



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

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



2015

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

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

2015



CRÉDITS

Rédaction

Julie Labrosse et Marie-Ève Blackburn

Coordination

Julie Labrosse

Élaboration du questionnaire

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

Programmation du questionnaire en ligne

Julie Auclair et Julie Labrosse

Collecte des données

Julie Labrosse

Validation de la collecte des données

Julie Auclair et Isabelle Joyal

Référence suggérée

LABROSSE, J., BLACKBURN, M-È., AUCLAIR, J., GAUDREAU, M. et I. JOYAL. (2015). *Expertise en matière d'emploi et d'immigration des gestionnaires de la région des Laurentides*, ÉCOBES – Recherche et transfert, Cégep de Jonquière (région Laurentides), 60 pages.

Dépôt légal

Bibliothèque et Archives Canada, 2015

Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2015

ISBN : 978-2-921250-97-9

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

REMERCIEMENTS

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

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

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

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

L'équipe de recherche

TABLE DES MATIÈRES

1	Le mandat.....	1
2	Méthode et collecte de données.....	1
2.1	Volet quantitatif	1
2.2	Volet qualitatif.....	3
2.3	Avantages et limites de la recherche	4
3	Présentation des résultats régionaux.....	4
3.1	Les caractéristiques générales des organisations employant des immigrants.....	4
3.2	Les facteurs intrinsèques de l'organisation	4
3.2.1	<i>Expertise en matière d'emploi</i>	<i>4</i>
3.2.2	<i>Expertise en matière d'immigration</i>	<i>8</i>
3.2.3	<i>Caractéristiques de la main-d'œuvre immigrante d'après les gestionnaires des Laurentides.....</i>	<i>13</i>
3.3	Les facteurs extrinsèques à l'organisation	14
3.3.1	<i>Perception de l'attrait de la région pour les personnes immigrantes</i>	<i>14</i>
3.4	Synthèse des résultats régionaux	15
4	Les résultats par territoires de MRC	15
4.1	Les MRC Antoine-Labelle et Les Laurentides.....	16
4.2	Les MRC Les Pays-d'en-Haut et Argenteuil.....	17
4.3	Les MRC La Rivière-du-Nord et Mirabel	17
4.4	Les MRC Deux-Montagnes et Thérèse-De Blainville.....	18
5	Synthèse des résultats par territoires de MRC	19
6	Discussion et conclusion.....	20
	Annexe 1 : Tableaux	23
	Annexe 2 : Cartes	47

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Nombre d'organisations par MRC.....	2
Tableau 2 : Profil des organisations ayant participé à la collecte de données qualitatives.....	3
Tableau 3 : Motifs pour privilégier la diversification culturelle de la main-d'œuvre	8
Tableau 4 : Défis de recrutement liés à la main-d'œuvre immigrante.....	9
Tableau 5 : Défis d'intégration de la main-d'œuvre immigrante.....	10
Tableau 6 : Taux de roulement de la main-d'œuvre immigrante différent des employés non immigrants	11
Tableau 7 : Facteurs de succès liés au recrutement, à l'intégration et à la rétention des personnes immigrantes	12
Tableau 8 : Découpage régional (regroupement des MRC des Laurentides).....	16

1 LE MANDAT

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

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

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

2 MÉTHODE ET COLLECTE DE DONNÉES

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

2.1 Volet quantitatif

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

Tableau 1 : Nombre d'organisations par MRC

MRC	Population à l'étude		Échantillon obtenu	
	N	%	n	%
Antoine-Labelle	416	8,7	77	13,6
Les Laurentides	590	12,3	84	14,8
Les Pays-d'en-Haut	394	8,2	92	16,2
La Rivière-du-Nord	885	18,5	90	15,8
Argenteuil	238	5,0	30	5,3
Thérèse-De Blainville	1 261	26,3	93	16,4
Mirabel	320	6,7	43	7,6
Deux-Montagnes	691	14,4	59	10,4
Total	4 795	100,0	568¹	100,0

¹ Sept organisations n'ont pas mentionné leur MRC d'appartenance.

Les organisations localisées dans la MRC des Pays-d'en-Haut sont légèrement surreprésentées au sein de l'échantillon (16,2 % comparativement à 8,2 % dans la population à l'étude) alors que les organisations situées dans la MRC de Thérèse-De Blainville sont quelque peu sous-représentées. Elles représentent 16,4 % de l'échantillon alors que dans la population, elles composent près du quart (26,3 %) des organisations de la région. Ces disparités géographiques peuvent être associées à des différences dans le profil des organisations. La prudence s'avère donc de mise au chapitre de l'interprétation et de la généralisation des résultats.

Analyses statistiques

L'indépendance entre les variables a été testée à l'aide de la statistique du chi-deux de Pearson. Lorsque les données recueillies ne permettaient pas de satisfaire aux postulats sous-jacents à l'utilisation du test du chi-deux, des tests exacts ont permis d'obtenir des évaluations non faussées du seuil de signification du test d'indépendance. Notons que le seuil de signification limite retenu pour indiquer le degré d'association entre les variables est valable sur le plan statistique s'il se situe au maximum à 0,05. Plus il tend vers zéro (ex. : 0,001), plus le degré d'association entre les phénomènes étudiés est élevé. De plus, l'emploi du coefficient de Cramer (V) a permis d'estimer la force des liens existant entre les relations observées. Ce coefficient varie entre 0 et 1; plus la valeur du coefficient est élevée, plus le lien est fort entre les variables.

Dans un premier temps, des analyses statistiques bivariées ont été menées pour connaître les distinctions entre les organisations qui emploient des personnes immigrantes par rapport à celles qui n'avaient aucune main-d'œuvre immigrante au moment de remplir le questionnaire selon les pratiques adoptées pour recruter, intégrer et maintenir en emploi les travailleurs. Étant donné que le nombre d'employés a un effet sur les pratiques des ressources humaines, nous avons décidé que pour ces analyses, lorsqu'une variable testée était statistiquement associée au fait d'embaucher ou non des personnes immigrantes, un deuxième test était réalisé pour voir si la relation était également liée à la taille de l'organisation. Ces données complémentaires sont présentées seulement dans les cas où la taille de l'organisation participe à moduler l'effet observé.

