence sur l'intégration et la rétention des PI. Ce choix de retirer l'attraction de l'A.I.R. sera expliqué dans le chapitre sur la méthodologie.

1.4 Utilités de la recherche

1.4.1 Sur le plan empirique

Dans l'optique de mieux comprendre ce phénomène, à ce jour peu étudié, de l'intégration et de la rétention de personnes immigrantes en région, l'étude de la perspective d'acteurs externes, mais concernés, soit ce que nous nommons les acteurs régionaux, a un caractère innovant. En interrogeant ce type d'acteurs, de nouvelles

perspectives s'offrent à nous puisqu'ils sont à la fois conscients de la réalité des entreprises en régions et de celle des personnes immigrantes, en plus de nous partager leur réalité au travers des liens qui les unissent. Cette perspective laisse place à des points de vue peu mis en lumière et cela nous permettra de mieux comprendre les dynamiques présentes entre certains des acteurs impliqués ainsi que les éléments qui influencent ce phénomène observé. L'intégration et la rétention des PI représentent un écosystème complexe avec une pluralité d'acteurs impliqués et de mieux en comprendre une certaine partie permettra de mieux comprendre l'ensemble.

1.4.2 Sur le plan sociétal et managérial

Étudier cet aspect de l'intégration et la rétention de personnes immigrantes en région sera bénéfique au niveau social et managérial puisqu'une meilleure compréhension de ce phénomène permet éventuellement d'identifier des pistes de solutions possibles.

Évoluant en situation de pénurie de main-d'œuvre qui ne fera qu'augmenter si rien n'est fait, les régions du Québec, pourront ainsi mieux saisir les tenants et aboutissants de cette situation critique et ainsi mettre en œuvre des pratiques, démarches, plans d'action ou toutes autres actions, leur permettant de relever cet incontournable défi qu'est l'intégration et la rétention de personnes immigrantes tant aux niveaux des organisations (employeurs) que de la vie sociale (communautés d'accueil). De plus, bien qu'il y ait des spécificités propres au Québec, ce phénomène d'immigration urbaine et les problématiques qui en découlent ne sont pas uniques au Québec. Nous pensons donc qu'une recherche comme la nôtre peut servir non seulement au cas du Québec, mais dans le cas d'autres provinces, états ou pays aux prises avec ce phénomène.

1.4.3 Plan des chapitres

Un élément que nous aimerions soulever auprès des lecteurs est le caractère plutôt inhabituel de l'ordre de présentation des chapitres de ce mémoire. Ayant été longuement réfléchi, il en a ainsi été décidé, puisqu'il respecte la nature inductive de la démarche et le cheminement méthodologique suggéré par la MTE. Si l'ordre de présentation des chapitres est inhabituel, la méthode utilisée quant à elle est loin de l'être. En effet, en recherche qualitative, la MTE est selon Birks et Mills (2011), la méthodologie la plus utilisée.

Nous sommes conscients d'avoir pris un risque en décidant de ne pas présenter de revue de littérature comme il est d'usage. Il nous semblait illogique de présenter une revue de la littérature suite au chapitre d'introduction puisqu'en MTE, la recherche littéraire se fait pendant et à la suite de l'analyse des données collectées. Étant une démarche inductive, l'essence de cette recherche était d'étudier un phénomène concret à partir duquel les chercheurs allaient pouvoir produire de nouvelles connaissances et ainsi mieux le comprendre et surtout, permettre l'élaboration de pistes de réflexions et/ou de solutions. La recherche théorique dans la littérature n'est pas absente, mais comme mentionnée, celle-ci s'incorpore au processus d'analyse des données. Désirant nous baser d'abord et avant tout sur les données brutes obtenues pour construire notre analyse, nous avons respecté l'idée de la MTE de ne pas être « influencé » par les théories existantes avant d'avoir pu constater ce qui émergeait du terrain. Généralement, pour faire un bref résumé, le processus de recherche derrière un mémoire consiste à faire un recensement des écrits permettant d'identifier un manque à combler, une formulation d'hypothèses ou de propositions, pour ensuite effectuer une collecte de données qui permettra une analyse et qui, à son tour, permettra de combler ce manque, de confirmer, d'infirmer et/ou de bonifier le tout. Ainsi, il s'agit de partir de la théorie pour ensuite plonger dans la réalité du terrain. Dans notre cas, c'est plutôt l'inverse. Il s'agit d'essayer de mieux comprendre une problématique concrète et de se servir de la littérature comme d'un outil pour parvenir

à la théoriser. Dans de telles circonstances, il était donc peu opportun de suivre le processus plus commun.

De ce fait, vous trouverez dans le chapitre 2 les détails concernant notre méthodologie ainsi que la particularité du contexte de recherche de ce mémoire. Ensuite, le chapitre 3 présentera les résultats obtenus à la suite d'une première analyse des données et ouvrira la porte au chapitre 4 où nous combinerons ces résultats à la littérature afin de poursuivre l'analyse et ainsi mener vers une théorisation de ces éléments afin de mieux en comprendre ce phénomène d'intégration et de rétention de personnes immigrantes en région selon la perspective des acteurs régionaux. De plus, diverses recommandations seront présentées au travers de cette analyse. Finalement, la conclusion nous permettra de brièvement résumer notre démarche ainsi que ses résultantes.

Chapitre 2

Méthodologie

Ce chapitre portant sur la méthodologie a pour but d'explicitier la méthode utilisée afin de collecter les informations nécessaires à cette présente recherche. De par sa nature inductive, notre démarche est le choix nous paraissant le plus logique et respectueux d'une démarche scientifique intègre dans un contexte qualitatif. Ainsi, nous justifierons en premier lieu le choix de ce type de démarche, soit la méthodologie de la théorisation enracinée (MTE). Nous expliquerons ensuite le contexte particulier dans lequel s'inscrit ce mémoire et la place de son auteur au sein de ce contexte. Nous présenterons par la suite les sections habituelles d'un chapitre méthodologique soit le choix de l'outil de recherche, le processus de collecte de données et la méthode d'analyse des données recueillies.

2.1 La méthodologie de la théorisation enracinée (MTE)

Avant d'entamer ce chapitre, il importe de définir ce qu'est la méthodologie de la théorisation enracinée (MTE) et pourquoi c'est cette appellation qui a été choisie.

La méthodologie utilisée pour l'ensemble de la recherche est celle de Glaser et Strauss qui se nomme originellement la *Grounded Theory*. Plus d'une quinzaine de traductions françaises existent et bien que la plus couramment utilisée soit la « théorie ancrée » c'est la MTE qui a été choisie comme appellation. Selon Guillemette et Luckerhoff, il ne s'agit pas d'une théorie, mais bien d'une « [...] approche méthodologique générale de recherche qui permet la construction d'une théorie [...] un processus qui consiste à constamment lier construction théorique aux données de terrain, un processus qui n'est jamais complètement terminé. » (Guillemette et Luckerhoff, 2015 : 1-2). Cette définition

correspondant en tous points à l'approche utilisée lors de l'élaboration de ce présent mémoire, c'est cette traduction qui a été choisie.

Toujours selon ces auteurs, la spécificité de la MTE est plus épistémologique que méthodologique. Un chercheur n'a pas à précisément utiliser les méthodes d'analyse de Glaser et Strauss puisque l'importance réside dans l'adoption « [...] d'une posture épistémologique qui renverse la logique de l'ordre habituel des étapes de la recherche. Il s'agit de passer de la logique hypothético-déductive à la logique inductive de l'ouverture à ce qui émerge des données. » (Guillemette et Luckerhoff, 2015 : 4). De par la nature de cette présente recherche, nature qui sera détaillée dans la section suivante, c'est précisément dans cette logique d'ouverture que ce mémoire s'inscrit.

En effet, cette « [...] méthodologie la plus utilisée en recherche qualitative dans les publications anglophones » (Birks & Mills, 2011 dans Guillemette et Luckerhoff, 2015 : 2) ayant comme finalité la théorisation d'un phénomène observé et étudié est une approche globale inductive qui permet au chercheur de théoriser pour comprendre un phénomène et non de valider une théorie grâce aux données recueillies. Ainsi, Glaser et Strauss conseillent de ne faire appel aux théories que lorsque l'analyse est avancée afin de s'assurer de respecter la méthode. Comme le disent Guillemette et Lauckerhoff (2015) : « Cette dimension épistémologique de la MTE est en cohérence avec le principe de méfiance envers les préjugés, les préconceptions, les précompréhensions; c'est le principe fondamental de l'ouverture à la découverte. » (Guillemette et Lauckerhoff (2015 : 6). Il est par conséquent logique que la recension des écrits soit effectuée après la présentation des résultats, comme ce sera le cas dans ce mémoire.

Bien qu'il n'y ait pas une obligation de respecter précisément des étapes de recherche, la MTE, propose tout de même une suite d'étapes à suivre afin de s'assurer de la valeur scientifique des recherches qualitatives comme celle-ci. Étapes qui ont majoritairement été respectées et sur lesquelles nous reviendrons tout au long de l'explicitation de notre démarche scientifique dans la suite de ce chapitre. Comme le suggère la MTE, nous avons entrelacé les processus de collecte, d'analyse et de théorisation tout au long du déroulement de ces deux projets, soit la recherche globale et le mémoire qui en a découlé.

La section qui suit vise à clarifier le contexte englobant ces projets de recherches distincts, mais liés.

2.2 Contexte particulier de la recherche

L'historique expliquant l'élaboration de ce présent projet de recherche est présenté ci-dessous. Puisqu'il découle d'un projet de recherche plus vaste, il importe de retracer les étapes menant l'auteure de ce mémoire à en avoir extrait un projet de recherche à part entière.

2.2.1 Le vaste projet de recherche initial

Ce mémoire découle d'un projet de recherche de grande envergure conduit par de nombreux chercheurs et acteurs impliqués. Une dizaine de chercheurs de quatre universités ainsi que divers partenaires institutionnels provenant de divers milieux (économique, éducatif et communautaire) y sont impliqués. L'auteure de ce présent travail de recherche a fait partie de l'équipe de l'Institut de recherche sur l'intégration professionnelle des immigrants (IRIPI) mandatés pour les premières étapes de la recherche, sous l'aile de M. Sébastien Arcand, chercheur principal responsable de la recherche et également directeur de ce mémoire.

Cette vaste recherche a pour objectif d'étudier les enjeux et les défis relatifs à l'A.I.R de la main d'œuvre immigrante en région peu dense en immigration (régions PDI) par les employeurs. En effet, vivant une pénurie de MDO, les régions doivent faire appel à des travailleurs immigrants, mais cette solution ne semble pas être mise en œuvre, ou ne pas fonctionner et c'est dans cette optique que l'objectif de cette recherche a été déterminé. Le terrain est constitué de cinq régions administratives au Québec soit : Capitale-Nationale, Chaudière-Appalaches, Estrie, Bois-Franc et Mauricie. Intitulé « Employeurs en région et main-d'œuvre immigrante : des défis

multiples en contexte québécois », ce projet de recherche est à ce jour terminé et les résultats devraient être présentés sous peu.

Cette problématique d'absence de MDO immigrante en région est étudiée à trois niveaux soit le niveau macro (niveau économique, politique et social), le niveau méso (les acteurs régionaux) et le niveau micro (les aspects intra organisationnels). Les répondants sélectionnés afin de couvrir ces trois niveaux sont associés à deux types d'échantillons soit les employeurs touchés par cette problématique (ayant accueilli ou non à ce jour des travailleurs immigrants) et les acteurs régionaux (chambre de commerce, organisme d'employabilité, OSBL et autres acteurs publics et économiques).

Une équipe (l'IRIPI) était responsable de la collecte des données jusqu'aux préanalyses réalisées en fonction des échantillons (employeurs et acteurs régionaux). Ces préanalyses ont ensuite été remises aux chercheurs responsables afin qu'ils poursuivent l'analyse et émettent leurs conclusions.

2.2.2 La place de l'auteur de ce mémoire

C'est M. Sébastien Arcand, un des chercheurs responsables de cette vaste recherche qui a intégré l'auteur de ce mémoire au projet.

Comme mentionnée précédemment, elle a été ajoutée à l'équipe de l'IRIPI. À son entrée dans l'équipe, les deux chercheurs institutionnels responsables de l'équipe lui ont fait une mise à jour sur tout ce qui avait été fait jusqu'au moment de son entrée, c'est-à-dire l'élaboration de l'instrument de collecte de données (entretien semi-dirigé), les caractéristiques des échantillons, le codage effectué dans les verbatim des entretiens concernant les employeurs interviewés et la catégorisation de ces codages.

Celle-ci a d'abord été attirée à l'élaboration de la grille d'analyse des données et au codage des entretiens menés auprès des acteurs régionaux. Initialement, le codage des entretiens concernant les employeurs étant déjà entamé depuis un moment et

l'objectif était de continuer la tâche du codage des entretiens des acteurs régionaux en utilisant la même grille d'analyse que pour les employeurs. C'est à ce moment que le rôle de l'auteure a eu un impact et que sa contribution a été significative.

En effet, cette dernière, à l'aide des deux chercheurs institutionnels responsables de l'équipe de l'IRIPI, a modifié cette grille d'analyse afin de l'adapter au contenu des entretiens des acteurs régionaux. À la suite de cette implication, plus de place lui a été dédiée et c'est ainsi qu'elle est devenue responsable de codifier, catégoriser et préanalyser tous les entretiens menés auprès des acteurs régionaux qui sont au nombre de 25.

Au travers de la préanalyse effectuée quant aux acteurs régionaux, l'auteure a remarqué que certains aspects marquants semblaient être liés à différents niveaux. Avec le travail entamé par cette dernière, il était naturel pour elle de continuer dans cet angle de recherche, soit de se concentrer sur le point de vue des acteurs régionaux toujours par rapport au sujet de la recherche principale soit l'A.I.R des travailleurs immigrants en région PDI. Ce faisant, au fil de l'analyse il a été décidé que l'objet de recherche de ce présent mémoire se délimiterait par l'intégration et la rétention des travailleurs immigrants en PDI ainsi que le rôle que les employeurs, les acteurs régionaux et la communauté d'accueil y occupent. Possédant un grand nombre de catégories, celles concernées par les choix énoncés ci-dessus ont été retenues en suivant une approche spéculative (Paillé, 1994) soit en faisant appel à notre logique et expérience de recherche. Ces catégories ont retenu notre attention soit parce qu'elles semblaient s'imposer d'elles-mêmes, et/ou parce que l'on pouvait voir un lien les unissant. De plus, il était nécessaire de se limiter dans la sélection des catégories puisque l'analyse par la MTE d'une étude aux composantes multidimensionnelles peut rapidement devenir d'une complexité rendant l'analyse infinie (Paillé, 1994). Il a donc été décidé de ne pas poursuivre l'analyse au niveau de la notion de l'attraction puisque celle-ci correspond plutôt au domaine des ressources humaines que du développement organisationnel et qu'elle concerne plus les employeurs que les AR. En effet, les AR ne créent pas d'emploi, ils aident à

l'intégration et la rétention. Comme notre échantillon sélectionné est constitué des AR, il nous semblait logique de ne pas s'attarder à un aspect qui les concernait moins.

Il apparaît donc clair qu'une démarche inductive comme la MTE était de mise pour entamer ce mémoire, puisque la nature même du vaste projet principal de recherche y correspondait. En effet, l'idée derrière ce projet était d'aller collecter de l'information avec le moins d'aprioris possible afin de mieux comprendre un phénomène peu étudié. C'est grâce aux données recueillies que les chercheurs espèrent être en mesure d'explicitier ce phénomène et ainsi en avoir une meilleure compréhension leur permettant de contribuer à l'élargissement des connaissances à ce sujet et à l'élaboration de pistes de solutions. Il était donc naturel de poursuivre avec cette méthode pour ce mémoire. Le processus par lequel nous avons passé pour en arriver à effectuer un projet de recherche en parallèle démontre bien cette manière propre à la MTE d'effectuer des allers-retours entre données et théories pour effectuer l'analyse. C'est en lisant les verbatim de tous les entretiens qu'une première analyse a été effectuée. En codant l'ensemble des données recueillies auprès des AR, celle-ci a fait une seconde analyse. En rédigeant les préanalyses dans le cadre de la recherche principale toujours, elle en a ainsi effectué une troisième. C'est suite à celle-ci que des données possédant des liens les unes avec les autres ont émergé et c'est en décidant de s'y attarder qu'une quatrième analyse a été effectuée, soit celle de ce présent mémoire. Ce qui explique par le fait même les raisons pour lesquelles ce mémoire ne possède point de revue de la littérature, soit la nécessité en MTE d'aller collecter des informations sans apriori et celle de combiner données brutes et théories afin d'en faire émerger de nouvelles connaissances.

Les prochaines sections du chapitre portant sur la méthodologie décriront en détail les différentes étapes réalisées. Il est à noter que, comme mentionné, l'auteure de ce mémoire a joint l'équipe de l'IRIPI pour le codage et des étapes subséquentes des entretiens concernant les acteurs régionaux. Elle n'a pas fait partie des premières étapes soit la construction de l'outil de la collecte de données, le choix des répondants ainsi que la collecte de données. Ces étapes seront tout de même brièvement présentées.

2.3 Construction de l’outil de collecte de données

La construction de l’outil de collecte de données a été réalisée par les chercheurs en chef en collaboration avec l’IRIPI.

2.3.1 Développement de la grille d’entretien semi-structurée

Ce sont les chercheurs de l’IRIPI qui se sont basés sur leurs expériences de recherches ultérieures afin d’élaborer en premier lieu la grille pour les employeurs, puis celle pour les AR. La grille d’entretien semi-structurée élaborée pour les acteurs régionaux a donc été construite sur le modèle établi pour les entretiens avec les employeurs, c’est-à-dire que les questions posées aux AR portaient sur les mêmes thèmes abordés auprès des employeurs. Ces grilles étant devenues très denses en raison des divers objectifs de la vaste recherche, ils les ont ensuite épurées pour en arriver à 16 questions.

2.3.2 Présentation de la grille d’entretien

Encadré 2.1 – La grille d’entretien utilisée auprès des acteurs régionaux

Grille d’entretien semi-dirigé : acteurs-clés*

Personnes immigrantes (PI) :

Personnes nées à l’extérieur du Canada

Contexte

1. Pouvez-vous nous parler de votre organisation, son rôle et sa mission?
2. Quel rôle y tenez-vous?

3. Offrez-vous du soutien ou des services aux employeurs pour le recrutement et l'intégration des PI?
 - Si oui, depuis combien d'années?
 - Quels types de soutien offrez-vous aux employeurs pour le recrutement et l'intégration des PI?
4. Quels sont, selon vous, les défis en matière de diversité culturelle dans les entreprises de votre région?

Recrutement et embauche du personnel immigrant

5. Quels sont les éléments/conditions qui facilitent l'embauche des personnes immigrantes dans les entreprises avec lesquelles vous travaillez/de votre région?
 - Est-ce que la situation a évolué dans le temps? Si oui, comment?
6. Quelles difficultés rencontrent les entreprises avec lesquelles vous travaillez dans l'embauche des personnes immigrantes?
 - Est-ce que la situation a évolué dans le temps? Si oui, comment?
7. Comment les entreprises avec lesquelles vous travaillez ont-elles adapté leurs pratiques d'embauche à un contexte de diversité culturelle?
 - Si elles ont adapté leurs pratiques, à quel niveau? Avez-vous des exemples concrets?
 - o Révision et adaptation des outils ou du processus de sélection (ex : tests, grilles d'entretien, critères, cartes de métier, certification, etc.)
 - o Reconnaissance des acquis et des compétences (RAC) ou reconnaissance des compétences de la main d'œuvre (RCMO)
 - o Prise en compte et analyse de l'évaluation comparative du MIDI
 - o Révision du processus d'accueil ou du processus de probation
 - o Offre de programme de stages rémunérés aux immigrants
 - o Etc.
8. Selon vous, pourquoi les entreprises qui n'embauchent pas des PI ne le font-elles pas?

Intégration et rétention – Gestion de la carrière et des conditions de travail du personnel immigrant

9. Quels sont les éléments-conditions qui facilitent l'intégration et le maintien en emploi des personnes immigrantes dans les entreprises avec lesquelles vous travaillez de votre région?
10. Quelles difficultés rencontrent les entreprises avec lesquelles vous travaillez dans l'intégration et le maintien en emploi des personnes immigrantes?
11. Comment les entreprises avec lesquelles vous travaillez ont-elles adapté leurs pratiques concernant la gestion de leur personnel en contexte de diversité culturelle?
 - Si elles ont adapté leurs pratiques, à quel niveau? Avez-vous des exemples concrets?
 - Formation et responsabilisation des cadres en matière de gestion de la diversité
 - Ajustement au niveau des vacances, de l'organisation du travail, des horaires de travail, etc. afin d'accommoder et d'intégrer les employés immigrants
 - Révision et adaptation du contenu de la formation offerte à l'embauche pour le personnel immigrant
 - Offre de cours de français ou de soutien sur le plan linguistique pour faciliter l'intégration et les communications
 - Etc.

Recommandations et conditions de succès

12. À votre connaissance, la taille de l'entreprise a-t-elle un effet sur l'embauche, l'intégration et la rétention des personnes immigrantes? Pourquoi?
13. D'après vous, en quoi le profil des employés immigrants (par exemple, leur catégorie d'emploi, leur scolarité, leur pays de provenance, etc.) a-t-il un effet sur la gestion de la diversité culturelle dans les entreprises?
 - Avez-vous des exemples concrets?

-

14. Comment les acteurs publics, privés ou communautaires pourraient mieux accompagner les entreprises afin d'embaucher, d'intégrer et de retenir les employés immigrants?

- Quelles seraient vos recommandations?

15. Avez-vous autre chose à ajouter avant de clore l'entretien?

16. Pourriez-vous nous suggérer des entreprises qui pourraient être intéressées à participer à notre recherche?

**Il est écrit dans les documents originaux le terme « acteurs-clés » pour désigner que nous appelons ici les acteurs régionaux. Puisque le terme « acteur-clé » est souvent utilisé dans la littérature portant sur l'univers de la gestion, particulièrement sur la gestion du changement. Le terme « acteurs régionaux » a été choisi afin de ne pas porter le lecteur à confusion lorsque de la théorie sera intégrée au texte.*

2.3.3 Critères de sélection des participants

Initialement, les entretiens devaient être menés dans les cinq régions administratives. Or, un organisme situé à Montréal a également été interviewé puisqu'il fait régulièrement affaire avec les régions concernées et est donc bien conscient de la réalité de celle-ci. Voici ci-dessous un tableau résumant la répartition des acteurs régionaux interviewés.

Les participants sélectionnés proviennent d'organismes et organisations variées. Cette pluralité des profils découle du désir des chercheurs de potentiellement découvrir de quelle manière cette diversification peut contribuer à l'A.I.R de main-d'œuvre immigrante en région. Les AR devaient travailler soit avec les employeurs ou avec les PI.

2.3.4 Recrutement des acteurs régionaux

À la suite de l'élaboration des critères de sélection, l'équipe responsable de la collecte d'information a identifié des acteurs régionaux à interroger via leur site internet. C'est aussi le RQuODE (aujourd'hui AXTRA) qui s'est occupé de contacter plusieurs AR puisqu'ils avaient déjà des contacts dans les cinq régions identifiées pour notre recherche. Comme la période de la collecte s'est étendue sur six mois, c'est aussi par effet boule de neige que les AR ont été contactés. Comme certains d'entre eux se connaissent, des AR suggéraient de potentiels répondants et les chercheurs s'occupaient de vérifier s'ils correspondaient aux critères de sélection. De fil en aiguille, à la suite des recommandations, grâce à des contacts ou en entendant des noms d'AR entre les branches, l'échantillon s'est finalement composé de 32 répondants provenant de 23 organisations différentes pour un total de 25 entretiens (certaines étant réalisées auprès de plusieurs répondants à la fois).

2.3.5 Profil des répondants

Tableau 2.1 – Répartition des acteurs régionaux (AR) interviewés selon les régions

RÉGION	Code des AC	Type d'organisation	Nombre répondants	Nombre d'entretiens réalisés	Nombre AC par région
Estrie	[AC1]	Regroupement de syndicats	1	1	8
	[AC2]	Organisme : Développement des compétences et développement de l'entrepreneuriat	2	1	
	[AC3]	Organismes (4) : développement de l'entrepreneuriat, développement et éducation quant à la diversité culturelle, éducation et soutien à la population immigrante et accueil et intégration des nouveaux arrivants (mandaté par le MIDI)	4	1	

	[AC4]	Organisme : accueil et rétention d'employés spécialisés	2	1	
	[AC5] [AC6] [AC7]	Organisme : Développement économique des régions du Québec	3	3	
Estrie	-	TOTAL :	12	7	
Capitale- Nationale	[AC16]	Organisme : Centre conseil en emploi et en développement de carrière	1	1	5
	[AC17]	Organisme : Service d'aide à l'insertion en emploi	2	1	
	[AC18]	Firme professionnelle : Expertise en recrutement	1	1	
	[AC19]	Organisme : Orientation et intégration des immigrants au travail	1	1	
	[AC20]	Organisme (corporation) : Carrefour jeunesse-emploi, services spécialisés de main d'œuvre, insertion par le travail, services aux personnes immigrantes et résidents temporaires, services aux employeurs	1	1	
Capitale Nationale	-	TOTAL :	6	5	
Bois-Franc	[AC11] [AC12]	Organisme : Consultants en stratégie de carrière et en ressources humaines	2	2	3
	[AC13]	Organisme : Comité d'accueil international	1	1	
	[AC14] [AC15]	Organisme : Développement économique	2	2	
		TOTAL :	5	5	
Chaudières- Appalaches	[AC21]	Chambre de commerce	1	1	4
	[AC22]	Organisme : Regroupement de MRC pour l'attraction de la MDO	1	1	
	[AC23]	Organisme :	2	1	

		Éducation populaire (alphabétisation)			
	[AC24]	Organisme : Carrefour jeunesse-emploi	1	1	
Chaudière-Appalaches		TOTAL :	5	4	
Mauricie	[AC8]	Organisme :	2	2	2
	[AC9]	Services offerts aux nouveaux arrivants (accueil, aide à l'établissement, aide à l'intégration et activités de rapprochements interculturels) (mandaté par le MIDI)			
	[AC10]	Organisme : Services spécialisés d'orientation, d'aide à l'emploi et de bilans des compétences	1	1	
Mauricie		TOTAL :	3	3	
Montréal	PROMIS	Organisme : Aide aux immigrants et aux réfugiés	1	1	1
		GRAND TOTAL :	32	25	23

Ainsi, ces 25 entretiens ont été réalisés auprès de 23 acteurs régionaux. Puisqu'il y avait parfois plusieurs membres d'une même organisation ou d'organisations distinctes qui participaient en tant que répondant, ces derniers se comptent au nombre de 32.

Comme indiqué dans la colonne « type d'organisation », l'échantillon est composé d'une pluralité de répondants provenant de domaines différents soit des OSBL, des chambres de commerce, des regroupements de syndicats, etc.. Le fait que les acteurs régionaux interrogés œuvrent dans des milieux et à des niveaux différents ajoute une certaine richesse à l'échantillon et permet l'apport d'une variété de points de vue. Certains d'entre eux sont subventionnés ou travaillent en équipe avec les

gouvernements alors que d'autres non. Ou encore, certains ont au cœur de leur mission les personnes immigrantes alors que pour d'autres il s'agit plutôt des entreprises en région, du développement économique ou encore de l'entrepreneuriat. Ils partagent cependant tous un point commun; celui de travailler avec les employeurs des régions.

Les acteurs régionaux apportaient donc une dimension riche de contenu, soit celui d'un acteur tiers ayant une place privilégiée au sein du terrain de recherche. En fait, les acteurs régionaux sont parmi les acteurs principaux concernés par la problématique de la main d'œuvre immigrante en région : ils travaillent ou interviennent soit avec les employeurs, soit avec les personnes immigrantes, ou encore avec les deux à la fois. D'ailleurs, plusieurs interviennent même au sein de la société d'accueil de cette nouvelle main d'œuvre. Ils représentent donc une catégorie d'acteurs à ne pas négliger et leur expérience de terrain est une mine d'or d'informations. Leur regard plus objectif de la situation et leurs connaissances accrues de différentes sphères de ce phénomène qu'est la faible présence de personnes immigrantes en régions alors qu'elles sont en pénurie de main-d'œuvre leur confèrent une position forte intéressante à exploiter, et c'est pour cette raison que l'auteur de ce présent mémoire a eue l'envie de s'y attarder.

2.4 Conduite des entretiens

Plusieurs équipes impliquées ont agi en tant qu'interviewers. C'est le RQuODE (aujourd'hui AXTRA), qui a fait passer l'essentiel des entrevues avec les AR, mais l'équipe de ND RH & Diversité en ont également fait quelques-unes, tout comme l'un des chercheurs responsables.

Liste des questions avaient préalablement été transmise aux répondants afin de faciliter le déroulement des entretiens. Ces derniers ont été soit réalisé en personne, ou par téléphone et ont en moyenne duré de 30 à 90 minutes.

2.4.1 Transcription des entretiens

Les entretiens ont été dactylographiés sur traitement de texte par de tierces personnes dans un souci de rapidité. Les verbatim ont par la suite été envoyés à l'équipe de l'IRIPI qui s'est chargé de l'insérer dans le logiciel d'analyse de données QDA Miner.

2.5 Codage et analyse des entretiens

Les données recueillies ont été analysées en quatre temps. Premièrement, une lecture des dix entretiens disponibles au moment de l'entrée de l'auteure dans l'équipe de recherche combinée à la prise de connaissance de la grille de codification concernant les employeurs a permis la construction d'une première version de la grille de codification propre aux AR. Deuxièmement, la codification de ces dix entretiens dans le logiciel *QDA Miner* a permis de modifier la grille de codage initiale afin qu'elle corresponde mieux aux données recueillies. Troisièmement, une deuxième codification des dix premiers entretiens a été effectuée ainsi que la codification des quinze autres entretiens. Une catégorisation finale s'en est dégagée et a permis d'analyser les données recueillies pour la préanalyse rédigée par l'auteure de ce mémoire. Quatrièmement, à la suite des découvertes liées à cette préanalyse globale, certains codes semblant avoir un lien entre eux ont retenu son attention et une analyse plus poussée a été effectuée, le tout à travers des allers-retours entre codification, catégorisation, analyse, etc.

Adoptant une approche inductive de méthodologie de la théorisation enracinée (MTE) Paillée (1994) fait bien comprendre que : « Les étapes sont présentées dans un ordre qui reflète le processus réel de théorisation d'un corpus, mais il ne faudrait pas comprendre qu'elles sont exclusives les unes des autres et que la progression est linéaire. Il y a un chevauchement important de la codification et de la catégorisation, surtout au début, et les boucles de rétroaction sont nombreuses. » (p.153-154). Ainsi, bien que présentées

séparément à des fins de clarté, ces différentes étapes se sont chevauchées tout au long du processus d'analyse des données et il est important d'en être conscient.

2.5.1 Grille de codification

Tout d'abord, s'intégrant à une équipe déjà en place et ayant commencé le travail de codification et d'analyse des données recueillies concernant les employeurs, l'auteure de ce mémoire faisait face à quelques contraintes.

Dans un premier temps, elle s'est familiarisée avec le contenu des entretiens effectués auprès des AR ainsi qu'avec la grille de codage déjà existante pour l'analyse de l'échantillon des employeurs. L'équipe de l'IRIPI désirait que la grille de codage des AR reste le plus identique possible à celle utilisée pour les employeurs et donc, de conserver le plus de codes et de catégories identiques possible. Se fiant à la sensibilité théorique de l'équipe de chercheurs plus expérimentés désirant procéder ainsi soit sa « [...] capacité de tirer un sens des données, de nommer les phénomènes en cause, d'en dégager les implications, les liens, de les ordonner dans un schéma explicatif [...] » (Paillé, 1994; p.160), une première version de la grille de codage a été rédigée en respectant cette contrainte. Cela étant fait dans un souci de conserver les éléments fondamentaux des données recueillies auprès des employeurs afin d'éventuellement pouvoir établir des liens entre celles-ci et celles concernant les AR.

Les chercheurs de l'IRIPI ont pris le temps de bien expliquer à l'auteure la grille de codage des employeurs en détail afin qu'elle comprenne bien le sens de chacun des codes et des catégories. En ayant le tout en tête et la grille sous les yeux, c'est suite à une première lecture de ces dix entretiens (Capitale-Nationale et Chaudière-Appalaches) qu'elle a rédigé une première version de la grille de codage des acteurs régionaux.

