

# Rapport de recherche

PROGRAMME ACTIONS CONCERTÉES

## L'embauche de travailleurs immigrants : la volonté et la capacité des employeurs québécois à les attirer et à les retenir en emploi

### Chercheurs principaux

Catherine Beaudry, U. du Québec à Rimouski  
Mélanie Gagnon, U. du Québec à Rimouski

### Établissement gestionnaire de la subvention

U. du Québec à Rimouski

### Numéro du projet de recherche

2017-MR-202971

### Titre de l'Action concertée

Attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la diversité de la main-d'oeuvre – le cas des personnes  
immigrantes et des Autochtones

### Partenaires de l'Action concertée

Le Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS)  
Et le Fonds de recherche du Québec – Société et culture (FRQSC)

## Table des matières du rapport général

IDENTIFICATION.....	3
PARTIE A – CONTEXTE DE LA RECHERCHE .....	4
PARTIE B – PISTES DE SOLUTION EN LIEN AVEC LES RÉSULTATS, RETOMBÉES ET IMPLICATIONS DE VOS TRAVAUX.....	8
PARTIE C - MÉTHODOLOGIE.....	14
PARTIE D - RÉSULTATS.....	15
PARTIE E - PISTES DE RECHERCHE.....	22
PARTIE F - RÉFÉRENCES ET BIBLIOGRAPHIE .....	23

## IDENTIFICATION

- a) Chercheuse principale : Catherine Beaudry, Université du Québec à Rimouski
- b) Cochercheuse : Mélanie Gagnon, Université du Québec à Rimouski
- c) Partenaires du milieu impliqués dans la réalisation du projet (21) :
  - a. Accès Travail Portneuf
  - b. Accueil et intégration Bas-Saint-Laurent
  - c. Carrefour Jeunesse Emploi de Charlevoix-Beaupré – Services main-d'œuvre à l'appui
  - d. Carrefour Jeunesse Emploi de la Capitale-Nationale
  - e. Carrefour Jeunesse Emploi du Pontiac
  - f. Carrefour Jeunesse Emploi Vallée de la Gatineau
  - g. Centre Alpha Lira
  - h. Centre Émersion
  - i. Développement économique Sept-Îles
  - j. Municipalité régionale de comté de Bellechasse
  - k. Municipalité régionale de comté de Charlevoix
  - l. Municipalité régionale de comté de la Manicouagan
  - m. Municipalité régionale de comté de la Matanie
  - n. Municipalité régionale de comté de la Matapédia
  - o. Municipalité régionale de comté de la Nouvelle-Beauce
  - p. Municipalité régionale de comté de Papineau
  - q. Municipalité régionale de comté de Rimouski-Neigette
  - r. Municipalité régionale de comté des Basques
  - s. Municipalité régionale de comté du Témiscouata
  - t. Services aux immigrants et aux entreprises (SITO)
  - u. Ville de Lévis
- d) Établissement gestionnaire de la subvention : Université du Québec à Rimouski
- e) Titre du projet de recherche : L'embauche des travailleurs immigrants : la volonté et la capacité des employeurs québécois à les attirer et à les retenir en emploi
- f) Numéro du projet de recherche : 2017-MR-202971
- g) Titre de l'action concertée : Attitudes et comportements des employeurs à l'égard de la diversité de la main-d'œuvre - le cas des personnes immigrantes
- h) Partenaires de l'action concertée : Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS) et de Fonds de recherche sur la société et la culture (FRQSC)

### **La problématique**

Les compétences des ressources humaines contribuent activement à la compétitivité des organisations, puisqu'elles s'avèrent nécessaires à l'atteinte de leurs objectifs stratégiques et opérationnels (Pozzebon et al., 2007). C'est la combinaison des compétences de chacun des employés à l'intérieur d'une entreprise qui la rend unique et qui lui procure un avantage concurrentiel (Le Bortef, 2001). Un personnel diversifié, notamment sur le plan culturel, contribue à cette combinaison singulière des compétences et à l'augmentation de l'efficacité des entreprises (Nakagawa et Schreiber, 2014; Herrera et al., 2011; Bell et al., 2011; Nguyen, 2008). Bien que la diversité de la main-d'œuvre présente des avantages pour les employeurs, elle peut aussi être la source de certains problèmes organisationnels quant à la communication, à la confiance et à l'ambiance de travail (Gerbert et al., 2014; Meier, 2013; Distefano et Maznevski, 2000). La diversité ne profite donc à l'organisation que dans la mesure où elle réussit à la gérer convenablement, durablement et de manière socialement responsable (Syed, et Kramar, 2009; Cox et Blake, 1991).

Cette gestion de la diversité réfère à l'ensemble des politiques et des pratiques organisationnelles visant à lutter contre la discrimination et favorisant l'égalité des chances et de traitement (Cornet et El Abboubi, 2012; Cox, 1993), tout en offrant des conditions qui favorisent la productivité et l'efficacité permettant l'atteinte des objectifs des entreprises (Olsen et Martins, 2012; Basset-Jones, 2005; Cornet et Warland, 2008; Thomas, 1990). Elle repose sur une véritable

culture de prévention et d'intégration (Cornet et El Abboubi, 2012; Olsen et Martins, 2012; Herrera et al., 2011) et permet de recruter, d'embaucher, de fidéliser et de perfectionner des employés issus de groupes sociaux variés (Potvin, 2007; Garner-Moyer, 2006; Cox et Blake, 1991). Elle concourt à la fois au développement des entreprises et à l'inclusion de certains groupes sous-représentés sur le marché du travail. Cette inclusion est possible lorsque les pratiques de gestion des ressources humaines favorisent l'attraction et la rétention des membres de ces sous-groupes dans les organisations, dont les immigrants.

Les enjeux de l'attraction et de la rétention du personnel sont fort préoccupants dans un contexte où les employeurs québécois de plusieurs secteurs sont confrontés à la rareté de la main-d'œuvre, alors même que les ressources humaines constituent un avantage concurrentiel de taille. Cette situation est appelée à s'amplifier dans les prochaines années en raison de la progression du nombre d'emplois et du taux d'activité, du déclin des emplois peu qualifiés, de l'augmentation des emplois qualifiés et du vieillissement de la population (Gravel, 2014; ISQ, 2014; Levanon et al, 2014). La migration des jeunes vers les grandes villes de la province exacerbe les difficultés rencontrées par les employeurs localisés en région périphérique (Beaudry et al., 2015; Lachance, 2011). Le problème est également plus criant dans certains secteurs en croissance. Les employeurs ont alors la possibilité de recourir aux personnes immigrantes pour répondre à leurs besoins en matière de personnel, mais les statistiques récentes laissent entrevoir une toute autre réalité.

Dans la province, le taux de chômage des personnes immigrantes admises depuis moins de 5 ans s'élève à 15,8% et celui de l'ensemble des immigrants reçus à 8,7%, en comparaison à un taux de chômage de 4,5% pour la population québécoise née au Canada (Statistique Canada, 2018). Pour la moitié des immigrants s'étant établis au Québec, l'accès au premier emploi se réalise en moyenne à l'intérieur de 13,5 mois, alors qu'en Ontario et en Colombie-Britannique cette même proportion est atteinte au cours de 5,8 mois et de 7,2 mois respectivement (Bélanger et al., 2010). Cette comparaison est intéressante dans la mesure où il s'agit des trois provinces canadiennes accueillant le plus d'immigrants (Bourdabat, 2011). La volonté et la capacité des employeurs québécois à attirer et à retenir des travailleurs immigrants sont ainsi mises en question, alors qu'Emploi Québec (2014) estime que sur l'ensemble des postes à combler entre 2013 et 2022, 18% le seront par de nouveaux immigrants.

Qui plus est, si les besoins de main-d'œuvre sont particulièrement criant dans certaines régions, 73,9% des personnes immigrantes s'installent dans la région métropolitaine de Montréal (ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion, 2017). Ces données laissent donc envisager la difficulté des employeurs localisés à l'extérieur de la région de Montréal à attirer et à retenir la main-d'œuvre immigrante récente qui correspond à leurs besoins en matière de compétences et de qualifications.

## Question de recherche

Dans ce contexte, deux défis se posent: d'une part, comment attirer cette main-d'œuvre immigrante dans les organisations québécoises et, d'autre part, comment la retenir ? Sont alors à l'étude deux concepts majeurs : ceux de l'attraction et de la rétention du personnel (annexe 1). Dans cet ordre d'idées, l'**objectif principal** de l'étude est de décrire, d'analyser et de comprendre la volonté et la capacité des employeurs québécois à attirer et à retenir des travailleurs immigrants récents (le terme récent référant aux personnes admises au Canada depuis 5 ans ou moins). **Quatre objectifs secondaires** sont également proposés.

- 1)** Décrire, analyser et comprendre les attitudes et les perceptions des employeurs à l'égard des personnes immigrantes récentes.
- 2)** Dégager, analyser et comprendre les pratiques de gestion mises en œuvre par les employeurs en matière d'attraction et de rétention des personnes immigrantes récentes dans les secteurs connaissant une rareté de la main-d'œuvre et dans ceux qui ne connaissent pas cette rareté.
- 3)** Dégager, analyser et comprendre les facteurs organisationnels qui influencent l'attraction et la rétention des personnes immigrantes récentes dans les entreprises.
- 4)** Décrire, analyser et comprendre les facteurs régionaux qui influencent l'attraction et la rétention des personnes immigrantes récentes dans les entreprises.

## PARTIE B – PISTES DE SOLUTION EN LIEN AVEC LES RÉSULTATS, RETOMBÉES ET IMPLICATIONS DE VOS TRAVAUX

### **Auditoire visé par les travaux**

Acteurs visés par la présente recherche :

1. Les **employeurs** : la présente étude soulève des constats sur les pratiques organisationnelles et les facteurs d'attraction et de rétention des personnes immigrantes récentes. Elle permet donc d'orienter les employeurs vers des pratiques de gestion pertinentes en matière d'embauche et d'intégration.
2. Les **acteurs régionaux** : les acteurs régionaux, soit ceux voués au développement socio-économique, ont un rôle important à jouer pour l'intégration des travailleurs immigrants récents et de leur famille dans la communauté. L'accueil et l'intégration dans le milieu de vie contribue à la capacité d'attraction et de rétention organisationnelles des personnes immigrantes. Les acteurs régionaux constituent donc des alliés de taille pour les employeurs.

### **Conclusions pour l'auditoire et pistes de solution**

Les conclusions pour l'auditoire reposent sur la nécessaire collaboration entre les acteurs. L'attraction et la rétention organisationnelle des personnes immigrantes récentes n'est possible que dans la mesure où l'intégration dans la communauté est réussie. Les employeurs et les acteurs régionaux ne peuvent travailler en vase clos. Un dialogue pour des actions concertées s'avère



fondamental. À ce dialogue, doivent bien entendu être conviées les personnes immigrantes récentes pour mieux cerner leurs besoins, alors que les employeurs ont parfois du mal à les identifier. Des pistes de solution concrètes se dégagent de l'étude. Elles sont présentées plus en détails à l'annexe 2.

a) Outiller les employeurs de petite et de moyenne taille qui ne disposent pas d'un département des ressources humaines

La gestion des personnes immigrantes récentes est complexe. Il s'agit d'une part de connaître et de comprendre leurs besoins et, d'autre part, de les accompagner convenablement afin de les attirer et de les maintenir en emploi. La tâche est d'autant plus complexe qu'elle demande de maîtriser certaines connaissances particulières (différences culturelles, accès à la résidence permanente, reconnaissance des diplômes, par exemple). Or, les employeurs des petites et des moyennes entreprises, souvent sans département des ressources humaines, ne disposent pas de l'ensemble de l'information pertinente. Des formations courtes, proposant des outils concrets, sont à développer, notamment par les acteurs régionaux (organismes sans but lucratif, organismes gouvernementaux, entre autres).

b) Sensibiliser et former les parties prenantes de l'organisation

Alors que les employeurs se montrent intéressés et disposés à l'embauche de personnes immigrantes récentes, ces dernières sont cependant l'objet de préjugés, lors du processus de dotation ou lors de leur arrivée en emploi. Ces préjugés nuisent à la capacité d'attraction et de rétention organisationnelle. Il

s'avère donc nécessaire de former et de sensibiliser différentes parties prenantes (clientèle, collègues, supérieurs immédiats, recruteurs) à la réalité des personnes immigrantes récentes pour déconstruire les perceptions négatives.

