

Analyse des programmes d'intégration des talents issus de l'immigration au sein des PME manufacturières québécoises en région

MAI 2023



Auteure :
Alicia Piechowiak, M.A.
Candidate au doctorat
Département d'Éducation
Concordia University



Financé par le programme
des Compétences futures du
gouvernement du Canada. | Canada

Le projet « Analyse des programmes d'accueil des talents issus de l'immigration par les PME manufacturières québécoises en région » est financé par le programme Compétences Futures du Gouvernement du Canada. Les opinions et interprétations de cette publication sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement celles du Gouvernement du Canada.



Table des Matières

Le contexte	3
Objectif de la recherche	4
Méthodologie	5
Les quatre principaux constats	6
Sommaire des 7 étapes pour intégrer efficacement les travailleurs immigrants	9
Bibliographie	10

LE CONTEXTE

Le Canada connaît une pénurie de main-d'œuvre et des taux de chômage historiquement bas (Department of Finance Canada, 2023). Cette pénurie est particulièrement ressentie par les petites et moyennes entreprises (PME) (BDC, 2022), celles qui comptent de 1 à 499 employés et qui représentent 99,8 % des entreprises canadiennes (Affaires Mondiales Canada, 2019) et 50 % du produit intérieur brut (Innovation, Science and Développement Économique Canada [ISDE], 2022). Parmi les trois secteurs les plus touchés par la pénurie figurent les entreprises manufacturières (Statistique Canada, 2022), pilier important de notre économie (ISDE, 2020).

Pour combler le manque de main-d'œuvre, le gouvernement fédéral augmente le nombre d'immigrants admis à 500 000 (IRCC, 2022). Malgré l'augmentation du nombre d'immigrants, il faut cinq à dix ans aux immigrants pour s'intégrer économiquement (Statistique Canada, 2018). Les raisons sont diverses et incluent la non-reconnaissance des diplômes et de l'expérience professionnelle, la maîtrise de la langue, les préjugés et le manque de réseaux professionnels pour faciliter l'accès à des emplois dans leur domaine. (Arcand et al., 2009; Aslund et al., 2014; Béji & Pellerin, 2010; Bélanger & Vézina, 2017; Boudarbat, & Grenier, 2017; Cousineau, & Boudarbat, 2009; Godin, 2008; Guo, 2013; Hakak et al., 2010; Krahn et al., 2005; Vatz-Laaroussi, 2015).

En outre, tous les employeurs n'ont pas le même accès à ce bassin de travailleurs. Plus de la moitié des immigrants canadiens, soit 61 %, s'installent à : Montréal, Toronto et Vancouver (IRCC, 2018). En conséquence, les employeurs en région se tournent de plus en plus vers les travailleurs étrangers temporaires, qu'ils considèrent comme une source permanente de main-d'œuvre. La preuve en est que le nombre de travailleurs étrangers temporaires au Canada est passé de 110 000 en 2010 à 770 000 en 2022 (Statistique Canada, 2022b). Cela étant dit, sur le marché du travail actuel, le taux de roulement et les coûts élevés associés au remplacement des travailleurs sont une réalité à laquelle même les employeurs de travailleurs étrangers temporaires doivent faire face, car ces derniers peuvent eux aussi changer d'employeur avant l'expiration de leur permis de travail ou après l'obtention de leur résidence permanente. C'est pourquoi l'élaboration d'un programme stratégique d'intégration en entreprise est cruciale pour les PME manufacturières et surtout celles qui sont situées en région.

La recherche dans le domaine du développement des Ressources humaines démontre que les programmes d'accueils, définis comme l'ensemble des pratiques visant à recruter, intégrer et former un nouvel employé à son milieu de travail, peuvent améliorer significativement la capacité des organisations à attirer et à retenir des talents (Van Maanen & Schein, 1979). Ceci dit, les programmes d'intégration des immigrants en milieu de travail sont un sujet méconnu (Wang & Jing, 2018).