Encadré 2.2 – Grille de codage préliminaire des entretiens effectués auprès des acteurs régionaux (AR)

Catégories	Sous-catégories (codes)
Caractéristiques employées non-immigrants	Attitudes
Caractéristiques employés immigrants	Attitude des immigrants
	Statut (réfugiés, résidents, économique, travailleurs mobilité internationale)
	Scolarité/compétences
	Profil (variables autres)
Caractéristiques organisation	Rôle et mission
	Âge
	Type d'organisation
	Milieu rural ou urbain/secteur géographique desservi
	Phase (évolution de l'organisation)
	Depuis quand travaille avec immigrants
	Services offerts
Caractéristiques client/partenaire/etc.	Attitude
	Taille
	Type de main-d'œuvre recherchée
Défis	Dotation
	Langue
	Gestion de la diversité
	Pénurie main d'œuvre
Diversité	Accommodements
	Avantages
	Besoins
	Comparaison avec le secteur/la région
	Conflits
	Différences langue/vocabulaire
	Intégration société

	Risques
Intégration et rétention	Accueil
	Activités organisées
	Capacité de rétention
	Évaluation du rendement
	Formation
	Francisation
	Gestion de carrière
	Intégration
	Sensibilisation
	Éléments/conditions facilitateurs
	Rémunération
Partenaires externes	Recours agences
	Recours organismes communautaires
	Soutien gouvernement
Recrutement	Équivalences
	Mode de recrutement
	Processus de sélection
	Stages
	Stratégies d'attraction
	Éléments/conditions facilitateurs
Recommandations et conditions de succès	Recommandations pour employeurs
	Recommandations pour employés
	Recommandations PI
	Recommandations intervenants/intermédiaires/partenaires

2.5.2 Analyse des entretiens : QDA Miner

Les verbatim ayant préalablement été téléchargés dans le logiciel d'analyse qualitative QDA Miner, c'est à l'intérieur de celui-ci que les entretiens ont été codés. C'est en codifiant sous un ou plusieurs codes chaque propos tenu par les AR qu'une première analyse globale a été effectuée.

À la suite de la codification des dix premiers entretiens disponibles, force était de constater que la première version de la grille de codage ne correspondait pas de manière optimale aux données concernant les AR. L'auteure étant responsable de cette étape a demandé à se réunir avec l'équipe afin de discuter de ces lacunes et d'y remédier. La méthode de comparaison constante entre les données et la théorie de Glaser et Strauss qu'est la MTE a mené à plusieurs discussions parfois courtes, parfois longues sur les modifications à apporter et les raisons les justifiant.

La méthode utilisée par l'auteure a été de prendre des notes pour chacun des codes existants en les classant comme étant : pertinent, potentiellement pertinent et non pertinent et en y expliquant pourquoi. En codant les entretiens dans le logiciel QDA Miner, il était ensuite facile d'en extraire les données pour chacun des codes et ainsi pouvoir constater d'abord si le ou les codes classés comme étant potentiellement ou non pertinent possédaient des extraits et ensuite, s'ils en possédaient, d'établir s'ils étaient significatifs ou encore, s'ils étaient simplement sensés. Puisque les questions posées aux AR n'étaient pas exactement les mêmes que celles posées aux employeurs, il apparaissait clair que les codes d'analyse ne pouvaient être les mêmes ou du moins, avoir la même définition, mais en procédant ainsi, les données le prouvaient d'elles-mêmes. De potentiels ajouts de codes et des modifications de codes existants étaient également pris en note, le tout dans un document Word contenant tous les commentaires expliquant ces propositions. Document régulièrement transmis et bonifié par les deux chercheurs et l'auteure elle-même. C'est d'ailleurs à travers ce processus de longue haleine que l'auteure a pu développer sa propre sensibilité théorique qui s'est affinée au fil des manipulations des données et en prenant graduellement conscience de sa propre démarche. Plus le projet de

recherche avançait, plus sa sensibilité devenait aiguë, tout comme l'indique Paillé (1994). L'auteure est ainsi devenue celle qui connaissait le mieux les données et sa voix a vite été écoutée avec beaucoup d'ouverture et de bienveillance de la part des chercheurs.

Cela a conduit à deux rencontres d'environ deux heures chacune, de nombreux échanges de courriels et d'appels téléphoniques entre l'auteur et les deux chercheurs de l'IRIPI tout au long du processus de codifications des entretiens. Plus de quatre versions de la grille de codage ont été rédigées avant d'officialiser la version finale, le tout étant chaque fois testé via le codage des entretiens disponibles. Tous les entretiens, même ceux déjà codifiés ont été analysés avec la grille finale pour s'assurer que toutes les données avaient été codées et analysées avec le même outil.

Afin de ne pas alourdir le texte, seulement la version initiale de la grille de codage a été présentée dans la section précédente. La grille de codage finale est présentée dans la prochaine section.

2.5.3 Grille de codification finale

C'est avec cette grille de codage finale que l'ensemble des 25 entretiens menés auprès des acteurs régionaux a été codé puis analysé.

Encadré 2.3 – Grille de codage finale des entretiens effectués auprès des acteurs régionaux (AR)

Catégories	Sous-catégories (codes)
Caractéristiques Des employés non-immigrants	Attitudes non-immigrants
Caractéristiques des employés immigrants	Attitude des immigrants
	Statut
	Scolarité/compétences
	Profil (variables autres)

Caractéristiques organisation	Rôle et mission
	Âge
	Type d'organisation
	Milieu rural ou urbain/secteur géographique desservi
	Phase (évolution de l'organisation)
	Information sur l'AC
	Services offerts
Caractéristiques clients/partenaires/etc.	Attitude clients
	Profil clients
	Type de MO recherchée
	Perceptions négatives
	Perceptions positives
	Adaptation des pratiques
Défis	Dotation
	Langue
	Gestion de la diversité
	Pénurie MO
	Rétention
Diversité	Accommodements
	Avantages
	Besoins
	Comparaison avec le secteur/la région
	Conflits
	Différences langue/vocabulaire
	Intégration société
	Risques
	Accueil
	Activités organisées
	Capacité de rétention

Intégration et rétention	Formation
	Francisation
	Intégration
	Sensibilisation
	Éléments/conditions facilitateurs
Partenaires externes	Soutien acteurs tiers
	Soutien gouvernement
Recrutement	Équivalences
	Mode de recrutement
	Processus de sélection
	Stages
	Stratégies d'attraction
	Éléments/conditions facilitateurs
Recommandations et conditions de succès	Recommandations pour employeurs
	Recommandations pour employés
	Recommandations PI
	Recommandations intervenants/intermédiaires/partenaires

Comme il est possible de le constater, certaines catégories ont été modifiées, d'autres supprimées et de nouvelles ont été ajoutées. Il en est ainsi puisque les étapes suggérées par la MTE en ce qui concerne la catégorisation, soit de les définir, d'en dégager les propriétés, d'en légitimer leur formulation et d'en identifier leurs diverses formes (Paillé, 1994) ont été suivies. C'est en comparant de manière constante ces catégories et codes aux données recueillies et aux observations qui s'en dégagent que l'auteur a su les redéfinir et justifier ces changements auprès de l'équipe, le tout dans une optique de cohérence entre les propos tenus par les AR et les catégories et codes utilisés.

Rappelons que notre recherche s'inscrit dans un projet existant. Ainsi, la première grille présentée (encadré 2.2) correspond à la grille initiale et de celle-ci, nous avons

construit une deuxième grille d'analyse propre aux données récoltées auprès des AR. Cette deuxième grille a servi de balise d'analyse pour ce présent mémoire. Toutefois, les analyses présentées dépassent les limites des catégories imposées par cette grille pour faire ressortir davantage les expériences et perspectives des AR au sein de l'écosystème d'intégration et de rétention des personnes immigrantes en région.

2.5.4 Analyse des données

Les étapes de codification et de catégorisation ayant été effectuées, c'est en analysant les données en vue de rédiger ce que les chercheurs ont nommé la préanalyse que les étapes de mise en relation et d'intégration ont débuté.

Selon Paillé (1994), établir des liens entre les données (mise en relation) et savoir cerner l'essentiel des propos (intégration) sont le nerf de la guerre de l'analyse. C'est précisément ce qui a été fait lors de la rédaction de cette préanalyse.

Dans un premier temps, un tableau contenant toutes les citations pour chacun des codes a été extrait du logiciel QDA Miner. Pour chacun des tableaux, une analyse a été effectuée afin de regrouper des données et de déterminer ce qui était significatif de ce qui ne l'était pas.

Ces regroupements et données significatifs ont ensuite été colligés sous leurs catégories respectives. Ainsi, il a été possible d'établir des liens entre des données d'un même code, entre plusieurs codes d'une même catégorie et entre les catégories entre elles. De ce travail colossal en a résulté une préanalyse extrêmement riche de contenu, soit un rapport d'environ 200 pages. Cette préanalyse était parsemée de théories et de propositions, mais elle était essentiellement composée de données et des liens observés entre elles.

L'auteure ayant affiné sa sensibilité théorique, c'est sous le principe de l'approche spéculative (Paillé, 1994), que le choix de certains codes et catégories s'est fait. En

faisant appel à sa logique et son expérience suite à toutes ces manipulations des données, l’auteure s’est interrogée sur la nature multidimensionnelle des liens entre les catégories. Quels types de liens semblent unir ces catégories? À quelle autre catégorie cette catégorie peut-elle être liée? Une catégorie a-t-elle un impact particulier sur une autre catégorie? Etc. La mise en relation vise à mettre en lumière ces liens qui semblent déjà s’imposer d’eux-mêmes, et c’est ainsi que l’accent a été mis les liens mutuels entre les employeurs, les acteurs régionaux et les communautés d’accueil.

Voici, ci-dessous, un tableau regroupant les catégories et codes utilisés aux fins de ce mémoire.

Encadré 2.4 – Catégories et codes utilisés pour l’analyse des données concernées.

Catégories	Sous-catégories (codes)
Caractéristiques organisation	Rôle et mission
	Type d’organisation
	Services offerts
Caractéristiques clients/partenaires/etc.	Attitude clients
	Perceptions négatives
	Perceptions positives
	Adaptation des pratiques
Défis	Gestion de la diversité
	Pénurie MO
	Rétention
	Accommodements
	Besoins

Catégories	Sous-catégories (codes)
Diversité	Intégration société
	Accueil
	Activités organisées
	Capacité de rétention
	Formation
	Intégration
	Sensibilisation
	Éléments/conditions facilitateurs
Intégration et rétention	Soutien acteurs tiers
	Éléments/conditions facilitateurs
	Recommandations pour employeurs
	Recommandations intervenants/intermédiaires/partenaires
Partenaires externes	Soutien acteurs tiers
Recommandations et conditions de succès	Recommandations pour employeurs
	Recommandations intervenants/intermédiaires/partenaires

Ces diverses catégories et codes contenaient des informations pertinentes à l'élaboration des liens entre plusieurs d'entre eux. Afin de ne pas alourdir notre travail de recherche, les résultats ne seront pas présentés en suivant chacune de ces catégories, mais plutôt en suivant l'ordre naturel émergeant de celles-ci.

C'est en continuant d'analyser plus profondément les données et en cherchant dans la littérature que les liens entre ces catégories ont pu être explicités. Cela correspond à ce que Paillé nomme l'approche théorique et qui se définit comme étant le recours aux écrits scientifiques afin de pouvoir repérer des relations empiriques dans ses propres données. Ne pas être en mesure de repérer ces relations empiriques ne représente pas un problème en soi puisque cela peut être évocateur de pistes à suivre, ou encore être une preuve de l'originalité de sa recherche (Paillé, 1994; p.171).

Les deux dernières étapes de la MTE soit la modélisation et la théorisation seront mises en pratique dans le chapitre portant sur l'analyse de données.

2.6 Avantages et limites de la MTE

2.6.1 Avantages

Un des avantages de la MTE est la reconnaissance de la valeur ou de l'importance d'une catégorie ou d'un propos sans que cela ne soit lié à la récurrence de son apparition dans l'analyse. En raison de la grande variété de données récoltées lors d'une recherche qualitative d'une telle envergure, certains propos nous semblent parfois cruciaux, mais l'hésitation de les mettre de l'avant alors que peu de répondants l'ont mentionné se fait sentir. La MTE nous permet d'accorder la place qui leur revient puisque dans cette méthodologie, il est dit que ce n'est pas uniquement « [...] la récurrence d'une catégorie ou d'un phénomène qui en indique la solidité théorique, mais aussi sa pertinence par rapport aux autres catégories, la pertinence de son insertion dans la dynamique d'ensemble de la théorisation, etc. » (Paillé, 1994; p.167). Cela a été le cas à plusieurs reprises dans ce projet de recherche puisque certains AR allaient parfois plus en profondeur ou faisaient mention d'un aspect fort intéressant et pertinent sans que celui-ci ne soit nécessairement soutenu par plusieurs d'entre eux. Il a donc été avantageux d'utiliser une telle approche pour ce genre de projet de recherche.

Un autre avantage de faire appel à une telle démarche réside dans le fait qu'elle approche permet à la théorisation qui en résulte d'être bien enracinée dans le vécu des acteurs concernés. Les données empiriques recueillies auprès des répondants guidant les chercheurs à travers leurs recherches dans les théories existantes permettent que la compréhension du phénomène soit basée sur la pluralité des

perceptions, représentations, des vécus personnels et professionnels de ceux-ci et qu'elle en soit ainsi plus riche et complète.

2.6.2 Critiques

Une première critique pouvant être faite à l'égard de notre méthode est que, comme Paillé (1994) le mentionne, effectuer une analyse par une MTE d'un seul coup sur des données déjà recueillies n'est pas idéale. Puisque la nature de la MTE est itérative, cela signifie que la construction de la théorie, soit le but visé par la méthode, s'effectue par une succession de vérifications et d'approximations jusqu'à l'atteinte d'une fiabilité et validité désirée. Pour se faire, il est conseillé de continuer à collecter des données pendant le processus d'analyse, ce qui n'était pas possible dans le cas de cette présente recherche. Comme expliqué précédemment, ce projet de recherche est en quelque sorte une extension d'une recherche beaucoup plus vaste. Les données ayant déjà été recueillies, elles n'avaient cependant pas été manipulées par personne d'autre avant l'auteure elle-même. Elle s'est donc approprié ces données et en est devenue la spécialiste au sein de l'équipe. Sa méthode décrite dans les sections portant sur la codification et l'analyse et les nombreux allers-retours au cœur des données entre les analyses préliminaires atteste d'une rigueur scientifique telle que la MTE le permet. Les mots étant polysémiques et étant donné la nature qualitative de cette recherche et le nombre d'acteurs impliqués, les biais liés au sens et l'interprétation s'en retrouvent nécessairement réduits puisque l'auteure est le seul acteur ayant manipulé et organisé les informations brutes, et ce, des verbatim jusqu'à la préanalyse. Nous ne prétendons pas à une parfaite objectivité, mais la position privilégiée que possède l'auteure joue en ce sens.

Une seconde critique à adresser à notre méthode réside au niveau de l'étape de la catégorisation de la MTE. Suivant un ordre logique, mais non rigide, la MTE suggère que la catégorisation se fasse à la suite de la codification puisqu'il s'agit de dégager les aspects les plus importants du phénomène étudié (Paillé, 1994:165). C'est ce qui a été fait au moment de l'élaboration de la grille de codage des employeurs, mais qui

n'est pas le cas lors de l'élaboration de la grille de codage des AR puisque les catégories étaient déjà existantes. Cependant, tout comme pour les codes, l'auteure, supportée par les deux chercheurs, a modifié ces catégories au cours de son processus d'analyse. Si au départ l'intention, maladroite nous en conviendrons, était de faire correspondre le contenu des données des AR aux catégories et codes existants, cette intention a vite été mise de côté. Sans complètement réinventer la grille de codage, l'auteure a, encore une fois par le biais d'allers-retours dans les données, été en mesure de modifier les catégories afin que celles-ci correspondent au contenu des entretiens et non l'inverse. Sans devoir changer les termes choisis au niveau des employeurs, ceux-ci ont été redéfinis afin que la signification des catégories soit cohérente avec le contenu. Ce qui n'est d'ailleurs pas négatif en soi, puisque comme le dit Paillé : « Il arrive qu'une catégorie doive être reformulée [...] » (Paillé, 1994; p. 165).

Chapitre 3

Présentation des résultats

Ce chapitre est un recensement de certaines données recueillies auprès des AR concernant l'A.I.R. des personnes immigrantes en région. Au travers de l'analyse de toutes les données récoltées dans le cadre de la vaste recherche, nous avons identifié certaines catégories qui semblaient avoir une influence les unes sur les autres et par conséquent, le potentiel de mener à une meilleure compréhension de ce phénomène.

Ainsi, comme mentionnées dans le chapitre précédent, trois analyses des données ont conduit à cette présentation où seulement une partie des résultats, soit celle qui nous semblait pertinente dans le cadre de ce mémoire, y est présentée. Il s'agit donc de données concernant l'intégration et la rétention des PI en région.

Cette présentation des résultats ne sera pas que factuelle, puisqu'elle sera teintée de notre raisonnement démontrant ainsi au lecteur la pertinence du choix de ces catégories en particulier, et ce, en explicitant les liens les unissant. Utilisant l'approche de la MTE, il est approprié de le faire ainsi puisque suite aux étapes de codification et de catégorisation, celles qui suivent sont les étapes de mise en relation et d'intégration. C'est lors de ces deux étapes qu'une analyse à proprement dite des données est effectuée et que l'essentiel des propos sont cernés, ce qui est le cas dans ce présent chapitre de présentation des résultats.

Pour simplifier, la réalisation des préanalyses de la vaste recherche nous a permis de constater que certaines catégories et codes d'analyse semblaient reliés ou du moins, avoir un effet les uns sur les autres. Celle-ci a par la suite poursuivi l'analyse de ces données et c'est de cette quatrième analyse dont il est question dans cette présentation des résultats. Ces résultats seront d'abord regroupés par catégories pour dresser un portrait de chacune d'elles et de ces portraits émergeront les liens les unissant entre elles. Ces principales

catégories sont les employeurs, les acteurs régionaux, les communautés d'accueil et le travail d'équipe.

Les étapes ultimes de modélisation et de théorisation de la MTE feront partie du prochain chapitre où nous incorporerons des théories existantes aux résultats présentés ci-dessous dans le but de favoriser une partie de la compréhension du phénomène d'intégration et de rétention des personnes immigrantes en régions selon le point de vue des acteurs régionaux quant aux rôles des certains acteurs clés soit les employeurs, les communautés d'accueil et eux-mêmes, les AR.

Par ailleurs, il importe de rappeler que toutes les informations contenues ici découlent des données récoltées auprès des AR. Ainsi, le contenu présenté concernant les employeurs et les CA résulte de la perspective des AR à ce sujet. Puisqu'ils sont eux-mêmes impliqués auprès de ces derniers, leurs expériences, leur expertise et leurs opinions apportent un angle de recherche riche et complémentaire aux données récoltées auprès des employeurs au niveau de la recherche principale.

3.1 Les employeurs

3.1.1 Réaction à la pénurie de MDO

La pénurie de main-d'œuvre n'est plus qu'une prévision, mais bien une réalité. Bien qu'elle soit prévue depuis plus de 10 ans, peu de préparation semble avoir été mise en place, du moins en région. Cette pénurie frappe actuellement le Québec de plein fouet, et ce, dans tous les milieux.

Plusieurs AR ont tenu des propos concernant cet aspect.

« Un défi majeur pour la région de l'Estrie, autant à Sherbrooke qu'à l'extérieur de Sherbrooke maintenant, c'est la rareté de la main-d'œuvre, qui n'était pas une

réalité dans plusieurs régions du Québec. Mais maintenant, c'est une réalité à travers le Canada, au Québec, dans tous les milieux. » AR3

« Il y a 44 % des entreprises sur le territoire qui ont... selon nos dernières données, qui... comment dire? Repoussent un projet d'agrandissement ou d'expansion faut de main-d'œuvre. Donc, ce n'est pas le carnet de commandes qui n'est pas plein. Le dollar est bon pour nous – bien, il est bon pour les exportateurs, mais présentement c'est le manque de main-d'œuvre. » AR 21

Il convient donc de se demander si les employeurs se sont enfoui la tête dans le sable en ignorant ce problème ou s'ils en étaient pleinement conscients et ont décidé qu'ils ne voulaient pas faire appel à une MDO immigrante.

Chose certaine, la proactivité ne semble pas avoir été un mot d'ordre chez les employeurs en régions qui se retrouvent actuellement pris au dépourvu à un point tel qu'ils se volent de la MDO entre eux :

« [...] on est vraiment en pénurie de main-d'œuvre. Les entreprises vraiment se volent les employés entre eux. Puis même en Estrie, il y a un plein emploi. Il y a même des entreprises qui refusent des contrats parce qu'ils ne sont pas capables de fournir [...]. Mais c'est le plein emploi. Puis c'est un peu partout la même chose à travers le Québec. [...] Fait que là, toutes les régions vont se voler. Fait qu'il va falloir aller chercher ailleurs, on n'aura pas le choix. » AR 6

Le constat général qui se dégage des entretiens est que tous le savaient, mais peu savaient comment s'y préparer.

« Puis c'est dommage parce que nous, notre région en tout cas [...] on n'a pas été assez, on n'a pas été en avant du train. On est en arrière du train. Donc, on n'a pas été assez actif. » AR11

Un des éléments saillants des données est sans contredit le fait que les employeurs se sont ouverts à l'idée d'une MDO immigrante non pas par choix, mais par obligation, par nécessité. Faute d'avoir été proactif, ils sont assurément réactifs à la situation.

« [...] on sent que la mentalité évolue. On se rend compte que les employeurs – de plus en plus d’employeurs constatent qu’on aura pas le choix. Il va falloir passer par là. [...] Pour celles qui ont des pénuries, qui ont des difficultés de recrutement, la très, très grande majorité sont ouverts à l’immigration. » **AR 17**

« Et là, c’est souvent quand il y a une sonnette d’alarme qui arrive “ah mon dieu, il faut tout changer” ». **AR 18**

« Alors là, les employeurs, la rareté de main-d’œuvre et surtout, il y a beaucoup d’employeurs maintenant qui se trouvent dans l’obligation d’engager des personnes immigrantes. Ils n’engagent pas des personnes immigrantes par choix, ils les engagent par obligation parce qu’il y a un besoin et ils doivent répondre à ce besoin. » **AR 3**

« Mais de plus en plus, ce que l’on observe, c’est qu’ils embauchent des immigrants, des employés immigrants parce qu’ils n’ont pas le choix. » **AR 14**

Il est apparu pertinent de s’intéresser aux raisons expliquant cette ouverture que nous qualifions d’ouverture par obligation de même qu’aux raisons expliquant le délai à ce qu’ils se, disons-le ainsi, contraignent à embaucher des travailleurs immigrants alors que la situation est critique depuis un moment déjà. La section qui suit fait état des principaux éléments qui composent ce que nous qualifions comme étant la réticence des employeurs envers l’ouverture de leur entreprise à la MDO immigrante.

3.1.2 Réticences envers à la main-d’œuvre immigrante

Selon les AR, plusieurs éléments expliquent la réticence des employeurs à embaucher des travailleurs immigrants.

Il est intéressant de constater que cette réticence n’était presque pas mentionnée dans les entretiens menés auprès des employeurs directement. La réticence de leurs employés non immigrants étant l’un des sujets abordés, on peut supposer qu’il est gênant, voire tabou pour les employeurs de faire part de leurs propres réticences

envers la MDO immigrante puisqu'ils s'y disent tous très ouverts. Comme vu précédemment, cette ouverture en est en fait une par obligation, nuance dont nous avons pu être conscients en interrogeant les AR. Cela contribue à démontrer la pertinence d'interroger des participants tels que les AR puisqu'ils nous permettent d'analyser la problématique sous une autre perspective et d'enrichir la qualité des données recueillies. Les réticences envers les immigrants étant, nous croyons, un élément majeur expliquant la faible présence de MDO immigrante en région, les données recueillies auprès des AR nous permettent de dresser un portrait plus complet de la situation actuelle.

Il apparaissait important de faire état de ces réticences puisque les AR peuvent concrètement contribuer à abaisser ces barrières qui freinent les employeurs à embaucher des travailleurs immigrants, notamment grâce à de la sensibilisation, de l'éducation et de la formation. En bref, les AR sont disponibles pour accompagner et aider les employeurs à travers cette nouvelle réalité qu'est celle de devoir faire appel à de la MDO immigrante.

Nous disions donc que la réticence des employeurs à faire appel à ce type de MDO se composait de plusieurs éléments. En voici donc les principaux, soit ceux ayant été le plus fréquemment mentionnés et/ou ayant proportionnellement occupé une part importante des entretiens.

Peur de l'inconnu

Les employeurs anticipent négativement l'arrivée de MDO immigrante dans leurs organisations. Ils sont inconfortables à cette situation et y voient notamment une prise de risques.

« [...] ce que j'ai constaté chez les employeurs, c'est beaucoup relié à la peur, à l'inconfort. Vous savez quand on fait une entrevue d'embauche et que j'ai à choisir entre deux candidats vers la fin du processus, de façon inconsciente on va toujours

choisir ceux qui nous ressemblent le plus. [...] Et moi, je vous dirais que souvent – et je parle beaucoup avec les employeurs – ce n’est pas basé sur du racisme. C’est souvent basé sur de l’inconfort et de la peur. » AR 19

« Mais il y a aussi le manque de confiance pour les gens qui ne sont pas d’ici. » AR 8

« C’est la crainte d’avoir une expérience négative. [...] C’est exactement ça. [...] Comme ils disent, la peur d’avoir peur. » AR 17

« Mais les entreprises sont craintives, là. [...] juste aller chercher des gens de communautés francophones en Ontario, ce qu’on a déjà fait – fait qu’on est encore au Canada, les amener ici, elles sont déjà craintives, elles ont peur qu’ils retournent. La blonde va-tu suivre? Et tout ça [...] fait que, quand on parle de personnes immigrantes, je pense qu’on a encore une étape de plus. » AR 22

« [...] je vais prioriser d’abord les gens de ma région parce que qu’est-ce qui dit que le fait qu’il déménage il va vouloir rester travailler chez nous après investir, parce que ça coûte quand même un coût à l’entreprise d’embaucher et de former quelqu’un en entreprise. » AR 12

En somme, les employeurs ont peur de ce type de main d’œuvre puisqu’ils ne la connaissent pas et qu’ils craignent qu’elle ne s’installe pas dans leur région après avoir fait beaucoup d’efforts pour les retenir.

Cette peur les empêchant de s’ouvrir à ce type de MDO pourrait être un sujet abordé dans les séances de sensibilisation et des AR. Les employeurs peuvent y adresser leurs craintes et les formations offertes également par les AR les rassureraient probablement quant à leur anticipation négative. La mission de plusieurs des AR interrogés étant de sensibiliser et d’éduquer, ils offrent plusieurs services permettant aux employeurs de mieux comprendre cette nouvelle MDO et de se préparer à leur arrivée.

Cette méconnaissance de ce type de main d'œuvre fait en sorte que les employeurs ont des préjugés négatifs à son encontre. C'est de cet aspect dont il est question dans la section qui suit.

Préjugés

On dit que l'importance par rapport aux préjugés est d'être conscient d'en posséder pour ainsi en diminuer leur influence sur notre jugement. Comme le dit cet AR : « [...] on a tous des préjugés, là, favorables ou défavorables envers certaines cultures en lien avec ce qui se passe actuellement et puis les amalgames qui sont faits. » **AR16**

Comme la grande majorité des gens ont des préjugés, les employeurs n'y font pas exception. C'est d'ailleurs un des éléments pour lequel il y avait le plus de données colligées. Voici des extraits qui exposent plusieurs de ces préjugés :

« [...] pourquoi les entreprises qui n'embauchent pas de personnes immigrantes ne le font pas? [...] C'est la xénophobie. [...] Un manque de connaissance. [...] Ça vient de très haut lieu comme on l'a dit. C'est majeur. L'autre élément qui se rejoint avec ça, l'actualité internationale qui est perçue, engendre beaucoup de préjugés. » **AR 3**

« [...] les employeurs, quand ils voient un diplôme qui n'est pas d'ici, il y a tout plein de questions dans leur tête – il y a comme une bulle – “est-ce qu'il est vraiment capable de faire le travail ici ou pas?” » **AR 24**

« Mais il faut les convaincre encore. [...] Souvent, ça va être les PME en région, à la limite – je ne veux pas caricaturer parce que ça peut arriver en ville – qui vont avoir certains préjugés qu'il faut défaire. » **AR 18**

« Ils sont tous venus en bateau, parfois avec certains gros préjugés. Ils sont pauvres, ils sont réfugiés, tous, c'est tous des Syriens. Maintenant, c'est devenu quasiment, comme tous les immigrants sont des Syriens. Et c'est mêlé. Syriens, musulmans puis tout ça. » **AR 3**

« Il y a encore une notion chez... plus chez les employés que chez les employeurs, que les immigrants c'est des voleurs de jobs. Mais chez les employeurs, ils... ça, on ne l'a plus ça. » AR 17

« Du genre, les personnes immigrantes ne travaillent pas ou ils ne vont pas au même rythme. [...] Ils sont paresseux. AR 6

« Puis souvent aussi c'est beaucoup, beaucoup en rapport avec le pays d'origine. On se rend compte que si l'entreprise a eu une belle expérience avec quelqu'un qui vient du Maroc, bien là oui, c'est ouvert. Mais si on a eu une mauvaise expérience, ah bien là, on est fait. Parce qu'il y a peu d'expériences. Alors on [...] généralise vite. » AR 2

« [...] souvent, ici, la mentalité c'est que les personnes immigrantes c'est des gens non éduqués qui n'ont pas de job, qui crèvent de faim, ce n'est pas ça du tout. » AR16

D'ailleurs, puisque ce sont des propos qui ont occupé une grande place lors des entretiens, nous ne pouvons passer sous silence l'ampleur des préjugés défavorables des employeurs à l'égard une communauté culturelle et religieuse en particulier : les immigrants arabes et les immigrants musulmans. Les employeurs semblent avoir une grande réticence envers eux, notamment en raison de la présence d'un « trop grand » fossé entre leurs cultures réciproques avec de nombreuses allusions aux accommodements raisonnables. Arabes et musulmans, c'est du pareil au même pour les employeurs et comme on peut le voir ci-bas, ils ne sont pas désirés dans les régions du Québec.

« [...] sont réticents parce qu'ils disent "ah bien là, attends une minute. Comment on gère ça? Qu'est-ce qu'ils vont me demander? Puis tout ce qu'on entend parler, des prières, puis là wouh, attends une minute." » La question de la religion souvent qui est comme... Et là, on a beaucoup de réticence. » AR 2

« Le seul – ce qu'on entend, là, qui peut freiner, c'est tout ce qui tourne autour de l'Islam. C'est... là, on sent une résistance, là. [...] ils craignent de se retrouver

avec des problèmes du genre “il faut que j’aménage un lieu de prière pour un employé” “il va vouloir faire le ramadan et il va-tu être capable de travailler?” [...] C’est lié aux accommodements finalement. [...] Tout ce qui tourne autour de ça. [...] les employeurs qui ont un peu des craintes d’embaucher des personnes qui viennent du Maghreb parce qu’ils ont peur que la religion prenne le pas, un petit peu, sur le reste. » AR 17

« Mais c’est sûr que quand on parle des pays d’Afrique, particulièrement les pays arabes, là, les gens vont avoir des petites résistances. [...] J’ai déjà eu des réflexions du genre “bon, mais, s’ils sont musulmans...” “ Ah bien, là, je ne veux pas arrêter la chaîne de montage pour la prière ces affaires-là’. » AR 24

« On n’a pas de grands succès ici avec la communauté arabe. C’est sûr que, tu sais, partout au Québec, partout dans le monde, c’est une communauté présentement qui ne l’a pas facile. Donc, les préjugés sont très forts. C’est sûr que ça a un impact. C’est assuré. » AR 22

« Mauvaise réputation. Les Arabes n’ont pas une bonne réputation. C’est sûr qu’au niveau de ce qui est arabe ou la religion musulmane, c’est triste, mais il y a du travail à faire là, je pense. » AR 15

Cette méconnaissance des immigrants arabes et/ou musulmans pourrait par exemple faire partie des thématiques abordées lors des séances de sensibilisation et d’éducation des AR auprès des employeurs, surtout que pour la plupart, ils n’ont jamais eu d’expérience directe avec des immigrants issus de ces communautés, mais ils en ont seulement entendu parler. Cela fait partie des objectifs des AR d’éduquer les employeurs quant aux réalités des immigrants afin de faire tomber leurs préjugés comme le montre l’extrait suivant :

« Pour beaucoup d’entreprises. Pas pour toutes, mais pour beaucoup d’entreprises, c’est une personne immigrante, alors c’est pareil au même, qu’ils viennent de Chine ou de... [...] Ils sont tous venus en bateau! [...] Ils sont tous venus en bateau, parfois avec certains gros préjugés. Ils sont pauvres, ils sont réfugiés, tous, c’est tous des Syriens. Maintenant, c’est devenu quasiment, comme

*tous les immigrants sont des Syriens. Et c'est mêlé. Syriens, musulmans puis tout ça. Alors que la majorité des Syriens qui sont venus ne sont pas musulmans. Alors la compréhension, la connaissance de ça, elle n'est pas disponible, je dirais. Donc elle n'est pas acquise pour les entreprises, mais elle n'est même pas disponible en termes de moyens d'activités de sensibilisation et tout. Donc il faut qu'il puisse y avoir plus de choses qui leur permettent d'absorber ça, d'avoir comme un peu le a-b-c-d de l'immigration, qui va les aider à commencer à avoir une approche différenciée lorsqu'ils rencontrent des personnes immigrantes. Donc c'est un élément très important. » **AC3***

Les préjugés proviennent souvent d'un manque de connaissances, manque qui est très répandu chez les employeurs selon les données recueillies.