c) Axer les pratiques de gestion des ressources humaines sur une gestion proactive de la diversité

Les personnes immigrantes récentes présentent des besoins particuliers pour leur embauche et leur intégration en emploi. Les pratiques de gestion des ressources humaines gagnent alors à être adaptées. En revanche, ces adaptations risquent de contribuer à l'isolement des personnes immigrantes qui sont alors considérées comme favorisées par certaines personnes dans l'organisation (supérieur immédiat ou collègues, par exemple). Une gestion de la diversité plus inclusive s'avère alors nécessaire. En ce sens, il s'agit de se questionner sur les facteurs organisationnels d'exclusion pour les transformer, en amont, en facteurs d'inclusion. L'employeur est donc appelé à mesurer l'impact de ses pratiques de gestion sur l'ensemble du personnel et à les modifier si elles s'avèrent injustes, discriminatoires ou sources d'exclusion.

d) Soutenir les employeurs pour améliorer l'attraction et la rétention régionales

Si les employeurs peuvent agir sur les facteurs et les pratiques organisationnelles, ils n'ont pas de contrôle sur les facteurs régionaux. Les acteurs régionaux (villes, municipalités régionales de comté, organismes communautaires, organismes gouvernementaux) peuvent soutenir les employeurs sur ce plan. Une collaboration étroite entre les acteurs locaux et les

employeurs permettrait non seulement l'accueil et l'intégration des travailleurs dans l'organisation, mais également l'accueil et l'intégration de leur famille dans la communauté. En ce sens, une coordination des actions paraît importante, et ce, dès les premières étapes du processus de sélection. Il s'agit donc de réfléchir à différents moyens (ex. : visite de la ville, accompagnement pour l'inscription à l'école, aide à la recherche d'un logement, développement du transport en commun...) qui concourent à l'attraction et à la rétention régionales et qui ne sont pas uniquement pris en charge par l'employeur.

### **Retombées immédiates ou prévues**

Des formations destinées aux employeurs et aux acteurs régionaux ont déjà été réalisées et d'autres sont à venir. Le contenu de ces formations sera également présenté dans des cours universitaires en administration. Des présentations dans différentes organisations sont prévues afin de partager les résultats de la recherche, de manière vulgarisée, et de réfléchir sur la mise en œuvre de moyens concrets. Un article destiné aux praticiens des ressources humaines sera publié pour dégager les pratiques pertinentes en matière d'attraction et de rétention des personnes immigrantes récentes. Tous les partenaires de l'étude, qui œuvrent auprès des employeurs, ont reçu des rapports de recherche exposant les résultats et pouvant influencer leurs interventions.

## **Limites et niveau de généralisation des résultats**

L'étude présente le point de vue des employeurs sur la situation. Pour une analyse complète, le point de vue des personnes immigrantes récentes, des collègues de travail et des acteurs régionaux paraît également pertinent. Les données issues du questionnaire auquel 2376 personnes ont répondu présentent un niveau de généralisation élevé, au regard de la population à l'étude, soit les employeurs localisés hors de la région métropolitaine de Montréal. Lors de la réception du questionnaire, un certain nombre d'employeurs ont contacté les chercheuses par téléphone ou par courriel pour indiquer leur refus d'y répondre, notamment en raison du thème abordé. Il faut donc considérer que des employeurs très réfractaires à l'embauche des personnes immigrantes récentes n'ont pas souhaité répondre au questionnaire. Les résultats peuvent donc être influencés en ce sens. Les données qui découlent des groupes de discussion, malgré le grand nombre de participants, ne sont pas généralisables, mais permettent de jeter un éclairage pertinent aux résultats du questionnaires. Ce sont les employeurs préoccupés par la question à l'étude qui ont bien voulu consacrer du temps pour participer à la recherche. En ce sens, les données sont teintées par l'intérêt des employeurs envers le thème étudié.

## **Messages clés selon les auditoires visés**

Employeurs : se tourner vers les ressources existantes pour se donner des moyens supplémentaires; favoriser une gestion inclusive de la diversité qui ne contribue pas à exacerber les préjugés.

Acteurs régionaux : soutenir les employeurs dans leurs démarches et leur faire connaître davantage leurs services; contribuer au développement régional pour favoriser l'attraction et la rétention des nouveaux arrivants.

## PARTIE C - MÉTHODOLOGIE

La démarche méthodologique privilégiée s'appuie sur une approche mixte empruntant au quantitatif et au qualitatif. Les employeurs de cinq régions ont été ciblés : le Bas-Saint-Laurent, la Capitale-Nationale, la Chaudière-Appalaches, la Côte-Nord et l'Outaouais (portrait de l'échantillon à l'annexe 2).

Dans une première phase, un questionnaire autoadministré a été acheminé par courriel aux employeurs des cinq régions à l'étude. Les données collectées par le biais du questionnaire ont été traitées à l'aide du logiciel SPSS. Des analyses descriptives ont été réalisées (distribution de fréquence, moyenne, mode, médiane). Des analyses bivariées (ANOVA) ont été menées afin de dresser un portrait de la situation en fonction du profil sociodémographique des répondants. Le questionnaire a été acheminé par courriel à 13 636 employeurs. Le taux de réponse s'est établi à 17,4%, alors que 2376 personnes y ont répondu.

Après avoir analysé les résultats quantitatifs, neuf groupes de discussion, constitués d'environ neuf participants par groupe, ont été réalisés auprès de 87 employeurs des cinq régions à l'étude. Ces données ont fait l'objet d'une analyse qualitative de type inductif, guidée par les objectifs de recherche. Une arborescence formée de trois niveaux de catégories a été constituée. L'analyse a été réalisée à l'aide du logiciel QDA Miner version 4.1. Ce sont 517 extraits d'entretien qui ont été codés.

## PARTIE D - RÉSULTATS

### Les perceptions des employeurs

La majorité des employeurs sondés indique que les personnes immigrantes récentes constituent un atout pour faire face à la rareté de la main-d'œuvre (tableau 1).

*Tableau 1 Perceptions des employeurs à l'égard des personnes immigrantes récentes (PIR)*

<b>Perceptions des employeurs</b>	<b>% des répondants en accord<sup>1</sup></b>
Les PIR sont un atout pour faire face à la rareté de main-d'œuvre	62,2%
Votre organisation a le soutien de la haute direction pour l'embauche de PIR	54,4%
Les PIR contribuent à l'image positive de l'organisation qui les emploie	44,4%
Les PIR sont un atout pour l'atteinte des objectifs organisationnels	42,6%
Les PIR stimulent la capacité d'innovation des organisations	35,4%
Les PIR contribuent à augmenter la performance de l'organisation	31,0%
L'embauche de PIR permet de percer de nouveaux marchés	28,3%

Un peu plus du tiers des employeurs sondés (36,9%) montre un intérêt pour l'embauche de personnes immigrantes récentes. L'intérêt manifesté par les participants est semblable dans les cinq régions à l'étude. Il est également à noter que les organisations du secteur de l'hébergement et des services de restauration s'intéressent davantage à la main-d'œuvre immigrante récente. Ce n'est pas le cas des entreprises des secteurs de la foresterie, des pêches, des mines et l'extraction de pétrole et de gaz, de l'agriculture, et de la fabrication, alors que les répondants qui y œuvrent indiquent dans une plus grande proportion rencontrer un problème de rareté de la main-d'œuvre. Lors des groupes de discussion, les employeurs expliquent cette situation paradoxale en

---

<sup>1</sup> Les pourcentages réfèrent aux répondants en accord et tout à fait en accord avec l'énoncé.

mentionnant que leur intérêt ne dépend pas seulement de l'accessibilité à la main-d'œuvre, mais également de l'adéquation des compétences des candidats avec les besoins organisationnels. Puisque certaines qualifications sont plus difficiles à dénicher chez les personnes immigrantes récentes, des employeurs de secteurs qui rencontrent un problème de rareté, voire de pénurie de main-d'œuvre, se montrent peu intéressés à leur embauche.

### Les pratiques de gestion mises en œuvre par les employeurs

Les efforts des employeurs s'avèrent peu soutenus en matière de pratiques organisationnelles d'attraction destinées aux candidats issus de l'immigration récente (tableau 2).

*Tableau 2 Pratiques d'attraction organisationnelle destinées aux personnes immigrantes récentes*

Promotion de la diversité culturelle dans l'organisation lors du processus de dotation				
Jamais : 58,2%	Rarement : 17,3%	De temps en temps : 12,5%	Souvent : 8,1%	Toujours : 3,8%
Soutien à la reconnaissance des diplômes obtenus à l'étranger				
Jamais : 59,4%	Rarement : 16%	De temps en temps : 12,5%	Souvent : 8,3%	Toujours : 3,7%
Moyens particuliers pour attirer des PIR				
Jamais : 60,7%	Rarement : 17,6%	De temps en temps : 12,3%	Souvent : 6,5%	Toujours : 2,9%
Recours à des organismes de soutien aux personnes immigrantes en recherche d'emploi				
Jamais : 61,6%	Rarement : 18,1%	De temps en temps : 12,7%	Souvent : 5,3%	Toujours : 2,3%
Soutien à l'apprentissage du français				
Jamais : 65,3%	Rarement : 16,3%	De temps en temps : 9,1%	Souvent : 6,1%	Toujours : 3,2%
Formation et sensibilisation des recruteurs et des gestionnaires par rapport aux PIR				
Jamais : 61,9%	Rarement : 18,5%	De temps en temps : 12,8%	Souvent : 4,8%	Toujours : 1,9%

Les efforts sont cependant plus importants dans les organisations disposant d'un département des ressources humaines, ainsi que dans les régions de la Capitale-



Nationale et de l'Outaouais. En groupe de discussion, les employeurs indiquent que le recours limité aux différentes pratiques d'attraction destinées aux personnes immigrantes récentes relève du fait que le processus de dotation s'adresse à tous les candidats, sans distinction. Ils ne cherchent pas à attirer spécifiquement des travailleurs immigrants récents, pas plus qu'ils ne cherchent à attirer d'autres catégories de personnel. Des pratiques générales sont donc déployées, sans cibler spécifiquement les personnes immigrantes. En revanche, les employeurs qui ont effectivement embauché des personnes immigrantes récentes déploient davantage de pratiques organisationnelles de rétention (tableau 3).

*Tableau 3 Pratiques de rétention organisationnelles destinées aux personnes immigrantes récentes*

Reconnaissance des diplômes étrangers				
Jamais : 5,0%	Rarement : 6,2%	De temps en temps : 28,9%	Souvent : 42,7%	Toujours : 17,2%
Soutien à l'apprentissage du français				
Jamais : 11,1%	Rarement : 9,4%	De temps en temps : 29,1%	Souvent : 35,4%	Toujours : 15,0%
Désignation d'un mentor ou d'un parrain				
Jamais : 12,1%	Rarement : 6,5%	De temps en temps : 35,5%	Souvent : 34,4%	Toujours : 11,7%
Soutien dans le processus d'immigration ou d'accès à la résidence permanente				
Jamais : 12,1%	Rarement : 8,5%	De temps en temps : 33,8%	Souvent : 30,2%	Toujours : 15,4%
Formation sur la culture québécoise				
Jamais : 11,5%	Rarement : 9,1%	De temps en temps : 37,2%	Souvent : 30,3%	Toujours : 11,9%
Soutien à la recherche d'emploi du conjoint				
Jamais : 17,9%	Rarement : 9,9%	De temps en temps : 38,5%	Souvent : 24,5%	Toujours : 9,2%
Ratio de postes permanents plus élevés que de postes temporaires pour les PIR				
Jamais : 19,5%	Rarement : 3,3	De temps en temps : 45,5%	Souvent : 14,5%	Toujours : 11,2%
Aide à l'établissement des PIR et de leur famille dans la région				
Jamais : 71,3%	Rarement : 13,9%	De temps en temps : 7,7%	Souvent : 5,0%	Toujours : 2,1%

Si les employeurs ne cherchent pas nécessairement à attirer les personnes immigrantes récentes, ils visent leur rétention lorsqu'elles font partie du personnel. Cet effort pour les retenir découle possiblement du fort taux de satisfaction affiché par 82% des répondants à leur égard. La mise en place de ces pratiques n'est cependant pas sans difficultés, les employeurs rencontrés en groupe de discussion indiquant qu'en l'absence de département RH dans leur organisation, leur expertise demeure limitée en la matière.