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

2.2 Volet qualitatif

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

Tableau 2 : Profil des organisations ayant participé à la collecte de données qualitatives

Numéro	MRC	Statut de l'organisation	Portée des actions de l'organisation	Taille de l'organisation
1	Antoine-Labelle	OBNL	Régionale	Petite
2	La Rivière-du-Nord	Entreprise privée	Internationale	Moyenne
3	La Rivière-du-Nord et Les Laurentides	Coopérative	Régionale	Petite
4	Antoine-Labelle	OBNL	Locale	Petite
5	La Rivière-du-Nord	OBNL	Régionale	Petite
6	Les Laurentides	OBNL	Internationale	Petite
7	Mirabel	Entreprise privée	Pancanadienne	Petite
8	Thérèse-De Blainville	Entreprise privée	Internationale	Moyenne
9	Antoine-Labelle	Entreprise privée	Internationale	Petite
10	La Rivière-du-Nord	Organisme parapublic	Provinciale	Petite
11	La Rivière-du-Nord	OBNL	Régionale	Petite
12	Deux-Montagnes	OBNL	Régionale	Petite
13	Les Laurentides	Entreprise privée	Régionale	Petite
14	La Rivière-du-Nord	Entreprise privée	Pancanadienne	Petite
15	La Rivière-du-Nord	Entreprise privée	Internationale	Grande
16	La Rivière-du-Nord	OBNL	Locale	Petite
17	Les Pays-d'en-Haut	Entreprise privée	Locale	Petite
18	La Rivière-du-Nord	OBNL	Régionale	Petite
19	Les Laurentides	Entreprise privée	Régionale	Moyenne
20	La Rivière-du-Nord	Organisme parapublic	Régionale	Grande
21	Les Laurentides	Organisme public	Locale	Grande
22	La Rivière-du-Nord	Entreprise privée	Provinciale	Petite
23	Les Laurentides	Entreprise privée	Pancanadienne	Grande

Analyses de contenu

C'est à partir des perceptions des gestionnaires qui œuvrent dans la région des Laurentides comme unité d'analyse qu'ont été approchés les exposés. La démarche de codification était essentiellement déductive, car l'élaboration du schéma d'entrevue ciblait les dimensions à analyser en matière de recrutement, d'insertion et de rétention de la main-d'œuvre. Ainsi, pour chaque entretien, les pratiques des ressources humaines ont été reprises pour créer des fiches synthèses pour

chaque gestionnaire. L'analyse de contenu a été le type d'analyse privilégié pour cette étape parce qu'elle permet un mode d'extraction du sens et rend compte de la quasi-totalité du corpus.

2.3 Avantages et limites de la recherche

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

3 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS RÉGIONAUX

Cette section présente les résultats de l'enquête qui, rappelons-le, a été menée auprès des gestionnaires des Laurentides. Les résultats issus des données quantitatives sont utiles pour mettre en relation les pratiques utilisées en matière de recrutement, d'intégration et de rétention des employés en comparant les deux groupes d'organisations (avec ou sans employé immigrant) tout en tenant compte de la taille de l'organisation. Quant à eux, les résultats des analyses qualitatives permettent d'approfondir les enjeux liés au recrutement, à l'intégration et à la rétention des employés.

3.1 Les caractéristiques générales des organisations employant des immigrants

Les organisations qui emploient des personnes immigrantes sont plus nombreuses à être situées dans les MRC à proximité de Montréal (au sud de la région) et sont davantage des organisations ayant une portée internationale (voir le tableau A1 à l'annexe 1). Ces organisations sont généralement de grande taille (elles comptent plus de 100 salariés) et accueillent plus de 10 nouveaux employés annuellement. En contrepartie, le statut de l'organisation (entreprise privée, OBNL, organisme public ou parapublic), l'année de fondation et la présence ou non d'un syndicat ne sont pas des caractéristiques qui différencient les organisations qui engagent ou non des personnes immigrantes.

3.2 Les facteurs intrinsèques de l'organisation

Cette section sur les facteurs intrinsèques de l'organisation développe deux thèmes principaux soit l'expertise en matière d'emploi et l'expertise en matière d'immigration des gestionnaires des Laurentides.

3.2.1 Expertise en matière d'emploi

Les défis d'accès à la main-d'œuvre, de recrutement ou de rétention

Près de la moitié des organisations laurentiennes (46,2 %) expriment des défis d'accès à la main-d'œuvre, de recrutement ou de rétention (tableau A2a, annexe 1). Chez les organisations avec employés immigrants, cette proportion est plus forte (62,6 %) comparativement à celles qui n'embauchent pas de salariés immigrants (39,3 %). La taille de l'organisation influe également dans la mesure où les organisations de 50 employés et plus expriment davantage de défis d'accès à la main-d'œuvre, de recrutement ou de rétention (67,0 %) lorsqu'elles sont comparées aux petites organisations (42,7 %) (données non présentées).

Chez les organisations aux prises avec des défis d'accès à la main-d'œuvre, de recrutement ou de rétention, les catégories de poste les plus difficiles à pourvoir sont, dans l'ordre (tableau A2b, annexe 1) :

- le personnel spécialisé (électricien, soudeur, monteur) (47,6 %);
- le personnel non spécialisé (serveur, caissier) (33,3 %);
- le personnel cadre (direction, gestionnaire, superviseur) (24,0 %);
- le personnel professionnel (avocat, enseignant, agent) (21,5 %);
- le personnel de soutien (adjoint administratif, commis) (15,0 %).

Une seule différence statistiquement significative existe quant aux postes les plus difficiles à pourvoir entre les organisations employant des immigrants comparativement aux autres, elles ont plus de difficultés à trouver du personnel professionnel, c'est le cas pour 34,0 % d'entre elles par rapport à 13,4 % pour celles sans employé immigrant.

Pour résoudre ces défis d'accès à la main-d'œuvre, de recrutement ou de rétention, les gestionnaires des Laurentides ayant participé à l'étude estiment que bénéficier de ressources financières accrues et la formation seraient des avenues à explorer tels qu'en témoignent les résultats suivants :

- Augmenter les salaires (43,9 %);
- Recevoir des incitatifs financiers et fiscaux pour la formation des employés (40,2 %);
- Offrir de la formation en entreprise qui correspond aux besoins de l'organisation (33,3 %);
- Recevoir un soutien financier à l'investissement dans les nouvelles technologies pour accroître la productivité des travailleurs présents (17,5 %);
- Avoir de meilleurs moyens pour reconnaître les compétences et les professions des personnes immigrantes (12,2 %);
- Utiliser les employés au potentiel sous-utilisé, en particulier les travailleurs plus âgés, les personnes immigrantes et les personnes en situation de handicap (11,8 %);
- Miser sur la clientèle des retraités (10,6 %).