*« [...] je pense qu'on est un petit peu en retard sur... je ne veux pas dénigrer la région, au contraire, parce qu'il y a un manque de... comment je dirais... d'ouverture, peut-être un manque d'ouverture de la part des employeurs. » **AR 14***

*« Pas pour toutes, mais pour beaucoup d'entreprises, c'est une personne immigrante, alors c'est pareil au même, qu'ils viennent de Chine ou de... » **AR 3***

*« Je crois qu'il y a beaucoup de méconnaissance. Le préjugé, comme on se parlait tantôt, il y a un cas, il s'est passé telle affaire dans une communauté. Puis là, bien c'est toute la même chose. » **AR6***

*« Mais malheureusement, il y a encore beaucoup de préjugés ou de perceptions négatives à l'égard des clientèles immigrantes. [...] des fois, c'est un manque de connaissances ou des perceptions ou des préjugés qui ont la couenne dure et ce qui est dommageable [...]. » **AR 2***

Pour faire tomber les préjugés, il faut donc combler ce manque de connaissance, ce pour quoi les AR sont tout indiqués. Ces derniers sont outillés afin d'aider les employeurs à se défaire de leurs préjugés négatifs ou du moins, sont outillés pour y répondre et tenter d'ouvrir leur esprit. L'un des rôles des AR interrogés est justement

de prodiguer les informations et outils nécessaires aux employeurs afin de combler ce manque.

La réticence freinant les employeurs à s'ouvrir à la MDO immigrante, les AR jouent donc un rôle essentiel auprès des employeurs puisqu'ils peuvent contribuer à affronter cette réticence et ainsi, permettre éventuellement aux employeurs d'emboîter le pas vers une MDO diversifiée.

Par ailleurs, les employeurs semblent également redouter l'arrivée de la MDO immigrante notamment en raison du lot de responsabilités que cela comporte. La prochaine section traite de cet aspect.

Responsabilités

Les employeurs appréhendent souvent de s'ouvrir à la MDO immigrante puisque selon eux, avec l'arrivée de ce type de main d'œuvre viennent beaucoup de responsabilités.

« Ils ont peur de l'intégration pour vrai parce que, quand on fait venir des... des gens de l'extérieur, il y a une responsabilité de "je dois m'occuper de cette personne-là. Je veux qu'elle reste. Je m'occupe d'elle." Non seulement dans l'entreprise, mais à l'extérieur aussi de l'entreprise. Et là, j'ai l'impression que, malgré qu'on en a des programmes et on a du soutien, et puis qu'on leur dit... je ne sais pas... il y a quelque chose qui se produit. Ils ne sont pas certains. Ils trouvent que c'est trop gros, c'est trop sur leurs épaules. » AR 22

« Il faut les loger, les nourrir. Les gens ne sont pas au courant qu'ils n'ont pas à faire ça, mais on dirait qu'ils ont cette perception-là que s'ils embauchent ces gens-là, ils vont devoir... mais là maintenant [...] ils savent qu'ils n'ont pas le choix de défrayer les coûts. » AR 15

Bien qu'il soit vrai que beaucoup de responsabilités viennent avec l'arrivée de cette nouvelle MDO, il n'en reste pas moins que les employeurs ne sont pas seuls à être concernés. Les propos tenus par les AR révèlent que les employeurs semblent penser qu'ils devront faire face à ces responsabilités seuls, alors qu'elles pourraient en réalité être partagées. Les AR interrogés offrent une multitude de services quant à l'accompagnement et au soutien des employeurs de l'attraction jusqu'à la rétention de PI. Dans le cas de notre recherche, nous nous sommes concentrés sur l'intégration et la rétention. Ainsi, plusieurs des AR interrogés offrent justement des services d'accompagnement aux PI afin de les aider à se trouver un logement, à faire du repérage pour les épiceries et pharmacies, à inscrire leurs enfants à l'école, à s'intégrer dans la communauté d'accueil, etc. Plusieurs AR ont ce genre de mandat auprès de PI, mais cela n'est pas chose connue de tous les employeurs. En travaillant de pair avec les AR, les employeurs seraient sûrement soulagés de voir qu'ils ont probablement moins de responsabilités qu'ils ne le croient, évidemment le tout dépendamment des AR qui desservent leur région.

Comme le montre l'extrait suivant, il est avantageux pour un employeur de faire appel aux AR :

« Le milieu de vie, et ça veut dire que quand une personne arrive dans un emploi, la personne n'habite pas nécessairement seule. Elle arrive avec une famille. Et des fois, ce qu'on avait vu aussi dans les entreprises, c'est que les entreprises se ramassaient avec des problèmes des familles. [...] Et on est entré dans le décor. Et ça a donné une porte d'entrée pour nous dans les entreprises, mais ça a donné aussi à l'entreprise l'idée qu'il n'était pas seul dans l'affaire. Ça a donné un répit aux entreprises et savoir, ok... Interviewer Pour les aspects peut-être plus sociaux... [...] C'est parce qu'ils ne connaissaient pas les services différents de [ville]. Parce que l'entreprise avait pris la famille directement de l'étranger et ils les ont fait venir, mais ils n'avaient pas calculé... Alors quand on arrive, ils ont dit, mais écoute, même si vous avez fait venir la personne, que c'est un résident permanent, on est là pour cette personne-là aussi. » AR9

Cette méconnaissance des services et outils disponibles sera abordée dans la section portant sur les AR.

Il importe de souligner que ce genre de responsabilité est également une nouveauté pour les employeurs puisqu'elles découlent du rôle extraprofessionnel (section 3.1.3) qu'ils doivent maintenant occuper dans un contexte d'intégration et de rétention de MDO immigrante.

Lourdeur administrative

Aussi, tout ce qui touche aux processus administratifs est perçu par les employeurs comme étant quelque chose de lourd à gérer. Ne s'y connaissant pas beaucoup en immigration, tout simplement parce que plusieurs n'y ont jamais vraiment eu recours, il est difficile pour eux de départager les informations et de comprendre le langage de l'immigration. Pour la plupart, il leur est impossible de différencier les divers statuts. Pour ceux qui s'y connaissent un peu plus, c'est souvent la lenteur du processus qui les freinent et souvent, la complexité de la reconnaissance des acquis qui ne semble guère efficace.

Tout le processus administratif est donc vu comme étant un boulet et démotive les employeurs à s'engager dans cette voie.

« [...] , mais ce qu'ils me disent c'est que c'est trop de papiers. » AR 22

« Pourquoi n'embauchent-elles pas? [...] parce qu'elles trouvent ça compliqué... La complexité de l'immigration. » AR 23

« [...] certaines entreprises [...] ont été fortement déçues par la... par la bureaucratie, par la lenteur, de l'aide qui est apportée [...]. Pour d'autres, elles se sont probablement intéressées à la chose, mais l'effort demandé les a repoussés. Aussi, tous les problèmes au niveau de la reconnaissance des acquis fait certainement repousser quelques projets en ce sens. » AR 21

« Mais c'est surtout, je pense, la lourdeur qu'eux s'imaginent que ça va créer dans l'entreprise. Les entreprises qui n'embauchent pas, je vous dirais que c'est principalement pour cette raison-là. » AR 24

Toute cette complexité concernant la lourdeur administrative peut être allégée en faisant appel aux services de certains AR qui accompagnent les entreprises à travers ces démarches. S'ils sont accompagnés par des professionnels connaissant bien cet aspect, la gestion du niveau administratif de faire appel à de la MDO immigrante serait probablement moins redoutée.

3.1.3 Rôle extraprofessionnel

Tout bon employeur doit s'assurer du bien-être et de l'épanouissement de ses employés au sein de son organisation. Selon les propos recueillis, il semblerait que le rôle de l'employeur ne se situe plus qu'entre les murs de son entreprise, mais également à l'extérieur de ceux-ci. En effet, les employeurs ont désormais des responsabilités quant à l'intégration de leurs employés dans la société et même, de leur famille. Ce qui semble en surprendre.

« J'ai déjà entendu quelqu'un dire « je m'attendais à ce que ça bouleverse un petit peu mon environnement de travail, mais je ne m'attendais pas à avoir à faire de l'intégration sociale au niveau de... à l'extérieur du... à m'invertir autant à l'extérieur de l'entreprise. » AR2

On peut supposer qu'il s'agit d'un changement pour les employeurs que de devoir veiller sur leurs employés à l'extérieur de leur milieu de travail. En effet, ce n'est pas quelque chose à quoi ils semblent être habitués.

L'implication des employeurs quant à ces responsabilités extraprofessionnelles varie évidemment des uns aux autres. Certains n'en ont tout simplement pas envie, alors que d'autres n'en ont pas les moyens, que ce soit en temps, en capital humain ou en capital financier. Comme la majorité des entreprises en régions sont des PME, il

importe de mentionner que la taille de l'entreprise semble jouer un rôle quant aux ressources à leur disposition pour s'impliquer dans la gestion de la MDO immigrante, tant à l'intérieur de l'organisation, qu'à l'extérieur.

« C'est sûr que si t'es une petite entreprise puis que ça repose tout sur tes épaules, un moment donné des fois c'est que les gens ont juste pas, soit le temps ou les connaissances pour le faire. » AR 2

« [...] Je dirais que si l'entreprise est assez grosse, assez grande, ils ont plus les moyens de le faire, j'imagine. Ils peuvent embaucher quelqu'un pour accompagner ces gens-là. Mais si l'entreprise est petite, ce n'est pas évident. [...] Si une entreprise qui aurait quelqu'un, un directeur des ressources humaines, c'est plus facile un peu parce qu'ils sont rendus à une certaine taille qui peut permettre ça. Une entreprise de 20 employés n'a pas ça. » AR 6

« [...] pourquoi les entreprises n'embauchent pas des personnes immigrantes, ne le font peut-être pas? [...] Les plus petites entreprises, trop de changements avec peu d'argent. » AR 1

« Je pense que les entreprises vont avoir besoin de plus puis en même temps, les entreprises qui sont plus petites vont avoir besoin d'un support additionnel parce qu'eux ne pourront pas se permettre autant défrayer des coûts rattachés à cet accompagnement-là. » AR15

Par ailleurs, les extraits suivants indiquent que le rôle des employeurs s'est modifié pour s'étendre à l'extérieur de l'enceinte de leur entreprise.

« Ils l'ont aidé à trouver un appartement [...], il y a des entreprises qui ont acheté des blocs ou qui ont acheté des maisons pour loger... donc, ce n'est pas gratuit, on s'entend. [...] Ils vont aussi prêter de l'argent, mais qui va être repris dans les paies. Ça c'est des façons, c'est des facilitateurs, finalement. » AR5

« Un médiateur qui va aller chercher les personnes, les amener chez le médecin, qui va vraiment faire la traduction. Ça aussi, c'est intéressant. [...] Il y a aussi

des entreprises, comme pour moi, qui vont prêter un local pour que je puisse aller faire la francisation en usine. » AR5

« Le Brésilien m'expliquait quand... des fois, il a de la difficulté à comprendre qu'est-ce qui se passe à l'école. Il va en parler à la directrice des ressources humaines. Elle l'aide. La femme du propriétaire l'aide. » AR23

« En ayant un bénévole accompagnateur, on leur dit "Regarde, toi, ta tâche, tu l'invites à tes affaires. Tu n'es pas obligé de payer pour lui. Il est capable de payer ses affaires. Mais, tu sais, dire tu as un party d'épluchette de blé d'inde, invite-le" Une cabane à sucre... fait que, ça brise l'isolement et ça crée des liens, du réseautage. Ça, il y a ces programmes-là que les entreprises se sont impliquées financièrement. Mais elles sont impliquées humainement. » AR24

« Mais je pense que plus que l'entreprise va justement avoir fait l'effort de bien préparer son intégration, que ça soit de mettre en place un accompagnement pour l'intégration. Puis en plus de s'en occuper en dehors des heures du travail, d'avoir quelqu'un qui va s'assurer que cette personne-là, le soir, ne se retrouve pas toute seule. » AR24

« Si c'est quelqu'un qui arrive ici tout seul, mais qui a déjà une communauté sur le territoire de sa nationalité, c'est beaucoup plus facile parce qu'il va s'intégrer en dehors des heures d'ouvrage. Moi, je pense souvent, le après 5 heures est aussi important que le 8 à 5. Si cette personne-là est malheureuse chez lui le soir parce qu'il est victime d'intimidation, dans les rues ou peu importe. S'il y a une communauté avec laquelle il peut aller au restaurant, avec des gens, c'est beaucoup plus facile. Mais quelqu'un arrive ici tout seul, il faut que l'entreprise s'en occupe. Puis s'il arrive avec sa famille, c'est un autre cas aussi. Tu veux trouver un emploi pour sa femme aussi. Sa femme ou son chum, peu importe qui t'embauche. Mais ses enfants, il faut qu'ils aillent à l'école. » AR15

Selon les AR, ce genre de pratiques facilite l'accueil et l'intégration professionnelle et sociale des travailleurs immigrants et de leur famille, ce qui est essentiel à leur rétention.

« [...] c'est là qu'il faut avoir la façon de faire, comment l'intégrer, que ça soit dans la société ici, dans la région, que ça soit à l'entreprise, à l'interne, comment vraiment l'intégrer à l'interne et comment le faire aimer son travail, aimer son équipe, aimer son entreprise et le garder le plus longtemps possible. » AR5

« Donc, ce n'est pas tant dans l'intégration au métier, dans l'intégration dans l'équipe de travail, mais c'est plus la difficulté de l'intégration sociale qui va avoir un impact sur le maintien à l'emploi. [...] C'est sûr qu'il y a des défis en entreprises aussi [...], mais si l'entreprise fait bien ses devoirs. Même si elle les fait aussi bien qu'elle le peut, ça va arrêter là quand même. Il faut vraiment que ce soit les deux portions – la vie en entreprise et la vie sociale qui soient travaillées en même temps et presque à la même hauteur. Et la vie sociale... en fait, la vie sociale va faire qu'il va rester ici. » AR 22

« [...] les entreprises, ceux qui ont le plus d'expérience, ont adapté – ils tiennent compte de la famille. Maintenant, de plus en plus, j'ai des gens qui embauchent – surtout ceux qui embauchent à l'international, ils vont chercher maintenant à faire l'intégration du conjoint ou de la conjointe parce qu'ils savent que c'est un élément clé. Parce qu'ils ont perdu beaucoup de gens qui n'ont pas été en rétention là-dessus. » AR19

« Il faut que la personne, quand elle arrive, il faut qu'elle se sente chez soi. C'est comme, il est bien entouré, il est accepté par les autres. Il ne va pas sentir comme quoi il est tout seul. [...] je pense que les entreprises devraient travailler là-dessus. Ça, c'est une chose qui pourrait vraiment aider les employeurs vraiment pour attirer de la main-d'œuvre et de la garder ici. » AR 5

« Ils vont aussi prêter de l'argent, mais qui va être repris dans les paies. Ça c'est des façons, c'est des facilitateurs, finalement. Comme je disais tantôt [Enterprise]

qui a un médiateur qui va aller chercher les personnes, les amener chez le médecin, qui va vraiment faire la traduction. Ça aussi, c'est intéressant. » AR23

Comme cela a été abordé dans une section précédente, les employeurs craignent ces nouvelles responsabilités puisqu'elles leur semblent nombreuses et qu'elles correspondent à un rôle qui leur est peu familier. Pourtant, si elles sont bien assumées, elles semblent être un élément facilitant une meilleure intégration et rétention des PI. Ayant plus d'expériences lorsqu'il s'agit d'interagir avec des PI et/ou de les accompagner, les AR offrent des services aux entreprises désirant s'impliquer en ce sens ainsi qu'aux PI directement. Travailler de pair avec les AR représente donc une option favorable pour les employeurs.

3.1.4 Besoins des AR

À la lumière des sections précédentes, force est de constater que le tout représente un énorme défi pour les employeurs. Défi auquel ils ne pourront y faire face, seuls. Comme mentionné, ils auront besoin de l'aide des AR pour le relever.

« [...] on [les AR] a un rôle d'éducateur dans l'entreprise, mais on commence aussi à parler à cause du développement durable justement, ça nous a amenés vraiment à parler, à sensibiliser les employeurs en leur disant, on est dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, devenez un employeur de choix. Puis ça là, devenir un employeur de choix, à la longue, parce qu'ils vont devoir s'ajuster à la pénurie de main-d'œuvre puis devenir un employeur de choix, bien c'est il y a l'embauche, mais il y a toute la façon d'intégrer son employé puis de l'accompagner dans le maintien puis le développement de ses compétences. C'est ça aussi un employeur de choix. On commence à utiliser ce langage-là, devenez un employeur de choix. Mais c'est de longue haleine. »AR11

Pourtant, certains semblent penser qu'ils n'ont pas besoin de se préparer à l'arrivée de ce type de main d'œuvre :

« Même les entreprises ne pensent pas qu'elles ont besoin de ça. Elles ne sont pas à ce niveau-là encore. [...] Elle ne pense pas qu'elle a besoin de ça. Elle n'est pas à ce niveau-là de réflexion. Elle, elle pense qu'elle est correcte. Dans le fond, que c'est à la personne immigrante de s'adapter et c'est tout. » AR4

« Il y a des entreprises, de un, qui n'ont pas participé même si c'était gratuit. Et des entreprises qui ont fait venir leur directeur des ressources humaines, mais ils n'ont pas fait venir le reste de l'équipe. Donc, l'information ne s'est pas rendue jusqu'au cœur de l'action. » AR15

Ces extraits sont porteurs de l'importance du rôle des AR à accompagner les employeurs à travers tous ces changements. Si certains ne semblent pas réaliser la nécessité des AR, la prochaine section qui suit légitimise cette nécessité.

3.2 Les acteurs régionaux (AR)

Cette section fait donc état du rôle important que les AR jouent dans l'intégration et la rétention des PI en régions.

3.2.1 Nécessité des AR

Les acteurs régionaux sont en quelque sorte les spécialistes de ce changement de MDO. Opérant dans des milieux et ayant des mandats différents, ceux-ci représentent une source considérable d'informations, d'outils et de conseils pour les employeurs et société d'accueil. Leur pluralité et diversité en font leur force et les rendent indispensables aux employeurs : pour bon nombre des difficultés vécues par les employeurs face à la MDO immigrante, des AR possèdent des pistes de solutions et des outils pouvant les aider à les surmonter. Les AR étant conscients de la réalité de

ces deux acteurs ainsi que de celle des immigrants, ils possèdent un bagage d'expériences et de connaissances riche et diversifié essentiel à une meilleure compréhension de ce phénomène que sont l'absence de personnes immigrante en région et les difficultés d'intégration et de rétention de celles-ci. Les AR sont ainsi un acteur indispensable dans la conduite de ce changement vécu en région.

En accompagnant et sensibilisant les employeurs à travers toute cette nouveauté, les AR ont le pouvoir de concrètement les aider à intégrer et retenir les PI en région.

« [...] si on ne met pas en place des... des méthodes efficaces pour accueillir, retenir ces gens-là [les PI], ça va être un désastre à bien des égards. Parce qu'on n'a pas beaucoup le luxe du temps et s'il faut perdre notre temps et qu'il faut reprendre, bien, là... on est en déficit de temps. Je pense que ça prend de la pédagogie encore plus à plusieurs niveaux pour faire comprendre aux entreprises que quelqu'un qui vient d'ailleurs est une valeur ajoutée au-delà même du métier qu'il amène. Qu'on peut fêter ça et célébrer ça, cette, cette différence-là, que cette personne-là devra s'adapter aussi aux différences ici. Parce que ce n'est pas juste à la personne qui accueille de tout donner et ça, il y a aussi la formation en amont à ces gens-là. »AR 18

Accompagnement

Les employeurs ont besoin d'accompagnement et de soutien à travers le processus de s'ouvrir à une nouvelle main d'œuvre, ainsi que dans celui de retenir cette MDO.

Ils ont notamment besoin des AR pour s'ouvrir les yeux et être conscients qu'ils peuvent se faire aider et accompagner.

« Puis des fois, on n'ose pas dire certaines choses, mais je pense qu'à un moment donné, il faut dire les vraies affaires. Il y a encore malheureusement de la réticence. Fait que je pense que soit le gouvernement ou les intervenants, il faut trouver une façon de passer le message. Ce n'est pas tout le temps facile. Des fois,

on se frappe à un mur. Mais je pense qu'il ne faut vraiment pas y aller sous forme d'imposition ou attendre qu'il est trop tard. Il faut vraiment, je pense, sensibiliser les gens à dire, ça va arriver et on est aussi bien tout de suite maintenant de regarder comment on va faire. » AR15

« Ils rêvent encore du bon vieux temps. Fait que là c'est sûr que ça, ceux-là, c'est plus difficile à faire changer. On attend que ça soit vendu ou que ça soit passé à une autre génération. Mais des fois, c'est ça. Souvent c'est, il y a quelque chose qui est comme plus la réticence au changement. » AR2

Cet accompagnement est nécessaire puisque les employeurs n'ont pas toutes les connaissances et ressources nécessaires pour bien réussir à intégrer et retenir les personnes immigrantes en région.

« Fait que le défi, c'est vraiment d'être capable de former ces équipes-là le plus rapidement possible pour justement leur faire réaliser que c'est des succès, c'est des succès à chaque fois puis qu'on avance à petits pas. » AR3

« L'autre élément, c'est la connaissance de la réalité de l'immigration dans la région pour les employeurs. Ils ont beaucoup de difficultés à démêler réellement [...] Et donc de se retrouver, l'employeur, de se retrouver dans tout ça, ce n'est pas évident. Donc ils ont besoin d'un soutien en termes de réponses, de clarifications, un soutien quasiment continu pour faire en sorte que quand ils ont des questions, ils ont une réponse, que ça peut être rapide. » AR3

« [...] offrir un support à l'employeur, s'il y a des problématiques, de communication, des choses par rapport aux retards, des problématiques avec l'équipe, des choses qui sont de l'ordre des normes informelles de fonctionnement. S'il y a des problématiques par rapport à ça, appelez-nous et on va vous accompagner pour faciliter ça. Accompagner la personne peut-être dans sa première journée. Donc on dirait qu'il y a comme, de ma perception, peut-être un gap, si tu me permets l'expression, d'accompagnement. » AR13

En les accompagnant, les AR aident les employeurs à bien se préparer à la venue de cette MDO immigrante et ainsi diminuer les risques de difficultés.

« C'est la préparation au niveau des entreprises, puis aussi la préparation aussi des personnes immigrantes. Tout se joue là-dedans. Plus on va être plus préparé à se rencontrer, à voir d'avance les difficultés, à voir le bénéfice aussi qu'on va avoir de travailler ensemble, plus qu'il y a de chances que là on va travailler de façon positive. Puis quand il va arriver les petits écueils, on va les régler parce qu'on a déjà des outils, on sait comment faire. C'est la surprise souvent des entreprises qui fait que c'est négatif. » AR2

Sensibilisation / Formation / Éducation

L'un des aspects les plus fréquemment discutés lors des entretiens est la place primordiale qu'occupe la sensibilisation dans un processus d'intégration et de rétention des PI en région. Les employeurs doivent être sensibilisés à la réalité des PI. Ils doivent être en mesure de relativiser et de comprendre comment la PI peut se sentir.

Comme les extraits suivants en témoignent, plusieurs employeurs auraient bien besoin de sensibilisation de la part des AR.

« Mais pour le reste, les entreprises ne comprennent pas jusqu'à quel point elles doivent s'impliquer. Elles pensent juste "bien, regarde, je vais les chercher, je leurs trouve un logement et merci, bonsoir [...]" "L'entreprise ne comprend pas des fois jusqu'à quel point elle doit s'impliquer et puis, j'essaie de les sensibiliser parfois quand ils m'appellent et ils disent "bien, voyons! C'est à moi à m'occuper de ça?" » AR 24

« [...] la majorité du temps, c'est un problème d'empathie, de connaissances. Tu sais, c'est une ignorance de ce que la personne vit quand elle est ici et l'inverse

aussi, de la nouvelle terre d'accueil de l'immigrant et ça, à un moment donné, ça fait des flammèches. Donc les personnes vont quitter. » AR4

« Parce que c'est difficile à dire à une entreprise parce qu'on est toujours dans le... dans le... dans le système de valeurs des gens et on ne veut pas froisser personne et puis, là, on ne veut pas leur dire "toi, tu es raciste" tu sais, ça ne se dit... bon... on est toujours là-dedans. Dans une espèce de zone grise, de... de faire attention à ce que les gens pensent, leurs valeurs, leurs croyances et tout ça. Il faut en même temps que je détruise les préjugés et puis, tu sais, on est tout le temps pris là-dedans ... » AR4

Les AR mentionnent aussi l'importance des formations qu'ils offrent afin de mieux outiller les employeurs.

« [...] la formation dans les entreprises. C'est vraiment ça qu'on a besoin. On a besoin aussi de comprendre finalement ce qui est la diversité, de sensibiliser, mais surtout aussi de l'accompagner de façon concrète tous les, autant les patrons, autant les contremaîtres, les équipes de travail. Je trouve que là souvent, c'est là que ça... Il y a des gens qui sont intéressés, mais là oups, on rencontre trop de difficultés. Souvent c'est juste un problème de communication entre un Québécois puis une personne qui vient d'une autre culture. » AR2

« Bien, les formations, c'est vraiment d'importance [...] on est beaucoup d'acteurs maintenant à donner des formations au niveau de la diversité, et cetera. » AR16

« On offre des formations dans la diversité culturelle au niveau des entreprises qui... leur première idée c'est de dire qu'ils n'en ont pas besoin et après ça, ils disent que ça serait intéressant d'en avoir. [...] nous modifions nos formations pour s'approcher au niveau des valeurs, des attentes organisationnelles – au niveau des attentes, que j'appelle – c'est beaucoup dans le savoir-être » AR 19

« Donc il y a une personne qui va donner une formation sur c'est quoi intégrer une personne immigrante, mais aussi sur la culture en général, de faire la

différence, par exemple. [...] Donc d'aller démystifier un peu ça et de parler de [tous les codes culturels] en fait qui existe. » AR 4

« [...] nous on a offert des formations qui allaient dans ce sens-là, comprendre la diversité culturelle, comprendre le trajet migratoire. Là, les prochains c'est la communication interculturelle. Fait qu'on essaie d'offrir nous aussi. » AR23

Un élément intéressant également au niveau des formations est l'importance de les jumeler avec d'autres activités, de les concrétiser afin qu'elles soient vraiment intégrées.

« Il faut le vivre, mais il faut aussi que ça revienne parce que souvent, même quand parfois, on donne des formations puis les gens après 3 heures, ils disent, wow, c'est génial, mais bon, deux mois plus tard, la moitié de ce qui a été dit dans la formation est oubliée. Parfois même les trois quarts. Mais quand c'est répété avec d'autres activités de sensibilisation et tout, là, on saisit encore plus. Mais encore, ce qui est mieux, c'est d'avoir une expérience positive dans le milieu et lier cette formation, inter-formation entre collègues. Ça, c'est le top. Ça donne énormément. » AR3

Plusieurs AR mentionnent l'importance d'éduquer les employeurs et la population face à l'immigration. Selon eux, il ne s'agit pas que de sensibiliser et de former, mais d'essayer de changer les mentalités parfois bien ancrées. Il est dit que même s'ils sentent une progression, les régions « partent de loin » et il reste encore beaucoup à faire.

« Plutôt que de parler de conflits, nos participants ont évoqué des frictions. Selon eux, ces frictions (et on pourrait en dire autant des conflits) sont dues à l'absence de préparation des équipes, l'absence de sensibilisation et de formation des équipes parce que l'on pense que ce n'est pas nécessaire, à la présence de préjugés et de stéréotypes. [...] c'est là que les difficultés sont. Parce que les gens ne sont pas renseignés. Quand il y a une méconnaissance, il y a des jugements, il y a de la peur, des préjugés. Ça finit que ça crée des climats difficiles, des frictions. » AR15

« Fait que c'est beaucoup de sensibilisation, mais au-delà de ça, moi, je dis de l'éducation parce que c'est vraiment, on part de loin. Juste la sensibilisation, ce n'est pas assez parce qu'il faut amener un changement de mentalité. » AR12

Un début d'ouverture

Que ce soit en termes de sensibilisation, de formation ou d'éducation, les AR s'entendent pour dire que, malgré un début d'ouverture de la part des employeurs, il reste encore un « bout de chemin » à faire. Ils vont « dans la bonne direction », mais il y a encore beaucoup de chemin à parcourir avant que les barrières tombent et que les mentalités changent. Comme les extraits suivants en témoignent, il y définitivement place à amélioration :

« Mais je vous dirais qu'il y a plus d'ouverture qu'il y avait, mais il y a encore beaucoup de sensibilisation à faire au niveau des entreprises » AR 14

« [...] je crois qu'il y a conscientisation dans le processus et que le processus peut être demandant en énergie et en temps. Mais la bonne nouvelle, c'est que ça ne semble pas avoir refroidi les ardeurs. Donc, il y a du travail à faire, mais au moins, on est sur le chemin. » AR 21

« Elles [les entreprises] commencent à s'impliquer de plus en plus. Il y a encore du chemin à faire, mais ils s'impliquent de plus en plus. » AR 24

« Il faut ajuster les attentes, mais ils [les employeurs] sont prêts à les ajuster, les attentes, dans la mesure où ils ont un accompagnement, qui ont un support, mais ce qui est pas toujours possible de faire non plus. Puis ils se sentent pas toujours concernés non plus. Ils vont dire oui là, mais c'est comme ah si je peux embaucher un Québécois, ça va aller plus vite. » AR 11

« Au niveau de la qualité de l'intégration des personnes immigrantes. Fait qu'on arrive au 10e rang sur 10. Donc, on a beaucoup de chemin à faire et on est la seule province où est-ce que l'écart de chômage est aussi grand dans tout le

Canada. Je vous dirais qu'il y a un lien déjà, au départ, avec l'acceptation d'une personne immigrante. [...] » AR 19

Ce « bout de chemin » qu'il reste à faire démontre bien l'importance du rôle joué par les AR auprès des employeurs. Les AR sentent qu'ils sont sur la « bonne voie », mais aussi qu'ils sont « loin d'être rendu ». C'est pourquoi les services qu'ils offrent sont essentiels aux employeurs afin que ces derniers puissent parcourir ce chemin restant et s'améliorer quant à leur ouverture à la MDO immigrante et par le fait même, mieux s'y préparer, pour mieux l'intégrer et ultimement, la retenir.

Des résultats positifs

Faire appel à des AR engendrerait des résultats positifs pour les employeurs. De par leurs expertises, les AR sauraient comment faciliter l'intégration et la rétention des PI en région.

« D'ailleurs, on était fier de dire lors de l'assemblée générale la semaine dernière qu'il y a une étude encore qui est sortie de Statistiques Canada, que les entreprises qui sont accompagnées par des SADC ou des CAE vont avoir un meilleur taux de rétention des employés, ont une progression et des ventes plus rapides. » AR7

« [...] ce volet-là existe parce qu'une fois que la personne est en emploi, l'employeur peut demander de l'intervention pour l'aider dans sa gestion de la diversité. Fait que ça, c'est sûr que, je trouve que c'est un bon moyen qui est plus porteur de succès et de rétention en emploi, pour accompagner tant la personne immigrante que l'entreprise. » AR2

« [...] les gens qui s'installent c'est ce qu'ils recherchent. Ils veulent être un peu rassurés, soulagés, de savoir que des gens préparent le terrain un peu avant d'arriver. Quand on leur trouve un logement avant d'arriver, qu'on va les chercher à l'aéroport, qu'on les amène – qu'on va peut-être même faire une petite épicerie avec eux, les accompagner. Faire le tour des concessionnaires automobiles pour qu'ils se trouvent une voiture plus rapidement. Qu'ils soient autonomes. [...] on se donne un rendez-vous pour les faire visiter. On prend une demi-journée ou une journée. Donc, on les reçoit, on les fait visiter un peu le coin, on leur montre un peu les services, les écoles, et cetera. Et ça les rassure. Ils voient un petit peu où est-ce qu'ils vont mettre les pieds une fois leur dossier terminé qui reviendront définitivement. [...] Et c'est profitable parce que la majorité décide de s'installer ici à ce moment-là. » AR 3

Ces résultats positifs attestent donc que de faire appel aux AR est une formule gagnante pour les employeurs. De plus, cela permettrait aux employeurs de parcourir mieux et plus rapidement ce « bout de chemin » qu'il reste à faire.

3.2.2 Leurs services

Qu'ils soient des organismes de soutien pour les nouveaux arrivants, de francisation, de développement économique, des firmes spécialisées en recrutement international ou des chambres de commerce, les AR interrogés offrent un éventail de services gratuits ou payants, que ce soit pour les employeurs, communautés d'accueils ou les immigrants.

Parmi ceux interrogés, l'on retrouve des services d'accueil, d'installation, d'intégration sociale et professionnelle, de formation culturelle, de francisation et d'encouragement à l'entrepreneuriat des PI.

Pour les employeurs, on y retrouve également des services de formation en gestion de la diversité culturelle et en communication interculturelle, de la sensibilisation à tous niveaux de l'organisation, des foires de l'emploi, des programmes de régionalisation de l'immigration, du recrutement international, des activités de recrutement à différentes échelles, de l'accompagnement dans la bureaucratie administrative et dans l'obtention de subventions.