### **Les facteurs organisationnels**

La capacité d'attraction et de rétention des personnes immigrantes récentes en entreprise repose sur les ressources organisationnelles que sont : les expertises, les moyens financiers, le temps. Les organisations de petite taille peinent davantage en matière d'attraction et de rétention la plupart du temps en raison de l'absence d'un service des ressources humaines pour les épauler dans les démarches nécessaires.

Les groupes de discussion ont également permis de faire ressortir la complexité de l'intégration des personnes immigrantes en emploi, aux yeux des employeurs. Ils indiquent d'abord que les pratiques de gestion des ressources humaines (particulièrement le processus d'accueil et d'intégration) nécessitent des ajustements pour répondre aux besoins de la main-d'œuvre immigrante. Les modifications à apporter aux pratiques de gestion alourdissent la tâche des employeurs. Ils évoquent également les difficultés liées aux préjugés des membres de l'organisation envers les personnes immigrantes. S'ils se disent

ouverts à leur embauche, ils indiquent toutefois que leur présence est parfois mal accueillie par les clients, par les collègues de travail et par les supérieurs immédiats.

Finalement, les employeurs insistent sur l'importance de l'intégration, dans la région, de tous les membres de la famille de l'employé immigrant embauché : conjoint/conjointe et enfants. Il ne s'agit pas seulement, selon eux, d'attirer et d'intégrer correctement une personne dans l'organisation, mais plutôt l'ensemble de son cercle familial dans une communauté qui dépasse largement les frontières de l'organisation. Les employeurs se disent souvent peu outillés pour répondre à ce besoin de premier ordre.

### **Les facteurs régionaux**

La capacité des employeurs à attirer et à retenir des personnes immigrantes récentes dans leur organisation ne repose pas uniquement les ressources internes dont ils disposent. Les employeurs rencontrés en groupe de discussion insistent également sur les caractéristiques régionales (tableau 4).

De façon récurrente, les participants aux groupes de discussion indiquent que le milieu de vie importe tout autant que l'emploi pour les candidats lorsqu'il s'agit de choisir ou de conserver un emploi. Ils estiment le plus souvent que les caractéristiques régionales constituent un frein important, notamment dans les régions dites périphériques, soit celles du Bas-Saint-Laurent et de la Côte-Nord, quoique les MRC rurales de la Capitale-Nationale, de la Chaudière-Appalaches et

de Gatineau soient également concernées. La localisation géographique s'avère un obstacle majeur alors que les personnes immigrantes choisissent de ne pas quitter les agglomérations urbaines, selon eux.

*Tableau 4 Facteurs régionaux influençant l'attraction et la rétention organisationnelles de personnes immigrantes récentes*

<b>Facteurs régionaux</b>	<b>% des répondants en accord<sup>2</sup></b>
Domaines d'activité économique de la région	61,8%
Croissance économique dans la région	60,1%
Caractéristiques du marché du travail régional	59,6%
Politiques familiales (ex. : accessibilité à des services de garde)	59,3%
Présence d'organismes de soutien à l'intégration des immigrants	59,2%
Le nombre d'entreprises dans la région	58,2%
Le dynamisme entrepreneurial	56,5%
La présence de communautés culturelles diversifiées	50,4%
État du marché hypothécaire ou locatif	49,7%
Les installations sportives et récréatives	48,4%
Les politiques de gestion régionales (ex. : en matière de soutien à l'innovation ou à l'attraction de nouvelles entreprises)	47,7%
L'offre culturelle	42,5%

Qui plus est, les employeurs indiquent que les immigrants cherchent à s'installer dans les régions qui offrent différentes possibilités de carrière. Souvent hautement scolarisés, ils veulent progresser en emploi et chercheront donc à s'installer dans les régions où la croissance économique est marquée et où les entreprises sont en grand nombre. Plusieurs répondants ont indiqué lors des groupes de discussion l'influence du transport en commun, alors que cet élément ne figurait pas parmi les choix de réponses du questionnaire. Le transport pose problème sur deux plans : les lacunes à cet égard rendent difficile le déplacement des candidats pour les entretiens, en plus de les décourager à

<sup>2</sup> Il s'agit du pourcentage de répondants qui se sont dit en accord ou totalement en accord avec l'influence des facteurs régionaux listés.

accepter les postes offerts puisque plusieurs ne possèdent pas de voiture.

### **Les principales contributions de l'étude**

L'étude met à l'avant plan d'une part, l'importance de la volonté des employeurs en matière d'attraction et de rétention des personnes immigrantes récentes et, d'autre part, de leur capacité à déployer les efforts à cet égard. En effet, si la nécessité de faire appel à l'immigration s'avère établie en raison du vieillissement de la population et de la baisse du taux de natalité (ISQ, 2017), les employeurs ne disposent pas toujours des ressources, en termes de temps, de moyens financiers et d'expertise, pour améliorer leur capacité d'attraction et de rétention des travailleurs immigrants récents. La rareté de main-d'œuvre ne conduit pas nécessairement les employeurs vers cette solution, bien qu'ils considèrent l'immigration comme un atout. L'étude met également en lumière la capacité limitée des employeurs lorsqu'il s'agit d'une intégration qui dépasse les frontières de l'entreprise. Ils insistent particulièrement sur l'importance de l'attraction et de la rétention régionales de toute la famille pour l'embauche et l'intégration des travailleurs immigrants dans l'organisation. L'étude contribue à mieux comprendre l'interrelation fondamentale entre l'attraction et la rétention régionales et organisationnelles. Cette conjugaison soulève la question de la responsabilité partagée de l'intégration. Si l'employeur a un pouvoir d'agir sur les facteurs organisationnels, il n'a pas de contrôle sur les facteurs régionaux. Les acteurs voués au développement socio-économique des territoires sont donc appelés à collaborer avec les employeurs sur ce plan.

## PARTIE E - PISTES DE RECHERCHE

Parmi les pistes de recherche qui découlent de nos travaux se trouve le rôle des acteurs régionaux quant au soutien apporté aux employeurs en matière d'accueil et d'intégration des personnes immigrantes récentes. Il s'agirait de cibler les besoins des personnes immigrantes récentes de même que ceux des employeurs à cet égard, d'évaluer les services actuellement offerts par les différents organismes voués au développement socio-économique et de vérifier la concordance entre les besoins dégagés et les services offerts.

Une deuxième piste d'étude concerne les personnes immigrantes qui quittent le Québec pour s'établir dans d'autres provinces canadiennes. Puisque l'attraction et la rétention organisationnelles dépendent de la capacité à accueillir et à intégrer les personnes immigrantes dans une région donnée, l'étude des départs vers d'autres provinces serait riche d'enseignements.

Finalement, il s'avèrerait pertinent de mener des études de cas dans des entreprises qui attirent et retiennent avec succès les personnes immigrantes récentes, afin de cibler les pratiques de gestion les plus pertinentes, mais également afin d'étudier les maillages entre ces entreprises et la communauté.

## PARTIE F - RÉFÉRENCES ET BIBLIOGRAPHIE

Beaudry, C. M. Gagnon et F. Deschenaux. 2018. La rétention des personnes immigrantes en milieu de travail : pour une volonté et une capacité collective d'intégration, *Innovations pédagogiques*, 5(1), 74-83.

Beaudry, C., J. Laflamme, A.-A. Deschênes et M. Aguir. 2015. Les pratiques de dotation des employeurs bas-laurentiens : la difficile conjugaison de l'attractivité régionale et organisationnelle, *Revue canadienne des sciences régionales*, 38 (1-3), 1-9.

Halvorsen, B. G.J.M. Treuren et C.T. Kulik. 2015. Job embeddedness among migrants: fit and links without sacrifice. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(10) : 1298-1317.

Herrera, R., P. Duncan, M. Green et S. Skaggs. 2011. Organizational culture as a predictor of organizational diversity practices. *The Business Journal of Hispanic Research*, 5 (1), 73-85.

Hofhuis, J., K.I Van des Zee et S. Otten. 2014. Comparing antecedents of voluntary job turnover among majority and minority employees, *Equality, Diversity and Inclusion : An International Journal*, 33 (8), 735-749.

Hosoda, M. 2016. Perceived underemployment, perceived accent discrimination, and job attitudes among immigrants : the mediating role of perceived organizational support, *Journal of Organizational Psychology*, 16 (2), 11-28.

ISQ (Institut de la statistique du Québec). 2017. Le bilan démographique du Québec, édition 2017, Gouvernement du Québec, 176 pages.

Moriarty, E., J. Wickham, T. Krings, J. Salamonska et A. Bobek. 2012. Taking on almost everyone? Migrant and employer recruitment strategies in a booming labour market. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(9) : 1871-1887.

Poulter, C., et J. Sayers. 2015. Retention of skilled migrants in the New Zealand Dairy Industry. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 40(2) : 1-23.

Statistique Canada. 2018. Caractéristiques de la population active selon le statut d'immigrants, données annuelles, Gouvernement du Canada. [En ligne] <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410008301>.

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



## ANNEXE 1

### **L'état des connaissances sur la problématique de recherche**

#### **L'attraction du personnel**

L'attraction du personnel est généralement définie comme la capacité des employeurs à recruter les ressources humaines et à les sélectionner (Arthur, 2001). L'attraction repose donc sur l'aptitude à amener les candidats potentiels à reconnaître l'organisation comme étant un milieu de travail agréable et à avoir la volonté de s'y engager et de s'y investir (Holcombe et Ziegert, 2005; Rynes et Barber, 1991). Elle diffère du concept de captation qui consiste à embaucher la main-d'œuvre là où elle se trouve, sans considérer son engagement et son implication à long terme dans l'organisation (Gazier, 1993).

Pour améliorer leur capacité d'attraction, les organisations cherchent à diffuser une image positive d'elles-mêmes. Elles tentent de se présenter aux candidats éventuels comme des employeurs de choix en mettant en place différentes stratégies et pratiques pour influencer favorablement les perceptions des employés potentiels à leur égard (Mandhaya et Shah, 2010; Backaus et Tikoo, 2004). Cette image repose sur diverses caractéristiques de l'organisation (Lauzier et Roy, 2011), notamment sur ses attributs et sur sa réputation, mais également sur les attitudes des recruteurs, c'est-à-dire leur prédisposition à agir au regard des candidats (Azjen et Fishen, 1977), et sur leurs comportements (Turban et Dougherty, 1992).

Peu d'études portent spécifiquement sur les pratiques d'attraction des travailleurs immigrants. La plupart se concentre sur les avantages que retirent les employeurs qui embauchent des personnes immigrantes, notamment au regard des obligations légales, de la performance organisationnelle, de la capacité d'innovation, de l'image de l'entreprise et de l'ouverture à de nouveaux marchés (Marbot et Nivet, 2013; Petit, 2009; Robert-Demontrond et Joyeau, 2009; Nguyen, 2008; Bassett-Jones, 2005; Rodriguez, 2004). D'aucuns soulèvent toutefois quelques pratiques générales à adopter pour se doter d'une main-d'œuvre diversifiée, liées notamment à la variété des sources de recrutement, à la révision des façons de faire en matière de dotation ainsi qu'à la formation des professionnels RH et des gestionnaires (Petit, 2009; Doverspike et al., 2000). Les employeurs ne disposeraient que très rarement de politiques de recrutement et de sélection visant spécifiquement les immigrants. Ce sont généralement les grandes entreprises embauchant des travailleurs hautement qualifiés qui déploient de telles stratégies, et ce, peu importe le secteur (Chen et al., 2013). Quelques études dégagent également des facteurs impactant le recrutement et la sélection du personnel immigrant qui relèvent essentiellement des attitudes des employeurs, de l'environnement RH des entreprises, des politiques d'immigration, de la maîtrise de la langue par les candidats, de leurs expériences et de leurs qualifications (Poulter et Sayers, 2015; Chen et al., 2013).