Aucune différence statistiquement significative n'a été constatée lorsqu'on analyse les moyens pour résoudre les défis d'accès à la main-d'œuvre, de recrutement ou de rétention selon que les organisations emploient ou non des immigrants.

Le processus de recrutement

Les niveaux de scolarité exigés pour occuper un poste de cadre au sein des organisations ainsi que pour y occuper un emploi de façon générale sont plus élevés dans les organisations qui comptent des personnes immigrantes comparativement à celles qui ne comptent pas d'immigrant (tableau A3 en annexe). Plus précisément, 65,8 % des organisations avec salariés immigrants exigent un diplôme d'études postsecondaires pour occuper un poste de cadre comparativement à 50,1 % des organisations sans employé immigrant. Plus précisément, 15,5 % d'entre elles affirment que la majorité des emplois exigent des compétences universitaires par rapport à 7,1 % pour les organisations sans employé immigrant. En d'autres mots, les organisations qui recrutent des personnes immigrantes semblent avoir des attentes plus élevées relativement à la qualification de leur personnel. Il en va de même pour les organisations de 50 employés et plus (données non présentées).

Il apparaît aussi intéressant de souligner que les organisations qui engagent des employés immigrants dressent le profil d'exigences des postes (87,1 % contre 78,4 %) et adoptent une politique de recrutement en plus grand nombre lorsqu'elles sont comparées aux organisations qui n'emploient aucun salarié immigrant (57,1 % comparativement à 45,3 %). Ces pratiques sont également plus fréquemment appliquées chez les moyennes et les grandes organisations lorsqu'elles sont comparées aux organisations de moins de 50 employés (données non présentées).

Enfin, les organisations qui embauchent des personnes immigrantes se différencient des autres organisations de par le nombre de moyens utilisés pour recruter leur personnel. Plus de la moitié d'entre elles (53,5 %) utilisent au moins trois sources de recrutement alors que le tiers (32,5 %) des organisations sans employé immigrant adopte cette approche (données non présentées). Les moyennes et les grandes organisations diversifient aussi leurs moyens de recrutement (63,6 % d'entre elles utilisent plus de trois moyens comparativement à 37,7 % chez les petites organisations) (données non présentées). Par contre, si l'on se fie au niveau d'association, les stratégies de recrutement les plus fortement associées aux organisations qui ont embauché des employés immigrants sont les suivantes :

- Participer au salon de l'emploi, à la foire de l'emploi (16,1 % contre 5,0 %; $v = ,183$);
- Afficher sur Placement en ligne d'Emploi-Québec (65,8 % contre 48,0 %; $v = ,162$);
- Constituer une banque de C.V (65,8 % contre 50,9 %; $v = ,136$);
- Recruter suivant les stages, les emplois d'été, les emplois temporaires (54,2 % contre 39,6 %; $v = ,134$).

Il est intéressant de noter que les deux groupes d'organisation (avec ou sans employé immigrant) utilisent tout autant le « bouche à oreille » (± 66 %) et la publicité dans les journaux (± 40 %) pour solliciter des candidats.

Le processus d'intégration

D'après les résultats obtenus par questionnaire (tableau A4 en annexe), la seule pratique d'intégration qui distingue les organisations ayant à leur service des employés immigrants de celles qui n'en ont pas est de fournir en plus grande proportion un manuel d'accueil au salarié nouvellement engagé (76,3 % contre 54,3 %). Cet outil d'intégration est beaucoup plus utilisé par les moyennes et les grandes organisations (90,8 %) que chez celles comptant moins de 50 employés (59,1 %) (données non présentées). Les trois autres mécanismes d'intégration analysés sont largement répandus par les gestionnaires des Laurentides interrogés qu'ils engagent ou non des personnes immigrantes, soit d'organiser une visite des lieux de travail (± 96 %), de parrainer le nouveau venu (± 83 %) ainsi que de réaliser un suivi quelques jours après l'embauche (± 93 %).

La rétention des employés

Pour investiguer la manière dont les gestionnaires assurent la rétention de leurs employés, les pratiques liées à la communication, à la formation ainsi qu'à l'évaluation du rendement ont été documentées.

La communication

Plusieurs facteurs ont été considérés pour faire état de la capacité de rétention des organisations d'après l'intégration en emploi ou non des personnes immigrantes. La promotion de la participation des salariés a été mesurée à partir d'une série de questions qui détaillaient les occasions d'échange telles que les comités de travail, les réunions hebdomadaires, la boîte de suggestions, les réunions fréquentes avec les hauts dirigeants, les comités de direction élargis donnant lieu à des

échanges d'information significatifs, les rencontres entre unités administratives pour améliorer la vision transversale que les employés ont de leur organisation, l'écoute des idées des employés et l'utilisation de leur expertise, la publication d'un journal interne, les sondages, tout en tenant compte du niveau hiérarchique de l'employé (les cadres, le personnel régulier, l'ensemble des employés). Le choix de réponse « Je n'applique pas cette pratique » a aussi été prévu¹. C'est ainsi que les organisations interrogées ayant employé de la main-d'œuvre immigrante offrent davantage de possibilités à *l'ensemble des employés* pour communiquer (61,3 % utilisent entre 3 et 9 pratiques parmi la liste présentée ci-haut) que celles qui n'ont pas d'immigrant parmi leurs employés (47,6 %). Les organisations qui comptent 50 employés ou plus sont également plus susceptibles de mettre en œuvre un grand nombre d'occasions d'échange (77,8 % appliquent de 3 à 9 pratiques comparativement à 46,6 % pour les petites organisations) (données non présentées).

Il n'y a pas de différence statistiquement significative entre le type d'information diffusé par les organisations et le fait d'engager ou non des immigrants. Près de la moitié des deux groupes d'organisation sondés diffusent de l'information stratégique (53,1 %), de l'information économique (44,2 %) ainsi que de l'information opérationnelle (61,9 %) à *l'ensemble des employés*. Toutefois, la gestion participative est moins fréquente chez les organisations qui recrutent des employés immigrants. Plus du tiers de ces organisations (36,1 %) partagent le pouvoir décisionnel alors que c'est le cas pour plus de quatre organisations qui n'emploient aucun salarié immigrant sur dix (43,6 %). La taille de l'organisation a également un effet sur le mode de gestion, plus précisément, les petites organisations sont plus enclines à partager le pouvoir décisionnel avec l'ensemble des employés tandis que les moyennes et les grandes organisations accordent davantage ce privilège aux cadres (données non présentées).