En ce qui concerne les communautés d'accueils et donc, les citoyens, les AR font la promotion de la diversité culturelle par le biais d'activités de sensibilisation et de rapprochement interculturel.

Voici des extraits du type de services offerts :

« C'est une organisation qui a pour mission de valoriser l'apport de la diversité culturelle à la société. [...] plusieurs actions, autant de sensibilisation, d'éducation interculturelle que de gestion de la diversité que d'intégration, donc l'employabilité des personnes immigrantes. [...] travaille souvent sur des projets qui sont à travers le Canada. » AR 3

« [...] organise par exemple des missions de recrutement en France et en Belgique pour recruter des employés spécialisés qui vont l'être par des PME par exemple. [...] est un organisme subventionné par Emploi Québec. Et eux ils ont justement

un volet de leur programme qui est de justement sensibiliser les employeurs à l'immigration. » AR 4

« [...] aller chercher les personnes immigrantes, qui viennent, qui se sont trouvées un travail et qui sont intégrées, qui veulent venir habiter ici. Leur faire visiter et les intégrer dans la communauté. » AR 6

Une tendance observée auprès des AR mérite qu'on lui porte une attention particulière. Plusieurs AR disent devoir déborder de leur mandat respectif afin d'aider au maximum les employeurs, les communautés d'accueil et les PI.

« [...] et c'est sûr qu'on doit travailler beaucoup la sensibilisation des entreprises aussi. Seulement que c'est pas dans notre mandat comme organisation. On le fait, on le fait pareil. Quand on peut rencontrer les entreprises, on les rencontre pour sensibiliser à la différence, justement à la diversité culturelle. » AR 8

« [...] on l'offre sur le bras parce qu'on n'est pas payés pour offrir ce service-là. » AR 17

« On va avoir un soutien technique, mais les entreprises comme [entreprise] veulent de l'aide dans l'attraction de travailleurs, d'employeurs, de futurs employés à cause qu'il y a vraiment un besoin et ils frappent à la porte pour qu'on puisse les aider à ce niveau-là. Mais c'est là qu'il faut faire attention. Il faut respecter notre mandat aussi. Mais, c'est ça. Il y a des besoins. » AR 23

« Ça, c'est le volet officiel : résidents permanents [...]. Par contre, on a pris ces... tout ça... ces restrictions-là, on les a pris et on les a mis à la poubelle. Donc, toutes les personnes immigrantes qui viennent ici, nous, peu importe le statut, on va les soutenir et on va les aider dans leurs démarches. Donc, qu'ils soient étudiants internationaux, qu'ils soient travailleurs temporaires dans une entreprise, nous, ça nous importe peu parce que l'aide, ils en ont besoin aujourd'hui, maintenant. On est le seul organisme qui s'occupe de ça dans la région. Donc, si nous, on ne s'en occupe pas... » AR 24

Il a également été dit lors des entretiens que les mandats de certains AR chevauchaient ceux de d'autres. On peut donc supposer que si les AR travaillaient plus en équipe, ils seraient plus à l'affût des mandats des uns et des autres et pourraient, peut-être, concentrer leurs forces pour offrir un service qui soit le plus complet possible en outrepassant moins leur mandat. Ceci reste dans l'univers des suppositions, mais le fait que les AR semblent ne pas bien être au courant de qui, parmi leurs confrères, fait quoi, indique que de travailler en équipe, ou du moins se concerter, leur serait bénéfique.

3.2.3 Méconnaissance des AR

Les services offerts, les ressources et les outils disponibles auprès des employeurs semblent être mal connus. En effet, il semblerait que les employeurs ne savent pas toujours qu'ils peuvent aller chercher de l'aide pour bon nombre d'aspects concernant l'intégration et la rétention des PI. Voici plusieurs extraits relatant cette méconnaissance des AR par les employeurs.

« [...] je pense qu'on est plus outillé qu'eux pour comprendre les outils qui pourraient bénéficier. Exemple, je trouve que c'est sous-utilisé que même si quelqu'un est en emploi. Les services de francisation en milieu de travail, l'amélioration des compétences essentielles, je pense qu'il faudrait qu'il y ait une plus grande ouverture tant des personnes que des employeurs, de mettre ça en place, même si c'est juste... [...] Mais il en existe des ressources, [...] ce coffre à outils qu'il ne connaît pas. » AR 11

« [...] Il faut faire ça avec les gens dans les entreprises. Il faut aller là où ils sont, leur faciliter la vie puis il faudrait justement faire mieux connaître les organisations. Il y a une expertise qui existe dans les organisations comme les nôtres pour permettre de faire connaître ce qu'on a à leur offrir comme expertise, puis qu'ils sentent qu'on est là pour les accompagner, pas les juger. Leur faciliter la vie puis ramener... » AR 2

« Fait que faire mieux connaître et reconnaître l'expertise des organismes, faciliter la vie des entreprises pour qu'ils puissent avoir accès puis déployer des moyens dans les régions en périphérie aussi pour les personnes immigrantes parce que la mobilité est un problème. » AR 2

Comme il a été démontré que les AR occupaient un rôle important dans la réussite à l'intégration et la rétention des PI, il serait bénéfique pour les employeurs d'être mieux renseignés quant aux services qu'ils offrent.

3.3 Les communautés d'accueil

Même si les employeurs travaillaient en parfaite harmonie avec les AR et que ces deux acteurs impliqués feraient tout ce qui était en leur pouvoir pour bien intégrer et retenir les PI en région, un autre acteur s'inclut dans cette dynamique d'interdépendance, soit les communautés d'accueil.

Les travailleurs immigrants ne viennent souvent pas seuls : ils ont une famille avec eux, ou une famille qu'ils feront éventuellement venir les rejoindre. Si le travailleur est heureux dans son milieu de travail, mais qu'il ne se sent pas intégré dans son milieu social, celui-ci ne restera pas. Si le travailleur est heureux dans ces deux milieux, mais que son ou sa conjoint(e) et/ou son ou ses enfant(s) ne le sont pas, la famille risque de ne pas rester en région. Il semblait donc évident que les communautés d'accueil occupent un rôle primordial dans cette dynamique d'acteurs en ayant un impact sur l'intégration et la rétention des PI.

3.3.1 Besoin de nouveaux citoyens

Les régions sont également en pénurie de citoyens. Comme mentionné dans l'introduction, moins de 20% de la population du Québec réside en région (Statistique Canada, 2018). Le besoin de nouveaux habitants est si grand, que leur prospérité en

dépend. Comme les employeurs ont besoin de MDO immigrante, les communautés d'accueil où sont situés ces employeurs ont tout à gagner à bien intégrer ces travailleurs et leurs familles pour les retenir et améliorer leur avenir qui est à ce jour, plutôt sombre. Même si l'on faisait abstraction de la MDO immigrante nécessaire aux employeurs, elles ont « indépendamment » besoin de nouveaux citoyens, elles ont besoin d'attirer de nouveaux habitants sur leurs terres.

« [...] on ne veut pas avoir des travailleurs et ça finit là. On veut des gens qui viennent vivre dans nos régions parce que ça va revitaliser. Là, on va fermer nos écoles si on n'a pas assez de monde. On veut des familles qui viennent vivre chez nous et tout ça. Fait qu'on a besoin d'aide à ce niveau-là, les régions, parce qu'on ne fournit pas juste avec ce qu'on a.[...] Donc si on veut garder nos écoles ouvertes et qu'il y ait du dynamisme, il faut vraiment qu'on attire des nouveaux arrivants, aussi pour les entreprises. » AR 7

« Et puis, les classes ne sont pas... les écoles n'arrivent pas à remplir leurs classes avec des Québécois [...] pour des centres en milieu rural, c'est un enjeu majeur parce que si tu n'es pas capable [...] de démarrer ta formation parce que tu n'as pas suffisamment d'élèves, après deux ans, tu peux perdre ton option complètement. S'ils perdaient ici l'option en soudage, bien, on est dans la misère, là. » AR 17

Les CA sont donc assurément un acteur important à considérer dans cet écosystème d'intégration et de rétention des PI en région. L'identification de ce « nouvel » acteur est d'ailleurs une des contributions de ce mémoire. Alors que les chercheurs avaient identifié les gouvernements, les employeurs, les travailleurs non immigrants, les PI et les AR comme des parties prenantes de ce phénomène, les communautés d'accueil ont émergé des données collectées concernant l'importance de l'intégration sociale des individus, non seulement au travail, mais dans leur milieu de vie également.

3.3.2 Rôle crucial dans la rétention

D'après les AR rencontrés, cette intégration sociale des PI en région serait plus importante encore que leur intégration professionnelle. Selon eux, peu importe les efforts déployés par les employeurs, si le travailleur immigrant et, s'il en a une, sa famille ne sont pas bien intégrés dans leur nouvelle communauté, ce n'est qu'une question de temps avant qu'ils la quittent.

« On a vu des entreprises mettre beaucoup, beaucoup de temps pour l'intégration en entreprise, mais au bout de six mois, si la famille ne suit pas, le... les travailleurs sont partis. Alors là-dessus... c'est là qu'on voit que tu dois travailler sur plusieurs fronts en même temps pour pouvoir, pouvoir compter sur la rétention, sur la rétention des travailleurs. » AR 2

« C'est un cliché, mais on le voit souvent, que l'homme est ici, il travaille ici, il s'installe ici et des fois, ça peut être quatre ou cinq ans plus tard, là, l'épouse arrive avec les enfants. Là, elle, elle vit cet isolement-là et là, ils s'en vont en ville. C'est elle qui dit "moi, je ne reste pas ici à la campagne. Je m'en vais en ville." C'est ça. Pour nous, c'est un échec de rétention. » AR 5

« Même si l'entreprise fait tout ce qu'elle peut et qu'elle est AI dans tout son système de compagnonnage et d'intégration dans l'entreprise, il n'en demeure pas moins que [...] la fin de semaine, là, on est entre nous. On est habitués à nos routines. On ne pense pas à inviter ces nouvelles personnes-là. Donc, c'est quand le vendredi soir arrive que ça devient super plat pour ces personnes-là. Elles trouvent le temps long donc l'intégration sociale est plus longue [...] et je vous dirais que s'ils n'ont pas de famille, parce qu'il y a des gens célibataires qui vont venir ici, là, ça devient majeur, là. Parce qu'ils sont vraiment seuls à la maison. Ils ne peuvent pas décider "je vais faire une sortie avec ma femme, avec mes enfants. On va aller visiter telle autre chose » ils sont seuls. Et ils sont laissés à eux-mêmes [...] c'est là souvent que ça va arrêter. Ils vont vouloir retourner. Ils s'ennuient trop. C'est trop plate. Ils se sentent trop seuls. Le compagnon au travail

va trouver... il va le trouver super fin, mais la fin de semaine, il ne l'appellera pas. C'est correct aussi, mais c'est ça. [...] dans la vie sociale, quand c'est vendredi, il est 5 heures et la cloche a sonné et le punch est... c'est fini, il se passe quoi pour cette personne-là? Je pense que c'est vraiment là. [...] c'est plus la difficulté de l'intégration sociale qui va avoir un impact sur le maintien à l'emploi. » AR 22

Arriver dans un nouvel environnement n'est jamais chose facile, mais arriver dans un environnement où on n'a aucun repère et où personne de nos communautés culturelles ou ethniques ne vit ajoute un niveau de difficulté supplémentaire. De plus, les habitants des régions semblent être des communautés « tissées serrées » parmi lesquelles il est difficile de faire sa place en tant que natifs, et donc, encore plus en tant qu'immigrants.

« Donc, nous, on ne peut pas être ouverts 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Et le côté social, on ne se le cachera pas dans la région, les gens sont tissés serrés, serrés. “Ah tu es le fils à un tel.” - “ah connais-tu tel dans tel village?” fait que, c'est très tissé serré, donc quelqu'un de nouveau qui arrive va nous trouver très gentil, mais il ne sera pas toujours invité dans les fêtes parce que c'est une fête de famille. » AR 15

C'est en brisant l'isolement social que, tant l'immigrant que les natifs, auront de plus en plus d'aisance à non seulement vivre ensemble, mais à partager les uns avec les autres et bénéficier de cet échange.

« Tout ça. En ayant un bénévole accompagnateur, on leur dit “Regarde, toi, ta tâche, tu l'invites à tes affaires. Tu n'es pas obligé de payer pour lui. Il est capable de payer ses affaires. Mais, tu sais, dire tu as un party d'épluchette de blé d'inde, invite-le” Une cabane à sucre... fait que, ça brise l'isolement et ça crée des liens, du réseautage. » AR 15

« [...] Oui. Surtout, là, c'est de créer un petit réseau d'amis, ça, je pense qu'ils en ont besoin beaucoup. Et c'est pour ça aussi, on fait des soirées de jeux de société ici, en français bien sûr. Donc, tous les apprenants sont invités, les bénévoles, les

citoyens, donc, ça fait de belles soirées de conversations en français. Et on rit et c'est le fun. » AR 5

De plus, les communautés d'accueil semblent avoir un impact sur les employeurs puisque la pression sociale pourrait les rendre réticents à faire appel à une MDO immigrante.

« [...] la pression sociale peut être tellement grande que même dans l'entreprise, il y a une crainte de perdre des fournisseurs, des clients. Fait que ça va au-delà même de juste l'entreprise. Des fois, c'est tout le cercle social parce qu'il y a un manque de connaissance. Je voulais dire, il y a même de l'ignorance. Puis pour moi, l'ignorance, ce n'est pas nécessairement négatif [...] Dans le temps, si on nous avait dit que la moitié de notre région du Québec serait peuplée d'autres cultures, on aurait peut-être fait un saut avec ce qu'on connaissait à l'époque. [...] Fait que ce n'est pas juste une question de... c'est par les villes que ça se passe d'abord. Puis après ça se répercute un peu, mais ça va être long. » AR 3

C'est d'ailleurs un phénomène intéressant puisque dans les communautés urbaines, c'est justement la diversité les caractérisant qui incite les employeurs à ouvrir leurs portes aux PI. En région, les communautés n'étant pas familières avec les PI, elles ne peuvent les encourager à s'y ouvrir. Les réticences des citoyens envers les PI augmentent la réticence des employeurs face à une MDO diversifiée. Les rôles semblent donc inversés : les employeurs seraient les, disons-le ainsi, initiateurs d'une ouverture des régions aux PI.

3.3.3 Effet positif

Comme mentionné, la situation démographique et économique de certaines régions est préoccupante et leur avenir est peu prometteur. Lorsque l'intégration sociale est bien réalisée, les communautés d'accueil ont plus de chance de retenir les PI chez eux.

« Ce qu'on voit aussi, c'est... maintenant, il y a de plus en plus de femmes immigrantes qui ont des bébés, là. Donc, je me dis que là, ils sont quand même bien intégrés. Parce que moi, dans mes apprenantes, là, j'en... il y en a, là. Les bébés vont venir à l'automne avec les mamans suivent les cours. Donc, là, c'est de plus en plus, on en voit. [...] Mais ça prouve bien leur intégration, l'inclusion. Parce que là, leurs bébés, ce sont des Québécois. Et ils sont fiers de le dire. " ma petite fille est Québécoise ". » **AR 5**

« [...] je trouve ça important, les activités d'intégration qu'on fait. Moi, juste de voir les gens parler " on a fait une soirée country avec les immigrants et c'était drôle de les voir danser ". ça crée des liens et tu vois tout de suite que ça change comment les gens parlent des travailleurs étrangers. Moi je l'ai vu beaucoup depuis 5 ans. » **AR 23**

« Il y a toutes les activités interculturelles où est-ce que ça invite les gens à partager leur vécu, leurs activités, on mélange tout le monde. C'est une belle richesse. C'est pour ça que, éventuellement, on risque d'avoir plus de personnes qui vont se mélanger puis ça va faire partie de notre quotidien. Là, c'est beaucoup mieux qu'avant. Mais c'est sûr qu'il y a une culture qui s'installe tranquillement. » **AR 3**

Pour bien le faire, les communautés d'accueil ont besoin des AR et c'est ce dont il est question dans la prochaine section.

3.3.4 Besoin des AR

Tout comme les employeurs, les communautés d'accueil ont également besoin des AR afin de relever ce défi d'intégration et de rétention des PI en région.

Le rôle que les AR ont à jouer auprès des communautés d'accueil est le même qu'auprès des employeurs, soit celui de les accompagner comme experts dans la conduite de ce virage d'ouverture aux PI en région.

Comme cet AR le dit : « [...]il faut habituer les gens à la différence aussi [...] L'opportunité est là, mais il faut préparer notre population avant» AC9. N'étant pas habitués à la différence culturelle, les AR travaillent à ouvrir les esprits de ces citoyens.

*« Donc on a développé cette année un projet de sensibilisation parce qu'on est une région rurale qui n'a pas beaucoup d'immigration visible, je dirais....Puis on ne veut pas juste attirer des travailleurs pour qu'ils travaillent ici. On veut qu'ils viennent vivre ici. Donc on s'est dit, on a eu une réflexion là-dessus, on a une belle région, on a plein d'attrait, on va développer l'attractivité et on va essayer de sensibiliser la population à ces nouveaux arrivants là qui peuvent arriver. **AR 7***

*« [...] Donc il faut préparer la population. C'est pour ça qu'on a monté un projet de sensibilisation. On est allé chercher six immigrants de différentes catégories d'immigrants, des réfugiés, travailleurs temporaires, travailleurs permanents, etc. Puis on a fait un article sur eux. On a engagé un organisme qui s'occupe, à [ville], [nom d'un organisme], qui a rédigé les articles pour présenter un peu c'est quoi le parcours de ces personnes-là et démystifier certains préjugés dont : non, je ne suis pas paresseux, je suis travailleur reconnaissant, etc. Donc pour démystifier un peu. Puis ç'a eu vraiment un bel impact. Les gens se faisaient reconnaître, arrêter dans la rue. Ah, je ne connaissais pas ça. Je pense qu'il y a eu un aspect positif. » **AR 6***

*« Moi, je pense, ce qu'il faut faire, il faut beaucoup plus travailler aussi sur la sensibilisation du monde. Je pense que c'est ça qu'il faut, il faut les sensibiliser, que ça soit à l'intérieur des entreprises ou même à l'extérieur des entreprises, sensibiliser la population, ce qui crée un climat pour un immigrant pour venir ici, s'installer ici, il va se sentir comme quoi que c'est comme chez lui. Il ne va pas sentir comme quoi il est isolé ou à part. » **AR 5***

Plus que de préparer la communauté d'accueil à l'arrivée de la MDO immigrante, il faut créer des occasions pour natifs et immigrants d'interagir, de partager et d'échanger, tant au niveau des travailleurs que pour les membres de leur famille. C'est l'un des atouts que possèdent les AR.

« [...] c'est pour ça que je trouve ça important, les activités d'intégration qu'on fait. Moi, juste de voir les gens parler "on a fait une soirée country avec les immigrants et c'était drôle de les voir danser". Ça crée des liens et tu vois tout de suite que ça change comment les gens parlent des travailleurs étrangers. Moi je l'ai vu beaucoup depuis 5 ans. » AR 5

« Parce que souvent, eux, bien, ils ne sont pas en contact avec les autres travailleurs. La famille. Mettons, la famille du Guatemala qui vient d'arriver... par exemple, le mari va travailler dans une ferme. Donc, lui, il va être en contact avec tous les autres travailleurs, fait qu'il va apprendre la langue plus vite, il va apprendre le Québec plus vite. Tandis qu'eux, ils vont rester à la maison. » AR 5

« Un bel accueil aussi de la population locale qui est curieuse, pas de préjugés. Interviewée 2 C'est parce qu'il y a beaucoup d'activités de rapprochement culturel aussi qui ont lieu dans la région qui favorisent justement cette ouverture-là et puis qui fait en sorte que les gens ont moins de préjugés aussi. » AR 4

De plus, des AR offrent des services favorisant l'intégration des PI à leur société d'accueil. L'apport des AR est donc non négligeable pour les communautés d'accueil puisqu'ils leur facilitent la tâche.

« Mais c'est vraiment qu'on donne un soutien personnalisé et un soutien individuel à chacun, parce qu'au fur et à mesure qu'on leur explique comment ça marche aux garderies, comment ça marche nos écoles, comment nos activités de loisirs sont, comment on peut se faire des amis, comment c'est pas pareil, on les envoie aux cuisines collectives, on les envoie à différents endroits. Donc je pense que sincèrement, c'est pas parce qu'on veut se vanter, mais on a la formule qui marche le mieux. » AR 22

« [...] les employés, tu sais, qui arrivent ou les travailleurs, mais c'est aussi leurs femmes, leurs épouses, leurs conjoints, leurs enfants. Fait que, nous, on a aussi ce volet-là, tu sais, d'aider aussi ces... ces épouses-là ou les proches, les familles, les enfants aussi. [...] le volet enfant, l'aide aux devoirs pour les jeunes immigrants. L'aide aux parents dans l'aide aux devoirs de leurs enfants. » AR 23

3.4 Liens entre ces acteurs

Pour résumer, les employeurs ont besoin des immigrants en tant que MDO et les communautés d'accueil (les régions) ont besoin des immigrants en tant que citoyens, chacun d'eux dans l'optique d'assurer leur prospérité, voire leur survie.

Au cours de cette présentation des résultats, il a principalement été question du manque d'information et de soutien chez les employeurs et par conséquent, d'un grand besoin de sensibilisation et d'accompagnement. Chez les communautés d'accueil, il a surtout été question de créer des occasions d'entrer en relation avec les PI. Dans les deux cas, ces acteurs ne peuvent négliger l'apport des AR pour combler leurs besoins. Les AR sont en quelque sorte des « experts » concernant ce phénomène puisqu'ils sont ceux capables de les accompagner en leur prodiguant informations, savoirs, outils, ressources et conseils.

Selon les AR, ce serait la société d'accueil qui aurait le pouvoir final de rétention des PI. Bien que les employeurs occupent un rôle crucial au sein de toute cette dynamique, les propos tenus indiquent que c'est l'intégration sociale des PI dans leur nouvelle communauté qui fixera le sort de leur rétention. Les communautés d'accueil sont également dépendantes des employeurs puisque, pour décider d'aller s'installer en région, les PI doivent avoir l'opportunité d'y trouver un emploi, sans quoi elles n'auraient aucun avantage à y aller.

Ainsi, selon les données colligées, les employeurs et les CA sont dépendants des AR et la rétention des PI en entreprise dépend de leur intégration sociale dans leur communauté,

ce qui prouve qu'ils ont besoin des uns et des autres pour relever le défi d'intégrer et de retenir les PI en région.

Pour imaginer le tout, prenons l'exemple d'un système d'engrenage. Les employeurs et les communautés d'accueil sont les roues dentées qui sont dépendantes l'une de l'autre pour que le mouvement s'effectue et les AR représentent le moteur qui met le tout en marche. Ce sont des acteurs essentiels à la réussite de l'intégration et de la rétention des PI en région et leur dynamique a une influence sur les résultats obtenus, réussite, ou échec.

Ces liens seront plus profondément élaborés lors du chapitre suivant portant sur l'analyse de ces résultats.

3.5 Travail d'équipe

Tous ces liens nous amènent à comprendre qu'un travail d'équipe est la pierre angulaire de la réussite de l'intégration et de la rétention des PI en région. En effet, tous les acteurs impliqués² ont une responsabilité partagée quant à ce défi.

« [...] l'intégration, ça passe par la formation, par le réseau. C'est l'histoire de tout un chacun. Puis c'est ça qui fait que c'est gagnant. Ce n'est pas juste la faute de la personne qui est là, qui ne se trouve pas d'emploi. Puis ce n'est pas juste à cause de l'employeur qui n'engage pas. C'est que tout le monde a un rôle à jouer. Il faut ouvrir les portes, ouvrir les horizons. » AR 3

« Mais c'est vraiment le travail d'une équipe d'intégrer une personne immigrante. » AR 4

« Donc, une concertation des partenaires et puis... donc, chacun des partenaires qui sont là, il n'y a aucune obligation de leur part d'être là. C'est ça qui est beau

² Les acteurs impliqués au sens large de la recherche concernent également les personnes immigrantes et les gouvernements. Cependant, à des fins méthodologiques, rappelons que, dans ce mémoire, il n'est question que des employeurs, des acteurs régionaux et des CA bien que les citations recueillies concernent tous les acteurs.

aussi. Parce que tout le monde travaille ensemble dans le même objectif pour avoir, que ça se passe bien pour les personnes immigrantes. ...]. Fait qu'il y a vraiment beaucoup de gens qui sont impliqués et ça va bien. On a tous à cœur, dans le fond, que ça se passe bien en immigration. Et on sait que ça s'en va vers là aussi. On n'a pas le choix. » AR 24

« On [AR] travaille beaucoup en collaboration avec tous les acteurs du milieu, que ça soit la SADC, les institutions financières, la BDC, Développement économique Canada, Investissement Québec, on travaille tous en collaboration. » AR 14

« De l'aide externe de différents organismes d'intégration dans le milieu augmente aussi les chances de succès. » AR 2

Qui dit travailler en équipe dit aussi qu'il est possible de rencontrer des difficultés. Une mauvaise connaissance des rôles et responsabilités de chacun occasionne l'inefficacité des acteurs impliqués à bien gérer la situation. Si tous travaillaient en équipe, ce genre de ralentissements et de malentendus pourraient être évités.

« Il peut y avoir ça, mais il y a un manque de concertation aussi. Il y a un manque de concertation puis de coordination parce qu'on a beau avoir, oui, on est sur certains comités. On a un continuum de services avec Emploi Québec, le ???, tout ça. Mais on dirait que des fois, ça avance pas. Fait qu'il manque quelque chose. Il y a quelque chose à faire là. Il y a quelque chose à faire là pour se concerter puis faire en sorte qu'une personne immigrante ne se retrouvera pas un moment donné entre deux, à pas savoir quoi faire [...]. » AR 10

Par exemple, dans l'extrait qui suit un employeur d'une région donnée était réticent à faire appel à de la MDO immigrante en raison d'efforts à mettre qui n'étaient à ces yeux pas rentables, alors qu'une partie de ce qui le freinait était du ressort de la société d'accueil, ce que l'AR savait déjà :

« L'autres question qui était également une problématique, c'est qu'ils avaient l'obligation parce que les villes n'étaient pas organisées, ici, les régions, c'était

l'employeur qui devait faire l'intégration et les démarches au niveau du loyer... et là, « écoute, je suis obligé tellement de mettre d'effort que ce n'est pas rentable » et je disais « ça, ça ne t'appartient pas. C'est le rôle des villes. C'est le rôle de l'accueil des citoyens, c'est donc le rôle des villes à le faire et partout au Canada où ça a bien fonctionné, vous regarderez, il y a des villes canadiennes qui ont fait même de l'intégration politique. Les nouveaux immigrants, on les place dans des choses d'action bénévole, on les place dans des comités politiques de la ville pour qu'ils puissent comprendre le fonctionnement politique et quand on fait cette intégration-là à tous les niveaux, social, culturel, politique – pour que les gens puissent avoir une meilleure compréhension et un meilleur mode de fonctionnement là-dessus. » AR 16

Tous doivent travailler ensemble vers le même objectif, soit la réussite de l'intégration et de la rétention des PI. Les acteurs impliqués sont ce que les variables d'une équation mathématique sont au résultat escompté, c'est-à-dire qu'ils ont tous une influence sur ce résultat, sur cette réussite. Il est impératif qu'ils avancent dans la même direction et pour se faire, ils doivent minimalement se concerter. Chacun possède une vision et des connaissances du phénomène et c'est en les partageant entre eux qu'ils contribueront à faire avancer les choses. Il faut cesser de travailler en silo. Cet aspect de la nécessité de travailler en équipe est d'ailleurs l'un de ceux pour lequel le plus de données ont été colligées. La quantité des extraits suivants en témoigne :

« Oui. Je pense qu'on [les AR] peut être dans la compétition et dans la concertation ou la collaboration. Il faut juste savoir les zones dans lesquelles on est à l'aise et là où on est en compétition [avec les autres AR] ou on n'est pas en compétition, mais... moi, j'arrive à voir qu'on a des forces et des faiblesses, des limites aussi, et on ne veut pas nécessairement œuvrer dans tout. » AR 16

« [...] moi, je trouve que c'est la concertation. [...] de faire du travail en réseau et non en silo. Autant pour les entreprises que toutes les autres organisations. Fait que cette concertation-là, elle est importante et que les entreprises se sentent appuyées – tu sais, par des petits comme nous ou par la MRC ou par la Chambre

de commerce ou Développement économique [ville] [...] fait que ça, cette concertation-là, pour moi, elle est bien importante. » AR 23

« L'effort que l'entreprise va faire à créer des ponts par exemple avec nous ou d'autres [...] c'est ça aussi qui va faire qu'il va rester en région ou qu'il va rester dans l'entreprise. » AR 5

« Bien moi, je pense qu'il faut que les gens travaillent ensemble. Ça, je ne sais pas s'ils peuvent faire quelque chose. Mais si tu travailles chacun de ton bord, ça ne donnera rien. Quand ils font des tables pour trouver des problèmes, qu'ils invitent à leur table pas juste des intervenants, comme ça se fait souvent, mais qu'ils invitent des employeurs, qu'ils invitent peut-être des employés aussi. Parce que ce n'est pas du tout des fois la même perception, l'employeur et l'employé. Donc que ces gens-là soient aussi, que toutes les parties prenantes soient là. Pas juste les intervenants qui pensent que. Parce qu'on a beau savoir, mais il faut tout ça. Je pense qu'il faut qu'il y ait des outils qui soient développés et de l'argent aussi qui soit mis pour ça. Parce que c'est un peu tout le Québec. » AR 7

« [...] selon vous, c'est plus, c'est plus là-dessus qu'il faut travailler? L'intégration sociale? Ou s'il faut travailler en même temps l'intégration sociale et l'intégration en entreprise? [Participant /participante] : J'ai le goût de vous dire que l'un ne va pas sans l'autre. On a vu des entreprises mettre beaucoup, beaucoup de temps pour l'intégration en entreprise, mais au bout de six mois, si la famille ne suit pas, le... les travailleurs sont partis. Alors là-dessus... c'est là qu'on voit que tu dois travailler sur plusieurs fronts en même temps pour pouvoir, pouvoir compter sur la rétention, sur la rétention des travailleurs. » AR 21

« [...] Oui, puis qui ferait le dispatch, si on veut. Bon elle, elle a fini sa francisation. On ne veut pas qu'elle reste à rien faire. Elle s'en vas-tu aux études? Elle s'en va-tu en emploi? [...] Ça permettrait qu'il s'en aille en zigzag justement puis qu'il s'en aille plus directement là où il veut aller. Il y avait quelqu'un, je travaillais dans le domaine de la santé, puis qui disait que dans le domaine de la santé, il y avait aussi une espèce de coordination comme ça avec une infirmière

pivot qui faisait en sorte qu'un patient était comme en pris en charge pour que son cas soit pris en charge par quelqu'un. Fait que c'est ça. C'est de là qu'est venue l'idée, mais pourquoi pas avoir une personne pivot aussi en immigration pour Trois-Rivières ou la région, qui permettrait qu'on ne les échappe pas. » AR 10

« [...] il y a un manque de concertation aussi. Il y a un manque de concertation puis de coordination parce qu'on a beau avoir, oui, on est sur certains comités. On a un continuum de services avec Emploi Québec, le ???, tout ça. Mais on dirait que des fois, ça n'avance pas. Fait qu'il manque quelque chose. Il y a quelque chose à faire là. Il y a quelque chose à faire là pour se concerter puis faire en sorte qu'une personne immigrante ne se retrouvera pas un moment donné entre deux, à pas savoir quoi faire. Puis il n'y a pas une personne. [...] Ça prend de la concertation. Fait que moi je pense qu'il y aurait lieu d'avoir quelque chose comme ça. » AR 10

« Je pense qu'on devrait avoir des tables ou des comités dans nos industries qui devraient être obligatoires un certain moment donné par rapport à l'intégration avec plusieurs acteurs. Tous les acteurs principaux dont le syndicat, l'employeur, des personnes du plancher, des personnes immigrantes, parce qu'on a quand même plusieurs organismes en Estrie qui nous aident quand qu'il y a une problématique. On peut faire appel à eux, on peut... Je pense qu'on est capable, au moment où est-ce qu'on décide de faire le pont pour s'en aller dans cette direction-là, on est capable de mettre les outils en place pour nous aider en intégration. On a les ressources pour le faire. Il faut juste avoir la volonté de le faire. ...].» AR 1

D'ailleurs, plusieurs AR ont déjà commencé à créer des occasions de se concerter et de travailler en équipe :

« Puis il y a tout un comité aussi. On a formé un comité des enjeux de la main-d'œuvre et il y a tous les intervenants qui sont autour de la table : la commission scolaire, la MRC, nous on est là, la Chambre de commerce est là, Carrefour Jeunesse Emploi est là. Il y a l'UPA qui est là pour toucher les agriculteurs. En

tout cas, on essaie d'être tous les intervenants autour de la table et on monte les projets tout le monde ensemble pour vraiment ... on a vraiment nommé le comité "Comité sur les enjeux de la main-d'œuvre". Fait que vraiment, notre priorité, c'est : qu'est-ce qu'on peut faire? » AR 6

« On a créé un comité sur les enjeux de la main-d'œuvre avec tous les intervenants. On est une région qui travaille beaucoup ensemble parce qu'on a tous des budgets limités, des ressources humaines limitées. Et on a tous le même objectif, c'est accompagner notre région pour une meilleure qualité de vie. Donc on a créé un comité et selon les budgets, les ressources humaines et financières de chacun des intervenants. Il y a Emploi Québec, la MRC avec le responsable économique, il y a la Commission scolaire de l'aide aux employés, la Chambre de commerce, le Carrefour Jeunesse. On s'assoit, on se rencontre régulièrement en 6 semaines et on a démarré des projets en fonction de ça. » AR 7

Bien que le tout ait commencé à se faire, il y a encore place à amélioration.