OBJECTIF DE LA RECHERCHE

L'objectif de cette recherche était d'acquérir une connaissance approfondie des programmes d'accueil mis en place par les PME manufacturières québécoises en région afin de pouvoir attirer, retenir et former une main-d'œuvre immigrante, et ce faisant, mieux répondre à leurs besoins d'acquisition de talents. L'étude invitait les employés de PME de tous niveaux à partager leur expérience concernant l'intégration des immigrés, les défis auxquels ils ont été confrontés et les besoins en matière de compétences et de formation des employés immigrés.

Aussi, l'étude demandait aux employés immigrants de décrire leurs expériences et leurs perceptions des pratiques d'intégration des employeurs, ainsi que leurs propres besoins et désirs en matière de développement de compétences et de formation. Élément d'autant plus crucial puisque nous entrons dans une ère où l'intelligence artificielle affectera les processus de fabrication et les emplois dans le secteur manufacturier.

Cette étude a contribué à la mise en œuvre d'interventions à plus long terme, ancrées dans ce contexte social et portant spécifiquement sur l'intégration des employés immigrés dans les PME manufacturières, situées en dehors de grandes villes, à travers la province de Québec. Contribution d'autant plus importante pour le Québec puisque l'exode des immigrants y est plus élevé qu'en Ontario et en Colombie-Britannique (Boudarbat & Grenier, 2017).



MÉTHODOLOGIE

Quatre (4) entreprises manufacturières ont été recrutées, trois non syndiquées et une syndiquée, des régions suivantes

- i. Chaudière-Appalaches
- ii. La Capitale Nationale
- iii. La Côte-Nord
- iv. Saguenay-Lac-Saint-Jean

Dans chaque entreprise, six à huit employés de tous niveaux ont participé, soit un total de 28 employés, dont 11 immigrés. Le tableau ci-dessous décrit les participants en fonction de leur poste au sein de l'entreprise et de leur statut d'immigrant.

Nombre et le poste
des participants

	Locaux	Immigrants	Total
Cadre supérieur	3	1	4
Ressources humaines	4	1	5
Superviseurs	5	1	6
Employés	5	8	13
Total	17	11	28

Nombre et catégorie d'immigrants
qui ont participé

Statut d'immigrant	Total
Travailleurs étrangers temporaires	5
Regroupement familial	3
Étudiant international	1
Réfugié	1
Immigrant économique	1
Total	11

Les données collectées proviennent de trois sources : entretiens, notes de terrain et ouvrages recueillis sur les sites web des entreprises et des communautés.

LES QUATRE PRINCIPAUX CONSTATS

1. Les principaux défis et les besoins en soutien selon les PME manufacturières

- **Les défis**
 - L'incapacité à rivaliser avec les salaires plus élevés offerts par les grandes entreprises et les grandes multinationales de la région.
 - Attirer les immigrants des grandes villes, perçues comme portes d'entrée, est considéré comme une stratégie irréaliste.
 - La rétention des immigrants dans les entreprises et les communautés.
 - La longueur, la complexité et le coût du processus d'embauche du travailleur étranger temporaire sont considérés comme un obstacle tant par les PME que par les travailleurs immigrants.
- **Besoins supplémentaires en matière de soutien des PME :**
 - L'accès à des stratégies pratiques pour développer un programme d'intégration structuré pour les travailleurs en général, ainsi qu'un adapté aux immigrants et un pour les travailleurs étrangers temporaires.
 - L'accès au soutien et à l'information concernant les procédures, les coûts et les délais pour l'embauche de travailleurs étrangers temporaires et le renouvellement de leur permis de travail.
 - De l'information pour comprendre le type d'aide qu'ils doivent prévoir et apporter aux travailleurs étrangers temporaires.
 - Soutien financier aux PME situées dans les communautés qui attirent peu d'immigrants et qui sont donc obligées de combler les pénuries de main-

d'œuvre en recourant à des travailleurs étrangers temporaires comme source permanente de main-d'œuvre.