## **La rétention du personnel**

La rétention du personnel fait référence à la capacité des organisations à conserver les ressources humaines qui leur permettent d'atteindre leurs objectifs organisationnels et stratégiques (Arthur, 2001). Afin de mesurer cette capacité qu'ont les organisations à retenir le personnel, les recherches sur ce thème ont généralement recours au concept de roulement volontaire (Beaudry et al., 2014a) qui reflète la décision de l'employé de quitter l'organisation (Shaw et al., 1998).

Ayant pour dessein de réduire le roulement volontaire du personnel, les employeurs déploient diverses pratiques de gestion des ressources humaines (Hausknecht et Trevor, 2011; Fabi et al., 2006). Les activités de dotation sont particulièrement significatives (Fairris, 2004; Huang, 2001; Mitchell et al., 2001; Riordan et al., 2001), notamment lorsqu'elles permettent l'embauche de candidats dont les valeurs correspondent à celles de l'entreprise (Hassan et al., 2012; Chang et al., 2010; Kristof-Brown et al., 2005). Par le biais du processus d'accueil et d'intégration, elles contribuent à l'engagement du personnel envers l'organisation (Riordan et al., 2001). Les pratiques mises à l'avant-plan par les entreprises concernent également l'octroi de conditions de travail concurrentielles (Tangthong, 2014; Treuren et al., 2014; Bajpai et al., 2013). Qui plus est, les pratiques organisationnelles entourant la définition des postes, soit le contenu du travail, contribuent à la rétention du personnel quand elles reposent sur la variété et l'autonomie (Luna-Arocas et Camps, 2007; Price, 2001; Griffeth et al., 2000).

Le cas particulier de la rétention des immigrants s'avère intéressant, en ce sens qu'ils présentent un roulement plus fréquent que les natifs (Halvorsen et al., 2015; H'madoun et Nonneman, 2012). Encore une fois, les études qui les concernent sont cependant peu nombreuses. Quelques-unes relèvent des pratiques de gestion efficaces mises en œuvre par les employeurs, concernant essentiellement la formation et le soutien aux nouveaux arrivants, et identifient des facteurs qui influencent la rétention des travailleurs immigrants, comme la réputation de l'industrie, la qualité des relations interpersonnelles, le plaisir au travail et le statut d'emploi (Poulter et Sayers, 2015; Moriarty et al., 2012).

### **L'attraction et la rétention du personnel dans les régions périphériques du Québec**

Les facteurs influençant la capacité des employeurs à attirer et à retenir la main-d'œuvre immigrante relèvent non seulement des caractéristiques individuelles et organisationnelles, mais également des caractéristiques de la région où elle se situe. Lorsqu'une entreprise est localisée à l'extérieur des centres urbains, elle éprouve davantage de difficulté à attirer et à retenir la main-d'œuvre (Miles et al., 2006), notamment la main-d'œuvre immigrante qui s'établit en majorité dans la région de Montréal (ministère de l'Immigration et des communautés culturelles, 2017; 2013; Statistique Canada, 2011; D'Amours et Ledent, 2010). La capacité d'attraction et de rétention des organisations, mais également celle des régions devient fondamentale (Weng et McElroy, 2010). La notion de migration régionale fait état de cette difficulté des régions à attirer et à retenir leur population. Elle réfère au « déplacement d'une ou de plusieurs personnes

dans l'espace géographique pour une période d'une année » (Simard, 2006 : 435). Au Québec, cette migration s'effectue entre les différentes régions administratives (Leblanc et al., 2003). Certaines régions sont davantage affectées par cette migration interrégionale, en présentant un solde négatif. C'est le cas de sept régions administratives du Québec pour lesquelles le nombre de personnes qui ont quitté la région en 2014-2015 est plus élevé que le nombre qui s'y sont établies<sup>3</sup> (Institut de la statistique du Québec, 2015). Cette situation contribue notamment au déclin démographique prévu d'ici 2036 pour quatre de ces régions, soit le Bas-Saint-Laurent, le Saguenay-Lac-Saint-Jean, la Côte-Nord et la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine (Institut de la Statistique du Québec, 2015).

---

<sup>3</sup> Il s'agit du Bas-Saint-Laurent, du Saguenay-Lac-St-Jean, de Montréal, de l'Abitibi-Témiscamingue, de la Côte-Nord, du Nord-du-Québec et de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine.

## ANNEXE 2

### **Pistes de solution**

#### a) Outiller les employeurs de petite et de moyenne taille qui ne disposent pas d'un département des ressources humaines

Les formations destinées aux employeurs doivent leur permettre de dégager, dans leur propre organisation, les facteurs qui influencent l'attraction et la rétention des personnes immigrantes récentes. C'est en identifiant les facteurs organisationnels qui leur sont propres que les employeurs pourront cibler les éléments sur lesquels agir. Des facteurs organisationnels influencent l'attraction et la rétention des employés en général et d'autres influencent l'attraction et la rétention des personnes immigrantes récentes en particulier. Les employeurs ont à agir sur les deux fronts.

Les facteurs organisationnels d'attraction concernent essentiellement l'image de l'entreprise auprès des candidats potentiels ainsi que les messages véhiculés dans les annonces de recrutement ou dans la section carrière du site Internet. Ces facteurs sont présentés au tableau 1.

Les facteurs organisationnels favorisant la rétention (tableau 2) concernent généralement les pratiques de gestion des ressources humaines, qu'elles soient formelles ou informelles, déployées dans l'organisation.

Tableau 1. Facteurs organisationnels d'attraction

<b>Facteurs organisationnels d'attraction des employés</b>	<b>Facteurs de organisationnels d'attraction personnes immigrantes récentes</b>
Contenu du travail <ul style="list-style-type: none"> <li>- défis professionnels</li> <li>- diversité des mandats</li> </ul>	Critères de sélection : <ul style="list-style-type: none"> <li>- reconnaissance des diplômes obtenus à l'étranger</li> </ul>
Environnement de travail <ul style="list-style-type: none"> <li>- climat de travail harmonieux</li> <li>- équilibre travail/famille</li> <li>- flexibilité des horaires</li> </ul>	Un milieu de travail ouvert à la diversité
Conditions de travail <ul style="list-style-type: none"> <li>- salaire</li> <li>- sécurité d'emploi</li> <li>- programmes de gestion des compétences</li> <li>- possibilités d'avancement</li> <li>- durée des vacances</li> <li>- avantages de l'organisation</li> </ul>	Des possibilités d'avancement et de progression de carrière
Caractéristiques de l'entreprise <ul style="list-style-type: none"> <li>- qualité des produits</li> <li>- localisation géographique de l'organisation</li> <li>- normes éthiques et responsabilité sociale</li> </ul>	Diversité culturelle dans la région d'accueil

Tableau 2. Facteurs organisationnels de rétention

<b>Facteurs organisationnels de rétention des employés</b>	<b>Facteurs de organisationnels de rétention des personnes immigrantes récentes</b>
Une sélection du personnel adéquate : compatibilité entre les valeurs organisationnelles et les valeurs de l'employé	Intégration réussie : - dans le milieu de travail - dans la communauté -
Les modes de gestion : - reconnaissance - soutien social - communication bidirectionnelle - climat de travail sain	Capacité d'adaptation : - langue - communication - normes culturelles
L'organisation du travail : - autonomie dans le travail - tâches variées - tâches à la hauteur des compétences - réseau social	Qualifications : - reconnaissances des qualification - pertinences des qualifications - absence de plafond de verre
Les conditions de travail : - rémunération concurrentielle - avantages sociaux intéressants - chances promotionnelles - facilité à concilier travail/famille	

Après avoir ciblé les facteurs qui causent problème dans leur organisation, des pistes de solutions concrètes doivent être envisagées. Les formations aux employeurs gagnent à proposer des pratiques qui correspondent à la réalité des petites et moyennes entreprises. Ces solutions peuvent viser la rétention générale des employés ou plus spécifiquement les personnes immigrantes récentes.



En matière d'attraction, les employeurs doivent réfléchir aux éléments à mettre en valeur lors du recrutement et de la sélection des candidats et aux attitudes des recruteurs (tableau 3). En matière de rétention, les employeurs doivent réfléchir aux pratiques de gestion des ressources humaines à déployer (tableau 4).

*Tableau 3. Pratiques organisationnelles d'attraction*

<b>Pratiques d'attraction des candidats</b>	<b>Pratiques d'attraction des personnes immigrantes récentes</b>
Faire valoir le contexte et le contenu du travail : <ul style="list-style-type: none"> <li>- présenter les caractéristiques avantageuses qui distinguent l'organisation des autres, sans se limiter aux conditions de travail</li> <li>- mettre l'accent sur les caractéristiques différentes lors de l'affichage des postes et des entrevues de sélection</li> </ul>	Sensibiliser et former les recruteurs : <ul style="list-style-type: none"> <li>- aux différences culturelles</li> <li>- aux biais culturels</li> </ul>
Faire valoir l'environnement de vie et les atouts de la région	Gestion de la diversité : <ul style="list-style-type: none"> <li>- promouvoir la diversité culturelle en entreprise lors du processus de recrutement</li> <li>- faire connaître le programme d'accès à l'égalité à l'emploi</li> </ul>
S'ouvrir à une diversité de modes de recrutement	Associer les organismes régionaux aux campagnes de recrutement

Tableau 3. Pratiques organisationnelles de rétention

<b>Pratiques de rétention des employés</b>	<b>Pratiques de rétention des personnes immigrantes récentes</b>
Reconsidérer le processus de sélection du personnel pour évaluer non seulement les compétences des candidats, mais également leurs valeurs.	Intégration réussie : <ul style="list-style-type: none"> <li>- préparation des supérieurs immédiats, des collègues et de la clientèle à l'arrivée de la personne immigrante récente</li> <li>- recourir à différents organismes pour l'installation dans le milieu et l'intégration dans la communauté (visite de la ville, recherche d'un logement, recherche d'emploi pour le conjoint, etc.)</li> </ul>
Les modes de gestion : <ul style="list-style-type: none"> <li>- programme de gestion du rendement et de reconnaissance</li> <li>- programme d'accueil et d'intégration des nouveaux employés</li> <li>- programme de qualité de vie au travail</li> </ul>	Capacité d'adaptation : <ul style="list-style-type: none"> <li>- adaptation du programme d'accueil et d'intégration en proposant des formations adaptées : langue, culture, mise à niveau</li> <li>- jumelage avec un collègue</li> <li>- soutien psychologique</li> </ul>
L'organisation du travail : <ul style="list-style-type: none"> <li>- préparer la relève : gestion des carrières</li> <li>- enrichissement des tâches</li> </ul>	Qualifications : <ul style="list-style-type: none"> <li>- évaluer les compétences dès le processus de sélection</li> <li>- prévoir les possibilités d'avancement et de développement professionnel</li> </ul>
Les conditions de travail : <ul style="list-style-type: none"> <li>- évaluer les conditions de travail en termes d'équité interne et externe</li> <li>- politique de conciliation travail/famille</li> </ul>	

Puisque les employeurs des petites et moyennes entreprises évoquent manquer de temps pour en matière de gestion des ressources humaines, les formations proposées doivent être adaptées à leur réalité. La dispensation peut prendre la forme de webinaire ou de documents synthèse. Les formations peuvent également être jumelées à d'autres événements pour éviter les multiplier les

déplacements si elles sont offertes en personne. Qui plus est, le fait d'aborder à la fois l'attraction et la rétention générales ainsi que l'attraction et la rétention des personnes immigrantes récentes, permet d'accéder à davantage de moyens et peut intéresser un plus grand nombre d'employeurs. La section «entreprise» du site d'Emploi Québec pourrait également présenter les bonnes pratiques à déployer en organisation.

b) Sensibiliser et former les parties prenantes de l'organisation

La sensibilisation des parties prenantes se fait le plus souvent à l'intérieur de l'organisation. Les employeurs sont appelés à déployer certains moyens tels que :

- la formation des recruteurs sur les différences culturelles;
- la formation des supérieurs immédiats sur les caractéristiques de la culture québécoise et la perception qu'en ont les personnes immigrantes récentes;
- la formation des supérieurs immédiats ou des collègues sur les défis rencontrés par les personnes immigrantes récentes;
- les activités brise-glace pour la découverte d'autres cultures (dégustations, musique, légendes, etc.).