« [C'est important] que tous les organismes travaillent ensemble, autant au niveau de la santé, de l'éducation, l'employabilité et tout ça. Puis oui, on se parle, mais il y a place à amélioration. » AR 10

Rappelons les principaux éléments qui ressortent de nos analyses pour chacun des acteurs étudiés. Ils sont au nombre de huit pour les employeurs soit leurs réactions face à la pénurie de MDO à laquelle ils sont confrontés, leur réticence envers une MDO immigrante en raison de la peur de l'inconnu qu'ils ont, des préjugés qu'ils possèdent, des responsabilités que de faire appel à ce type de MDO représentent et à la lourdeur administrative qui y est associée en plus de la nécessité d'occuper un nouveau rôle (extraprofessionnel) et de leur besoin des AR pour y arriver.

En ce qui a trait aux AR, sept principaux éléments se démarquent et vont comme suit : leur nécessité en raison de leurs rôles d'accompagnement, de sensibilisation/formation/éducation, du début d'ouverture envers cette MDO qu'il faut continuer d'entretenir et de faire grandir, des résultats positifs qu'ils engendrent,

des services qu'ils offrent et de leur méconnaissance auprès des deux autres acteurs étudiés.

Pour ce qui est des CA, nous en avons identifiés quatre soit leur besoin de nouveaux citoyens, le rôle crucial qu'elles jouent dans la rétention des PI, les effets positifs qu'elles peuvent engendrer et tout comme les employeurs, leur besoin des AR pour réussir à intégrer et retenir les PI en région.

L'analyse a démontré jusqu'à présent que les employeurs, les communautés d'accueil et les acteurs régionaux sont liés les uns avec les autres, qu'il est indispensable qu'ils travaillent en équipe. C'est au niveau de la nature de ces liens entre ces acteurs et de la nécessité de travailler en équipe, que la discussion des résultats portera dans le chapitre suivant.

Chapitre 4

Discussion des résultats

Le chapitre précédent étant plutôt descriptif, c'est dans ce chapitre-ci que nous discuterons et interpréterons ce qui émerge de ces résultats. Les phénomènes que nous tenterons de modéliser puis de théoriser sont l'interdépendance entre nos trois acteurs (employeurs, CA et AR) ainsi que le caractère fondamental du travail d'équipe dans la réussite de l'intégration et la rétention de PI en région.

Le Québec étant actuellement en grande pénurie de MDO, les régions en sont plus particulièrement touchées. Outre cette pénurie de travailleurs, les régions sont également en, disons-le ainsi, pénurie de citoyens.

L'arrivée de PI en région étant une solution possible pour combler ces pénuries, employeurs et CA se doivent d'agir, et ce, rapidement. Alors qu'ils ont manqué le train de la proactivité, ils doivent aujourd'hui rattraper ce train de la diversité et faire appel aux AR pour se propulser et arriver à monter à bord. Selon les résultats obtenus, il nous apparaît clair que ces trois acteurs ont des rôles cruciaux à remplir et que pour réussir, ils doivent travailler de pair. Partageant au final le même objectif d'intégration et de rétention des PI chez eux, il apparaissait utile de faire la lumière sur ce sujet pour ainsi mieux s'expliquer le phénomène et proposer des éléments de solution à cette problématique qu'est le manque de PI en région. De plus, le faire sous la perspective des AR ajoute un caractère innovant à cette recherche puisqu'il s'agit d'une perspective qui, à notre connaissance, n'a pas été abordée.

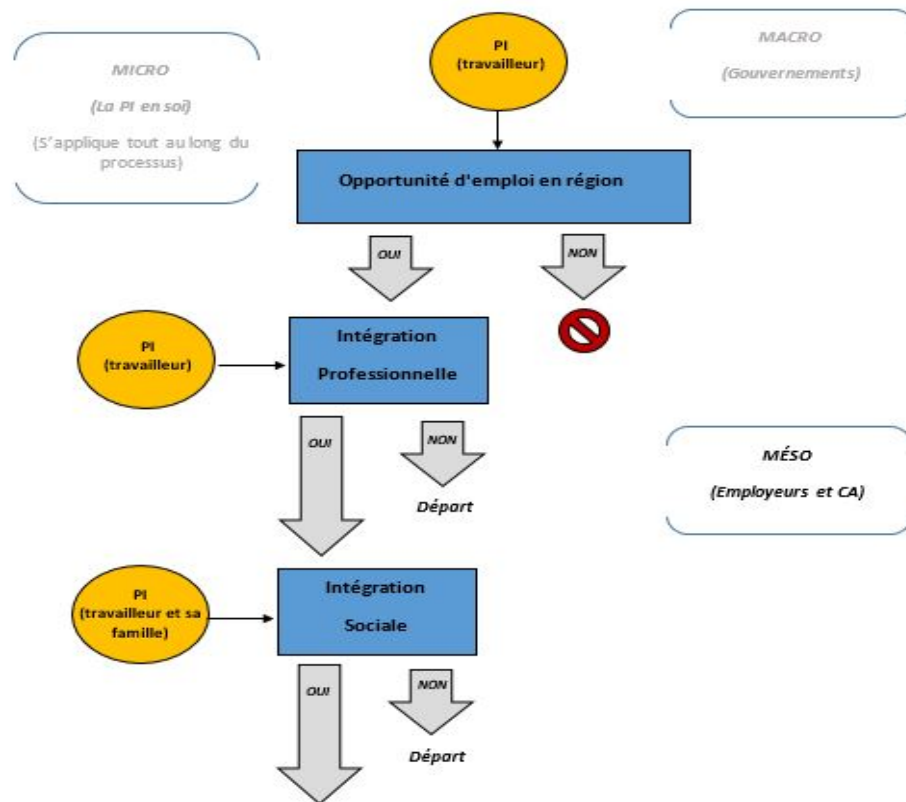
Nous présenterons en premier lieu une ébauche de ce à quoi le parcours d'une PI ressemble dans le contexte étudié (4.1). Il sera par la suite question de notre cadre conceptuel émergeant des données analysées qui se base sur les grandes lignes du chapitre antérieur (4.2). Puis viendront des éléments de réponse à notre problématique sous forme de propositions construites à partir de l'analyse précédente (4.3). Ensuite, nous

décortiquerons chacune de ces propositions afin de mieux en comprendre les tenants et aboutissants et nous les jumellerons à des théories existantes à travers lesquelles nous proposerons des recommandations. Nous présenterons de nouveau notre cadre conceptuel en guise de théorisation qui sera bonifié d'éléments de la littérature (4.4).

4.1 Le parcours d'une personne immigrante

Loin de nous l'idée d'avoir la prétention de réussir à dresser un portrait exhaustif du parcours d'une personne immigrante à son arrivée au Québec, nous proposons ci-bas un schéma le représentant dans le contexte de notre recherche. Il en est ainsi grandement simplifié, mais donne tout de même une représentation visuelle mettant de l'avant l'importance de s'attarder aux acteurs impliqués sélectionnés.

Figure 4.1 : Parcours des PI dans le contexte de la recherche actuelle



Cette figure permet de schématiser l'écosystème dont il est question en termes d'intégration et de rétention des PI en région. À la suite de la présentation de résultats, nous avons pu constater qu'il y avait plusieurs caps à franchir pour réussir l'intégration et la rétention des PI.

Tout d'abord, la PI doit avoir une opportunité d'emploi en région, sans quoi elle ne considérera pas s'y installer. Dans notre cas, il est clair que les emplois ne manquent pas, mais les emplois pour lesquels il y a un besoin de MDO ne correspondent pas nécessairement aux emplois envisagés par une PI.

Ensuite, il est question d'intégration professionnelle, soit le rôle joué par les employeurs. Comme mentionné, une PI ne restera pas en région si elle n'est pas bien intégrée dans son milieu de travail.

Finalement, en ce qui concerne l'étendue de notre recherche en soi, il s'agit de l'intégration sociale de la PI dans sa CA. Comme les résultats le montrent, c'est cette forme d'intégration qui aura un pouvoir décisif sur une rétention ou un départ. C'est pour cette raison que nous avons représenté ce parcours ainsi même si l'intégration professionnelle et l'intégration sociale se font simultanément.

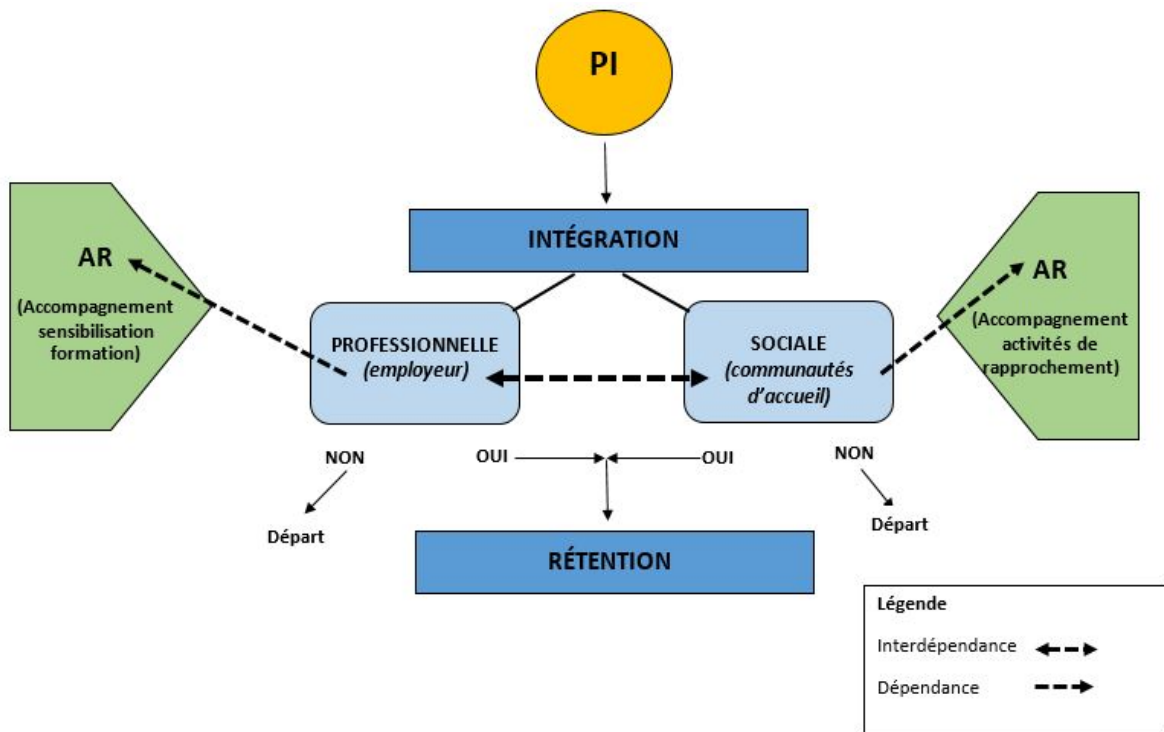
Dans cette figure, le lecteur peut également apercevoir les termes macro, méso et micro. Lors de l'analyse des données, plusieurs acteurs impliqués dans ce phénomène ont été identifiés. Nous y reviendrons plus tard, mais il importait de mentionner ici que notre recherche se concentre sur le niveau méso, soit au niveau de l'intégration professionnelle (employeurs) et sociale (CA). Les rôles et responsabilités de deux autres acteurs présents dans cet écosystème soit les gouvernements (au niveau macro) et les PI (au niveau micro) ne sont pas moins importants que ceux des employeurs et des CA (niveau méso) sur lesquels nous nous sommes concentrés. Il importait donc de les représenter, mais ils ne seront guère abordés ici puisqu'à des fins méthodologiques, nous avons décidé de ne sélectionner que certains des acteurs impliqués.

4.2 Notre cadre conceptuel

Avec une approche comme la MTE, il est légitime que notre cadre conceptuel émerge directement de l'analyse de nos résultats. Celui-ci a été construit selon, disons-le ainsi, les grandes lignes de notre présentation des résultats. Une première version est présentée ci-dessous et une seconde version sera présentée à la suite des sections concernant nos propositions détaillées puisqu'elle sera bonifiée de contributions théoriques de nos recherches dans la littérature. Cette première version correspond à l'étape de la modélisation en MTE soit la tentative de reproduire la dynamique du phénomène étudié (Paillé, 1994). Étant un phénomène aux nombreuses composantes, nous nous sommes attardées à trois d'entre elles.

Afin de comprendre pourquoi les régions sont quasi désertes de PI malgré leur pénurie de MDO, leur manque d'habitants et la disponibilité de ce type de MDO, nous nous sommes interrogés sur l'intégration et la rétention de celles-ci et sur certains acteurs clés qui y jouent un rôle. C'est en recensant des données auprès des AR concernant ce phénomène que nous avons constaté la présence d'une dynamique entre les employeurs, les CA et nos répondants, les AR. Voici donc la version initiale de notre cadre conceptuel résumant les constats faits dans la présentation des résultats sur lequel les propositions subséquentement proposées se basent. Il s'agit donc d'un premier cadre conceptuel se basant sur les données, disons-le ainsi, brutes.

Figure 4.2 : Cadre conceptuel à la suite de notre analyse



À la lecture du chapitre de présentation des résultats, le lecteur a pu constater que nous avons déterminé l'ordre de cette présentation en suivant la dynamique naturelle qui semblait émerger entre les catégories à l'étude. C'est cette dynamique d'interdépendance entre les acteurs choisis et ses diverses composantes propres à chacun d'eux qui sera détaillée plus loin. Pour ce faire, voici quatre propositions en guise d'éléments de réponse expliquant l'influence de la dynamique présente entre ces acteurs sur l'intégration et la rétention des PI en région. Ces propositions sont d'ailleurs ce qui composera les principales sections du chapitre. Rappelons qu'en MTE, les propositions arrivent avant les recherches dans la littérature et donc l'inclusion de théories. C'est dans cette optique que nous avons travaillé.

- 1. En raison de leur réticence à faire appel à des travailleurs immigrants pour combler cette pénurie de MDO, les employeurs ont besoin d'accompagnement et ce sont les AR qui peuvent le leur offrir.**
- 2. Le rôle et les responsabilités des employeurs à l'égard de leurs employés se sont modifiés : ils englobent davantage l'aspect extraprofessionnel.**
- 3. L'intégration des PI dans leur milieu de travail ne déterminant pas à elle seule leur rétention, les communautés d'accueil deviennent des acteurs clés : elles doivent socialement intégrer ces PI afin d'en réussir leur rétention en région.**
- 4. De par la nature interdépendante des liens unissant ces trois acteurs, ces derniers doivent travailler en équipe afin de contrer cette problématique de manque de PI en région.**

Pour chacune de ces propositions, nous verrons que les AR y sont toujours impliqués et que leur rôle y est crucial.

Les sections qui suivent explicitent en détail ces propositions selon nos réflexions combinées aux théories existantes dans la littérature scientifique qui nous semblaient pertinentes à la compréhension et l'approfondissement des éléments dont il est question.

4.3.1 Réticence des employeurs : un besoin d'accompagnement

La première proposition découle de la section 3.1 soit celle portant sur les employeurs à l'exception de la section 3.1.3 concernant le rôle extraprofessionnel de ces derniers, dont il sera question subséquemment.

S'interrogeant sur les raisons expliquant le manque de PI en région, nous nous sommes plus particulièrement intéressés au phénomène de l'intégration et de la rétention de ces personnes selon le point de vue des AR. Le premier constat qui émerge de son analyse est la réticence des employeurs à faire appel à de la MDO immigrante. Nous verrons donc en détail pourquoi il en est ainsi et comment il est possible d'y remédier ou du moins, tenter d'y remédier grâce à la dynamique présente entre les employeurs et les AR.

Voici un rappel de la proposition 1 :

En raison de leur réticence à faire appel à des travailleurs immigrants pour combler cette pénurie de MDO, les employeurs ont besoin d'accompagnement et ce sont les AR qui peuvent le leur offrir.

Dans la présentation des résultats, il a été démontré que les employeurs avaient été plutôt passifs quant à l'urgence de s'ouvrir à une MDO diversifiée. Cela s'explique par le fait même que les employeurs sont réticents à l'idée d'embaucher ce type de MDO pour plusieurs raisons, notamment la peur de l'inconnu, les préjugés à leur égard, l'anticipation négative de trop de responsabilités et la lourdeur administrative reliée à leur embauche.

À la lumière des propos tenus par les AR, nous constatons que toutes ces raisons proviennent d'une problématique centrale, soit le manque d'informations. Manque qui se retrouve à deux niveaux, soit un manque de connaissance quant aux immigrants et la diversité culturelle ainsi qu'une méconnaissance des AR oeuvrant dans leur région.

4.3.2 La diversité culturelle : un univers inconnu

Un manque de connaissances quant aux personnes immigrantes engendre chez les employeurs un sentiment de peur face à cet univers qui leur est inconnu. Cette méconnaissance de la diversité culturelle les amène à entretenir des préjugés négatifs envers ce type de MDO.

Prendre conscience de ses préjugés et surtout s'en défaire est une tâche ardue pour tout individu. Ajoutons à cela l'absence d'interaction avec les personnes envers qui l'on possède ces préjugés ainsi que l'absence, ou presque, de personnes ne possédant pas ces mêmes préjugés, il est encore plus difficile d'effectuer cette prise de conscience et d'enrayer ses préjugés. Comme le dit Borde (2008) : « [...] le cerveau humain est ainsi fait qu'il a besoin, pour traiter la quantité d'information qui s'offre à lui, de classer les gens dans des catégories. Et que, sous l'influence de son environnement, il a tendance à adopter les stéréotypes les plus courants, transmis par l'éducation, le milieu de vie ou les médias. » (p.2). Comme il en a été question précédemment, les régions sont aux prises avec ces conditions puisque l'absence de diversité culturelle nuit à leur ouverture d'esprit à ce sujet. Comme le dit cette auteure, le milieu de vie, l'éducation et la culture jouent assurément un rôle dans la possession de préjugés négatifs chez un individu envers un autre. C'est un fait qui colle au cas des employeurs en régions. En effet, il a été constaté que « les résidents des villes très multiculturelles manifestent moins de préjugés raciaux implicites que ceux des régions où la population est plus homogène. » (Borde, 2008 : 3).

Selon nos données, il y a très peu de PI en région. Il est important de garder en mémoire que les régions interrogées s'étendent sur plusieurs kilomètres de terre, ce qui veut donc dire que s'il y a une faible présence de PI en région, ces individus sont totalement absents de certaines municipalités ou villages où des employeurs sont situés. Cela veut donc dire que pour certains d'entre eux, il ne leur arrive jamais, ou presque, d'entrer en contact avec des personnes culturellement différentes. Ainsi, les

employeurs ont souvent des préjugés, sans même avoir un vécu concernant les personnes envers qui sont dirigés leurs préjugés négatifs.

Le but n'étant pas de venir à leur défense, mais d'un point de vue objectif, on ne peut pas s'attendre à ce que les mentalités changent d'elles-mêmes alors que la réalité de ces employeurs ne comporte pas ou très peu de diversité culturelle. Comment peut-on combler ce manque de connaissances envers cette diversité si l'on est entouré de gens possédant autant sinon à peine plus d'expériences et de connaissances à ce sujet, ce qui se traduit dans notre contexte par très peu? En faisant appel à des gens s'y connaissant. Dans notre cas, il s'agit bien évidemment des AR.

Suite à une étude menée par J. Wrench dont il est question dans un texte de Chicha (Wrench, 2002; dans Chicha et Sada, 2010 : 53), on peut observer qu'il existe quatre stratégies de formation à la diversité soit une stratégie basée sur l'information, une visant à changer les perceptions et les attitudes, une autre à changer les comportements et finalement, une à changer le contexte organisationnel.

Dans notre cas, celles retenues sont les deux premières. Une stratégie basée sur l'information a pour hypothèse les bonnes intentions d'une personne et stipule que c'est une ignorance de la diversité culturelle qui explique son comportement. Les informations données lors de ces formations portent sur les cultures, les pays d'origine, sur la réalité des minorités visibles, les préjugés, le racisme, etc. Cela correspond exactement au genre de formations et d'activités de sensibilisation offertes par plusieurs des AR interrogés. La deuxième stratégie est celle visant à changer les perceptions et les attitudes. Nous pensons que ces deux stratégies s'entremêlent à travers les services offerts puisque celle-ci a pour but de faire prendre conscience aux personnes concernées qu'elles possèdent des préjugés et stéréotypes qui influencent leurs attitudes,

Les employeurs ont besoin des AR afin de se renseigner et de s'outiller et ainsi se départir de ces préjugés négatifs et réussir à s'ouvrir à la MDO immigrante. Pour

s'engager dans cette voie, les employeurs doivent comprendre les bienfaits de ce changement puisqu'il viendra complètement chambouler leur univers actuel. Pour se faire, il est nécessaire à sa bonne conduite que les AR accompagnent les employeurs. Cet accompagnement, quant aux réticences, se traduit par de la sensibilisation et de la formation. Par le biais de ces services, les AR éduquent les employeurs par rapport aux PI que ce soit en les sensibilisant à la réalité de ces dernières, en créant des occasions d'échanger avec eux, en les formant sur la communication interculturelle, en discutant tout simplement de leurs préoccupations pour les aider à y faire face et à cheminer, etc.

D'ailleurs, selon des études menées auprès des employeurs, plusieurs d'entre eux disent avoir recours à des partenaires externes (les AR), afin d'obtenir de l'aide et de l'accompagnement quant à l'embauche et l'intégration professionnelle et sociale des employés immigrants (Deschênes, 2017 ; Dupuis 2018). Les AR, qu'ils soient des organisations spécialisées en employabilité, en accueil et intégration des PI ou encore des organismes communautaires proposant des services pouvant aider à l'intégration sociale des PI, sont des alliés précieux qui offrent un accompagnement supplémentaire non négligeable. En accompagnant les employeurs et/ou les PI, les AR permettent aux employeurs de se concentrer sur leurs rôles et responsabilités en décomplexifiant le tout et rendant la démarche plus humaine en collaborant les uns avec les autres. Par exemple, il a été observé que les employeurs qui font appel à des AR offrant un soutien quant à l'intégration sociale des PI ont tendance à mettre davantage de pratique de gestion favorisant l'intégration des PI en place, contrairement à ceux qui n'y font pas appel. Cela s'expliquerait par le fait que l'employeur a ainsi plus de temps pour se concentrer sur l'intégration professionnelle puisqu'un AR possédant une expertise quant à l'insertion sociale vient le soutenir et l'accompagner dans son rôle extraprofessionnel dont il a été question et qui sera abordé dans la section suivante. Selon cette même étude, tous ceux qui ont recours à des AR disent grandement apprécier l'aide apportée et considèrent leur expérience comme étant très positive (Deschênes, 2017).

Plusieurs recommandations de cette auteure abondent dans le sens des propos tenus précédemment. Selon cette dernière, les employeurs ont besoin de plus de sensibilisation, de formation, d'aide quant à l'accueil des PI en offrant un accompagnement soutenu et d'un soutien à la francisation ainsi qu'à l'intégration sociale. Les AR, aussi diversifiés qu'ils puissent être, représentent des acteurs-clés pouvant aider à mettre en œuvre ces recommandations en comblant les besoins mentionnés grâce à leurs expertises. Ces organisations dites « spécialisées » jouent un rôle crucial dans l'intégration professionnelle et sociale des PI.

4.3.3 Résistance au changement

Nous comparons cette réticence à une forme de résistance au changement. Bien qu'il s'agisse d'un passage obligé, l'arrivée d'une MDO immigrante reste, selon nous, un changement vécu par les employeurs des régions. Si le terme de résistance peut avoir une connotation négative, l'idée d'utiliser ce terme ici n'est pas dans l'intention de reprocher un manque d'ouverture à la MDO immigrante de la part des employeurs. Nous pensons que de mieux comprendre cette résistance, d'abord en l'identifiant, puis en prenant conscience de ce qui la compose, est un atout duquel découle du positif. Cette diversité culturelle étant un phénomène nouveau, les employeurs ont besoin de se faire accompagner à travers ce changement qui bouleverse leur réalité et par le fait même, leurs habitudes au travail. Sans avoir de mauvaises intentions, leurs perceptions négatives quant aux PI les empêchent de s'ouvrir à eux et engendrent une certaine forme de résistance au changement puisqu'ils ont des préoccupations quant aux changements à venir. C'est en étant conscient de leurs réticences et de leur manque d'information que les AR seront en mesure de mieux comprendre cette résistance et travailler à la diminuer. Les employeurs correspondent ainsi à ce que Céline Bareil (2012) nomme le « destinataire » du changement. Selon cette même théorie de la gestion du volet humain du changement, les AR correspondent aux « acteurs de soutien auprès des destinataires ». De par leurs missions diversifiées, plusieurs AR pourraient intervenir auprès d'un même employeur afin de combler

plusieurs rôles distincts de ces acteurs de soutien. De surcroît, un même AR peut jouer plusieurs rôles d'acteur de soutien à la fois puisque leurs mandats touchent parfois à plusieurs éléments différents ou encore que leurs expertises sont complémentaires.

En nous basant sur les rôles des acteurs de soutien de la théorie de la gestion du volet humain du changement de Céline Bareil, nous avons identifié les rôles que les AR jouent auprès des employeurs dans la conduite de ce changement. La réflexion derrière ce lien entre nos données et la théorie est que de revenir au plus simple permet parfois de mieux comprendre un phénomène. Ainsi, malgré toutes ses caractéristiques qui lui sont propres, l'arrivée de PI en régions n'est au fond qu'un changement, un gros, nous en convenons, auquel les employeurs sont obligés de se conformer. Comme ils y semblent résistants, il est d'autant plus important d'être à leur écoute et de se soucier de ces destinataires du changement. La gestion du volet humain de ce changement au niveau de l'intégration et de la rétention des PI se situe dans le besoin qu'ont les employeurs d'être accompagnés par les AR.

Voici donc ci-dessus un tableau illustrant les différents rôles que peuvent jouer les AR auprès des employeurs afin de les accompagner et de favoriser et faciliter leur ouverture au changement vécu. Ce tableau reprend les éléments du livre de Céline Bareil (2012) en les adaptant à notre contexte.

Tableau 4.4 - Gérer le volet humain du changement chez les employeurs quant à la nouvelle MDO immigrante (adaptation du modèle de Céline Bareil)

Acteur de soutien	Rôles et responsabilités <i>(Type de services offerts par les AR)</i>
Consultant en gestion	Aidant, analyste, animateur, coach, conseiller, formateur et médiateur
Professionnel des ressources humaines	Orienter les activités sur le diagnostic des problématiques vécues, sur l'établissement d'une relation de confiance entre les acteurs impliqués, sur l'adoption de solutions et sur la préparation de plan d'action.
Formateur interne	Former des super-utilisateurs*
Équipe de gestion du changement	Accompagnement afin que les destinataires du changement puissent se l'approprier efficacement et de s'y adapter plus rapidement
Équipe des communications	Informar les destinataires et recueillir leurs commentaires
L'équipe de la formation	Former pour développer du savoir, du savoir-faire et surtout, du savoir-être. Identifier les besoins de formation en fonctions des individus.
L'équipe d'intégration du changement	Favoriser la participation des destinataires du changement <i>(Il est conseillé d'avoir une équipe qui s'y consacre à temps plein. Cependant, PME qui composent majoritairement les régions n'ont pas les ressources (monétaire, financière et capital humain) pour se le permettre selon nos données.)</i>
Les équipes de gestion de projet	Consultants de l'externe et ressources de l'interne qui s'unissent dans le but de concevoir de nouveaux procédés et d'élaborer la mise en œuvre du changement <i>(Cette dernière partie section du tableau correspond également à la nécessité de collabore qui se retrouve à la section 4.7.1)</i>

*Il sera question des super-utilisateurs ci-dessous

Dans ce tableau, la colonne « acteur de soutien » correspond aux différents acteurs impliqués dans la bonne conduite du volet humain d'un changement selon Bareil. Or, dans le cas de cette recherche, nous voulons démontrer que les AR offrent des accompagnements et services diversifiés. Sans alourdir le texte avec toutes les options précises possibles, on peut voir le type de services offerts qui correspondent à ce qu'ils offrent dans la colonne « rôles et responsabilités ». Ainsi, l'application d'un modèle théorique intra organisationnel à un niveau plus macro soit l'écosystème d'intégration et de rétention des PI est une spécificité propre à notre recherche. Alors que les rôles décrits par cette théorie de Bareil (2012) se situent originalement à l'intérieur d'une organisation, nous les transposons ici à un autre niveau, soit celui des relations entre les acteurs de l'écosystème étudié. Les propos tenus ne concernent donc plus que les employés d'une organisation vivant un changement, mais concernent l'ensemble des AR impliqués qui agissent tels les spécialistes de ce changement qu'est l'arrivée de MDO immigrante en région. Ayant des champs d'expertise diversifiés, ils peuvent réussir à combler plusieurs de ces rôles s'ils travaillent les uns avec les autres.

Par ailleurs, grâce aux allées et venues entre nos données et la littérature qui sont encouragées par la MTE, nous avons pu faire émerger un aspect intéressant. Lors de l'analyse de nos données, plusieurs AR ont mentionné la présence de programme de jumelage, parrainage, compagnonnage ou de mentorat comme étant un élément facilitateur. Selon eux, cette pratique organisationnelle serait en quelque sorte la pierre angulaire d'une intégration bien réussie. Elle est sans équivoque l'adaptation des pratiques faites par les employeurs la plus fréquemment mentionnée. Elle semble également être un facteur clé de succès à la réussite de l'intégration professionnelle, et même parfois sociale, du travailleur immigrant. Les employeurs possédant cette pratique n'auraient obtenu que des résultats positifs et les AR conseillent d'ailleurs aux employeurs ne le faisant pas d'avoir recours à cette pratique. Voici des extraits faisant état de ces faits :

« Mais moi, ce que j'ai vu beaucoup, c'est le jumelage. [...] jumeler, mettons, un travailleur avec quelqu'un d'autre et d'avoir une personne référente dans

l'entreprise. Fait que ça, ça fonctionne. Fait qu'au moins, la personne n'est pas arrivée et est laissée à elle-même dans l'entreprise avec quelqu'un à qui elle peut se référer. » AR 3

« Il y a de l'accompagnement, du coaching, du jumelage en entreprise. Entre deux.... Un natif ou quelqu'un qui est là depuis longtemps avec un nouvel arrivant. Ça, c'est à faire ou ça se fait. » AR 23

« [...] c'est qu'il y avait une personne qui accompagnait, comme ça devrait se faire dans toute entreprise, pour intégrer la personne. Donc elle avait comme une personne ressource au niveau de l'accompagnement. Ils avaient dédié une personne pour accompagner cette personne-là pour l'intégrer. » AR 14

Le lien effectué avec la théorie est la comparaison que nous établissons entre l'impact de ces compagnons dans l'organisation et le rôle de ce que Bareil (2012) nomme les « super-utilisateurs » et que l'on appelle aussi communément les « champions » dans la littérature portant sur le monde de la gestion. Peu importe l'appellation que nous leur donnons, ces acteurs clés sont essentiels à la réussite de la conduite d'un changement puisqu'ils sont en fait des éléments facilitateurs. Étant en quelque sorte des ambassadeurs du changement, ils agissent comme modèles, rassurent les destinataires du changement et les encouragent ainsi à suivre le pas (Autissier et Moutot, 2016).

Dans sa théorie de la gestion du volet humain du changement, Bareil décrit les super-utilisateurs comme étant des individus choisis notamment en raison de leur crédibilité et de leur talent de communicateur. Ces derniers deviennent des ambassadeurs du changement et aident ainsi à son bon déroulement de manière temporaire. Cela correspond en tout point aux programmes de compagnonnage, jumelage ou mentorat offert dans certaines organisations. En effet, ces derniers faciliteraient grandement l'intégration des travailleurs immigrants dans son milieu de travail. Ils agissent en guise de personnes ressources pour le travailleur en soi, mais aussi en guise d'exemple à suivre auprès de ses collègues. En voyant le travailleur immigrant développer une relation avec un des leurs, les autres employés auraient tendance à

baisser leur garde et à davantage aller vers cet individu culturellement différent. De plus, les compagnons ou mentors sont encouragés à intégrer socialement les travailleurs immigrants en les invitant à manger avec eux, en leur proposant de l'aide, en les invitant à se joindre à eux pour une activité en dehors du travail, etc., comme l'illustre l'extrait suivant :

« Donc, là, il y a des gens bénévoles à l'interne qui vont les accompagner, qui vont passer un week-end avec eux pour dire "bien voici la Régie de l'assurance-maladie. L'hiver, il fait froid, ça prend des bottes" ce genre de choses-là. [...] Moi, je vous dirais que les entreprises, ceux qui ont le plus d'expérience ont adapté – ils tiennent compte de la famille. Maintenant, de plus en plus, j'ai des gens qui embauchent – surtout ceux qui embauchent à l'international, ils vont chercher maintenant à faire l'intégration du conjoint ou de la conjointe parce qu'ils savent que c'est un élément clé. » AR 18

Cela nous amène à suggérer que les AR devraient porter une attention particulière à ce genre de programme chez les employeurs et proposer à ces derniers de former ces ambassadeurs du changement qu'est l'intégration de PI en région. Bien que les résultats soient actuellement positifs, nous pensons que c'est une pratique qui a le potentiel d'avoir encore plus de répercussions positives si ces compagnons ou mentors sont encore mieux préparés et outillés. C'est une piste de solution que nous nous permettons de proposer.