- Soutien financier pour développer un programme d'intégration structuré afin d'aider les PME à trouver un équilibre entre les investissements nécessaires au maintien et à la croissance de l'entreprise, et ceux requis pour les départements de Ressources humaines.
- L'accès à la formation pour les travailleurs existants, qu'ils occupent ou non des postes de direction. Les besoins en formation incluent la sensibilisation des employés en place à la manière dont ils peuvent contribuer à l'intégration des nouveaux travailleurs, la formation des cadres et des superviseurs au leadership, et de la formation générale pour la mise à jour des compétences.
- L'intégration communautaire et l'accès à des logements abordables pour les immigrants et les travailleurs étrangers temporaires afin d'améliorer la rétention.

2. Perception de la main-d'œuvre immigrante par les PME manufacturières en région:

- **Les cadres supérieurs et les Ressources humaines**
 - Les employeurs considèrent les travailleurs immigrés comme une composante essentielle et compétente de la main-d'œuvre et veulent leur faire sentir qu'ils sont les bienvenus et qu'ils font partie de l'équipe.
- **Superviseurs et/ou collègues : Les perspectives de ces personnes dépendent d'un certain nombre de facteurs :**

- Niveau d'interaction avec les immigrés ou la diversité (amis vs des connaissances/collègues avec des interactions superficielles).
 - Les interactions positives ou négatives passées avec les immigrants et la diversité.
 - Les expériences de vie personnelles qui peuvent représenter des défis similaires à celles auxquelles sont confrontés les immigrants nouvellement arrivés.
 - La capacité d'avoir de l'empathie pour les défis auxquelles sont confrontés les travailleurs immigrants.
 - Perception des motivations de l'employeur à embaucher des travailleurs immigrants ou des travailleurs étrangers temporaires.
3. Besoins supplémentaires des immigrants en matière de soutien.
- Accès à des programmes d'intégration structurés pour aider à comprendre les processus, la culture d'entreprise et les critères d'évaluation.
 - Accès à des cours de langue supplémentaires, au-delà des cours de francisation, avec la possibilité de s'exercer à la conversation et à l'utilisation d'expressions locales.
 - Formation supplémentaire et possibilités d'apprentissage sur le lieu de travail et en-dehors (par exemple : apprendre à utiliser une machine, un appareil numérique ou retourner à l'école pour obtenir un diplôme/certificat aligné avec leur travail).
 - Reconnaissance des diplômes et de l'expérience professionnelle antérieure.
 - Soutien financier et juridique au processus d'immigration des membres de la famille immédiate des travailleurs étrangers temporaires.
- Établir des relations avec les collègues sur le lieu de travail. Les travailleurs immigrés, en particulier ceux qui sont titulaires d'un visa temporaire, sont moins susceptibles de faire part de leurs préoccupations concernant les relations collégiales sur le lieu de travail à leurs supérieurs ou au personnel des Ressources humaines.
 - Développer des amitiés avec des personnes de la communauté.
 - Accès à des informations de base sur la culture et sur les processus locaux (ex. : comment obtenir un permis de conduire, comment acheter une maison, le système fiscal, etc.).
4. Les entreprises manufacturières qui sont agiles et résilientes offrent :
- Une culture de développement continu qui offre aux travailleurs, cadres et non-cadres, diverses formes de formation telles que la formation en cours d'emploi, la formation formelle, la formation générale et le développement organisationnel. Par ce développement continu, aider les travailleurs à acquérir de nouvelles compétences revêt une importance encore plus grande avec l'avènement de l'intelligence artificielle qui changera inévitablement la nature des emplois.
 - Un environnement de travail stimulant qui offre aux travailleurs la possibilité d'apprendre et de collaborer avec leurs collègues.
 - Un style de gestion qui favorise la communication, le travail d'équipe, l'inclusion et l'empathie. Ceci est particulièrement important pour le développement des compétences linguistiques des immigrés non francophones, car ils passent une grande partie de leur temps au travail et par conséquent veulent profiter de cette occasion pour pratiquer la langue.

- Un système d'aide à l'intégration des immigrants pour des questions telles que l'aide à l'obtention d'équivalences de diplômes, la reconnaissance des diplômes qui ne font pas partie d'un ordre réglementé, la reconnaissance de l'expérience professionnelle antérieure et la planification du développement de carrière.
- Un programme d'intégration structuré qui prépare et forme le personnel existant et entrant.
- Un programme d'intégration structuré qui prépare le personnel en place à l'arrivée de nouveaux travailleurs.
- Un programme d'intégration structuré qui prépare avant leur premier jour de travail les nouveaux travailleurs à l'intégration.
- Un plan d'affaires stratégique à long terme partagé régulièrement avec le personnel (annuellement et/ou trimestriellement).
- Un organigramme horizontal qui favorise la communication et supprime les cloisonnements entre les services.