La formation

En soi, le fait d'offrir de la formation aux employés ne discrimine pas les deux groupes d'organisations (avec ou sans salarié immigrant), c'est plutôt le nombre élevé de formations² offertes (entre 3 et 8) qui caractérise les organisations avec salarié immigrant. En effet, 60,3 % d'entre elles proposent ce large éventail de formations comparativement à 39,9 % des organisations qui ne comptent pas d'immigrant au sein de leur personnel. Les organisations dont la taille est plus restreinte sont moins enclines à proposer un grand nombre de formations. En effet, 41,8 % d'entre elles soutiennent entre 3 et 8 formations alors que c'est le cas de 76,8 % des organisations qui engagent 50 employés ou plus (données non présentées).

La politique d'évaluation du rendement

Les organisations qui embauchent des personnes immigrantes sont plus susceptibles d'être dotées d'une politique d'évaluation du rendement (72,2 %) lorsqu'elles sont comparées à celles qui n'engagent pas ces travailleurs (57,8 %). Comparativement aux petites organisations, les moyennes et les grandes organisations appliquent davantage cette pratique et lorsqu'elles le font, ce mécanisme d'évaluation est destiné à l'ensemble des employés (données non présentées).

¹ Les résultats sont présentés au tableau A5 en annexe.

² Les types de formations auxquels nous référons sont les suivantes : formation en classe (formation dite traditionnelle donnée sur les lieux de travail ou offerte à l'extérieur par une firme spécialisée), formation en ligne (formation donnée au moyen des TIC), entraînement à la tâche (axé sur l'apprentissage de connaissances et la mise en application de celles-ci en cours de travail), mentorat (travailleur d'expérience qui transmet son savoir-faire à un autre collègue), tutorat (au moins deux travailleurs se transmettent mutuellement leurs connaissances sur un sujet précis), accompagnement / coaching (accompagner une personne en vue de l'aider à atteindre des objectifs particuliers), groupe de codéveloppement (petit groupe de personnes qui se rassemblent afin de faire connaître leurs expériences et leurs défis au travail et d'échanger sur le sujet), mutuelle de formation (regroupement d'entreprises soucieuses de se doter de ressources et de services communs pour régler les problématiques qu'elles partagent en matière de formation).

3.2.2 Expertise en matière d'immigration

Le processus de recrutement

À peine plus d'une organisation sur 10 s'est dotée d'un plan d'action pour diversifier son personnel. Il n'y a pas de distinctions entre les organisations qui emploient des personnes immigrantes comparativement à celles qui n'engagent pas de salarié immigrant (respectivement 12,3% et 11,3 % : données présentées au tableau A6 en annexe). Les entrevues réalisées avec les gestionnaires corroborent ces constats puisque la forte majorité des gestionnaires interrogés disent ne faire aucun effort pour diversifier le personnel (tableau 3).

Tableau 3 : Motifs pour privilégier la diversification culturelle de la main-d'œuvre

	Nombre de mentions
Aucun effort pour diversifier le personnel (l'employé doit être qualifié pour le poste tout simplement)	17
Permet d'avoir différentes perspectives, différentes expériences de vie	4
Ces personnes partagent le même vécu que nos clients	1
Adhère au programme d'égalité d'accès en emploi (cibles)	1
Total	23

Interrogés sur l'élaboration ou non d'une stratégie visant à acquérir une main-d'œuvre qui reflète sa communauté ou sa clientèle, les deux groupes d'organisations à l'étude ne se distinguent pas. Seulement le tiers des gestionnaires (34,8 %) nous ont affirmé que l'organisation possédait une telle stratégie (tableau A6 en annexe).

À la question « Les stratégies pour le recrutement et la sélection permettent-elles le recrutement de personnes issues de l'immigration? », les gestionnaires qui embauchent des personnes immigrantes sont plus nombreux à répondre par l'affirmative (86,5 %) comparativement à ceux qui n'avaient pas de salarié immigrant parmi leur personnel au moment de l'enquête (64,4 %). Bon nombre d'entre eux (83,2 %) évaluent que l'affichage de poste permet de joindre un large bassin de candidats immigrants, mais cette affirmation a une prévalence moins élevée chez les organisations sans employé immigrant (61,5 %). Rappelons-nous que les organisations qui embauchent des personnes immigrantes diversifient davantage leurs sources de recrutement. Aussi, ils mentionnent plus fréquemment que les entrevues d'embauche tiennent compte des éléments liés à la diversité ethnoculturelle (42,6 % contre 30,6 %). Près du tiers des organisations recrutant des employés immigrants (31,6 %) déclarent que les interviewers sont formés sur les aspects culturels à considérer en entrevue, comparativement à 22,7 % des organisations qui ne recourent pas à la main-d'œuvre immigrante. Les organisations qui embauchent des personnes immigrantes mentionnent que les candidats sont moins souvent écartés à cause de l'absence d'expérience québécoise lors du processus de sélection (89,7 % contre 82,3 %). De façon générale, la forte majorité des gestionnaires sondés (85,8 %) allèguent qu'il n'existe pas de barrières à l'embauche d'immigrés possédant des diplômes ou une expérience étrangère.

Les moyennes et les grandes organisations semblent réduire les biais de sélection résultant des entrevues d'embauche pour les personnes immigrantes puisque ces organisations sont plus nombreuses à déclarer tenir compte des éléments liés à la diversité ethnoculturelle durant cette étape du recrutement (43,2 % comparativement à 31,1 % pour les petites organisations) et elles forment davantage les interviewers sur les aspects culturels à considérer en entrevue (35,2 % comparés à 23,7 % pour les petites organisations).

Mentionnons d'entrée de jeu que plus du quart des répondants (27,5 %) estiment qu'ils n'ont jamais eu de difficultés à recruter des personnes immigrantes. Sans surprise, les organisations qui ont des travailleurs immigrants parmi leur personnel affirment avoir moins de mal à recruter cette main-d'œuvre (41,3 % contre 21,9 %). Parmi les gestionnaires qui éprouvent des difficultés liées au recrutement des personnes immigrantes, ils considèrent :

- Qu'ils reçoivent peu de candidatures de la part des personnes immigrantes (53,6 %);
- Qu'il y a une faible présence de personnes immigrantes à proximité (46,4 %);
- Qu'il est difficile d'évaluer le niveau de compétences des personnes immigrantes (20,6 %);
- Que les personnes immigrantes n'ont pas les compétences requises pour occuper les emplois disponibles (12,2 %);
- Qu'ils manquent de ressources pour joindre efficacement les personnes immigrantes (9,6 %);
- Qu'ils manquent d'information sur les organismes communautaires et les médias ethnoculturels (5,8 %).