À plus grande échelle, les campagnes visant la lutte contre le racisme, la xénophobie et la discrimination demeurent pertinentes.

c) Axer les pratiques de gestion des ressources humaines sur une gestion proactive de la diversité

La gestion proactive implique de cibler les pratiques qui peuvent être source d'exclusion pour proposer de nouvelles pratiques pour tous. En clair, il s'agit, lorsque possible, d'éviter une gestion réactive et à la carte, mais de plutôt réfléchir à des pratiques favorisant l'inclusion de tous.

À titre d'exemple, l'aide à l'établissement en région peut être utile aux personnes immigrantes récentes, mais également à tout autre employé en provenance d'autres régions. Une entreprise qui déploie une telle pratique peut donc la rendre accessible aux employés qui en ressentent le besoin, quel que soit leur groupe d'appartenance.

d) Soutenir les employeurs pour améliorer l'attraction et la rétention régionales

Il s'agit en premier lieu de mieux faire connaître aux employeurs les services offerts dans leur région. Par la suite, les organismes régionaux peuvent agir sur trois plans :

- soutenir les employeurs à la prise en charge des personnes immigrantes récentes pour leur intégration dans le milieu (visite de la ville, recherche d'un logement, inscription à l'école et aux activités, etc.);
- soutenir les employeurs dans le processus d'attraction (recrutement et sélection du personnel) par la mise en valeur des attraits régionaux;

- contribuer au développement régional pour proposer des milieux de vie qui correspondent aux besoins des nouveaux arrivants (transport, logements, services de santé et d'éducation, etc.)

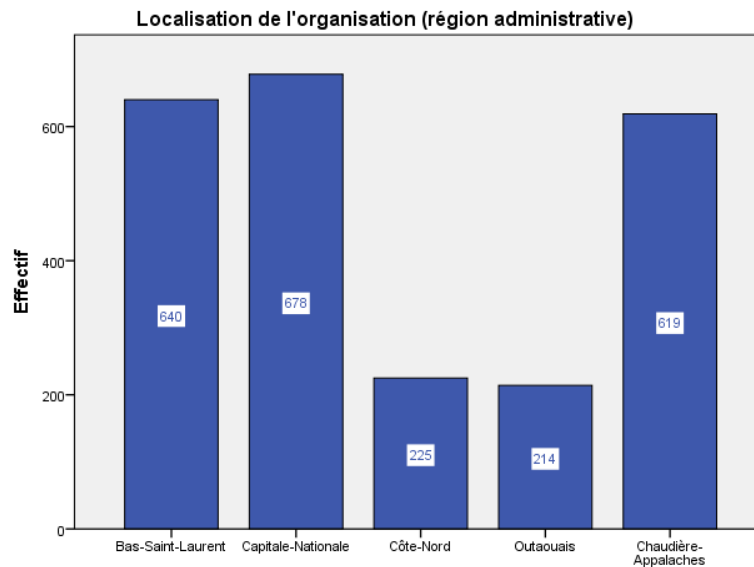
## ANNEXE 3

### Portrait de l'échantillon

#### L'enquête quantitative

La population à l'étude est celle des employeurs des régions du Bas-Saint-Laurent, de la Capitale-Nationale, de la Chaudière-Appalaches de la Côte-Nord et de l'Outaouais. Un questionnaire autoadministré a été acheminé à 13 636<sup>4</sup> employeurs de ces cinq régions par courriel entre les mois de novembre 2016 et mai 2017. Le taux de réponse s'est établi à 17,4%, alors que 2376 personnes y ont répondu. La Capitale-Nationale est la plus représentée, suivie du Bas-Saint-Laurent, de la Chaudière-Appalaches de la Côte-Nord et de l'Outaouais (figure 1).

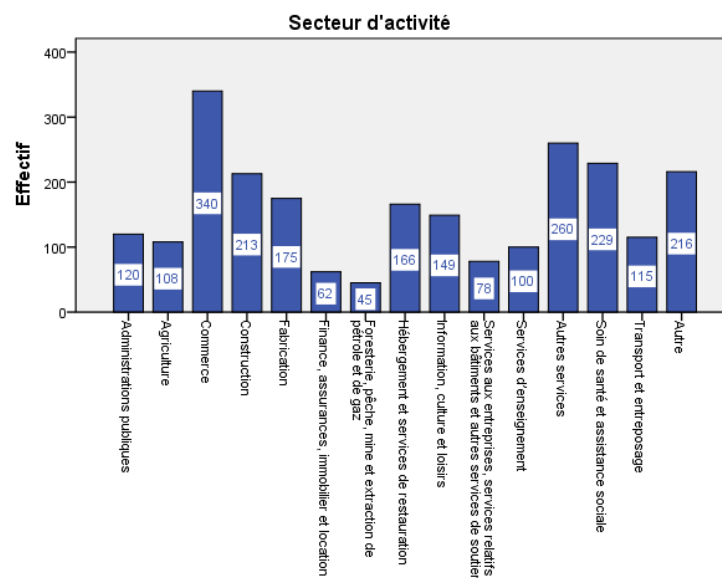
Figure 1



<sup>4</sup> Ce sont plus précisément 3763 employeurs de la Chaudière-Appalaches, 2478 du Bas-Saint-Laurent, 5014 de la région de la Capitale-Nationale, 896 de la Côte-Nord et 1485 de l'Outaouais qui ont été contactés par courriel.

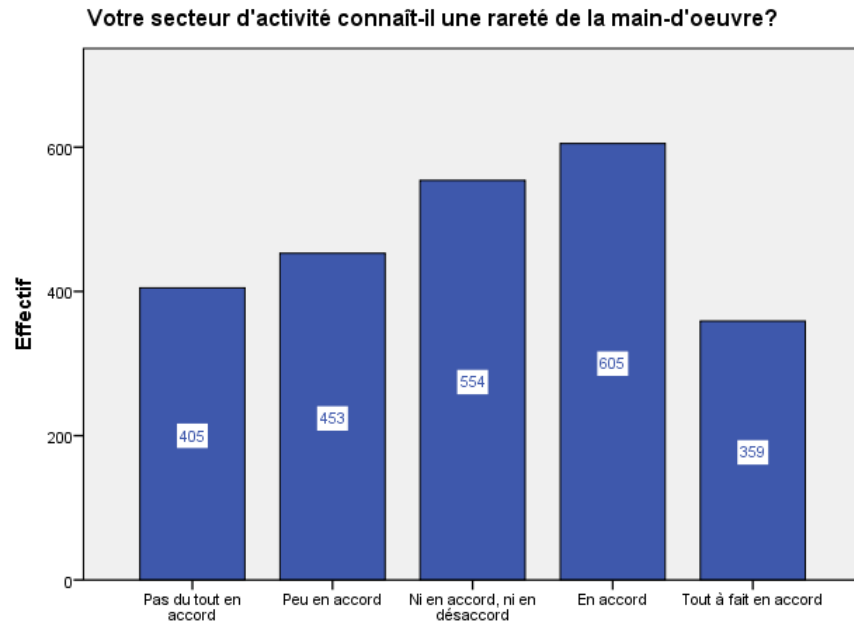
Les secteurs d'activités<sup>5</sup> sont variés et tous couverts par la présente étude, des employeurs de chacun d'eux ayant répondu au questionnaire. La figure 2 expose la répartition des répondants à cet égard. Ce sont 40,6% d'entre eux qui affirment que leur secteur d'activité connaît une rareté de main-d'œuvre (figure 3). Selon les répondants, les secteurs suivants rencontrent plus souvent cette difficulté: la foresterie, les pêches, les mines et l'extraction de pétrole et de gaz (64,4%%), l'agriculture (62,9%), l'hébergement et les services de restauration (60,2%), et la fabrication (58,2%). Qui plus est, ce sont les employeurs des régions de la Capitale-Nationale (43,9%), de la Chaudière-Appalaches (42,6%) et du Bas-Saint-Laurent (40,5%) qui mentionnent le plus souvent faire face à la rareté de la main-d'œuvre dans leur secteur d'activité, comparativement à la Côte-Nord (33,8%) et à l'Outaouais (31,3%).

Figure 2



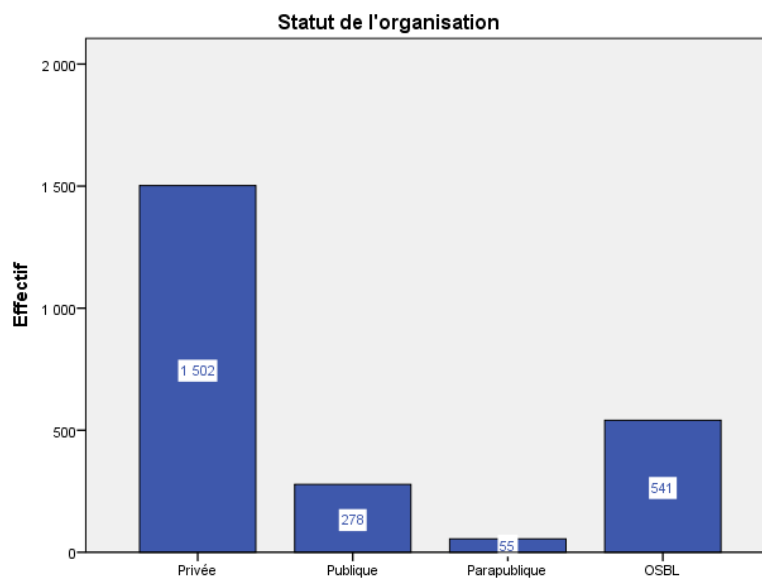
<sup>5</sup> La catégorisation de Statistique Canada a été utilisée pour les secteurs d'activité.

Figure 3



Par ailleurs, comme l'illustre la figure 4, la majorité des répondants indiquent œuvrer dans des entreprises privées et très peu de répondants proviennent d'organisations parapubliques.

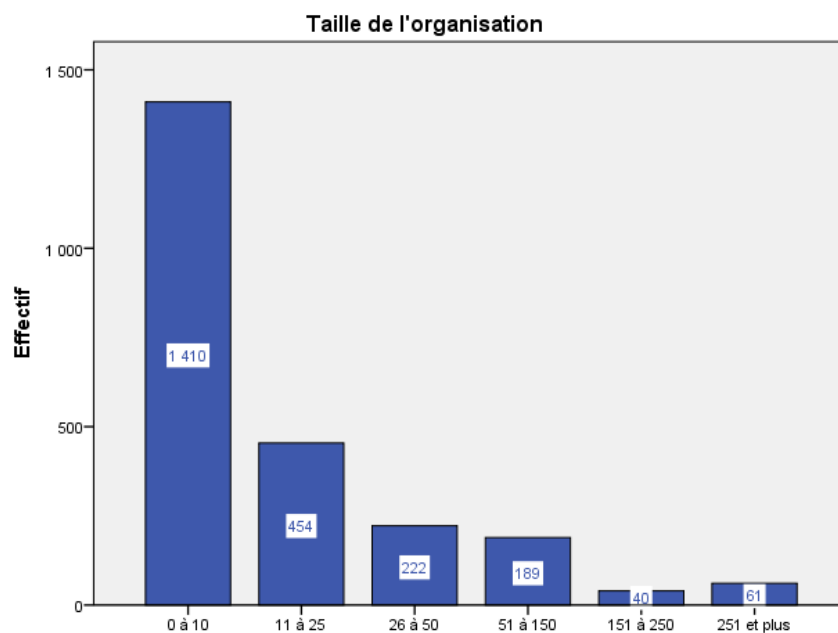
Figure 4





Finalement, la grande majorité des répondants provient d'organisations de petite taille (25 employés et moins), ce qui est représentatif de la situation des régions à l'étude.