Bref, il apparaît donc clair que les employeurs ont besoin des AR afin de réussir la conduite de ce changement qu'est de s'ouvrir à une MDO immigrante. S'ils sont bien accompagnés, ils seront plus enclins à embaucher des PI et seront mieux outillés pour savoir comment les intégrer dans leur organisation. Cela serait donc une avancée vers la résolution de la problématique du manque de PI en région.

Cependant, la méconnaissance des AR présents et/ou œuvrant dans leur région qui correspond au second manque de connaissance ajoute une difficulté supplémentaire pour les employeurs à se faire accompagner par ces acteurs de soutien.

4.3.4 Méconnaissance des AR

Une mauvaise connaissance des ressources disponibles pour les aider brime en quelque sorte les employeurs de jouir de ces éléments facilitants. Comme cela a été mentionné dans la présentation des résultats, les AR considèrent qu'ils sont généralement méconnus des employeurs de leur région et qu'ils doivent se faire connaître auprès de ces derniers.

Ce qui a été confirmé puisque les employeurs anticipent négativement la venue supplémentaire de nombreuses responsabilités en plus de toute cette lourdeur administrative associée à l'embauche de PI. Pourtant, plusieurs des AR interrogés offrent des services pouvant alléger la tâche des employeurs. Alors que certains peuvent les accompagner dans les démarches administratives et toute la paperasse qui en découlent, d'autres peuvent les soutenir dans ces nouvelles responsabilités puisqu'ils sont nombreux à accompagner les employeurs et/ou à encadrer des PI.

Selon Dupuis (2018) les employeurs se sentent démunis puisqu'ils ont l'impression qu'il y a plusieurs AR aidant les PI, mais peu ou pas pour leur venir en aide. Ils disent manquer de repères et qu'une expertise externe est nécessaire puisqu'ils n'ont pas les connaissances requises pour faire face à tous ce que l'arrivée de PI dans leur entreprise engendre. D'ailleurs, ce peu de ressources qui leurs sont disponibles, selon eux, combiné à la lourdeur administrative donc il a été question précédemment, créer de la frustration chez certains employeurs. Comme les employeurs ayant eu recours à des AR sont tous satisfaits des services rendus selon l'étude de Deschênes (2017), cela démontre qu'il y a bel et bien des AR disponibles pour accompagner les employeurs et que ces derniers gagnent à leurs faire appel. Cela fait donc état de la méconnaissance de la plupart des employeurs à l'égard des ressources à leur disposition.

L'étude de Dupuis (2018) relate cette méconnaissance également. Alors que les AR ont un rôle essentiel à jouer auprès des employeurs, ces derniers disent ne pas bien connaître les programmes, subventions ou types d'aide auxquels ils ont droit. Pour

plusieurs, ce n'est que lors de leur participation à un projet pilote mené par la Fédération des chambres du commerce du Québec (FCCQ) que l'existence de programmes d'aide et d'insertion au travail offerts par des organismes municipaux leur a été révélée. Les employeurs ont mentionné vouloir obtenir plus d'informations non seulement de la part des AR, mais aussi sur les AR et c'est dans ce sens que la recommandation de faire davantage la promotion des différents programmes, organismes et ressources existants converge. Le fait de mieux connaître les AR ayant le potentiel de les aider eux-mêmes, mais aussi d'aider les PI, est un désir, voire un besoin exprimé par les employeurs. D'ailleurs, parmi les besoins anticipés des prochaines années on retrouve l'organisation d'activités d'informations ou de régionalisation ayant pour but de promouvoir la disponibilité de ressources offertes aux employeurs.

Nous pensons donc que si les employeurs connaissaient mieux le type d'AR œuvrant dans leur région ainsi que les services qu'ils offrent, cela faciliterait la conduite de ce changement. En étant conscients de la possibilité de se faire aider par des organisations ayant une meilleure connaissance de la diversité culturelle qu'eux, les employeurs feraient plus facilement appel aux AR. Nous pensons qu'être à l'affût des ressources et outils à leur disposition, ferait en sorte que les employeurs seraient plus nombreux à entamer ce virage vers la diversité culturelle, ce qui serait un pas dans la bonne direction pour résoudre la problématique qui les concerne.

Évidemment, il importe d'être conscient que les ressources disponibles varient selon la région en question. Or, pour les cinq régions constituant notre terrain, chacune d'elle était desservie par plusieurs AR aux missions différentes. Il est donc fort probablement que les employeurs puissent se faire aider un tant soit peu.

En somme, les AR sont aux employeurs ce que les acteurs de soutien sont aux destinataires du changement selon Bareil (2012). À force de s'attarder aux spécificités d'un contexte donné, on en oublie parfois de revenir aux sources. Analyser en profondeur les détails d'un phénomène est essentiel, mais relativiser et essayer de conserver une vue d'ensemble l'est tout autant. Dans notre cas, bien que l'arrivée d'une MDO immigrante dans les régions possède son lot de particularités,

l'essence même de cette nouvelle réalité propre aux acteurs concernés se traduit par un simple fait : l'arrivée d'un très grand changement. C'est pourquoi les théories de gestion du changement nous ont paru toutes indiquées pour mieux comprendre ce phénomène d'intégration et de rétention des PI en région. Un changement reste un changement et la nécessité de la gestion du volet humain du changement est déjà bien établie. Ainsi, tout le processus d'accompagnement et de soutien du destinataire du changement dont il a été question est aussi essentiel à la réussite de la conduite du dit changement.

4.3.5 L'aspect extraprofessionnel : un nouveau rôle pour les employeurs

Cet élément des résultats obtenus (section 3.1.3) nous semblait assez riche d'informations, mais surtout assez significatif pour en élaborer une proposition distincte bien qu'il appartienne à la catégorie des employeurs.

Voici un rappel de la proposition 2 :

Le rôle et les responsabilités des employeurs à l'égard de leurs employés se sont modifiés : ils englobent davantage l'aspect extraprofessionnel.

C'est le facteur de la nouveauté de ce rôle chez les employeurs qui nous pousse à croire qu'il est important de le mettre de l'avant et de s'y attarder. En effet, il est clair que les employeurs ne sont pas préparés à tenir un tel rôle puisque visiblement, ils le craignent et ne sont pas à l'affût des ressources disponibles pour les aider à le tenir.

De plus, peu d'études à ce sujet existent puisqu'il est habituellement question du rôle des employeurs dans l'enceinte de son organisation et non à l'extérieur. De prime à bord, il est même parfois mal vu que l'employeur s'émissionne dans la vie extraprofessionnelle de ses employés. Or, selon notre étude, c'est totalement l'inverse pour la rétention des PI en régions. Bien qu'il ne s'agisse pas de se mêler de tous les

aspects de sa vie privée, l'employeur, s'il veut retenir ses travailleurs immigrants, doit veiller à leur bien-être à l'extérieur du milieu de travail. Ce bien-être passe par l'intégration sociale de ceux-ci ainsi que de leur famille.

Inclure les PI dans leurs activités durant les jours de congé, leur faire découvrir la région, trouver un emploi pour le ou la conjoint(e), aider les parents à comprendre notre système scolaire, les accompagner lors de rendez-vous médicaux, les aider à trouver des meubles pour leur appartement, leur indiquer où sont les épiceries et pharmacie, etc., sont tous des exemples de ce que l'employeur peut faire.

Cela peut paraître beaucoup, et c'est le cas puisque l'énumération peut encore être longue. Cependant, les employeurs n'ont pas à faire cela tout seuls. L'idée est de démontrer aux PI qu'ils se soucient sincèrement d'eux, de leur bien-être et de leur intégration dans la communauté. Les PI ont besoin, selon les AR, de se sentir soutenus et encadrés, ce qui est tout à fait normal puisqu'ils arrivent dans un endroit où tout leur est inconnu. Une nuance est à apporter s'il s'agit par exemple de régionalisation d'un immigrant installé au Québec depuis quelques années déjà, s'il est nouvellement arrivé ou encore s'il est recruté directement à l'étranger. Dans tous les cas, vivre en région québécoise représente un changement que nous qualifierions de grand, puisque le nouvel arrivant perd tous ses repères. Dans les grandes villes où la très grande majorité des immigrants s'installent, ils peuvent y trouver leurs communautés ethniques ou religieuses, trouver de la nourriture à laquelle ils sont habitués, parler avec des gens qui parlent leur langue, etc. En région, outre les centres plus urbains, les AR s'entendent pour dire qu'il n'y a presque pas de nourriture étrangère, que beaucoup d'habitants des régions ne parlent que le français alors que beaucoup de nouveaux arrivants sont plus à l'aise en anglais et comme peu de PI vivent en région, il n'y a pas (ou très peu) de communauté ethnique ou religieuse.

Chicha (2002) parle de promotion d'activité novatrice lorsqu'elle mentionne l'activité ayant pour but de « soutenir et d'encourager l'intégration [...] des groupes cibles. [Ainsi que de] donner une bonne visibilité interne et externe à la diversité et à provoquer ainsi un effet d'entraînement » (Chicha, 2002; dans Chicha et Sada, 2010 : 55). Nous trouvons que cela décrit bien l'esprit derrière ce rôle extraprofessionnel tel

que nous le concevons, soit celui d'intégrer les PI tant en organisation qu'en société afin de favoriser cette ouverture à la diversité.

Cela nous amène par ailleurs à partager une réflexion. Alors qu'auparavant les employeurs étaient obligés d'embaucher des PI afin de respecter des quotas imposés, il s'agissait par la suite plus d'une pression sociale : on embauchait des PI parce que la société culturellement diversifiée s'attendait à ce qu'on le fasse et parce qu'en plus, la diversité, on le sait tous, amène une panoplie d'avantages. Cependant, cela ne semble pas s'être répandu jusqu'en région, puisque selon les données recueillies, les régions ne sont pas familières à la diversité culturelle. Ainsi, alors que les employeurs dans les grandes villes se sont, pour ainsi dire, conformés à la diversité culturelle de la société, c'est plutôt l'inverse qui se produit en région. L'employeur en région est un peu un catalyseur de changement d'ouverture à la diversité puisque c'est lui qui ouvre le bal en les embauchant. Bien que la rétention dépendrait de l'intégration sociale, la venue des PI en région se fait grâce à une opportunité d'emploi. Comme on a pu le voir à la figure 4.1, s'il n'y a pas d'emploi disponible, les PI ne viendront pas s'installer en région. Du moins, pas dans l'immédiat puisque l'attraction de PI en région se fait par le recrutement de MDO. Cela veut donc dire que ce sont les employeurs qui ont le rôle d'influencer positivement les communautés d'accueil à s'ouvrir à la diversité culturelle.

Il est donc fini le temps où l'employeur ne se souciait de ses employés que pendant les heures de travail. C'est un élément qui semble en effrayer plus d'un. Nous pensons que ce rôle extraprofessionnel est nécessaire vu la réalité de leur contexte. Se sentir bien au travail n'est pas suffisant pour rester vivre en région si les travailleurs immigrants sont isolés ou si leur famille l'est. Par contre, de devoir s'impliquer dans la vie extraprofessionnelle de son employé peut, selon nous, être un terrain glissant. Comme pour tout raisonnement, plusieurs scénarios sont envisageables. Nous pensons que les PI qui arrivent en région ont besoin de se sentir soutenus par leur employeur, mais nous pensons également que la ligne entre soutenir son employé et se mêler de sa vie privée peut être très mince.

Ne serait-ce qu'en raison des différences culturelles quant à l'honneur par exemple où une PI pourrait se sentir insultée par une action provenant d'une bonne intention de la part de l'employeur. Nous sommes tous différents et le bagage culturel que nous portons influence notre manière de percevoir les choses (Davel, Dupuis et Chanlat, 2011). Évidemment, des formations en communication interculturelle ou encore sur des cultures peuvent diminuer les risques de tels scénarios, mais le fait est que de tenir un tel rôle n'est pas simple pour les employeurs, d'autant plus qu'ils ont, selon nos données, beaucoup de chemin à faire quant à la diversité culturelle.

Ainsi, bien que les responsabilités découlant de ce rôle extraprofessionnel puissent être partagées entre employeurs, AR et société d'accueil, il n'en reste pas moins que c'est un rôle encore méconnu où les marges de manœuvre peuvent varier et il est donc difficile de s'y retrouver. Il est certain que des AR peuvent aider les employeurs à s'y repérer et les outiller pour mieux comprendre cette nouvelle réalité, d'où, encore une fois, le lien de dépendance de l'employeur avec l'AR. Trop de changements surviennent à la fois pour que les employeurs puissent naviguer seuls parmi les eaux tumultueuses de la diversité culturelle.

Les employeurs ayant un rôle extraprofessionnel à jouer, il est logique d'avancer que l'intégration sociale de PI a une influence primordiale sur leur rétention. En effet, alors que l'employeur doit bien intégrer les PI dans son organisation en plus de contribuer à son intégration sociale, les efforts de ce dernier pourraient se retrouver anéantis si la société d'accueil n'intègre pas bien ces travailleurs immigrants et leur famille, s'ils en ont une. Selon nos données, c'est l'intégration sociale des PI, travailleurs ou non, qui ferait toute la différence. C'est pourquoi notre prochaine proposition concerne cet aspect.

4.3.6 Les communautés d'accueil : un nouvel acteur

à impliquer

Comme cela a été démontré dans la présentation des résultats, les AR mentionnent que c'est l'intégration sociale des immigrants dans leur nouvelle communauté qui a un pouvoir décisif sur la rétention des PI en région.

Voici un rappel de la proposition 3 :

L'intégration des PI dans leur milieu de travail ne déterminant pas à elle seule leur rétention, les communautés d'accueil deviennent des acteurs clés : elles doivent socialement intégrer ces PI afin d'en réussir leur rétention en région.

Les résultats obtenus font bien état de cette proposition. En région, les communautés d'accueil doivent faire un effort afin de les intégrer à leur communauté puisque sans cela, les PI quitteront. Cet aspect concernant les CA a occupé une place importante dans les informations collectées.

Outre les propos déjà tenus dans la présentation des résultats, nous ne sommes pas en mesure d'approfondir l'analyse. Bien que le lien d'interdépendance avec les employeurs soit crucial à la rétention des PI et que les AR représentent également un acteur de soutien multiple pour les CA, nous n'avons pas en notre possession plus d'informations nous permettant de poursuivre l'analyse puisque les propos tenus concernaient presque exclusivement cet aspect. Souvent mentionnée, cette nécessité d'intégration sociale des PI est essentielle, mais rien de plus n'était dit à ce sujet. Notre contribution réside dans l'identification de cet acteur à considérer dans l'écosystème de l'intégration et la rétention des PI en région ainsi que les liens déjà explicités de dépendance et d'interdépendance qu'il possède avec les employeurs et les AR.

D'ailleurs, les travaux de recherches de Deschênes (2017) et Dupuis (2018) appuient nos propos. Selon les résultats de Deschênes (2017), l'intégration à la société est aussi

importante que celle en entreprise puisqu'elle a un impact sur la rétention à long terme des PI en région. De plus, étant principalement composées d'entreprises de petite ou de moyenne taille, il a été constaté que la dynamique des CA avait une forte influence sur l'intégration professionnelle des PI. Comme la venue de PI dans ces petites communautés apporte un vent de changement important, une intégration réussie en entreprise (intégration professionnelle) peut avoir une influence sur l'intégration sociale. Cette influence mutuelle établie entre ces deux formes d'intégrations par les résultats de cette étude contribue à valider le lien de dépendance entre employeurs et CA que nous avons soulevé dans cette présente recherche.

Ces liens appuient également nos propos concernant l'importance pour les acteurs impliqués de collaborer et de travailler en équipe.

4.3.7 Un travail d'équipe : un impératif

La nécessité de travailler en équipe est sans équivoque la pierre angulaire de la réussite du défi d'intégration et de rétention des PI en région.

Voici un rappel de la proposition 4 :

De par la nature interdépendante des liens unissant ces trois acteurs, ces derniers doivent travailler en équipe afin de contrer cette problématique de manque de PI en région.

Plus que de travailler en équipe, nous proposons, à la lumière de nos lectures académiques, qu'il est essentiel que les acteurs impliqués collaborent.

D'ailleurs, comme présentés dans le chapitre précédent, les AR participant à des tables de concertation et autres occasions d'échange et de partage avec leurs collègues disent tous sans exception que cela leur est bénéfique et qu'ils en retirent des avantages. Nous pensons que ce genre d'occasion est une pratique à encourager non seulement auprès des AR, mais auprès de tous les acteurs impliqués soit les

employeurs, les communautés d'accueil, les AR et ceux faisant partie de ce phénomène, mais n'étant pas à étudier dans le cas de ce projet de recherche, c'est-à-dire les gouvernements et les personnes immigrantes.

4.3.8 La collaboration : piste de solution ou condition de succès

Nous pensons que la collaboration est plus qu'une piste de solution ou un élément facilitateur à une meilleure intégration et rétention des PI en région. Elle est une condition de succès.

Selon l'étude de Deschênes (2017), avoir recours à des partenaires est un élément important et peu mentionné dans la littérature. Une collaboration des firmes privées et des organismes communautaires (qui représentent en partie les AR dont il est question dans ce présent mémoire) serait une solution aux « barrières professionnelles, structurelles et culturelles mentionnée par Hakak et Al Ariss (2013) » (Deschênes, 2017; 187). Ainsi, de s'allier ou du moins de faire appel à des partenaires permettrait de contrer des problématiques vécues par les employeurs et les PI dans notre contexte de, disons-le ainsi, nouveauté de la diversité culturelle. Ce que ses résultats de recherche appuient lorsqu'il est dit que les employeurs ayant fait appel à des AR ont été très satisfaits et leur permettaient de mettre plus de politique de gestion en place.

L'étude de Dupuis (2018) abonde également dans ce sens du point de vue du terrain : les partenariats avec des acteurs tels des écoles et des organismes en employabilité ont été mentionnés comme étant un élément facilitant. Il est selon eux nécessaire que les différents acteurs impliqués collaborent et le manque de coordination et de concertation actuellement présent dans le processus d'intégration des PI nuisent à ces dernières.

Une des recommandations découlant de cette même étude est que l'organisation conjointe de plus de comités consultatifs par les organismes, chambres de commerce et municipalités (que représentent une partie des AR dont il est question ici), est

nécessaire afin qu'il y ait une meilleure collaboration entre employeurs et AR. Dès lors, les employeurs seraient mieux informés sur les ressources dont ils disposent et une coordination entre les différentes parties prenantes serait possible.

Plusieurs études démontrent que c'est la participation et la collaboration de toutes ces parties prenantes qui sera garante de la réussite de l'intégration socio-économique des PI en régions (Diversis Inc, 2010; Gormanns. 2015; MIDI, 2017; Racine et Plasse-Ferland, 2016; Ralickas, 2017 ; Roland, 2011; Vatz Laaroussi et al, 2013; Violette, 2015). L'importance de cette collaboration est d'ailleurs bien présente dans le plan d'action quant à l'immigration du gouvernement (MIDI, 2017 : 3-97 dans Dupuis, 2018).

D'impliquer tous les acteurs concernés permettrait également de contrer cette ambiguïté concernant les rôles de chacun à travers le processus d'intégration des nouveaux arrivants que les résultats de Dupuis (2018) démontrent. S'ils réfléchissaient, s'organisaient et se coordonnaient tous ensemble, cela enrayerait éventuellement les difficultés engendrées par le travail en silo dont il est question présentement. Pour que ce soit optimal et efficient, les différentes catégories d'acteurs concernées doivent se coordonner entre elles afin d'éviter que leurs rôles et responsabilités ne se chevauchent.

En constatant les difficultés actuelles vécues par les acteurs impliqués et en sachant que l'urgence de résoudre cette problématique ne fait qu'augmenter, il est évident pour nous que la collaboration est une nécessité. Sans avoir la prétention d'avancer que la création de tables de concertation où tous les acteurs concernés seraient présents est actuellement possible, nous pensons toutefois qu'il est réaliste d'aspirer à des tables de concertations regroupant plusieurs AR d'une même région puisque cela se fait déjà. La réalité étant que les employeurs manquent de ressources (temps, monétaires, humaines), il serait maladroit de leur demander d'atteindre d'ores et déjà ce niveau d'ouverture quant à la gestion de la diversité culturelle. Ces derniers en ont déjà plein les bras avec tous les changements que le recours à la MDO immigrante occasionne pour eux. Avant d'aspirer à ce qu'ils collaborent pleinement, il faut leur laisser le temps de se familiariser avec toute cette nouveauté. Cependant, comme les

employeurs semblent peu sollicités pour participer à des comités ou activités visant l'intégration des PI de leur communauté et qu'ils sont peu informés quant aux ressources qui leur sont disponibles (Deschênes, 2017; Dupuis, 2018), leurs présences à cette table de concertation seraient des plus bénéfiques. Ils pourraient ainsi faire entendre leurs besoins, faire part de leur réalité et surtout, mieux connaître les différentes ressources dont ils disposent à travers les différents acteurs présents.

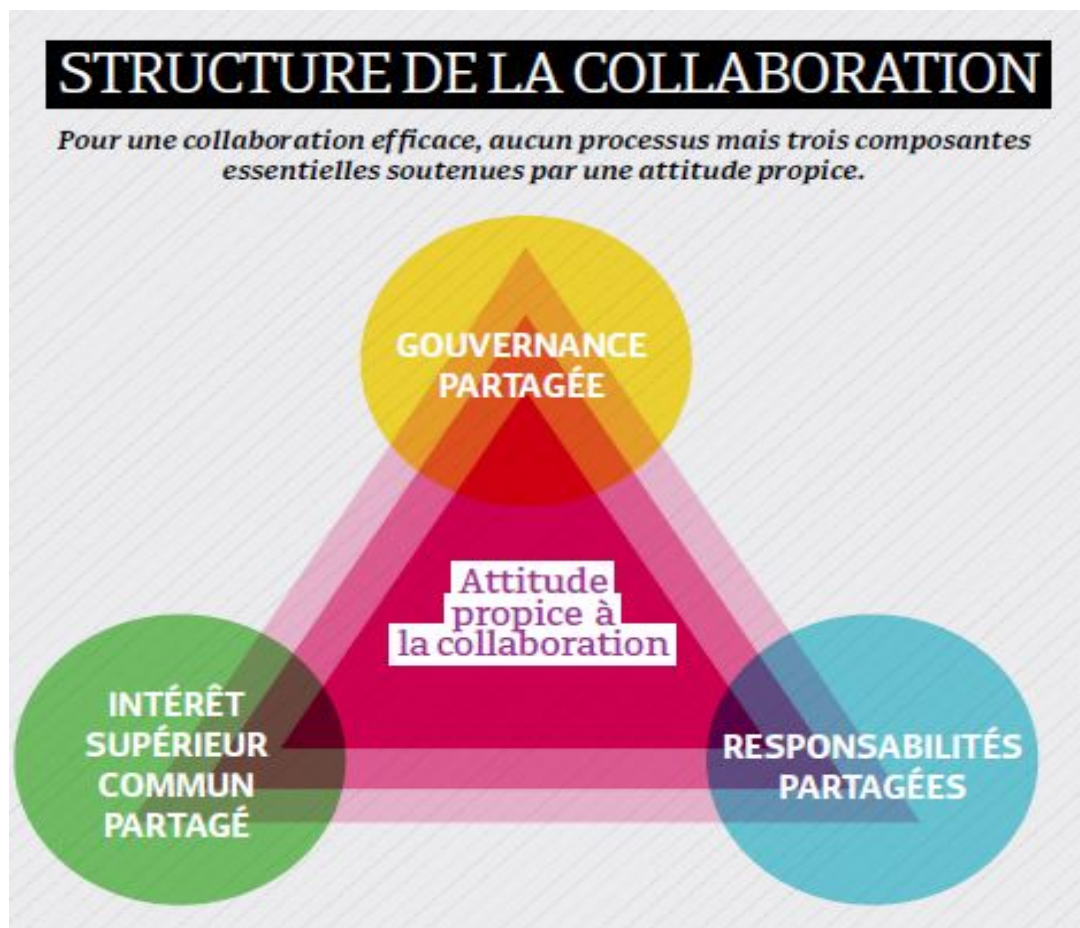
Par ailleurs, les communautés d'accueil aussi doivent dans un premier temps apprivoiser cette diversité culturelle. Comme les AR sont ceux qui les accompagnent à travers ces changements, il est logique pour nous que ce soit eux qui emboîtent le pas à cette collaboration. En collaborant entre eux, nous pensons qu'ils seront à même d'offrir un meilleur accompagnement aux employeurs et aux communautés d'accueil et éventuellement, permettre une concertation entre toutes les parties prenantes de cet écosystème qu'est l'attraction, l'intégration et la rétention des PI en région.

S'investir dans une démarche collaborative demande beaucoup de temps et d'investissement. À un point tel où les acteurs s'y engageant en viennent parfois à se demander pourquoi faudrait-il alors se compliquer la vie lorsqu'ils sont habitués à travailler en solo. La réponse à cette interrogation réside dans une expression populaire disant que « seul, on va plus vite, mais qu'ensemble, on va plus loin » ou encore, comme le dit Bondu, parce que « l'intelligence est un phénomène collectif » (Bondu, 2017 :12). On est donc toujours gagnant à collaborer.

Ceux qui désirent trouver des solutions à des défis communs en améliorant leur façon de faire grâce à des idées novatrices trouvent leur compte dans cette approche collaborative. Les AR tiennent exactement ce discours dans leurs propos comme nous avons pu le voir dans le chapitre précédent. Comme le disent Jacob, et Poitras (2015), un avantage à collaborer est d'atteindre un but commun d'efficience en coordonnant mieux leurs services et faisant circuler les informations importantes plus efficacement. Devenir plus efficient c'est aussi réussir à avoir confiance en ses partenaires, internes ou externes, afin d'offrir un meilleur service en faisant appels aux forces et expertises de chacun.

Afin de parvenir à une collaboration permettant de réels résultats positifs, voici un tableau expliquant les conditions à respecter. Ne s'agissant pas d'un processus, on ne parle pas d'étapes, mais bien de conditions. N'étant pas une voie facile à emprunter, les auteurs dénombrent trois conditions essentielles à respecter soit la gouvernance partagée, le partage d'un intérêt supérieur commun et la responsabilité partagée. Une attitude propice à la collaboration doit aussi être présente en tout temps. Voici une figure tirée de l'article en question réalisé par Jacob et Poitras (2015) qui illustre le tout.

Figure 4.7 : Les composantes essentielles à une collaboration réussie



Source : Jacob et Poitras (2015).

Bien que cette théorie ait été développée en rapport aux entreprises désirant innover, nous pensons qu'elle s'harmonise parfaitement à la nécessité pour les divers acteurs impliqués de collaborer les uns avec les autres. Cette approche de collaboration qui engendre des résultats positifs quant à l'innovation chez les entreprises peut également engendrer des résultats positifs quant à l'intégration et la rétention des PI en région si elle y est légèrement adaptée. Alors que la théorie est développée dans l'optique d'une entreprise œuvrant dans un contexte international, il faut ici l'appliquer dans une optique de collaboration de partenaires complémentaires sur un même territoire, soit les AR. Au fond, il ne s'agit que de prendre l'essence des propos et de les appliquer à notre contexte. Nous avons donc pris la liberté d'adapter certains termes utilisés afin qu'ils correspondent à la réalité de cette recherche.

Voici un tableau illustrant ces trois conditions à respecter et l'attitude à adopter pour arriver à une réelle collaboration et leur opérationnalisation. Nous le rappelons, une approche collaborative ne correspond pas à un processus et il faut considérer ces conditions et cette approche comme un tout interdépendant et non linéaire.

Tableau 4.7 : Les conditions à respecter pour atteindre une collaboration optimale

	Composantes essentielles de la collaboration	Conditions	Opérationnalisations
Attitude collaborative (favoriser le désir de partage, d'échange et d'atteinte collective du but ultime)	Gouvernance stratégique (Prendre les décisions en collégialité afin de maintenir une participation et motivation élevée)	Confiance et respect	Développer une relation de confiance mutuelle en respectant l'identité de la légitimité de l'autre. Considéré tous les AR sur le même pied d'égalité

		Avoir un leader collaboratif	Choisir un individu qui exerce son leadership et qui est capable de partager son pouvoir afin d'aider le groupe à s'organiser
		Avoir des intentions claires	Définir ses intentions et les concrétiser en un plan d'action
		Prise de décision conjointe	Mettre en place un processus la favorisant
		Information partagée	Faire preuve de transparence
	Intérêt supérieur commun partagé (Aide à la réussite d'un projet)	Aspiration partagée	Sur le plan opérationnel et stratégique. Établir un plan d'action solide
		Partage des gains	Les efforts de collaboration doivent porter fruit en tant qu'équipe, mais aussi pour chacun des AR individuellement.

		<p>Pertinence critique</p>	<p>La pertinence du projet doit être reconnue par tous.</p>
		<p>Logique de synergie créative</p>	<p>Collaborer pour atteindre un résultat plus grand que la somme de ses parties</p>
		<p>Esprit chevaleresque</p>	<p>Valoriser la réalisation de groupe plutôt que leur contribution personnelle afin de maintenir l'esprit de collaboration.</p>
	<p>Responsabilités partagées Ils doivent contribuer puisque c'est la complémentarité de leurs expertises respectives qui fait la force de cette approche)</p>	<p>Normes communes</p>	<p>Établir ensemble des règles claires de fonctionnement (temps de réponses, fréquences des rencontres, etc.). Définir ensemble les standards à atteindre (s'entendre sur ce qui est considéré comme de qualité, etc.),</p>
		<p>Rôles et responsabilités</p>	<p>Bien définir les rôles et responsabilités de chacun</p>

		Perception de complémentarité	Tous doivent comprendre la contribution que chacun des AR amène au groupe (répertorier les forces et expertises de chacun).
		Imputabilité	Bien délimiter l'imputabilité de chacun
		Partage des efforts	Inégalité dans la contribution de chacun, il faut être en mesure de l'accepter

Source : Jacob et Poitras (2015).

Nous pensons que cet outil pourrait être utile aux acteurs étudiés dans ce mémoire, ainsi qu'aux autres acteurs impliqués. S'il faut selon nous commencer par créer cette collaboration parmi les AR, il serait bien évidemment utile et bénéfique d'éventuellement impliquer tous les acteurs concernés par notre problématique. Commencer par les AR est un bon début, et si le cours suit la suite logique des choses, cela amènera potentiellement tous les types d'acteurs impliqués à collaborer. En offrant un meilleur accompagnement et un meilleur service, le tout de manière optimale grâce à une réelle collaboration, les AR amélioreraient considérablement les conditions actuelles, ce qui permettrait aux autres acteurs de graduellement aller les rejoindre dans cette collaboration.

Dans un autre ordre d'idées, il nous a semblé pertinent de soulever un élément intéressant ayant été abordé par quelques AR soit la potentielle idée d'un guichet

unique. L'idée derrière est de centraliser toutes les informations concernant les ressources disponibles pour aider tant les PI que les employeurs, et nous nous permettons d'ajouter les communautés d'accueil. En regroupant tout au même endroit, tous les acteurs impliqués sauraient exactement où aller chercher leurs informations et ce guichet les orienterait selon leurs besoins.

Les AR reconnaissent un certain manque de structure sur le continuum de services offerts à l'égard des acteurs impliqués. Comme il en a été question précédemment, l'information est diffuse et occasionne donc un manque d'information, les services offerts ne sont pas ou peu connus et le tout engendre un manque d'efficacité. Avec le nombre d'AR présents et la variété des natures de leurs mandats, les services se chevauchent et « *dans la dilution [...] on perd l'expertise* » **AR 12**

La collaboration telle que présentée peut pallier ces obstacles à une bonne intégration et rétention des PI en région si les AR se regroupent pour bâtir un guichet unique. Bien qu'ils ne soient pas tous d'accord, c'est une avenue qui nous semble intéressante, bien que très fastidieuse.

De plus, la réalité de la plupart des AR en étant des organismes, est qu'ils ont des moyens et budgets très limités puisque pour beaucoup, ils dépendent des subventions des gouvernements.

[...] Quelque chose de plus structuré. Je ne sais pas si c'est de donner des mandats clairs et de l'argent à ces organismes-là ou d'en créer un autre qui aurait seulement cette mission-là. [...] que ça soit vraiment plus clair, à qui on peut s'adresse... Mais nous, on ne peut pas vraiment le faire avec les budgets qu'on a en région, avec les ressources humaines qu'on a. Ça prendrait soit un organisme spécifique à ça [...]. **AR 7**

Comme le dit cet AR : « D'en faire juste un – une organisation, qui aurait plus de moyens, qui serait plus forte et tout. » **AR 2** représenterait un possible avantage en ce sens qu'en possédant toutes les informations utiles, c'est un tout qui aurait probablement plus de poids et de moyens comparativement aux AR qui chacun de leurs côtés tente de faire ce qu'ils peuvent avec ce qu'ils ont, tant en termes

d'informations, que de budgets. Chose certaine, l'avenue de la collaboration représenterait une base solide à un tel projet.