Fait intéressant, les organisations qui n'emploient pas de personnes immigrantes sont plus nombreuses à soutenir qu'elles reçoivent peu de candidatures de la part de personnes immigrantes (58,6 % contre 41,3 %).

La majorité des gestionnaires ayant participé à l'enquête (71,9 %) a affirmé n'avoir aucune hésitation à embaucher une personne immigrante. Parmi les raisons qui feraient hésiter à embaucher un candidat immigrant, la difficulté à communiquer (maîtrise insuffisante du français) est celle qui a été mentionnée par le plus grand nombre de répondants (29,4 %).

Durant les entretiens réalisés avec les gestionnaires qui ont à leur service des personnes immigrantes, ils ont été questionnés sur les défis de recrutement liés à la main-d'œuvre immigrante et ces derniers semblent peu outillés pour reconnaître les pratiques professionnelles acquises à l'étranger (tableau 4). Soulignons que 10 gestionnaires sur 23 ont mentionné qu'ils faisaient passer des tests de sélection aux candidats durant le processus d'embauche (données non présentées).

Tableau 4 : Défis de recrutement liés à la main-d'œuvre immigrante

	Nombre de mentions
Aucun défi particulier lors du processus de recrutement de cette main-d'œuvre	7
Les pratiques professionnelles diffèrent d'un pays à l'autre (RAC, le choc des cultures)	6
Ils ne parlent pas français	4
Le service de transport est lacunaire (les déplacements pour ceux qui viennent de Montréal, ceux qui n'ont pas d'auto)	2
Des coûts sont associés à l'embauche de ces personnes	2
Lourd processus administratif avec les gouvernements	1
Manque d'expérience québécoise de travail	1
Total	23

Le processus d'intégration

La quasi-totalité des organisations qui recrutent des personnes immigrantes juge que le personnel actuel est prêt à accueillir des employés immigrants³ (95,5 %), ce qui est moins fréquent dans les organisations sans travailleur immigrant (86,0 %).

À la question : « Y a-t-il des acteurs clés parmi votre personnel qui pourraient participer à un comité de travail favorisant la diversité? », le tiers des répondants a donné une réponse affirmative (33,5 %), près des deux tiers a répondu négativement (63,1 %) alors que 3,4 % d'entre eux ont soutenu que ce comité existe déjà dans leur organisation. Il existe des différences statistiquement significatives entre celles qui embauchent des personnes immigrantes et les autres. Les premières sont plus nombreuses à compter des acteurs clés au sein de leur personnel, prêts à participer à un comité de travail favorable à la diversité (46,1 % comparativement à 28,5 %). Ce constat s'établit également chez les moyennes et les grandes organisations, près de la moitié d'entre elles répondent par l'affirmative (48,3 %) alors qu'environ le tiers des petites organisations (32,0 %) adoptent cette position (données non présentées).

Dans la plupart des organisations ayant pris part à l'enquête, il n'existe pas de mécanismes permettant de prévenir et de résoudre les différends et les conflits relevant de la communication interculturelle (79,0 %). Toutefois, les organisations qui comptent des salariés immigrants sont plus susceptibles de mettre en place de tels mécanismes (27,0 % contre 18,5 %).

Le tableau 5 fait ressortir les multiples visages des défis d'intégration éprouvés par les immigrants. Les gestionnaires sont nombreux à être soucieux de l'intégration sociale du nouveau venu, plusieurs d'entre eux les aident à chercher un logement (fournir les journaux locaux, les référer à des collègues qui possèdent des immeubles à revenu), leur expliquent la manière d'obtenir une carte d'assurance-maladie, les renseignent sur le fonctionnement du guichet automatique, etc. Les gestionnaires sont également attentifs aux différences culturelles et à la difficulté à communiquer.

Tableau 5 : Défis d'intégration de la main-d'œuvre immigrante

	Nombre de mentions
On les renseigne sur la région (rechercher un logement, comment ça marche au Québec)	7
Les différences culturelles (les fêtes comme Noël, les coutumes comme le ramadan, l'attitude par rapport à la tâche... trop sévère)	3
Difficulté à communiquer (les clients ne comprenaient pas, ne pourra pas avoir une promotion en raison de la langue)	3
Travailler avec les employés ou la clientèle en raison des préjugés	2
Ils expriment des problèmes avec leur VISA	2
Efficacité moindre au travail	1
Employé malhonnête (trichait dans son temps travaillé)	1
N'était pas intéressé à travailler dans une petite ville	1
Une fois en emploi, ils n'ont plus accès à des programmes de soutien	1
Ne s'est pas prononcé sur les défis d'intégration	2
Total	23

³ Ces données sont présentées au tableau A7 en annexe.

La rétention des employés immigrants

Pour faire état de la rétention des employés immigrants, nous avons demandé aux gestionnaires interviewés si le taux de roulement de la main-d'œuvre immigrante était différent de celui des employés non immigrants et la plupart nous ont répondu qu'ils n'étaient pas en mesure de se prononcer (tableau 6). Dans certains cas, les salariés immigrants étaient engagés selon des contrats à durée déterminée et, pour d'autres, le taux de roulement de l'organisation étant généralement très bas ou encore très élevé (par exemple, pour les entreprises saisonnières) ce qui rendait la situation difficile à juger.