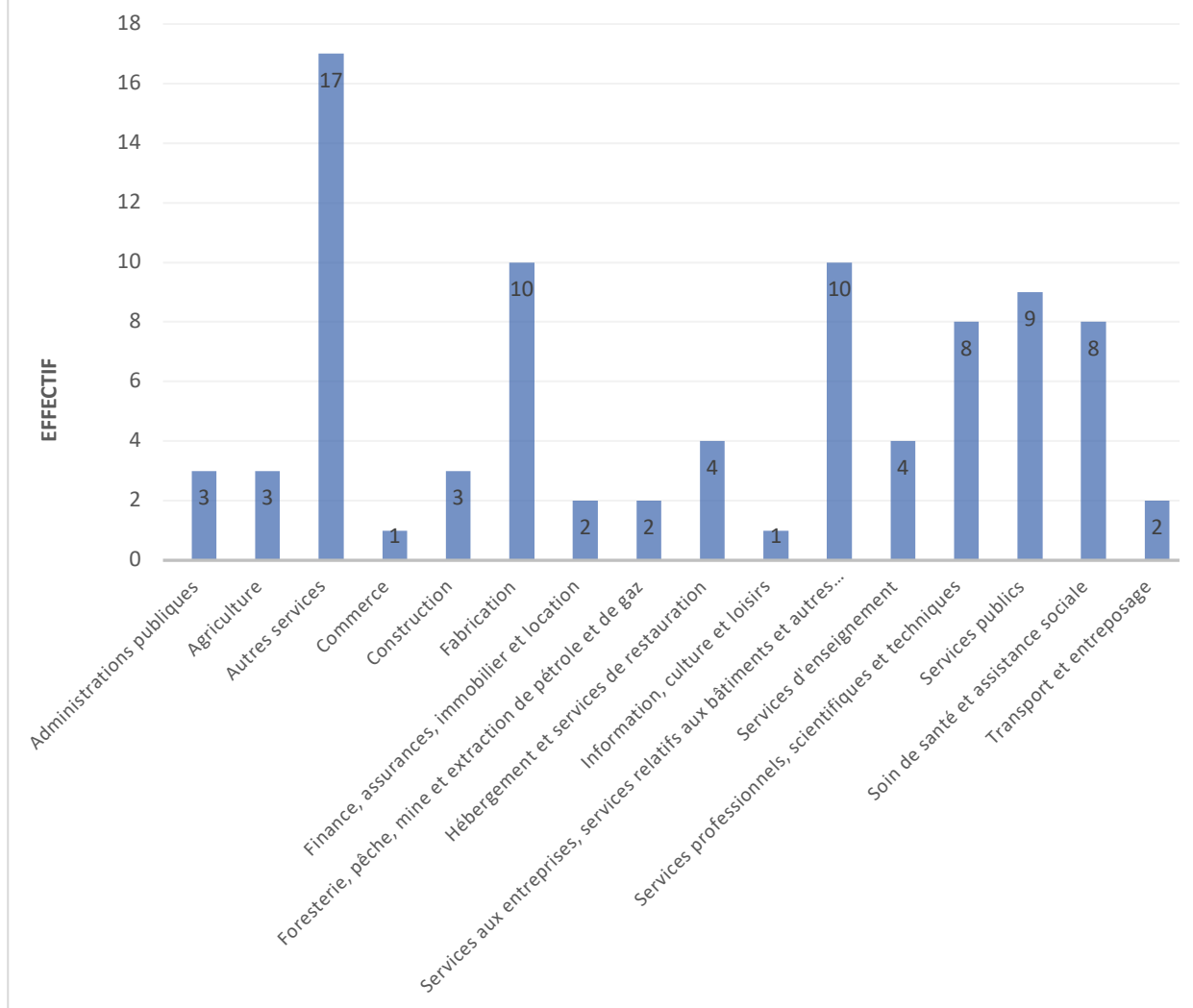
Figure 5



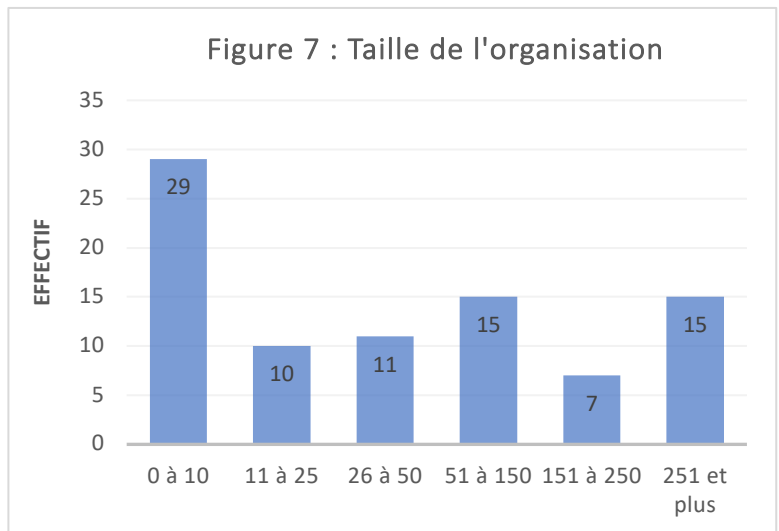
### Les groupes de discussion

La population à l'étude est celle des employeurs des régions du Bas-Saint-Laurent, de la Capitale-Nationale, de la Chaudière-Appalaches, de la Côte-Nord et de l'Outaouais. Au total, ce sont neuf groupes de discussion qui ont été tenus aux mois de mai et de juin 2017, soit un sur la Côte-Nord et deux dans chacune des autres régions. Quarante-sept personnes ont participé aux entretiens de groupes. Les participants proviennent d'organisations d'une diversité de secteurs d'activités (figure 6).

Figure 6 : Secteur d'activité



La plupart des participants œuvrent au sein d'organisations privées (39) ou d'OSBL (34), alors que les organisations publiques (8) et parapubliques (6) sont moins représentées dans l'échantillon. Les employeurs rencontrés



proviennent surtout de petites et de moyennes organisations (figure 7).

Ce sont 18 employeurs qui ont participé aux groupes de discussion tenus au Bas-Saint-Laurent, dans la Capitale-Nationale et en Outaouais, alors que 21 ont été rencontrés dans la Chaudière-Appalaches et 12 en Outaouais.

Au total, 23 des organisations participantes sont syndiquées contre 64 non-syndiquées. Des personnes immigrantes sont embauchées dans 58 d'entre elles, alors que 42 employeurs embauchent des personnes immigrantes récentes, soit des travailleurs établis au Canada depuis 5 ans ou moins.

## ANNEXE 4

### Autres résultats de la recherche

#### Les perceptions des employeurs à l'égard des personnes immigrantes récentes

Les perceptions des répondants varient selon le type d'organisation dans laquelle ils œuvrent. Les tableaux 1 et 2 présentent les caractéristiques des organisations associées à un niveau d'accord plus élevé quant aux énoncés sur les perceptions.

*Tableau 1: Types d'organisations associés à des perceptions plus positives<sup>6</sup>*

Perceptions des employeurs	Types d'organisations		
	Statut	Secteur	Taille (nombre d'employés)
Les PIR sont un atout pour l'atteinte des objectifs organisationnels	Parapubliques OSBL	Agriculture Services aux entreprises...	251 et plus 151 à 250
Les PIR sont un atout pour faire face à la rareté de main-d'œuvre		Hébergement et restauration Services aux entreprises...	251 et plus 151 à 250
L'embauche de PIR permet de percer de nouveaux marchés	Parapubliques OSBL	Information, culture et loisirs	
Les PIR stimulent la capacité d'innovation des organisations qui les emploient	OSBL	Information, culture et loisirs Services aux entreprises...	151 à 250
Les PIR contribuent à l'image positive de l'organisation qui les emploie	Parapubliques	Information, culture et loisirs Services aux entreprises...	151 à 250 51 à 150
Les PIR contribuent à augmenter la performance de l'organisation		Agriculture Services aux entreprises...	151 à 250 51 à 150
Votre organisation a le soutien de la haute direction pour l'embauche de PIR	OSBL	Services aux entreprises... Services d'enseignement	251 et plus

<sup>6</sup> Lorsque les cases sont vides, cela signifie qu'il n'y a aucune différence pour l'item selon le type d'organisation, soit selon le statut, le secteur ou la taille.

Tableau 2: Caractéristiques organisationnelles associées à des perceptions plus positives

Perceptions des employeurs	Caractéristiques organisationnelles		
	Présence d'un département RH dans l'organisation	Présence syndicale dans l'organisation	Immigrants à l'embauche de l'organisation
Les PIR sont un atout pour l'atteinte des objectifs organisationnels	+		+
Les PIR sont un atout pour faire face à la rareté de main-d'œuvre			+
L'embauche de PIR permet de percer de nouveaux marchés			+
Les PIR stimulent la capacité d'innovation des organisations qui les emploient			+
Les PIR contribuent à l'image positive de l'organisation qui les emploie			+
Les PIR contribuent à augmenter la performance de l'organisation			+
Votre organisation a le soutien de la haute direction pour l'embauche de PIR	+	+	+

Finalement, les perceptions des employeurs varient selon la localisation géographique de leur organisation (tableau 3).

Tableau 3 : Localisations géographiques associées à des perceptions plus positives

Perceptions des employeurs	Localisations géographiques				
	Bas-Saint-Laurent	Chaudière-Appalaches	Côte-Nord	Capitale-Nationale	Outaouais
Les PIR sont un atout pour l'atteinte des objectifs organisationnels					
Les PIR sont un atout pour faire face à la rareté de main-d'œuvre		+		+	
L'embauche de PIR permet de percer de nouveaux marchés					
Les PIR stimulent la capacité d'innovation des organisations qui les emploient			+		
Les PIR contribuent à l'image positive de l'organisation qui les emploie				+	
Les PIR contribuent à augmenter la performance de l'organisation			+		
Votre organisation a le soutien de la haute direction pour l'embauche de PIR				+	

## L'attraction des personnes immigrantes dans les organisations

La fréquence de la mise en œuvre de pratiques organisationnelles destinées à l'attraction des personnes immigrantes récentes dépend des caractéristiques des organisations (tableaux 4 et 5) et de la localisation géographique (tableau 6).

*Tableau 4 : Types d'organisations associées à la présence plus marquée des pratiques d'attraction des personnes immigrantes récentes*

Pratiques d'attraction des PIR	Types d'organisations		
	Statut	Secteur	Taille
Recours à des organismes de soutien aux personnes immigrantes en recherche d'emploi		Agriculture	251 et plus 51 à 150
Soutien à l'apprentissage du français		Agriculture Services aux entreprises...	251 et plus
Promotion de la diversité culturelle dans l'organisation lors du processus de dotation	Publiques OSBL	Hébergement et services de restauration Services d'enseignement	251 et plus 151 à 250
Moyens particuliers pour attirer des PIR	Publiques		251 et plus 151 à 250
Formation et sensibilisation des recruteurs et des gestionnaires par rapport aux PIR			251 et plus 51 à 150
Soutien à la reconnaissance des diplômes obtenus à l'étranger			251 et plus
Aide à l'établissement des PIR et de leur famille dans la région		Fabrication Services aux entreprises...	151 à 250

*Tableau 5: Caractéristiques organisationnelles associées à une présence plus marquée des pratiques d'attraction des personnes immigrantes récentes*

Pratiques d'attraction des PIR	Caractéristiques organisationnelles		
	Présence d'un département RH dans l'organisation	Présence syndicale dans l'organisation	Nombre d'immigrants à l'embauche de l'organisation
Recours à des organismes de soutien aux personnes immigrantes en recherche d'emploi	+		+
Soutien à l'apprentissage du français	+		+
Promotion de la diversité culturelle dans l'organisation lors du processus de dotation	+		+
Moyens particuliers pour attirer des PIR	+		+
Formation et sensibilisation des recruteurs et des gestionnaires par rapport aux PIR	+	+	+
Soutien à la reconnaissance des diplômes obtenus à l'étranger	+		+
Aide à l'établissement des PIR et de leur famille dans la région	+	+	+

*Tableau 6 : Localisations géographiques associées à une présence plus marquée des pratiques d'attraction des personnes immigrantes récentes*

Pratiques d'attraction des PIR	Localisations géographiques				
	Bas-Saint-Laurent	Chaudière-Appalaches	Côte-Nord	Capitale-Nationale	Outaouais
Recours à des organismes de soutien aux personnes immigrantes en recherche d'emploi					
Soutien à l'apprentissage du français					
Promotion de la diversité culturelle dans l'organisation lors du processus de dotation				+	+
Moyens particuliers pour attirer des PIR					
Formation et sensibilisation des recruteurs et des gestionnaires par rapport aux PIR					
Soutien à la reconnaissance des diplômes obtenus à l'étranger					+
Aide à l'établissement des PIR et de leur famille dans la région					

### La rétention des personnes immigrantes dans les organisations

La mise en place de pratiques organisationnelles qui aident à la rétention dépend des caractéristiques des organisations (tableaux 7 et 8) et de leur localisation géographique (tableau 9).