Bref, même sans l'optique d'un éventuel guichet unique, la collaboration est selon nous plus qu'une piste de solution, mais bien une condition de succès pour l'intégration et la rétention des PI en région que les AR gagneraient à mettre en place. La réussite de l'intégration et de la rétention des PI en région est tributaire des actions mises en place par les acteurs concernés : il importe donc que ces actions soient réfléchies et coordonnées.

4.3.9 Attitude à adopter dans une optique de collaboration

Un concept qui nous a semblé intéressant dans l'optique d'une collaboration entre les différents AR pour débiter, puis d'une collaboration entre des représentants de toutes les parties prenantes de cet écosystème est celui de la situation de gestion.

Par définition, une situation de gestion « se produit dès que deux ou plusieurs individus se trouvent liés de façon mutuelle et immédiate [et elle] constitue un artefact, explicite ou non, construit par des individus impliqués. Cela suppose que la représentation de la situation peut largement varier d'un individu à l'autre. Ce faisant, la situation de gestion apparaît comme co-construite par les acteurs [...] influencés par leurs propres représentations. » (Schmitt et al, 2011 : 159-159).

Selon cette définition, il nous semblait que la présence nouvelle de PI en région constitue une situation de gestion pour les différents acteurs impliqués. Cette « nouveauté » a un impact différent sur chacun des acteurs qui en ont donc nécessairement, des représentations différentes, tant par rapport aux défis à relever qu'aux actions à prendre. Schmitt et al (2011) mentionnent que les acteurs doivent travailler sur leurs représentations mutuelles afin de construire un sens commun. Les acteurs doivent donc s'entendre sur la situation de gestion et dans notre cas, cela veut donc dire qu'ils doivent en arriver à dresser un portrait commun de la situation. Sans devoir arriver à un consensus en soi, ce qui, nous nous en doutons, serait peu probable

vu les réalités bien différentes des différents acteurs, cette construction peut être un compris à partir duquel naît une vision commune permettant une meilleure compréhension du phénomène, de la situation. Avec des tables de concertation, les acteurs impliqués seraient, nous pensons, en mesure de faire cela et d'établir un plan d'action, en se partageant les rôles et responsabilités que la mise en œuvre d'un plan d'action nécessiterait.

Les « problèmes » que représentent la situation de gestion « doivent s'envisager comme un problème dit ouvert, c'est-à-dire ne comportant pas de solution prédéterminée (Schmitt et al, 2011 : 162). Cette notion d'ouverture se colle bien au concept des rôles dans l'accompagnement de la transition d'un changement tel qu'abordé par Jaujard.

Selon cet auteur, « le changement, non planifiable, est coconstruit par l'ensemble des acteurs, et émerge des débats et interactions. » (Jaujard, 2011 : 29). Cette approche de gestion du changement démontre l'importance des apprentissages collectifs qui sont une source d'innovation où chacun a son rôle à jouer. Cela correspond donc parfaitement à l'idée de la table de concertation où les échanges et les partages d'informations, de données, de questionnements, etc., entre les acteurs impliqués permettent une meilleure compréhension du phénomène et ainsi, laisse place à de potentielles pistes de solutions bien adaptées au contexte. Par le fait même, cela rejoint propos tenus précédemment disant que la présence de toutes les parties prenantes serait optimale afin de dresser un portrait juste et complet de la situation et ainsi, mettre en œuvre des actions permettant d'améliorer la situation de tous.

De plus, l'avantage d'une telle approche ayant un système ouvert est que l'évolution des rôles est possible. Baignant dans un monde où tout change rapidement et où les acteurs doivent vite s'adapter, cette approche leur permet de garder une flexibilité essentielle dans la transition qu'ils vivent présentement, soit de composer avec une nouvelle forme de MDO, avec de nouveaux citoyens et de réussir à les intégrer et les retenir dans leur communauté. Comme les choses évoluent rapidement, le fait de ne pas être dans un processus linéaire où le changement serait abordé comme une série

d'étapes à franchir permet à tous de redéfinir leurs rôles respectifs afin qu'ils s'adaptent bien aux besoins actuels.

Ces deux notions sont importantes dans le contexte de la présence de PI immigrante en région, puisque c'est un phénomène plutôt imprévisible. Imprévisible au sens où il se manifesterait et évoluerait de manière distincte pour chacune des régions, des CA, des employeurs. Ayant tous des réalités différentes, il serait prétentieux de prétendre pouvoir appliquer une formule généralisée indiquant comment bien faire face à ce phénomène. De grandes orientations peuvent être établies, mais force est d'admettre que pour assurer la réussite de l'intégration et la rétention des PI dans leurs régions, les acteurs impliqués devront trouver une formule qui répond à leur réalité propre. On peut notamment penser au type d'immigrant (résident permanent, travailleurs temporaires, réfugiés, etc.), aux secteurs économiques, aux facteurs socio-économiques de la région concernée, etc. De multiples facteurs doivent être pris en considération lors de l'élaboration de stratégies et ces facteurs varient d'un endroit à l'autre. L'écosystème dont il est question dans cette recherche est donc propre à chaque CA, d'où la nécessité de créer un système ouvert où chacun a l'opportunité de s'exprimer, de partager, d'échanger et d'ensemble, consolider un plan d'action.

Cette approche mixant la flexibilité que l'approche de la gestion du changement par les rôles ainsi que la notion de situation de gestion nous apparaît comme étant une option forte intéressante. Il ne s'agit pas d'un processus à suivre, mais plutôt d'une attitude à adopter face au phénomène qui nous concerne.

4.3.10 La théorie de l'agentivité et la théorie sociale cognitive

Les propos tenus dans les sections précédentes concernant la nécessité d'une concertation et d'une coordination entre les différents acteurs ayant un rôle à jouer dans cet écosystème d'attraction, d'intégration et de rétention des PI en région correspondent en plusieurs points à la théorie de l'agentivité ainsi que la théorie sociale cognitive de Bandura (1996,1999,2006).

Dans le cadre des liens établis entre ces théories et notre recherche, les sections subséquentes feront référence à tous les acteurs impliqués et non seulement aux AR. Comme il en a déjà été question, nous ne pensons pas qu'une concertation entre toutes les parties prenantes de cet écosystème est une option réaliste pour l'instant, mais nous camperons ces théories dans un mode de pensée optimal où ce pourrait être le cas.

La théorie de l'agentivité

Selon Bandura, « [...] l'agentivité est le contrôle exercé par les sujets sur leur propre fonctionnement, leur conduite et l'environnement. [Dont] le paradigme dominant de l'agentivité humaine est la théorie sociale cognitive. » (Bandura. 1986 dans Jézégou, 2014 : 270). Il s'agit donc de la capacité qu'ont les individus à intentionnellement influencer leurs actions et leur environnement et c'est lorsqu'ils le font qu'ils deviennent des « agents ».

Pour que les individus aient envie de le faire, ces derniers doivent être conscients du pouvoir qu'ils ont d'obtenir les résultats escomptés, et ce, grâce à leurs propres actions, ce que Bandura appelle le sentiment d'auto-efficacité.

Cette théorie avance donc que les individus, s'ils en ont la motivation, ont la capacité d'agir et d'influencer le contexte dans lequel ils se trouvent. Dans notre cas, cela veut donc dire que les acteurs impliqués dans ce phénomène de l'arrivée de l'immigration en région ont le pouvoir d'agir sur l'évolution de celui-ci. Ces acteurs et leurs rôles ne sont donc pas déterminés par les structures qu'impose ce phénomène : ils les créent.

À ce jour, faute d'avoir été proactifs quant à l'arrivée de l'immigration en région, les acteurs impliqués, surtout les employeurs, sont maintenant confrontés à une situation critique où ils ont le sentiment d'être dépassés par la situation selon les informations que nous avons recueillies. Plutôt que, comme certains l'ont dit : « passer [leur] temps

à éteindre des feux », il importe que ces acteurs prennent conscience, tel que la théorie de l'agentivité le suggère, que leurs rôles ne sont pas déterminés par cette situation actuelle et qu'ils ont le pouvoir de créer des structures nouvelles leur permettant d'évoluer à travers la conduite de ce changement. Ils ne doivent pas être des acteurs passifs, mais bien des acteurs actifs.

Alors que plusieurs AR disent œuvrer activement au sein de cet écosystème, ils mentionnent également la passivité de certains employeurs, le manque d'initiative des CA et l'inefficacité du travail en silo qu'eux-mêmes et leurs collègues AR exercent. Que ce soit par manque de volonté, par manque de compétences ou par réticence, force est d'admettre que les acteurs concernés par ce phénomène en font pour l'instant trop peu, ou agissent plutôt de manière solitaire, ce qui n'aide en rien leur situation. La volonté de cesser de travailler en silo et de partager plus d'Informations entre les différents acteurs ainsi que les relations d'influences et de dépendance que nous avons établies mènent tous dans un même sens : celui de la nécessité de collaborer les uns avec les autres.

Grâce à un apprentissage collectif que les tables de concertation permettraient, les acteurs seraient en mesure de mieux se positionner face à ce phénomène et surtout, à innover en termes de réflexion, de recherche de pistes de solutions et de mise en place de plan d'action.

La théorie sociale cognitive

Toujours selon Bandura, la théorie sociale cognitive stipule que « les sujets ne sont pas uniquement situés dans un environnement ou un espace social. Ils participent également à la construction de ce dernier par des efforts personnels. [...] Il peut aussi être construit avec les pairs notamment dans le cadre d'un projet collectif en développant une démarche de coopération ou de collaboration visant un but partagé [...] au travers de [leurs] transactions avec les autres [en intégrant] des conditions

d'apprentissage coconstruites grâce à des interactions d'expression des points de vue, de négociation, d'ajustement mutuel et de délibération » (Jézégou, 2012 : 277).

Cette agentivité collective se traduit par l'intention d'atteindre un but commun, comme il en est question dans la section 4.3.8 portant sur la collaboration, en croyant c'est grâce à une efficacité collective que cela sera possible. Cette efficacité collective permet d'individuellement et collectivement transformer le contexte dans lequel les acteurs naviguent plutôt que de simplement s'y adapter.

Nous pensons que les tables de concertation correspondent bien à cette théorie puisqu'elles représentent une occasion pour ces acteurs de développer cet apprentissage social leur permettant d'innover et d'atteindre leur but commun, soit une meilleure attraction, intégration et rétention des PI en région. Selon Jézégou (2014), une communauté d'apprentissage peut être définie comme :

« [...] un groupe de personnes, membres volontaires aux expertises diverses et d'égaux valeurs, engagées conjointement dans une démarche collaborative de résolution d'une situation problématique; cette démarche facilitant la construction individuelle et collective de connaissance. Par la résolution d'une situation problématique, on entend ici : conduire un projet, réagir à un événement ou encore apporter une réponse à un problème. » (Jézégou 2012, dans Jézégou, 2014 : 279).

Cette définition correspond parfaitement aux tables de concertation tel que nous l'avons abordée précédemment.

Dans ces communautés d'apprentissage, deux principales conceptions de cette collaboration entre les individus sont mises de l'avant soit l'approche constructive et l'approche contradictoire. Dans la première, la construction de nouveaux apprentissages se fait essentiellement par un dialogue entre les membres du groupe, un partage de leurs connaissances et par la coordination de leurs actions. Dans la seconde, c'est plutôt par la confrontation résultant de la diversité des points de vue.

Ainsi, les tables de concertation sont aux acteurs impliqués dans cet écosystème ce que les communautés d'apprentissage sont aux « agents » de cette théorie de Bandura.

Provenant de milieux différents et possédant des connaissances, des expertises, des missions et des intentions différentes quant à l'immigration en région, les tables de concertation nous semblent être une occasion d'apprentissage et de constructions de nouvelles structures innovantes et regroupent ainsi toutes ces notions de la théorie de l'agentivité et de la théorie sociale cognitive abordées. Ces tables sont donc une bonne pratique à mettre en place puisqu'elles constituent une belle opportunité pour les acteurs impliqués d'éventuellement réussir à mieux attirer, intégrer et retenir les PI en régions.

4.4 Théorisation

Pour conclure ce chapitre de discussion et d'interprétation des résultats, nous présenterons une version bonifiée de notre cadre conceptuel initial.

Cette première version correspondait à une schématisation reproduisant, à la lumière des données recueillies, « [...] l'organisation des relations structurelles et fonctionnelles caractérisant un phénomène [...] » (Paillé, 1994; p.174).

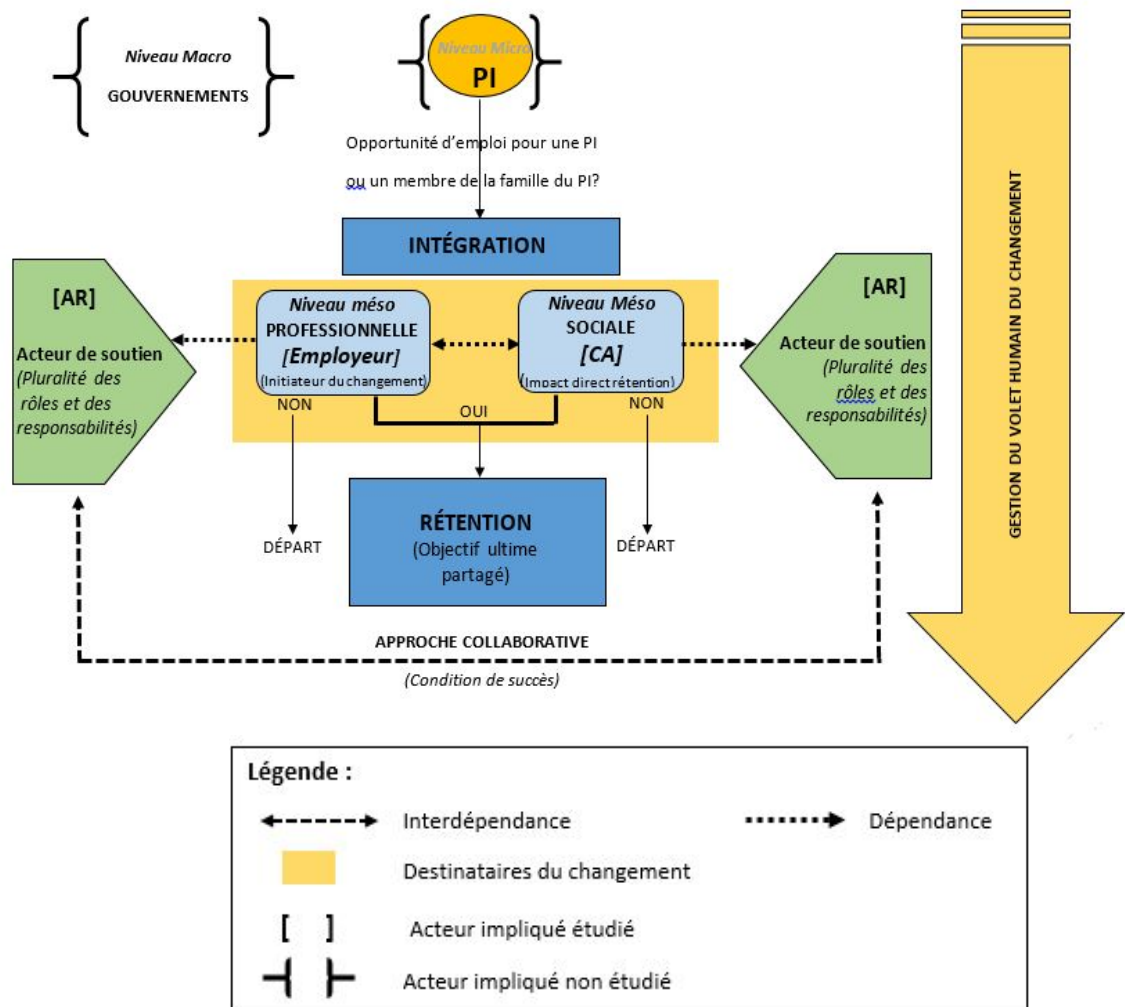
Cette dernière partie de ce chapitre vise à partager la théorisation que nous avons faite du phénomène étudié. Nous ne prétendons guère faire émerger une théorie structurante, mais nous respectons l'essence de la théorisation telle que la MTE la conçoit. Nous avons lié dans un schéma explicatif (notre cadre conceptuel) plusieurs éléments (trois des acteurs impliqués) d'un phénomène (l'influence de leur dynamique sur l'intégration et la rétention des PI en région) afin de mieux le comprendre (Paillé, 1994). Nous avons donc tenté d'établir une théorie à partir des données recueillies et de la littérature scientifique.

Paillé (1994) donne l'exemple d'une « [...] analyse où l'ensemble des catégories seraient bien définies, puis mises en relation dans un schéma qui aurait uniquement valeur de

proposition » (p.150). C'est ce que nous avons fait dans ce présent mémoire, mais nous y avons ajouté des pistes de solutions possibles à la résolution de la problématique du manque de PI en région tout au long de ce travail d'analyse.

Voici donc notre proposition théorique relatant les principaux éléments abordés dans ce travail de recherche. Cette théorisation de notre cadre conceptuel initial fera guise de sommaire de ce présent chapitre. Comme le tout a été abordé en détail précédemment, nous le résumerons à travers l'explication de ce nouveau schéma.

Figure 4.8 : Théorisation de notre cadre conceptuel



Le schéma présenté ci-dessus qui est la théorisation de notre cadre conceptuel résume les principaux constats, contributions et recommandations de notre projet de recherche.

Deux grandes théories ont été principalement suscitées dans l'élaboration de cette théorisation soit celle de la gestion du volet humain du changement (Bareil, Rondeau, Autissier et Moutot) et celle de l'approche collaborative (Bondu, Jacob et Poitras,).

La notion de gestion du volet humain du changement est représentée par la flèche du côté droit du schéma : c'est un aspect qui doit être pris en considération tout au long du parcours des PI en région, d'avant leur arrivée jusqu'à pendant leur rétention, et ce, par rapport à tous les acteurs impliqués dans cet écosystème. En effet, pour les régions, s'ouvrir à une MDO immigrante représente un gros changement. Dans le cas de cette étude, nous avons désigné les employeurs et les CA comme étant des destinataires du changement puisque ce sont leurs univers qui seront considérablement modifiés. Cette théorie nous a permis de mieux comprendre le rôle que les AR tenaient auprès des employeurs et des CA. De par la diversité de leurs mandats et leurs expertises, ces différents acteurs jouent un rôle d'acteur de soutien qui est essentiel dans la conduite d'un changement d'une telle envergure. Leurs rôles et responsabilités à leur égard sont multiples.

La seconde théorie dont il a principalement été question au travers de notre travail de recherche est l'approche collaborative. Plus qu'une piste de solution, il s'agit selon nous d'une condition de succès à une intégration et rétention réussie des PI en région. Notre présentation des résultats a démontré qu'il était essentiel pour les acteurs étudiés de faire un travail d'équipe puisque comme les flèches pointillées l'indiquent, ils possèdent tous des liens de dépendance et/ou d'interdépendance les uns avec les autres. Plus qu'un travail d'équipe, ces acteurs doivent collaborer afin de mettre leurs forces en commun et agir ensemble de manière à atteindre leur objectif ultime commun : la rétention des PI en région. Cependant, comme les employeurs et les CA doivent commencer par s'appropriier (Bareil et Rondeau, 2009) ce changement qu'est la venue d'une diversité culturelle chez eux, nous suggérons de commencer par une approche entre les différents AR. Comme ceux-ci possèdent des expertises différentes, nous pensons que la mise en commun de celles-ci leur permettra d'offrir un meilleur service et un meilleur soutien aux employeurs et aux CA.

Winston Churchill a dit : « Il faut prendre le changement par la main avant qu'il ne vous prenne à la gorge. » (Sève, 2015). Bien que le changement dont il a été question ici soit déjà entamé et que les employeurs et CA se retrouvent en quelque sorte pris à la gorge, nous pensons qu'il n'est pas trop tard pour apprivoiser ce changement et réussir à le conduire de manière plus efficace, voire même efficiente, qu'il ne l'est présentement. Il n'est jamais trop tard comme l'expression populaire le dit et nous sommes persuadés que c'est grâce à une approche collaborative et un travail d'équipe que le tout sera en partie possible. Nous disons « en partie » puisque nous sommes conscients que plusieurs éléments de l'écosystème de l'intégration et de la rétention des PI en région n'ont pas été considérés dans ce présent mémoire, notamment le rôle et les responsabilités des autres acteurs impliqués soit les gouvernements, les travailleurs non immigrants et les PI en soi.

Conclusion

Dans ce dernier chapitre seront d'abord présentées les différentes contributions de ce mémoire grâce à la théorisation de la dynamique impliquant les employeurs, les communautés d'accueil et les acteurs régionaux (AR) quant à l'intégration et la rétention de personnes immigrantes (PI) en région. Nous espérons qu'une meilleure compréhension de cette dynamique et les recommandations qui en ont résulté contribueront à donner des pistes de solutions aux acteurs impliqués afin de contrer la problématique du manque de PI en région. Par la suite, les limites de notre étude seront exposées pour finalement proposer des avenues de recherches que nous pensons prometteuses.

5.1 Contributions de l'étude

À notre connaissance, cette étude est la première à prendre comme sujet la dynamique existante entre les employeurs, les communautés d'accueil et les AR quant à l'intégration et la rétention des PI en région selon la perspective des AR. De par sa nouveauté, notre étude contribue donc à l'élargissement des connaissances. De plus, une meilleure compréhension de la problématique globale du manque de PI en région est profitable aux acteurs impliqués qui pourront ainsi mieux s'outiller pour y faire face.

5.1.1 Contribution à l'élargissement des connaissances

Notre cadre conceptuel illustrant la dynamique présente entre trois acteurs impliqués (employeurs, communautés d'accueil et AR) dans cette problématique permet d'identifier la nature des liens les unissant ainsi que de mieux comprendre les différents impacts de leurs rôles et responsabilités sur l'intégration et la rétention des PI en région. Grâce à notre étude, nous avons démontré la nécessité que ces trois

acteurs fassent preuve de collaboration les uns avec les autres s'ils veulent relever ce défi. De par sa nature inductive, nos allées et venues dans la littérature ont permis de constater que peu d'auteurs se sont penchés sur la problématique de l'A.I.R des PI en région et qu'aucun, à notre connaissance, ne s'est penché sur cette problématique avec une perspective provenant des AR. Notre étude vient donc pallier à ce manque de connaissances sur ce sujet en plus de l'aborder sous une nouvelle perspective, celle des AR. Cela a permis de découvrir des éléments pertinents à sa compréhension et a ainsi contribué à l'identification de pistes de solutions possibles et de recommandation permettant de faire face à cette problématique. Notre recherche contribue donc à l'élargissement du savoir grâce à une perspective nouvelle tout en s'inscrivant dans une approche de recherche-action.

Les constats effectués, combinés aux théories abordées permettent de mettre en lumière des éléments à ce jour méconnus. L'identification des communautés d'accueil comme étant un acteur clé dans cet écosystème est une des contributions majeures de ce mémoire. Selon nos résultats, l'intégration sociale des PI au sein de leur CA serait l'étape ultime à réussir afin que la rétention des PI en région soit un succès. Il importe donc de réussir à situer la place de cet acteur clé dans cet écosystème, ce que nous croyons avoir réussi.

De plus, la pluralité des rôles et responsabilités des AR à l'égard des employeurs et des CA est un autre concept important. Reconnaître cette pluralité nous permet de combiner divers éléments alors plutôt considérés séparément et ainsi mieux comprendre de quoi il en ressort. Cela permettra d'identifier plusieurs autres théories pouvant contribuer à une meilleure compréhension du phénomène dans toutes ses subtilités et par le fait même réussir à choisir les meilleures approches à utiliser.

De surcroît, la mise en relation des liens unissant les trois acteurs étudiés permet une meilleure compréhension de la dynamique qui existe entre eux. Ce concept de dépendance et d'interdépendance identifie une condition essentielle à respecter afin de réussir à relever ce défi dans lequel ils sont tous impliqués : le travail d'équipe grâce à une approche collaborative. Tous sans exception seraient gagnants à réunir leurs forces et connaissances afin de mieux affronter cette problématique. En

appliquant de cette théorie à une dynamique particulière d'intégration et de rétention des PI en région, ce mémoire renforce cette idée.

Par ailleurs, un mémoire rédigé à partir des données collectées auprès des employeurs de cette vaste recherche (Deschânes, 2017) indique que la rétention était peu importante aux yeux de ces derniers puisqu'ils se soucient essentiellement de l'attraction et de la rétention des PI. Or, notre étude, grâce aux informations récoltées auprès des AR, révèle que les employeurs ont un rôle à jouer dans la rétention, qui est d'ailleurs l'objectif ultime partagé par les acteurs impliqués. Les employeurs, en plus d'être responsables de l'intégration professionnelle des PI dans leurs organisations, occupent également désormais un rôle extraprofessionnel qui les amène à devoir assister leurs travailleurs immigrants à l'extérieur de leur lieu de travail. Ainsi, l'intégration professionnelle (employeurs) et l'intégration sociale (société d'accueil) se chevauchent et sont complémentaires puisque sans une intégration sociale réussie, les PI quitteront. Ainsi, notre recherche contribue donc à augmenter le niveau de connaissances en démontrant l'importance de considérer l'impact de chacun des acteurs impliqués sur l'ensemble de la problématique.

Finalement, nous avons transposé une théorie organisationnelle, soit celle de la gestion du volet humain du changement, dans un contexte particulier en l'adaptant à l'écosystème de l'intégration et de la rétention des PI en région. Ce sont des acteurs externes, les AR qui favorisent la réussite du changement tant organisationnel avec l'arrivée d'une MDO immigrante, que sociétal avec l'arrivée de PI en région. Ce mémoire permet de reconnaître le rôle de spécialiste du changement que les AR occupent et la nécessité que les ressources qu'ils représentent soient mieux utilisées par les employeurs.

5.1.2 Contribution à la pratique

Outre l'élargissement des connaissances, notre recherche permet d'établir de nouvelles références pour les différents acteurs impliqués. En effet, elle peut leur permettre de savoir mieux orienter leurs interventions et actions grâce à l'explicitation des différents éléments découlant de notre analyse en plus de pouvoir leur offrir des pistes de solutions à explorer.

Plusieurs de nos constats représentent un point de départ pertinent pour les acteurs impliqués puisque d'en prendre connaissance peut leurs permettre de construire, de modifier ou d'améliorer leurs processus, interventions, pratiques, etc. Par exemple, notre étude prouve que les employeurs ont besoin des AR pour réussir à s'ouvrir à la MDO immigrante, mais qu'ils connaissent peu les AR et tous les services et outils à leurs dispositions. Se pensant plus seuls qu'ils ne le sont en réalité face à tous ces changements qu'occasionne l'arrivée de la MDO immigrante, il serait bénéfique pour eux de prendre conscience de la disponibilité des AR ainsi que de la nécessité de ceux-ci. Un autre exemple est celui des quelques AR qui se concertent et qui voient des résultats positifs en sortir. Notre étude témoigne du fait qu'une approche collaborative entre AR serait bénéfique en leur permettant d'unir leurs forces. Les AR ne participant guère à ces échanges gagneraient à prendre conscience des avantages de l'approche collaborative.

En somme, nos résultats peuvent permettre d'éveiller les acteurs concernés à l'importance de cesser de travailler en silo et de travailler en équipe. Les employeurs doivent comprendre que leur réussite dépend grandement de l'accompagnement qu'ils peuvent aller chercher chez les AR et qu'ils ont également un lien d'interdépendance avec les communautés d'accueil puisque sans une intégration sociale réussie, leurs efforts seront réduits à néant et que sans opportunité d'un emploi en région, les PI ne viendraient pas s'y installer. Les communautés d'accueil doivent prendre conscience de leur impact sur la rétention des PI et doivent également faire appel aux AR qui peuvent les soutenir à travers ces changements. Les AR quant à

eux doivent comprendre que s'ils veulent offrir des services plus adéquats et de manière plus efficace, ils doivent collaborer les uns avec les autres et unir leurs forces.

Tous ces acteurs gagneraient à comprendre cette dynamique les unissant et pourraient ainsi faire un pas dans la bonne direction afin de relever ce défi qu'ils partagent.

5.2 Limites de la recherche

Aucune recherche n'étant exempte de limite, la nôtre n'y fait pas exception. Il en convient donc d'en mentionner ses limites.

Une première limite concerne notre méthode, soit le choix de mener des entretiens semi-dirigés et la subjectivité qu'elle amène. Au niveau des répondants, cette subjectivité se traduit par la présence potentielle de biais personnels, l'omission d'informations ou encore des erreurs dans ces informations lors de la conduite des entretiens. Le niveau de confiance que l'interviewer possède envers l'intervieweur, sa compréhension des questions et sa capacité à exprimer ses pensées peuvent également influencer les réponses obtenues. Dans quelques entretiens, nous avons pu constater que certains AR avaient de la difficulté à clarifier leurs pensées puisque le contenu de l'entretien était parfois incompréhensible et que dans certains cas, puisqu'ils étaient incapables de répondre à des questions concernant les employeurs, ils supposaient une réponse. Bien que ces réponses n'aient pas été prises en considération, la subjectivité ne peut être totalement enrayée et il est important d'en être conscient. Cette subjectivité est également présente au niveau de l'intervieweur (biais personnels lors de la conduite des entretiens) ainsi que chez les chercheurs lors de l'analyse des données.

Notre outil de collecte de données constitue notre deuxième limite. La liberté que procurent les questions ouvertes aux répondants est un couteau à double tranchant. Celle-ci peut entraîner des résultats moins précis que lors de l'utilisation de questions fermées. De par la nature exploratoire et inductive de ce travail, l'utilisation de questions ouvertes

était de mise, mais le risque que les répondants s'écartent du sujet ou oublient de mentionner des éléments importants quant à la problématique étudiée est présent.

Une troisième limite est particulière à notre recherche puisqu'elle réside dans le choix de mener des entretiens à plusieurs participants en même temps. Bien que l'interaction entre eux a conduit à une plus grande richesse d'informations puisque des liens émergeaient de la comparaison de leur expérience, la désorganisation du contenu constitue une limite. Puisqu'ils étaient plusieurs, les interviewés se coupaient parfois la parole ou abrégeaient leurs réponses puisqu'entre AR, ils se comprenaient. Il était donc parfois difficile, voire impossible pour nous de comprendre certains propos tenus.

Une autre limite de ce mémoire provient de l'approche utilisée dans le cadre de cette recherche, la MTE. Il s'agit de la notion de saturation d'une catégorie qui se traduit par « [...] le fait que le phénomène auquel correspond la catégorie est à ce point bien documenté que l'analyse ou les nouvelles entrevues n'y ajoutent rien qui puisse le remettre en question [...] » (Paillé, 1994 : 166). Dans une optique postmoderne, nous dirions qu'il s'agit de juger du moment où l'analyse sera fiable au point que le chercheur acceptera d'en répondre devant le lecteur éventuel (Paillé, 1994). Il serait malhonnête de dire que la saturation ait été atteinte pour les présentes catégories d'analyse puisque de par la richesse qualitative de cette recherche, nous pensons que de poursuivre des entretiens ajouterait encore du contenu pertinent. Il serait intéressant de pouvoir interroger à nouveau les répondants afin de poser des questions plus précises sur les liens établis lors de l'analyse des données récoltées avec les premiers entretiens. Par exemple, le statut des PI (permanent, temporaire, réfugié, économique, rapatriement familial, etc.) faisait partie des questions posées, mais les réponses données furent trop vagues et se sont avérées non significatives au travers des données récoltées. Or, il est clair que la réalité des PI diffère selon leur statut respectif.

La non-représentativité de nos résultats peut être une limite adressée à notre travail. Notre échantillon étant composé d'acteurs régionaux, ces derniers œuvrent dans des organisations de nature diverses. On y retrouve notamment des organismes aux mandats différents, des chambres de commerce et des entreprises privées (notamment des firmes de consultation). Nous reconnaissons que la pluralité des AR pourrait rendre nos résultats

non généralisables. Cependant, nous pensons que vu la nature de la recherche, cette pluralité ne constitue point une limite, mais bien un avantage considérable en raison de la richesse des informations collectées. Possédant tout une expertise quant à des sphères différentes, mais complémentaires, du phénomène de la diversité culturelle en région, c'est de l'amalgame de ces expertises que naît ce présent travail de recherche. Ainsi, nous pensons que cette limite a été évitée.

5.3 Avenues de recherche

Au travers des différentes étapes de notre recherche, notre travail d'analyse nous a permis d'entrevoir d'autres pistes de recherches qui devront être explorées afin de poursuivre ce qui a été entamé par ce présent mémoire. La complémentarité de ces avenues de recherche sera selon nous fort utile à une meilleure compréhension du phénomène étudié et par le fait même, permettra aux chercheurs d'offrir des contributions significativement plus élaborées. De ces contributions, les acteurs impliqués auront ainsi plus d'informations et d'outils à leur disposition pour faire face à cette problématique.