Tableau 6 : Taux de roulement de la main-d'œuvre immigrante différent des employés non immigrants

	Nombre de mentions
Ne peut pas se prononcer (contrats à durée déterminée, taux de roulement trop bas, trop élevé)	13
Pas plus, pas moins que les autres	6
Taux de roulement moins élevé pour les personnes immigrantes	3
Total	22

Recrutement, insertion et maintien en emploi des personnes immigrantes

Les organisations se sont prononcées sur les dispositifs bénéfiques au recrutement, à l'insertion et au maintien en emploi des personnes immigrantes⁴. Ceux-ci sont, dans l'ordre :

- Un incitatif financier sous forme d'une « subvention salariale » (48,1 %);
- Des cours de francisation en lien avec le secteur d'activité dans lequel l'entreprise évolue (44,4 %);
- Un accompagnement personnalisé des travailleurs immigrants par un conseiller en emploi d'Emploi-Québec (24,2 %);
- Un accompagnement personnalisé de l'employeur et/ou des gestionnaires d'équipes (21,5 %);
- Le parrainage des travailleurs immigrants au sein de l'organisation (20,0 %);
- Formations des ressources humaines en gestion de la diversité, à tous les niveaux (recrutement, intégration et rétention) (15,7 %);
- Favoriser les échanges interculturels (dîners, événements festifs, etc.) (11,8 %);
- Des séances de formation à l'ensemble des employés sur des thèmes comme la communication interculturelle ou les enjeux liés à la diversité (15,7 %);
- Redessiner le processus de recrutement dans une perspective inclusive (4,1 %).

Il en ressort que les organisations qui ont à leur service des immigrants sont plus enclines à exprimer qu'un accompagnement personnalisé de l'employeur et/ou des gestionnaires d'équipes serait favorable (28,4 % comparativement à 18,7 % pour les organisations sans employé immigrant). Aussi, elles croient que le parrainage des travailleurs immigrants au sein de l'organisation est une pratique favorisant leur intégration (25,8 % contre 17,7 %).

D'après les gestionnaires interviewés, le facteur de succès le plus récurrent qui explique l'intégration réussie des personnes immigrantes embauchées est d'abord la personnalité du candidat (tableau 7). Viennent ensuite l'atmosphère

⁴ Pour approfondir, veuillez consulter le tableau A8 en annexe.

familiale de l'entreprise, l'entraide entre les collègues de même que l'accompagnement offert sur le plan social pour amener le nouveau venu à se réaliser le plus rapidement possible.

Tableau 7 : Facteurs de succès liés au recrutement, à l'intégration et à la rétention des personnes immigrantes

	Nombre de mentions
Personnalité du candidat immigrant (humour, capacité d'adaptation, jovialité, capacité d'intégration dans la région, le désir d'apprendre)	10
Atmosphère familiale de l'entreprise (solidarité, entraide, souci du bien-être, ajustements personnalisés)	5
Intégration rapide sur le plan social (leur offrir de l'accompagnement, il faut qu'ils se réalisent et se sentent reconnus)	5
Amour du travail	4
Facilité à apprendre une nouvelle langue, le français	3
Total	27

Environ une organisation sur dix (12,5 %) développe des partenariats avec des centres communautaires, des organismes d'accueil de nouveaux arrivants ou avec Emploi-Québec dans le but d'accueillir des employés immigrants (tableau A8 en annexe). Sans surprise, les organisations qui comptent des travailleurs immigrants sont plus nombreuses à établir un partenariat avec des acteurs clés de la région (20,0 % contre 9,5 %) et c'est également le cas pour les organisations employant 50 salariés ou plus (20,5 % contre 11,3 % pour les petites) (données non présentées). La raison la plus fréquemment évoquée par les organisations qui n'instaurent pas un tel partenariat est liée au fait qu'elles n'en ressentent pas le besoin (69,3 %). Près du tiers des gestionnaires sondés ne savaient pas que ces services étaient disponibles (30,6 %). Dans le même sens, les organisations qui engagent des personnes immigrantes sont plus nombreuses à avoir eu recours à une subvention d'Emploi-Québec en participant aux programmes et aux mesures d'employabilité (43,5 % contre 27,6 %).

3.2.3 Caractéristiques de la main-d'œuvre immigrante d'après les gestionnaires des Laurentides

Interviewés sur les caractéristiques particulières de la main-d'œuvre immigrante, l'éthique de travail a été soulignée à de nombreuses reprises par les gestionnaires (n = 12) (tableau 8). Encore une fois, la difficulté avec la langue et la communication est un élément mentionné par les organisations qui ont à leur emploi des personnes immigrantes.

Tableau 8 : Caractéristiques particulières de la main-d'œuvre immigrante

	Nombre de mentions
Ils sont compétents et ont une bonne éthique de travail (employés fidèles, engagés, loyaux)	12
Ils ont de la difficulté avec la langue et communication	10
Ils sont très qualifiés (ont réalisé de longues études, athlètes d'élite)	5
Ils ont un rapport à l'autorité différent (ont moins tendance à partager lorsqu'ils ne sont pas contents, ils sont stricts, (trop) serviables)	5
Ils ont besoin de faire partie d'une communauté (besoin d'appartenance)	3
Ils constituent une valeur ajoutée (en raison de la langue et la culture, ils favorisent les liens avec les clients)	3
Ils adoptent des pratiques professionnelles problématiques	2
Ils ont des habitudes alimentaires différentes	2
Ils sont ouverts d'esprit	1
Ils sont vulnérables (ont vécu des situations difficiles dans leur pays; ne connaissent pas leurs droits au travail)	1
Total	44

Les gestionnaires des Laurentides interrogés déclarent que les positions occupées par au moins la moitié de la main-d'œuvre immigrante sont les ouvriers (49,2 %), les professionnels (36,9 %), les techniciens (26,9 %), le personnel de bureau (14,0 %), les cadres intermédiaires (8,1 %) et les cadres supérieurs (6,1 %)⁵.

Exposés à la question : « Pour votre organisation, la présence de travailleurs immigrants favorise... ? », la moitié des répondants (50,0 %) ont affirmé que les travailleurs immigrants représentent la relève dans un contexte de rareté de la main-d'œuvre (tableau A10 en annexe). Près du tiers (32,2 %) considère que leur organisation est plus en phase avec les réalités sociodémographiques de la société québécoise alors que plus du quart (27,3 %) estime que cette main-d'œuvre stimule l'innovation des produits, des services et des savoir-faire. La mise en place d'une organisation plus souple (25,7 %) ainsi que l'exploration de nouveaux marchés (11,2 %) sont également des effets bénéfiques de la présence de travailleurs immigrants pour les organisations qui en prennent à leur service.

Les entrevues avec les gestionnaires révèlent des effets favorables (n = 15) à la présence d'une main-d'œuvre immigrante au sein de l'organisation (tableau 9). La retombée la plus souvent rapportée est liée au bagage de connaissances et d'expériences différentes qui provient de la diversification du personnel.

⁵ Données présentées au tableau A9 en annexe.