SOMMAIRE DES 7 ÉTAPES POUR INTÉGRER EFFICACEMENT LES TRAVAILLEURS IMMIGRANTS

1. Préparer un plan d'action pour l'intégration :

- Établir des partenariats au sein de la communauté;
- Préparer et communiquer le plan d'affaires de l'entreprise;
- Travailler sur la culture, l'image et la marque employeur de l'entreprise;
- Promouvoir un environnement de travail propice au développement continu;
- Réfléchir aux conditions de travail;
- Vérifier les méthodes de communication et l'agencement des locaux.

2. Faire de la publicité et recruter de manière stratégique :

- Publier le poste à combler et promouvoir les meilleurs atouts de l'organisation;
- Recruter à grande échelle;
- Faire passer des entretiens de manière stratégique.

3. Préparer le personnel avant le jour J :

- Former et informer le personnel en place;
- Préparer les nouveaux arrivants.

4. Élaborer un programme efficace d'orientation sur le lieu de travail et dans l'emploi :

- Présentation de l'organisation/entreprise;
- Explication du poste et des responsabilités.

5. Assurer la gestion et le soutien de l'encadrement :

- Doter les cadres et les superviseurs d'outils d'orientation;
- Promouvoir la communication;
- Soutenir les équipes et le flux de travail.

6. Faire le suivi et s'investir pour retenir les travailleurs :

- Faire le point régulièrement;
- Soutenir les formalités d'immigration et l'intégration sociale;
- Investir dans la formation, le développement de carrière et l'organisation.

7. Évaluer, adapter et répéter

- Évaluer l'expérience d'intégration;
- Envisager des outils de marketing et d'automatisation.

BIBLIOGRAPHIE

- Affaires Mondiales Canada. (2019). *Trade and small and medium -sized enterprises*. Retrieved from <https://www.international.gc.ca/trade-commerce/sme-pme/sme-roles-pme.aspx?lang=eng>
- Arcand, S., Lenoir-Achdjian, A., & Helly, D. (2009). Insertion professionnelle d'immigrants récents et réseaux sociaux: Le cas de maghrébins à Montréal et Sherbrooke. *Canadian Journal of Sociology*, 34(2), 373-402.
- Aslund, O., Hensvik, L. & Nordström Skans, O. (2014). Seeking similarity: How immigrants and natives manage in the labor market. *Journal of Labor Economics*, 32(3), 405-441.
- Béji, K. & Pellerin, A. (2010). Intégration socio-professionnelle des immigrants récents au Québec: Le rôle de l'information et des réseaux sociaux. *Relations Industrielles*, 65(4), 562-583.
- Bélanger, D., & Candiz, G. (2014). Essentiels, fiables et invisibles: Les travailleurs agricoles migrants latino-américains au Québec vus par la population locale. *Canadian Ethnic Studies*, 46(1), 45-66.
- Boudarbat, B. & Grenier, G. (2017). Immigration in Quebec: Labour market integration and contribution to economic growth. *Canadian Ethnic Studies*, 49(2), 13-32.
- Brown, N. (2017). Housing experiences of recent immigrants to Canada's small cities: The case of North Bay, Ontario. *Journal of International Migration and Integration*, 18(3), 719-747. doi:10.1007/s12134-016-0498-5
- Business Development Bank of Canada. (2022). *Labour shortage is limiting the growth of most Canadian businesses: BDC Study*. Retrieved from <https://www.bdc.ca/en/about/mediaroom/news-releases/labour-shortage-study>
- Collantes, F., Pinilla, V., Sáez, L.A. & Silvestre, J. (2014). Reducing depopulation in rural Spain: The impact of immigration. *Population, Space and Place*, 20(7), 606-621. doi:10.1002/psp.1797
- Cousineau, J.M. & Boudarbat, B. (2009). La situation économique des immigrants au Québec. *Relations Industrielles*, 64(2), 230-249.
- Department of Finance Canada. (2023). *Economic overview*. Retrieved from <https://www.budget.canada.ca/2023/report-rapport/overview-aperçu-en.html>
- Godin, J.F. (2008). Immigrant economic integration: A prospective analysis over ten years of settlement. *International Migration*, 46(2), 135-165.
- Guo, S. (2013). Economic integration of recent Chinese immigrants in Canada's second-tier cities: The triple glass effect and immigrants' downward social mobility. *Canadian Ethnic Studies*, 45(3), 95-115.
- Hakak, L.T., Holzinger, I. & Zikic, J. (2010). Barriers and paths to success: Latin American MBAs' views of employment in Canada. *Journal of Managerial Psychology*, 25(2), 159-176. doi:10.1108/02683941011019366
- Hollywood, E. & McQuaid, R. (2007). Employers' responses to demographic changes in rural labour markets: The case of Dumfries and Galloway. *Local Economy*, 22(2), 148-162. doi:10.1080/02690940701390765
- Immigration, Refugee, Citizenship Canada [IRCC]. (2018). *Annual report to parliament on immigration*. Retrieved http://publications.gc.ca/collections/collection_2018/ircc/Ci1-2018-eng.pdf
- Immigration, Refugee, Citizenship Canada [IRCC]. (2022). Notice – *Supplementary information for the 2023-2025 immigration levels plan*. Retrieved <https://www.canada.ca/en/immigration-refugees-citizenship/news/notices/supplementary-immigration-levels-2023-2025.html>
- Innovation, Science et Développement Économique