*Tableau 1 : Types d'organisations associées à la présence plus marquée de pratiques de rétention des travailleurs immigrants récents*

Pratiques de gestion pour les PIR	Types d'organisations		
	Statut	Secteur	Taille
Ratio de postes permanents plus élevés que de postes temporaires pour les PIR		Foresterie, pêches, mines et extraction	
Soutien à l'apprentissage du français			
Reconnaissance des diplômes étrangers	OSBL		
Formation sur la culture québécoise			0 à 10
Soutien dans le processus d'immigration		Hébergement et services de restauration Services aux entreprises...	51 à 150
Désignation d'un mentor ou d'un parrain			251 et plus
Aide à la recherche d'emploi du conjoint		Agriculture	0 à 10
Aide à l'établissement des PIR et de leur famille dans la région		Fabrication Services aux entreprises...	151 à 250

Tableau 2 : Pratiques organisationnelles pour les personnes immigrantes récentes selon les caractéristiques organisationnelles

Pratiques de gestion pour les PIR	Caractéristiques organisationnelles	
	Présence d'un département RH dans l'organisation	Présence syndicale dans l'organisation
Ratio de postes permanents plus élevés que de postes temporaires pour les PIR	+	
Soutien à l'apprentissage du français		-
Reconnaissance des diplômes étrangers		-
Formation sur la culture québécoise	-	-
Soutien dans le processus d'immigration		-
Désignation d'un mentor ou d'un parrain	+	
Soutien à la recherche d'emploi du conjoint		-
Aide à l'établissement des PIR et de leur famille dans la région	+	+

Tableau 3 : Pratiques organisationnelles pour les personnes immigrantes récentes selon la localisation géographique

Pratiques de gestion pour les PIR	Localisations géographiques				
	Bas-Saint-Laurent	Chaudière-Appalaches	Côte-Nord	Capitale-Nationale	Outaouais
Ratio de postes permanents plus élevés que de postes temporaires pour les PIR					
Soutien à l'apprentissage du français					
Reconnaissance des diplômes étrangers					
Formation sur la culture québécoise					
Soutien dans le processus d'immigration			+		
Désignation d'un mentor ou d'un parrain					
Soutien à la recherche d'emploi du conjoint			+		
Aide à l'établissement des PIR et de leur famille dans la région					

### Facteurs régionaux d'attraction et de rétention des personnes immigrantes récentes

Les perceptions des employeurs quant à l'importance des facteurs régionaux dépendent des caractéristiques de l'organisation dans laquelle ils œuvrent (tableau 10 et 11) et de leur localisation géographique (tableau 12).



Tableau 10: Importance des facteurs régionaux pour l'attraction et la rétention de personnes immigrantes récentes selon le type d'organisation

Facteurs régionaux	Types d'organisations		
	Statut	Secteur	Taille
<b>L'environnement économique</b>			
Caractéristiques du marché du travail régional	Parapubliques	Administrations publiques Services aux entreprises... Services d'enseignement	251 et plus
Nombre d'entreprises dans la région	Parapubliques	Administrations publiques Hébergement et services de restauration Services aux entreprises... Services d'enseignement	251 et plus
Domaines d'activité économique régionaux	Parapubliques	Administrations publiques Services aux entreprises...	
Croissance économique dans la région			
<b>La qualité de vie</b>			
État du marché hypothécaire et locatif	OSBL		
Installations sportives et récréatives	Parapubliques OSBL	Administrations publiques	
Offre culturelle	OSBL	Administrations publiques	
Politiques familiales	Parapubliques	Administrations publiques	
<b>La gestion régionale</b>			
Dynamisme entrepreneurial	Parapubliques OSBL		
Politiques de gestion régionale	Parapubliques		
<b>La diversité dans la région</b>			
Présence d'organisme de soutien à l'intégration des immigrants	Parapubliques	Services d'enseignement	251 et plus
Présence de communautés culturelles diversifiées	Parapubliques OSBL	Information, culture et loisirs Services d'enseignement	

Tableau 11 : Importance des facteurs régionaux pour l'attraction et la rétention des personnes immigrantes récentes selon les caractéristiques organisationnelles

Facteurs régionaux	Caractéristiques organisationnelles		
	Présence d'un département RH dans l'organisation	Présence syndicale dans l'organisation	Présence d'immigrants dans l'organisation
<b>L'environnement économique</b>			
Caractéristiques du marché du travail régional	+	+	+
Nombre d'entreprises dans la région	+		+
Domaines d'activité économique régionaux			+
Croissance économique dans la région	+		
<b>La qualité de vie</b>			
État du marché hypothécaire et locatif			
Installations sportives et récréatives			
Offre culturelle			
Politiques familiales			
<b>La gestion régionale</b>			
Dynamisme entrepreneurial			
Politiques de gestion régionale			
<b>La diversité dans la région</b>			
Présence d'organisme de soutien à l'intégration des immigrants			+
Présence de communautés culturelles diversifiées			+

Tableau 12 : Importance des facteurs régionaux pour l'attraction et la rétention de personnes immigrantes récentes selon la localisation géographique

Facteurs régionaux	Localisations géographiques				
	Bas-Saint-Laurent	Chaudière-Appalaches	Côte-Nord	Capitale-Nationale	Outaouais
<b>L'environnement économique</b>					
Caractéristiques du marché du travail régional					
Nombre d'entreprises dans la région		+			
Domaines d'activité économique régionaux		+			
Croissance économique dans la région					
<b>La qualité de vie</b>					
État du marché hypothécaire et locatif			+		
Installations sportives et récréatives	+		+		
Offre culturelle	+				
Politiques familiales					
<b>La gestion régionale</b>					
Dynamisme entrepreneurial	+	+			
Politiques de gestion régionale	+				
<b>La diversité dans la région</b>					
Présence d'organisme de soutien à l'intégration des immigrants		+			
Présence de communautés culturelles diversifiées					

## ANNEXE 5

### **Bibliographie complète**

Arthur, D. 2001. *The employee recruitment and retention handbook*, New York, Amacom.

Arthur, J.B. 1994. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3): 670-687.

Bajpai, N., A. Prasad et P. N. Pandey. 2013. Work Life Balance Retention (WLBR) Model – A Weapon to Retain Hi-Tech Employees. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 2(12) : 92-99.

Bassett-Jones, N. 2005. The paradox of diversity management, creativity and innovation. *Creativity and innovation management*, 14(2) : 169-175.

Barel, Yvan et Sandrine Frémeaux. 2013. Le management du travail, condition de réussite du management de la diversité. *Management & Avenir*, 8 (66), 85-102.

Beaudry, C. M. Gagnon et F. Deschenaux. 2018. La rétention des personnes immigrantes en milieu de travail : pour une volonté et une capacité collective d'intégration, *Innovations pédagogiques*, 5(1), 74-83.

Beaudry, C., J. Laflamme, A.-A. Deschênes et M. Aguir. 2015. Les pratiques de dotation des employeurs bas-laurentiens : la difficile conjugaison de l'attractivité régionale et organisationnelle, *Revue canadienne des sciences régionales*, 38 (1-3), 1-9.

Beaudry, C., J. Laflamme, A.-A. Deschênes et M. Aguir. 2014. Qu'est-ce qui incite les finissants universitaires à postuler chez un employeur? Palmarès des facteurs déterminants. *Gestion*, 38 : 41-50.

Beaudry, C., J. Laflamme, A.-A. Deschênes et M. Aguir. 2014. L'attraction des diplômés universitaires en région périphérique: l'influence des facteurs régionaux. *Recherches sociographiques*, LV : 363-384.

Beaudry, C. et M. A. 2012. L'écart entre les connaissances scientifiques et la pratique en gestion des ressources humaines. Le cas de la rétention du personnel dans les organisations du Bas-Saint-Laurent. *Professionaliser la fonction ressources humaines*. Sous la direction de Farid Ben Hassel et de Benoît Raveleau. Québec: Les Presses de l'Université Laval, 365-384.

Bélangier, A., G. Bingoly-Liworo et J. Ledent. 2010. *Vitesse et facteurs explicatifs de l'entrée en emploi des immigrants récents au Québec, en Ontario et en Colombie-Britannique*. Institut national de la recherche scientifique Centre - Urbanisation Culture Société, Bibliothèque et Archives nationales du Québec, Québec, 61 p.

Bell, S., A. Villado, M. Lukasik, L. Belau et A., Briggs. 2011. Getting specific about demographic diversity variable and team performance relationships: a meta-analysis. *Journal of Management*, 37(3) :709-743.

Boudarbat, B. 2011. *Les défis de l'intégration des immigrants dans le marché du travail au Québec : enseignements tirés d'une comparaison avec l'Ontario et la Colombie-Britannique*, Rapport de projet, CIRANO, 62 p.

Chang, H. T., N. W. Chi et A. Chuang. 2010. Exploring the Moderating Roles of Perceived Person–Job Fit and Person–Organisation Fit on the Relationship between Training Investment and Knowledge Workers' Turnover Intentions. *Applied Psychology*, 59(4) : 566-593.

Chen, E., R. Ward et A. Coulon. 2013. *Employers' role and influence in migration: A literature review*. Wellington, NZ: Ministry of Business, Innovation and Employment.

Chang, H. T., N. W. Chi et A. Chuang. 2010. Exploring the Moderating Roles of Perceived Person–Job Fit and Person–Organisation Fit on the Relationship between Training Investment and Knowledge Workers' Turnover Intentions. *Applied Psychology*, 59(4) : 566-593.

Chênevert D., A. Charest et G. Simard. 2007. Étude de l'évolution des déterminants de l'engagement affectif: le rôle de l'habilitation, du plafonnement

de carrière et de la justice organisationnelle, *Relations industrielles*, 62 (2), 258-281.

Cohen-Charash, Y. et P. E. Spector. 2001. The role of justice in organizations: A meta-analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.

Cornet, A. et M. El Abboubi. 2012. Gérer la diversité dans le secteur public : pratiques et conditions de succès. *Revue Internationale de Gestion*, 37(4) : 57-66.

Cox, T.Jr. 1993. *Cultural diversity in organizations*, San Francisco, Berrett-Koehler.

Cox, T.Jr. et S. Blake. 1991. Managing cultural diversity : implications for organizational competitiveness, *Academy of Management Executive*, 5(3) : 45-56.

D'Amours, M. et J. Ledent. 2010. Attraction et rétention des immigrants récents hors Montréal : une analyse longitudinale par cohorte d'arrivée au Québec (1996, 2000 et 2004), *Cahiers québécois de démographie*, 39(1) : 59-90.

Desjardins, Annick et Céline Giguère. 2013. Santé mentale au travail : l'échec du droit à épouser une approche systémique. *Les Cahiers de droit*, 54 (2-3) :

359-388.

Distefano, J. et M.L. Maznevsk. 2000. Creating value with diverse teams in global management. *Organizational Dynamics*, 29(1): 45-63.

Doverspike, D., M.A. Taylor, K.S. Shultz et P.F. McKay. 2000. Responding to the Challenge of a Changing Workforce: Recruiting Nontraditional Demographic Groups. *Public Personnel Management*, 29(4): 445-457.

Emploi Québec. 2016. *Les chiffres clés de l'emploi au Québec. Édition 2015*. Direction des communications, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, Québec, 96 p.

Emploi Québec. 2014. *Le marché du travail et l'emploi par industrie au Québec. Perspectives à moyen (2013-2017) et à long terme (2018-2022)*. Emploi-Québec, Ministère de l'Emploi et de la solidarité sociale, Québec, 28 p.