Tableau 9 : Effets de la présence d'une main-d'œuvre immigrante

	Nombre de mentions
Effets défavorables (difficiles pour les clients qu'on dessert)	2
Il n'y a aucun effet (positif ou négatif) pour l'organisation d'intégrer des personnes immigrantes	5
Effets favorables	15
Permet d'acquérir des connaissances sur le monde, les autres cultures (permet d'acquérir de l'ouverture, de la reconnaissance, ça enrichit)	7
Permet d'innover, d'aborder les problèmes différemment	3
Ouverture des marchés internationaux (langue, culture, communication, connaissances)	2
Elles font rayonner l'organisation (elles apportent du prestige, représentent la culture organisationnelle)	2
Être le reflet de la société québécoise	1
Total	37

3.3 Les facteurs extrinsèques à l'organisation

3.3.1 Perception de l'attrait de la région pour les personnes immigrantes

Les gestionnaires des Laurentides qui ont pris part à l'enquête se sont prononcés sur différents énoncés pour faire état de la perception de l'attrait de la région pour les immigrants⁶. Fait intéressant, aucun des indicateurs recensés dans l'étude n'arrive à distinguer les deux groupes d'organisations (avec ou sans salarié immigrant). Les gestionnaires sondés sont d'avis pour affirmer que la région des Laurentides :

- Permet un accès aux soins de santé (hôpitaux, cliniques, CLSC) (82,3 %);
- Est sécuritaire et le fait savoir (79,8 %);
- Démonstre de l'ouverture face aux nouveaux arrivants et manifeste du respect à leur égard (74,5 %);
- Compte des personnes de diverses origines ethniques parmi ses habitants (68,9 %);
- Offre des services publics accessibles (65,1 %);
- Offre des possibilités de carrière (pour la personne employée de même que pour son conjoint) (57,3 %);
- Invite les nouveaux arrivants à participer aux activités communautaires (57,1 %);
- Offre diverses possibilités de logement (57,1 %);
- Est prête à accepter que les nouveaux arrivants aient des croyances et des pratiques religieuses différentes (53,0 %);
- A développé des activités d'accueil pour les nouveaux arrivants (43,5 %).

Il convient de souligner que les gestionnaires qui œuvrent plus au sud de la région (MRC Thérèse-De Blainville, Deux-Montagnes, Mirabel, La Rivière-du-Nord) ont une opinion plus favorable par rapport à l'accessibilité des services publics lorsqu'ils sont comparés aux gestionnaires qui travaillent dans les autres MRC de la région. Aussi, les répondants des MRC Mirabel et La Rivière-du-Nord sont plus approuvateurs que les autres pour affirmer que la région des Laurentides invite les nouveaux arrivants à participer aux activités communautaires (données non présentées).

⁶ Plus de détails sont présentés au tableau A11 en annexe.

3.4 Synthèse des résultats régionaux

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

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

4 LES RÉSULTATS PAR TERRITOIRES DE MRC

Cette section présente les résultats d'après le découpage territorial ci-après (tableau 10). Les données du Recensement canadien de 2011 ainsi que de l'Enquête nationale auprès des ménages (2011) obtenues par l'entremise du site CartoJeunes⁷ indiquent des similitudes entre certaines MRC selon le taux d'activité, le revenu familial moyen, le fait de ne parler aucune langue officielle à la maison ainsi que le fait de parler anglais à la maison (voir les cartes à l'annexe 2). Le regroupement des MRC proposé est donc fondé sur de grandes enquêtes populationnelles (détaillé au tableau A12 de l'annexe 1).

⁷ VISAJ en collaboration avec ÉCOBES, le MELS et le MERS. (2014). CartoJeunes, une plateforme de cartographie interactive, Jonquière, [En ligne]. [<http://cartojeunes.ca/index/>] (Consulté le 12 novembre 2014).

Tableau 8 : Découpage régional (regroupement des MRC des Laurentides)

Regroupement des MRC	Échantillon	
	n	%
Antoine-Labelle et Les Laurentides	161	28,3
Les Pays-d'en-Haut et Argenteuil	122	21,5
La Rivière-du-Nord et Mirabel	133	23,4
Deux-Montagnes et Thérèse-De Blainville	152	26,8
Total	568	100,0

4.1 Les MRC Antoine-Labelle et Les Laurentides

Le processus de recrutement

Le processus de recrutement diffère beaucoup chez les organisations situées dans les MRC d'Antoine-Labelle et des Laurentides, comparativement aux autres MRC de la région des Laurentides. D'abord, les exigences au niveau des qualifications sont un peu moindres, plus précisément, les trois-quarts des organisations situées dans ces territoires affirment que la majorité des emplois exigent des compétences d'ordre secondaire (DES, DEP) alors que c'est le cas de 60,7 % pour les organisations des autres MRC. Ensuite, les organisations situées dans les MRC d'Antoine-Labelle et des Laurentides sont beaucoup plus nombreuses à recruter leur personnel à la suite d'un stage, d'un emploi d'été ou d'un emploi temporaire (64,7 % contre 53,1 % pour les autres organisations de la région). Elles ont toutefois moins souvent recours à l'affichage sur Placement en ligne d'Emploi-Québec (39,3 % contre 58,6 %), aux agences privées de placement (3,3 % contre 13,5 %), elles sont deux fois moins susceptibles de participer au salon de l'emploi, à la foire de l'emploi (4,0 % contre 9,8 %). En fait, la source de recrutement privilégiée par les organisations situées au nord de la région des Laurentides est le journal local (54,7 % contre 35,3 %)⁸.

Recrutement, insertion et maintien en emploi des personnes immigrantes

Les organisations situées au nord de la région sont moins nombreuses à affirmer que les stratégies pour le recrutement et la sélection permettent le recrutement de personnes issues de l'immigration (64,7 % contre 73,7 %). Elles sont également moins nombreuses à dire que l'affichage de poste permet de joindre un large bassin de candidats immigrants (60,0 % contre 71,6 %). Aussi, les gestionnaires qui œuvrent au nord des Laurentides déclarent moins souvent qu'ils n'ont jamais eu de difficulté à recruter des personnes immigrantes (17,3 % contre 31,8 %). Les difficultés liées au recrutement des personnes immigrantes évoquées plus fréquemment par les gestionnaires du nord des Laurentides sont : il y a une faible présence de personnes immigrantes à proximité de l'organisation (66,0 % contre 38,7 %); ils reçoivent peu de candidatures de la part des personnes immigrantes (60,7 % contre 50,9 %). En termes d'intégration et de rétention en emploi, les organisations situées au nord de la région sont un peu moins nombreuses à croire que les cours de francisation sont un dispositif à favoriser (36,6 % contre 45,9 %).