- Canada. (2020). *Canadian manufacturing sector gateway*. Retrieved from <https://www.ic.gc.ca/eic/site/mfg-fab.nsf/eng/home>
- Innovation, Science et Développement Économique Canada. (2022). *Key small business statistics*. Retrieved from <https://ised-isde.canada.ca/site/sme-research-statistics/en/key-small-business-statistics/key-small-business-statistics-2022>
 - Krahn, H, Derwing, T. & Abu-Laban, B. (2005). The retention of newcomers in second and third tier Canadian cities. *The International Migration Review*, 39(4), 872-894.
 - Sapeha, H. (2016). Migrants' intention to move or stay in their initial destination. *International Migration*, 55(3), 5-19. doi:10.1111.imig.12304
 - Simich, L., Beiser, M., Stewart, M., & Mwakarimba, E. (2005). Providing social support for immigrants and refugees in Canada: Challenges and directions. *Journal of Immigrant Health*, 7(4), 259-268. doi:10.1007/s10903-005-5123-1
 - Statistique Canada. (2018). *The Canadian immigrant labour market: Recent trends from 2006-2017*. Retrieved from <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/181224/dq181224a-eng.htm>
 - Statistique Canada. (2022). *Labour shortage trends in Canada*. Retrieved from https://www.statcan.gc.ca/en/subjects-start/labour_/labour-shortage-trends-canada
 - Statistique Canada (2022b). *Immigration as a source of labour supply*. Retrieved from <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/220622/dq220622c-eng.htm>
 - Teixeira, C. & Drolet, J. (2018). Settlement and housing experiences of recent immigrants in small and medium sized cities in the interior of British Columbia, Canada. *Journal of Housing and the Built Environment*, 33(1), 19-43.
 - Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior* (pp. 209-264). JAI.
 - Vatz-Laaroussi M. (2015). *Sensibiliser, accompagner et lutter contre le racisme pour mieux vivre ensemble*. Mémoire présenté au Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion. Dans le cadre de la consultation publique: Vers une nouvelle politique québécoise en matière d'immigration, de diversité et d'inclusion. Retrieved from <http://p2pcanada.ca/files/2015/02/Memoire-presente-au-Ministere-de-lImmigration-de-la-Diversite-et-de-lInclusion-.pdf>
 - Wang, Z. & Jing, X. (2018). Job satisfaction among immigrant workers: A review of determinants. *Social Indicators Research*, 139(1), 381-401. doi:10.1007/s11205-017-1708z