Tout d'abord, comme il a été mentionné, ce présent travail de recherche découle d'un vaste projet concernant l'A.I.R des PI en région. Dans cette étude, deux types de répondants ont été interrogés soit les employeurs et les AR. Puisque notre étude se base sur les données colligées auprès des AR, nous pensons qu'il serait intéressant de faire un parallèle entre nos résultats et ceux obtenus auprès des employeurs. Faire une analyse comparative entre ces deux répondants permettra de mettre en relation la réalité et les perceptions de deux acteurs importants pour lesquels nous possédons déjà des données.

Ensuite, nous proposons comme avenues de recherche de s'intéresser aux autres acteurs impliqués par ce phénomène.

Alors que notre étude s'est concentrée sur les employeurs, les communautés d'accueil et les AR, au minimum trois autres acteurs sont également impliqués dans cette problématique de manque de PI en région soit les PI elles-mêmes, les employés non

immigrants et les gouvernements. Grâce à notre connaissance concernant l'ensemble des propos tenus par les AR par rapport à l'A.I.R des PI en région, nous sommes en mesure d'affirmer que ces acteurs ont également des rôles à y jouer.

Les PI étant au cœur de notre sujet de recherche, il est évident qu'elles représentent un acteur clé ayant une grande richesse d'informations utiles quant à la résolution de leur absence en région. Bien que nous ayons récolté des données les concernant auprès des employeurs et des AC, le point de vue des PI en soi nous semble être un manquement à une pleine exploration du sujet. Si nos répondants y sont allés de leurs opinions en nous partageant un portrait de ce que les PI vivent, les défis qu'elles rencontrent et les efforts qu'elles devraient faire pour bien s'intégrer, nous pensons qu'interroger des PI ayant eu une expérience avec les régions québécoises ou désirant en avoir une serait un ajout significatif à la compréhension de raisons expliquant les défis vécus en termes d'A.I.R de ces dernières en région. Lors de ce présent mémoire, nous nous sommes attardés au niveau méso du phénomène soit l'intégration professionnelle et sociale des PI. Explorer le sujet d'un point de vue micro, soit par le biais des PI nous permettrait considérablement d'enrichir les apports d'une telle recherche.

Ce qui nous permettrait un tour du chapeau est de se pencher sur l'aspect macro du phénomène, soit les gouvernements. Étant des acteurs clés dans l'immigration dans son ensemble, ils sont également les pourvoyeurs de nombreux AR via les subventions qui leur sont octroyées. Plusieurs AR ont mentionné la difficulté d'accomplir leur mandat en raison des coupes budgétaires et aimeraient que les gouvernements s'impliquent plus au niveau du sort de l'immigration en région. Il serait donc pertinent de s'intéresser au rôle des gouvernements quant à ce sujet et de collecter de l'information auprès d'eux pour être en mesure de comprendre leur réalité.

Finalement, un autre acteur impliqué dans ce phénomène est le travailleur non immigrant. Cet acteur est également un destinataire du changement qu'est l'arrivée de PI en région, puisque les PI y viennent pour travailler. Son univers de travail en sera assurément changé et s'intéresser aux appréhensions, réticences et défis vécus par ce type d'acteur est selon nous un aspect à ne pas négliger lors de l'exercice de réflexion que l'élaboration de piste de solutions à notre problématique nécessite. De plus, les employés non immigrants ont

une influence directe sur l'intégration et la rétention des PI puisque leur attitude et comportement à leur égard auront certainement un impact sur la qualité de vie dans leur milieu de travail.

Par ailleurs, comme nous considérons les communautés d'accueil comme un acteur en soi, il faut savoir que celui-ci englobe plusieurs types d'individus notamment les citoyens, les maires, les professeurs des enfants immigrants, etc. Comme pour les PI, les gouvernements et les travailleurs non immigrants, les AR ont mentionné des informations au sujet de cet acteur, mais de manière trop superficielle pour que nous puissions analyser leur réalité. Étant donné la nature déterminante de leur rôle quant à l'intégration et la rétention des PI en région que notre travail de recherche nous a permis d'exposer, il est crucial d'explorer plus en profondeur leur univers. Mieux comprendre leur réalité permettrait aux chercheurs et acteurs impliqués de proposer des pistes de solution plus complètes et surtout, adaptées. Ainsi, cette recherche a permis l'émergence de l'identification des communautés d'accueil comme un acteur grandement impliqué et des recherches postérieures les concernant directement auraient une plus-value.

Ainsi, dans l'optique d'une compréhension plus profonde et complète du phénomène du manque de PI en région et des éléments de réponses possibles, il est impératif que les chercheurs explorent plus amplement l'univers concernant ce phénomène propre aux PI, aux gouvernements, aux travailleurs non immigrants et aux communautés d'accueil.

En somme, ce dernier chapitre a fait état des contributions théoriques et pratiques ainsi que des limites de notre recherche. Il a aussi permis de suggérer des avenues de recherches potentielles afin de compléter l'étude du phénomène d'intégration et de rétention des PI en région.

Notre recherche a contribué à l'identification de facteurs importants à considérer soit les rôles et responsabilités des employeurs, des CA et des AR, l'influence de la dynamique présente entre ces derniers sur l'intégration et la rétention de PI en région ainsi que sur la nécessité d'adopter une approche collaborative pour réussir à relever ce défi, en plus d'émettre quelques recommandations ou pistes de solution au passage (chapitre 3 et chapitre 4).

Concernant les limites de notre méthode (conclusion), elles se situent principalement dans la subjectivité qui découle du choix d'effectuer des entretiens semi-dirigés et dans les difficultés de correspondance des données lorsque plusieurs répondants sont interviewés à la fois.

L'approche méthodologique utilisée, la MTE, nous a permis une grande flexibilité au niveau de l'analyse et la possibilité d'explorer plus en profondeur des éléments directement connectés aux réalités vécues par les acteurs impliqués (chapitre 2). Cependant, la saturation n'ayant pas été atteinte pour toutes les catégories, nous pensons que l'ajout de nouveaux entretiens auprès des autres acteurs en question ajouterait du contenu pertinent à notre analyse et à une meilleure compréhension du phénomène (conclusion).

D'ailleurs, l'essentiel des avenues de recherches suggérées (conclusion) réside dans l'importance de collecter des informations auprès des autres acteurs clés impliqués dans cet écosystème. Ce présent travail de recherche a prouvé que pour arriver à une meilleure compréhension d'un phénomène, la richesse de la diversité des points de vue adoptés est non négligeable. En effet, d'obtenir la perspective des AR nous a permis d'analyser un même phénomène sous un angle différent et a ainsi permis l'identification de nouveaux éléments. Nous pensons donc que de poursuivre en ce sens représenterait un apport considérable pour les chercheurs s'intéressant à ce sujet.

Bibliographie

Arcand, Sébastien et Maher Najari (2014). « La quête de reconnaissance professionnelle d'immigrant favorisant l'usage de l'anglais dans la région de Montréal : entre dissonances et ressemblances », *Recherches sociographiques*, Vol. 55, no. 3, p.485-510. Récupérée de <https://www.erudit.org/fr/revues/rs/2014-v55-n3-rs01677/1028376ar/>

Aubin-Auger, Isabelle et al. (2008). « Introduction à la recherche qualitative », *exercer*, vol. 19, no 84, p. 142-145.

Autissier, David et Jean-Michel Moutot (2016). *Méthode de conduite du changement. :diagnostic, accompagnement, performance*. 4^e éd., Malakoff, Dunod, Stratégie d'entreprise, 288p. Récupéré de https://books.google.ca/books?id=qIk-DQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Bareil, Céline (2012). *Gérer le volet humain du changement*, Montréal, Les Éditions Transcontinental inc., collection entreprendre, 213 p.

Barney G. Glaser (1965). « The Constant Comparative Method of Qualitative Analysis », *Social Problems*, vol. 12, no.4 p. 436-445.

Béji, Kamel (2010). « Intégration socioprofessionnelle des immigrants récents au Québec : le rôle de l'information et des réseaux sociaux », *Relations industrielles*, vol. 65, no 4, p. 562-583.

Birks, Melanie et Jane Mills (2015). *Grounded theory: a practical guide*. 2e éd., SAGE, Thousand Oaks, Californie, 208 p.

Benelli, Natalie (2011). « Rendre compte de la méthodologie dans une approche inductive: les défis d'une construction *a posteriori* », *Recherches Qualitatives, Hors série, no 11*, p.40-50

Bondu, Jérôme (2017). « Une veille collaborative... ou rien », *I2D-Information, données & documents*, vol. 54, p. 12-14.

Borde, Valérie (2008). « Eh oui! On a tous des préjugés », *L'Actualité*, vol. 33, no 2, p. 18-20.

Bouarbat, Brahim (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 [Rapport de projet], Montréal, Cirano Allier savoir et décision, 62 p. Récupérée de <https://cirano.qc.ca/pdf/publication/2011RP-07.pdf>

Chassard, Yves et Olivier Passet (2005). « Faut-il craindre une pénurie de main-d'œuvre qualifiée? », *Sociétal : l'analyse trimestrielle des réalités économiques et sociales*, vol. 49, p. 36-41.

Chicha, Marie-Thérèse et Éric Charest (2008). « L'intégration des immigrés sur le marché du travail à Montréal : Politiques et enjeux », *Choix IRPP*, Diversité, immigration et intégration. vol 14, no. 2, 54 p. Récupérée de <http://irpp.org/wp-content/uploads/assets/research/diversity-immigration-and-integration/lintegration-des-immigres-sur-le-marche-du-travail-a-montreal/vol14no18.pdf>

Chicha, Marie-Thérèse et Tania Saba (dirs.) (2010). *Diversité en milieu de travail : défis et pratiques de gestion*, Montréal, HEC Montréal, Revue Gestion, coll. Gestion et Savoirs, 535p.

CSN (2018). *État de situation et perspectives : pénurie de main-d'œuvre / présenté au conseil fédéral les 21 et 22 mars 2018* [document inédit], 48 p. Récupéré de https://www.csn.qc.ca/wp-content/uploads/2018/04/conseilconf_20180321_ppt_rarete-m-oeuvre_v2.pdf

Dandura, Albert (1986). *Social Foundation of thought and action: a social cognitive theory*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 617p.

Bandura, Albert (1999). Social Cognitive Theory of Personality. *Annual Review of Psychology*, VOL.52:1-26 (February 2001), p.1-28. Récupéré de <https://proxy2.hec.ca:2841/doi/pdf/10.1146/annurev.psych.52.1.1>

Dandura, Albert (2006). Toward a psychology of human agency. *Perspectives on psychological sciences*, vol. 1 (issue 2), p. 164-180. Récupéré de http://proxy2.hec.ca:2243/doi/full/10.1111/j.1745-6916.2006.00011.x?utm_source=summon&utm_medium=discovery-provider

Davel, Eduardo, Jean-Pierre Dupuis et Jean-François Chanlat (dirs.) (2011). *Gestion en contexte interculturel : Approches, problématiques, pratiques et plongées*, 4^e tirage, Québec, Presse de l'université Laval et Télé-université (UQAM), 472 p.

Demers, Marc-André (2018). « Regard sur l'apport grandissant de la population immigrante au marché du travail québécois », *Flash-info*, vol. 19, no 2, Institut de la statistique du Québec, p. 12-21.

Deschaînes, Marianne (2017). *Attraction, intégration et rétention des travailleurs immigrants dans les régions : étude auprès d'employeurs de l'Estrie* [mémoire de maîtrise], Montréal, HEC Montréal, 213p.

Dey, I. (1999). *Grounding Grounded Theory: Guidelines for Qualitative Inquiry*. San Diego, CA : Kluwer.

Diversis Inc. (2010). Comité Atlantique sur l'immigration francophone : Suivi et mise à jour du plan stratégique quinquennal (2010-2015). *Document de travail pour le compte de la Société Nationale de l'Acadie*. Récupérée de [https://snacadie.org/images/stories/publications/CAIF Plan stratgique dc 2010 Final.pdf](https://snacadie.org/images/stories/publications/CAIF_Plan_stratgique_dc_2010_Final.pdf)

Dodier, Dominique (2010, septembre). « *Pénurie de main-d'œuvre en environnement mythe ou réalité?* », *Vecteur Environnement*, vol. 43, no 4, p. 14-15.

Dupuis, Marie-France (2018). Intégration économique des travailleurs issus de l'immigration dans les régions du Québec : stratégies d'attraction [mémoire de maîtrise], Montréal, Université du Québec à Montréal, 135p.

Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (2018, 9 août). *Le taux de postes vacants atteint de nouveaux sommets au Canada et au Québec*. Récupéré de <https://www.cfib-fcei.ca/fr/media/le-taux-de-postes-vacants-atteint-de-nouveaux-sommets-au-canada-et-au-quebec>

Gormanns, Nina (2015). Résultat de sondage : ce que les PME attendent de la main d'œuvre canadienne. [Document d'informations]. *Fédération Canadienne de l'entreprise indépendante*, p. 1-12.

Récupérée de <https://www.cfib-fcei.ca/sites/default/files/article/documents/rr3364f.pdf>

Gravel, Alain (2018). *Gravel le matin : Quelles solutions pour la pénurie de main-d'œuvre?* [entrevue radiophonique], Radio-Canada. Récupéré de <https://ici.radio-canada.ca/premiere/emissions/gravel-le-matin/segments/entrevue/87722/immigration-main-doeuvre-travailleurs-penurie-debat>

Guillemette, François (2006). « L'approche de la *Grounded Theory*; pour innover? », *Recherches qualitatives*, vol. 26, no 1, p. 32-50.

Guillemette, François (dir.) (2009). « Approches inductives II », *Recherches qualitatives*, vol. 28, no 2, 185 p.

Guillemette, François et Jason Luckerhoff (2015, hiver). « Introduction : les multiples voies de la méthodologie de la théorisation enracinée (MTE) », *Approches inductives*, vol. 2, no 1, p. 1-11.

Institut de la statistique du Québec (2018-a). *Le bilan démographique du Québec | Édition 2018*, Québec. Récupéré de <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/population-demographie/bilan2018.pdf>

Institut de la statistique du Québec (2018-b). *Panorama des régions du Québec | Édition 2018*, Québec. Récupéré de <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/profils/panorama-regions-2018.pdf>

Institut de la statistique du Québec (2018-c). *Coup d'œil sociodémographiques : les naissances au Québec et dans les régions en 2017/ Avril 2018, no.65, Québec*. Récupérée de <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/population-demographie/bulletins/coupdoeil-no65.pdf>

Jacob, Réal et Jean Poitras (2015). « Travailler en mode collaboratif : pour aller plus loin », *Gestion*, vol. 40, p. 52-59.

Jaujard, François (2011). « La transition de rôle, concept opératoire de gestion du changement », *Revue française de gestion*, no. 14, p.29-44. Récupéré de <http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2011-5-page-29.htm>

Jean, Bruno (2006). « Présentation : le développement territorial : un nouveau regard sur les régions du Québec », *Recherches sociographiques*, vol. 47, no 3, p. 465-474.

Jézégou, Annie (2012). La présence en e-learning : modèle théorique et perspectives pour la recherche, *Journal of Distance Education / Revue de l'Éducation à distance*, 26 (1). Récupéré de <http://www.jofde.ca/index.php/jde/article/view/777>

Jézégou, Annie (2014). L'agentivité humaine : un moteur pour l'élaboration d'un environnement personnel d'Apprentissage. *Sticef*, vol.21, p.269-286. Récupéré de https://www.persee.fr/doc/stice_1764-7223_2014_num_21_1_1099

Lacroix, Karine (2014). Les relations de travail entre travailleurs natifs et travailleurs immigrants en Abitibi-Témiscamingue : Recherche action sur les pratiques des ressources humaines du domaine minier [mémoire de maîtrise], Montréal, Université du Québec à Montréal, 129 p.

Leduc, Gilbert (2018, 21 septembre). « Pénurie de main-d'œuvre : au-delà de l'immigration », *Le Soleil*, section Affaires. Récupéré de <https://www.lesoleil.com/les-choix-de-la-redaction/penurie-de-main-doeuvre-au-dela-de-limmigration-0e60727c2bcebb4bdd6a7e2315ba22ac>

Le Québec économique (2017). *Répartition de l'immigration internationale au Québec, par région de destination, 2015-2016 [graphique]*. Récupéré le 10 octobre 2018 de <https://qe.cirano.qc.ca/theme/regions/montreal-ses-regions-adjacentes/region-metropolitaine-montreal/graphique-repartition-limmigration-internationale-au-quebec-region-destination-2015-2016>

Lenoir-Achdjian, Annick, Sébastien Arcand, Denise Helly, Isabelle Drainville et Michèle Vatz Laaroussi (2009). « Les difficultés d'insertion en emploi des immigrants du Maghreb au Québec : une question de perspective », *Choix IRPP*, Diversité, immigration et intégration vol. 15, no.3, p.1-42. Récupéré de <http://irpp.org/wp-content/uploads/assets/research/diversity-immigration-and-integration/les-difficultes-dinsertion-en-emploi-des-immigrants-du-maghreb-au-quebec/vol15no3.pdf>

Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion (2017). *Plan stratégique 2021-2016*. Québec : Gouvernement du Québec. Récupérée de :

http://midi.gouv.qc.ca/publications/fr/planification/PlanStrategique2016-2021_integral.pdf

Paillé, Pierre (1994). « L'analyse par théorisation ancrée », *Cahiers de recherche sociologique*, no 23, *Critiques féministes et savoirs*, p. 147-181.

Racine, Michel et Catherine Plasse-Ferland (2016). « Frontières organisationnelles et soutien aux immigrants : le cas de la région de Québec. *Cahiers de l'ÉDIQ*, Vol. 3, no. 1, p.1-9. Récupéré de : https://www.ediq.ulaval.ca/sites/ediq.ulaval.ca/files/documents/Publication/CE_2016_Vol3_No1/CE2016_Vol.3_No.1_VF_En_ligne.pdf

Radio-Canada (2018). *La pénurie de main-d'œuvre décortiquée*. Récupéré le 28 novembre 2018 de <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1124388/immigration-penurie-main-oeuvre-donnees>

Raclickas, Cynthia (2017). *L'intégration des immigrants au Canada : Une approche pansociétale pour aider les nouveaux arrivants à réussir*. Intégration-BORTCE, IRCC. Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (Gouvernement du Canada). Forum annuel du Réseau de soutien à l'immigration francophone, Région Centre Sud-Ouest de l'Ontario. Récupéré de https://www.reseausoutien.org/fr/Forum2017/Presentation_%20Forum202017/1_Presentation_Cynthia_Ralickas.pdf

Roland, Linda (2011). *Étude exploratoire sur le vécu des employeurs de Limoilou en lien avec l'embauche des immigrants*. [Rapport final], 31 mars 2011, présenté à Emploi Québec, Québec : Coopérative de Solidarité Comergence, 34p. Récupéré de <http://cdecdequebec.qc.ca/media/etude/15.pdf>

Rondeau Alain et Céline Bareil (2009). “Comment la direction peut-elle soutenir ses cadres dans la conduite d'un changement majeur?”, *Revue Gestion*, vol. 34, no. 4, p.64-69. Récupérée de <https://proxy2.hec.ca:2652/revue-gestion-2009-4-page-64.htm>

Schmitt, Christophe, Rémi Fabbri et Marie Gallais (2011). “Situation de gestion, proximité cognitive et changement dans les organisations”, *Revue française de gestion*, no. 213, p. 157-169. Récupérée de <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2011-4-page-157.htm>

Sève, Madelaine (2015). “Cinq citation indispensable pour oser le changement”, *L'express l'entreprise*, La minute coaching. Récupérée de https://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/management/cinq-citations-sur-le-changement_1674606.html

Statique Canada (2017). *Immigration et diversité ethnoculturelle : faits saillants du Recensement de 2016*. Récupéré de <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/171025/dq171025b-fra.htm>

Statistique Canada (2018) *Un Canada de plus en plus urbain*. Récupérée de <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-630-x/11-630-x2015004-fra.htm>

Sundara, Isabelle (2018). Préanalyse des acteurs régionaux quant à l’attraction, la rétention et l’intégration de travailleurs immigrants en régions [Rapport d’analyse], Montréal, IRIPI, 87p.

Violette, Isabelle (2015). “L’immigration francophone comme marché : Luttes et tensions autour de la valeur des langues officielles et du bilinguisme en Acadie, Canada.” *Anthropologie et Sociétés* 393, Spéculations langagières, Vol. 39, no. 3, p.115-133. Récupéré de <https://www.erudit.org/fr/revues/as/2015-v39-n3-as02327/1034762ar/>

Liste des annexes

Annexe I : Statistiques sur les postes à pouvoir en région

Annexe II : Statistiques sur la population en région

Annexe III : Statistiques sur l'immigration en région

Annexes I

Statistiques sur les postes à pourvoir en région

Le Québec, avec un taux de postes vacants qui a doublé depuis 2004, est la province la plus touchée par le manque de MDO au Canada.

Taux de postes vacants



Source: Fédération canadienne de l'entreprise indépendante



Source : Radio-Canada (2018)

Voici le pourcentage de postes vacants par région (source : *Radio-Canada (2018)*) :

Postes vacants au Québec

au premier trimestre 2018

	Nombre de postes vacants	Salaire horaire moyen
Secteur manufacturier	13 040	20,45 \$
Soins de santé et assistance sociale	10 825	20,25 \$
Commerce de détail	8 945	14,55 \$
Services professionnels scientifiques et techniques	8 580	28,70 \$
Hébergement et restauration	8 190	12,40 \$
Services administratifs, de soutien, de gestion des déchets et d'assainissement	7 005	16,55 \$

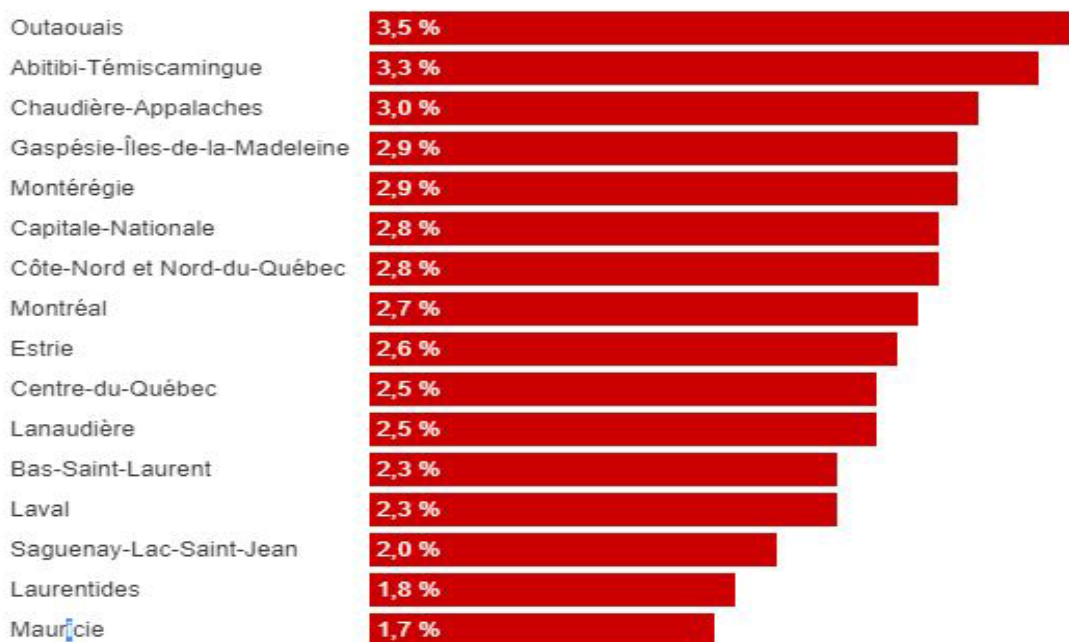
Source: [Statistique Canada](#)



Les secteurs les plus touchés, dont le secteur manufacturier qui est très présent en région, sont les suivants (source : *Radio-Canada (2018)*) :

Postes vacants par région

au premier trimestre 2018



Source: [Statistique Canada](#)

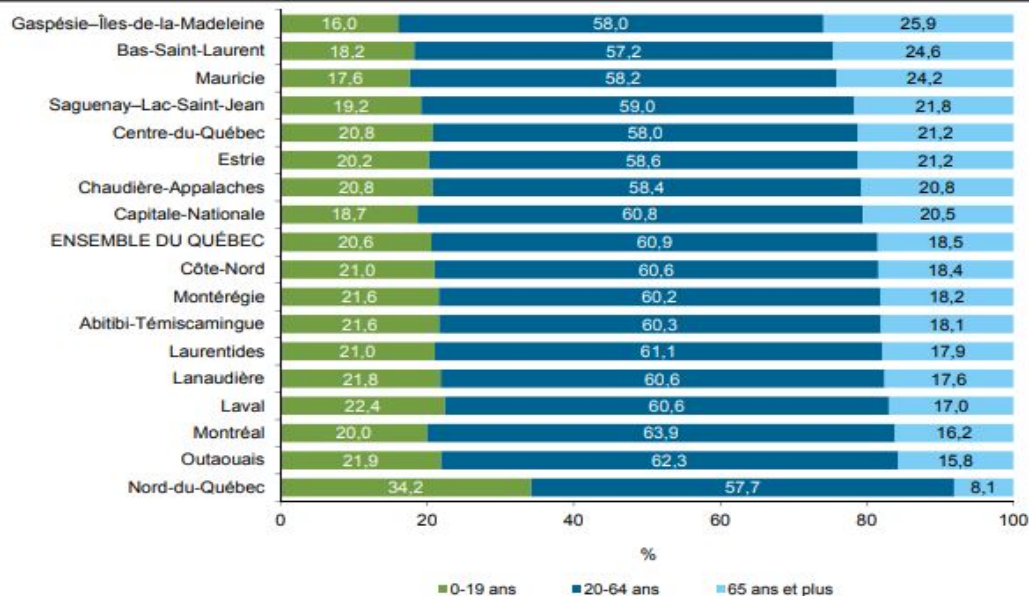


Annexe 2

Statistiques sur la population en région

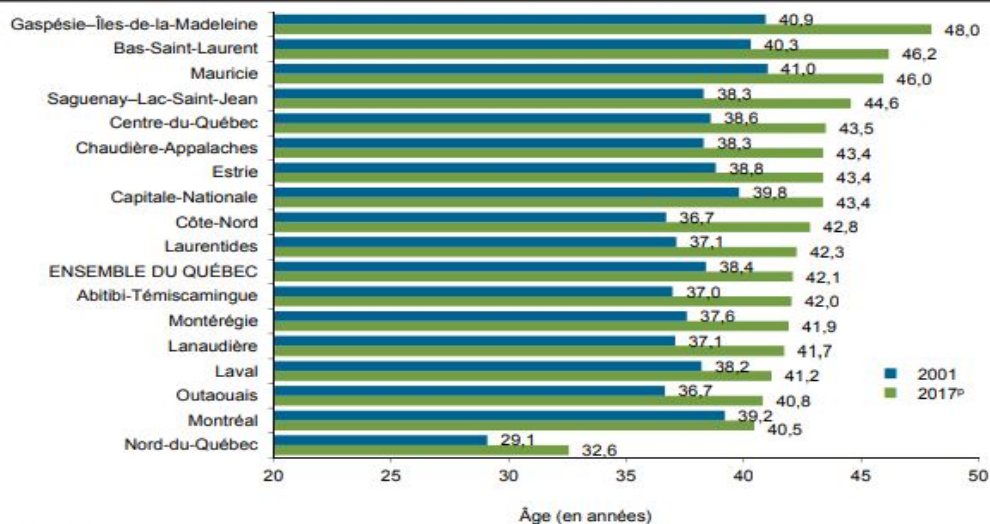
Voici des tableaux démontrant que la population en région est vieillissante selon l'Institut de la statistique du Québec (2018-c).

Répartition de la population par grand groupe d'âge, régions administratives et ensemble du Québec, 2017



Note : Données provisoires.
Source : [Tableau 1.2](#).

Âge moyen, régions administratives et ensemble du Québec, 2001 et 2017



Source : [Tableau 1.2](#).

Annexe 3

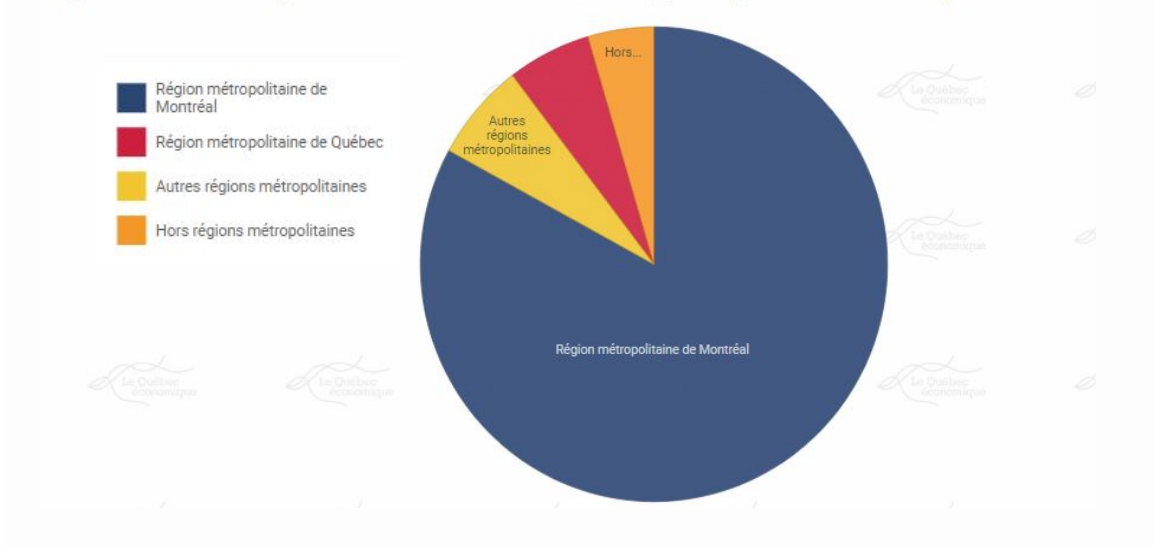
Statistiques sur l'immigration en région

Les régions sont plus particulièrement touchées par ce manque de MDO puisque la très grande majorité des nouveaux arrivants s'installent dans les régions métropolitaines. Selon les statistiques de 2016, la répartition géographique des nouveaux immigrants internationaux va comme suit :

- 83,0 %* dans la région métropolitaine de Montréal.
- 12,5% dans les autres régions métropolitaines (Québec, Sherbrooke, Gatineau, Trois-Rivières et Saguenay).
- 4,6 % des immigrants se sont établis à l'extérieur des régions métropolitaines.

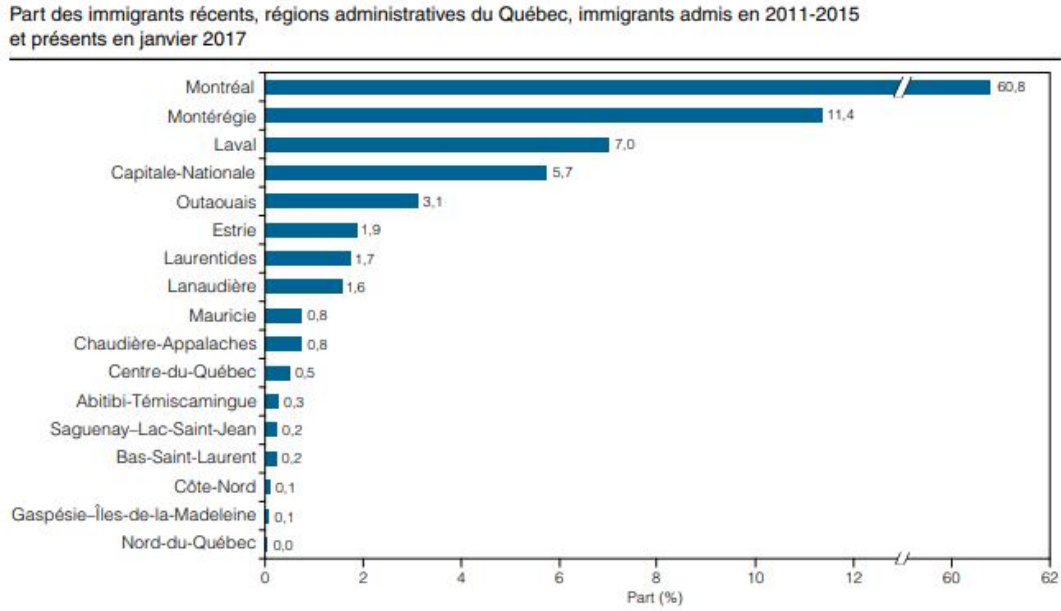
*74% en 2018 selon Radio-Canada (2018)

Répartition de l'immigration internationale au Québec, par région de destination, 2015-2016



Source : <https://qe.cirano.qc.ca/theme/regions/montreal-ses-regions-adjacentes/region-metropolitaine-montreal/graphique-repartition-limmigration-internationale-au-quebec-region-destination-2015-2016>

Voici la part des immigrants, dit récents, selon les régions administratives encore présents en 2017 :



Source : Institut de la statistique du Québec (2018-a)