Emploi Québec. 2016. *Le marché du travail et l'emploi par industrie au Québec. Perspectives à moyen (2015-2019) et à long terme (2015-2024)*. Information sur le marché du travail (IMT), Gouvernement du Québec, 30 pages.

Fabi, B. et R. Lacoursière. 2006. Attraction et fidélisation d'employés qualifiés : les PME sont-elles dans la cour ? *Info PME*, 6(2) : 2-6.

Fairris, D. 2004. Internal labor markets and worker quits. *Industrial Relations*, 43(3) :573-594.

Fields, D., M. E. Dingman, R. M. Roman et T. C. Blum. 2005. Exploring predictors of alternative job change, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78 (1), 63-82.

Fisher, C. D. et R. Gitelson. 1983. A meta-analysis of the correlates of role conflict and ambiguity», *Journal of Applied Psychology*, vol. 68, n° 2, p. 320-333.

Garner-Moyer, H. 2006. Gestion de la diversité et enjeux de GRH, *Management & Avenir*, 1(7) : 23-42.

Gazier, B. 1993. *Les stratégies des ressources humaines*, Paris, La Découverte.

Gerbert, D., S. Boener, E. Kearney, J. King Jr, K. Zhang et L. Jiwen Song. 2014. Expressing religious identities in the workplace: Analyzing a neglected diversity dimension. *Human Relations*, 67(5) : 543-563.

Gravel, A. 2014. La présentation du style de gestion : l'avantage distinctif pour l'attraction et la rétention du personnel. *Gestion*, 39 : 80-93.

Griffeth, R. W., P. W. Hom et S. Gaertner. 2000. A meta-analysis of antecedents and correlated of employee turnover: Update, moderator, tests and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3): 463-488.



Halvorsen, B. G.J.M. Treuren et C.T. Kulik. 2015. Job embeddedness among migrants: fit and links without sacrifice. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(10) : 1298-1317.

Harvey, W. S. et D. Groutsis. 2015. Reputation and talent mobility in the Asia Pacific. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53 : 22-40.

Hassan, M., A. Akram et S. Naz. 2012. The Relationship between Person Organization Fit, Person-Job-Fit and Turnover Intention in Banking Sector of Pakistan: The Mediating Role of Psychological Climate. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(3) : 172-188.

Hausknecht J.P., D.V. Day et S.C. Thomas. 2004. Applicants reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis , *Personnel Psychology*, 57 : 639-683.

H'madoun, M. et W. Nonneman, W. 2012. Explaining differences in job retention between alien and nonalien workers after an in-company training. *Applied Economics*, 44(1) : 93-103.

Herrera, R., P. Duncan, M. Green et S. Skaggs. 2011. Organizational culture as a predictor of organizational diversity practices. *The Business Journal of Hispanic Research*, 5 (1), 73-85.

Hofhuis, J., K.I Van des Zee et S. Otten. 2014. Comparing antecedents of voluntary job turnover among majority and minority employees, *Equality, Diversity and Inclusion : An International Journal*, 33 (8), 735-749.

Holcombe E.K. et J.C. Ziegert. 2005. Why Are Individuals Attracted to Organizations?. *Journal of Management*, 31: 901-919.

Huang, T.-C. 2001. The effects of linkage between business and human resources management strategies. *Personnel Review*, 30(4): 132-151.

Hosoda, M. 2016. Perceived underemployment, perceived accent discrimination, and job attitudes among immigrants : the mediating role of perceived organizational support, *Journal of Organizational Psychology*, 16 (2), 11-28.

Huffman, A. H., W. J. Casper et S. C. Payne. 2014. How does spouse career support relate to employee turnover? Work interfering with family and job satisfaction as mediators, *Journal of Organizational Behavior*, 35 (2), 194-212.

ISQ (Institut de la statistique du Québec). 2017. Le bilan démographique du Québec, édition 2017, Gouvernement du Québec, 176 pages.

ISQ (Institut de la statistique du Québec). 2015. Profils statistiques par région et MRC géographiques, [En ligne] [http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/profils/region\\_00/region\\_00.htm](http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/profils/region_00/region_00.htm).

Ito, J. K., C. M. Brotheridge et K. McFarland, K. 2013. Examining how preferences for employer branding attributes differ from entry to exit and how they relate to commitment, satisfaction, and retention, *Career Development International*, 18 (7), 732-752.

Ivancevich, J.M. et J.A. Gilbert. 2000. Diversity management time for a new approach, *Public Personnel Management*, 20 (1), 75-92.

Jackson, S. E. et R. S. Schuler. 1985. A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36 (1), 16-78.

Kristof-Brown A.L., R.D. Zimmerman et E.C. Johnson. 2005. Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58 : 281-340.

NAKAWAGA, Y. ET G. M. SCHREIBER (2014), « Women As Drivers Of Japanese Firms' Success: The Effect Of Women Managers And Gender Diversity On Firm Performance », *Journal of Diversity Management*, 9 (1), 19-40.

Kristof-Brown A.L., R.D. Zimmerman et E.C. Johnson. 2005. Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-340.

Lachance, J.-F. 2011. Survol de la migration interrégionale au Québec en 2009-2010. *Coup d'œil sociodémographique*, 6, 1-7.

Lauzier, M. et M. Roy. 2011. Application of the instrumental-symbolic framework within an employer positioning context: a test using perceptual maps. *Journal of Organizational Psychology*, 11(2) : 35-45.

Leblanc, P., C. Girard, S. Côté D. et Potvin. 2003. La migration des jeunes et le développement régional dans le croisant péri-nordique du Québec. *Recherches sociographiques*, 44(1) : 35-56.

LeBortef, G. 2001. *Construire les compétences individuelles et collectives*, Paris, Éditions d'Organisation.

Levanon, G., B. Cheng et M. Paterra. 2014. The risk of future labor shortages in different occupations and industries in the united states. *Business Economics*, 49 : 227-243.

Luna-Arocas, R. et J. Camps. 2007. A model of high performance work practices and turnover intentions », *Personnel Review*, 37(1), 26-46.

Mansell, A., P. Brough et K. Cole. 2006. Stable predictors of job satisfaction, psychological strain, and employee retention: An evaluation of organizational change within the New Zealand customs service, *International Journal of Stress Management*, 13 (1), p. 84-107.

Mandhanya, Y. et M. Shah. 2010. Employer branding – a tool for talent management *Global Management Review*, 4 :43-48.

Marbot, E. et B. Nivet. 2013. Exemple de pratique de gestion de la diversité à la française: réalité, opportunité et aliénation. *Management International*, 17 : 50-60.

Meier, O. 2013. Management interculturel : stratégie, organisation, performance, 5<sup>e</sup> édition, Paris : Dunod.

Meyer, J.P., D.J. Stanley, L. Herscovitch et L. Topolnytsky. 2002. Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 61 (1), 20-52.

Migueluez, E. et R. Moreno. 2014. What attracts knowledge workers? The role of space and social networks. *Journal of regional sciences*, 54 : 33-60.

Miles, R.L., C. Marshall, J. Rolfe et S. Noonan. 2006. The attraction and retention of professionals to regional areas. *Australasian Journal of Regional Studies*, 12 : 129-152.

Ministère de l'immigration et des communautés culturelles. 2013. *Présence en 2013 des immigrants admis au Québec de 2002 à 2011*, Gouvernement du Québec, 36 p.

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

Mitchell, T.R, B.C. Holtom et T.W. Lee. 2001. How to keep your best employees: Developing an effective retention strategy. *Academy of Management Executive*, 15(4): 96-109.

Moriarty, E., J. Wickham, T. Krings, J. Salamonska et A. Bobek. 2012. Taking on almost everyone? Migrant and employer recruitment strategies in a booming labour market. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(9) : 1871-1887.

Nakawaga, Y. et G. M. Schreiber. 2014. Women As Drivers Of Japanese Firms' Success: The Effect Of Women Managers And Gender Diversity On Firm Performance. *Journal of Diversity Management* : 9(1) : 19-40.

Nguyen, B.Q. 2008. Tomorrow's workforce: The needs for immigrant workers and strategies to retain them. *Public personnel management*, 37(2) :175-184.

Olsen, J.E. et L.L. Martins. 2012. Understanding organizational diversity management programs: A theoretical framework and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8) : 1168-1187.

Petit, M.-P. 2009. Comment se doter d'une main-d'œuvre culturellement diversifiée ? *Gestion*, 34(3) : 47-56.

Podsakoff, P. N, A. J. Lepine et M. Lepine. 2007. Differential challenge stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 92 (2), 438-454.

Potvin, M. 2007. Responsabilité sociale, gestion de la diversité et lutte contre les discriminations: des perspectives convergentes, *Journal of International Migration and Intégration/Revue de l'intégration et de la migration internationale*, 8(4) : 441-467.

Poulter, C., et J. Sayers. 2015. Retention of skilled migrants in the New Zealand Dairy Industry. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 40(2) : 1-23.

Price, J.L. 2001. Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22(7): 600-623.

Pozzebon, S., U. Coiquand, A. Gosselin et D. Chênevert. 2007. La gestion des ressources humaines : d'hier à demain. *Revue internationale de gestion*, 32(3) : 99-109.

Price, J.L. 2001. Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22(7): 600-623.

Riordan, C.M., E.W. Weatherly, R.J. Vandenberg et R.M. Self. 2001. The effects of pre-entry experiences and socialization tactics on newcomer attitudes and turnover. *Journal of Managerial Issues*, 13(21): 159-176.

Robert-Demontrond, P. et A. Joyeau. 2009. Les politiques de diversité ethnoculturelle dans l'entreprise : avantages, limites et conditions de succès, *Gestion*, 34(3) : 57-65.

Rynes S.L. et A.E. Barber. 1991. Applicant Attraction Strategies: An Organizational Perspective. *Academy of Management Review*, 15: 286-310.

Selmer, J. 2005. Cross-cultural training and expatriate adjustment in China: western joint venture managers. *Personnel Review*, 34 (1), 68-84.



Shaw, J. D., J. E. Delery , G. D. Jenkins et N. Gupta. 1998. An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5): 511-525.

Simard, M. 2006. Hiérarchisation des territoires et dynamiques migratoires chez les jeunes : Un phénomène géographique aux effets multiples. *Cahiers de géographie du Québec*, 50(141) : 433-440.

Statistique Canada. 2018. Caractéristiques de la population active selon le statut d'immigrants, données annuelles, Gouvernement du Canada. [En ligne] <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410008301>, page consulté le 16 octobre 2018.

Syed, J. et R. Kramar. 2009. Socially responsible diversity management, *Journal of Management and Organization*, 15 (5), 639-651.

Tangthong, S., J. Trimetsoontorn et N. Rojniruntikul. 2014. HRM Practice and Employee Retention in Thailand-A Literature Review, *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 5 (2), 162-266.

Thomas, K.W. et B.A. Velthouse. 1990. Cognitive elements of empowerment : An «interpretive» model of intrinsic motivation. *Academy of Management Review*, 15(4) : 666-681.

Treuren, G. J. M. et E. Frankis. 2014. The impact of pay understanding on pay satisfaction and retention : Salary sacrifice understanding in the not-for-profit sector. *Journal of Industrial Relations*, 56(1) : 103-122.

Tropp, L.R. et R.A. Bianchi. 2006. Valuing diversity and interest intergroup contact, *Journal of social issues*, 62 (3), 533-551.

Turban D.B. et T.W. Dougherty.1992. Influences of campus recruiting on applicant attraction to firm. *Academy of Management Journal*, 35: 739-764.

Ulrich, D. 2006. The talent trifecta. *Workforce Management*, Septembre 2012, pp. 3233.

Wang, X. et P.J. Sangalang. 2009. Work adjustment and job satisfaction of Filipino immigrant employees in Canada, *Canadian journal of administrative sciences*, 22 (3), 243-254.

Weng, Q. et J.C. McElroy. 2010. HR environment and regional attraction: An empirical study of industrial clusters in China. *Australian Journal of Management*, 3: 245-263.

Yap, M., M. Holmes, C.-A. Hannan et W. Cukier. 2014. Correlates of career satisfaction in Canada – the immigrants' experience, *Journal of international migration and intergation*, 15, 49-71.