8 Pour tous les résultats des MRC d'Antoine-Labelle et des Laurentides, veuillez vous référer au tableau A13 présenté en annexe.

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

Le premier constat dressé pour les organisations qui œuvrent dans les MRC des Pays-d'en-Haut et d'Argenteuil est la plus grande proportion d'organisations récentes, près de quatre d'entre elles sur 10 ont été fondées après l'an 2000 (39,2 %) alors que c'est le cas de seulement une organisation sur cinq (21,1 %) pour celles situées dans les autres MRC de la région⁹.

Les défis d'accès à la main-d'œuvre, de recrutement ou de rétention

Les organisations des MRC des Pays-d'en-Haut et d'Argenteuil qui connaissent des défis d'accès à la main-d'œuvre se différencient des autres organisations de la région par rapport à l'un des moyens suggérés pour relever les défis de recrutement ou de rétention. Elles soulignent plus souvent que les autres l'utilisation des employés au potentiel sous-utilisé, en particulier les travailleurs plus âgés, les personnes immigrantes et les personnes en situation de handicap (20,9 % contre 10,1 %).

Recrutement, insertion et maintien en emploi des personnes immigrantes

Questionnées sur les difficultés liées au recrutement des personnes immigrantes, les organisations des MRC des Pays-d'en-Haut et d'Argenteuil sont plus nombreuses à soutenir qu'il y a une faible présence de personnes immigrantes à proximité de l'organisation (56,6 % contre 44,2 %). Quant aux dispositifs bénéfiques au recrutement, à l'insertion et au maintien en emploi des personnes immigrantes, les organisations des MRC des Pays-d'en-Haut et d'Argenteuil sont beaucoup moins portées à croire qu'une formation des ressources humaines en gestion de la diversité serait utile (5,7 % contre 17,3 %).

4.3 Les MRC La Rivière-du-Nord et Mirabel

Il y a moins d'organisations dont la portée des activités est locale dans les MRC de La Rivière-du-Nord et de Mirabel (23,3 % comparativement à 37,9 % dans les autres MRC). La majorité des organisations de ces MRC sont d'envergure régionale (31,6 %) ou provinciale (26,3 %) tandis que pour les autres MRC de la région, il s'agit respectivement de 25,3 % pour la portée régionale et 17,7 % pour la portée provinciale¹⁰.

Le processus de recrutement

Les organisations situées dans les MRC Rivière-du-Nord et Mirabel font appel aux sources de recrutement suivantes en plus grand nombre : l'affichage sur Placement en ligne d'Emploi-Québec (68,2 % contre 48,2 %), les agences privées de placement (15,5 % contre 9,0 %) et le salon de l'emploi, la foire de l'emploi (12,4 % contre 6,8 %). Elles sont plus nombreuses à affirmer que l'affichage de poste permet de joindre un large bassin de candidats immigrants (76,7 % contre 65,6 %).

9 Le tableau A14 de l'annexe 1 présente tous les résultats des MRC Les Pays-d'en-Haut et Argenteuil.

10 Le tableau A15 en annexe fait état de tous les résultats obtenus pour les MRC La Rivière-du-Nord et Mirabel.

La rétention des employés

Fait intéressant, plus de la moitié des organisations localisées dans les MRC de La Rivière-du-Nord et de Mirabel (55,0 %) diffuse de l'information économique (évolution de la clientèle et de la concurrence, situation du marché, etc.) à l'ensemble de leurs employés, une pratique de communication moins fréquemment adoptée par les organisations localisées plus au nord (40,3 %).

Recrutement, insertion et maintien en emploi des personnes immigrantes

Les gestionnaires qui œuvrent dans les MRC de La Rivière-du-Nord et de Mirabel choisissent en moins grande proportion l'énoncé suivant « Il y a une faible présence de personnes à proximité de l'organisation » (37,2 % contre 49,5 %) pour faire état des difficultés liées au recrutement des personnes immigrantes. Parmi les dispositifs bénéfiques pour intégrer les personnes immigrantes, les organisations des MRC de La Rivière-du-Nord et de Mirabel se démarquent des autres en mentionnant plus fréquemment l'accès à des cours de francisation (52,6 % contre 40,5 %).

4.4 Les MRC Deux-Montagnes et Thérèse-De Blainville

Le processus de recrutement

Les qualifications des candidats recherchées par les organisations situées dans les MRC de Deux-Montagnes et de Thérèse-De Blainville sont plus élevées, comparativement à celles visées par les organisations localisées dans les autres MRC de la région¹¹. Environ les deux-tiers (62,4 %) des cadres qui œuvrent dans les MRC de Deux-Montagnes et de Thérèse-De Blainville possèdent un diplôme d'études postsecondaires alors que c'est le cas de la moitié (52,1 %) des cadres travaillant sur les autres territoires de la région. Dans le même sens, les organisations localisées dans les MRC de Deux-Montagnes et de Thérèse-De Blainville emploient davantage de salariés qui ont acquis des compétences universitaires (15,4 % contre 7,4 %). D'ailleurs, ces mêmes organisations sont deux fois plus nombreuses à faire appel aux agences privées de placement (16,8 % contre 8,2 %).

La rétention des employés

Les organisations des MRC de Deux-Montagnes et de Thérèse-De Blainville se différencient des autres organisations de la région d'après certaines mesures relatives à la rétention des employés. Ces organisations situées au sud de la région sont moins susceptibles de diffuser de l'information économique (35,2 % contre 25,4 %) ou d'offrir de la formation (87,9 % contre 94,3 %). Toutefois, elles sont plus nombreuses à avoir recours à des programmes de rémunération incitative avec primes et bonis pour le personnel régulier (12,4 % contre 5,9 %).

Recrutement, insertion et maintien en emploi des personnes immigrantes

Comparativement aux autres organisations de la région, celles des MRC de Deux-Montagnes et de Thérèse-De Blainville cherchent moins à acquérir une main-d'œuvre qui reflète sa communauté ou sa clientèle (37,6 % contre 28,2 %). Fait intéressant, ces gestionnaires soutiennent qu'ils éprouvent peu de difficulté pour recruter des personnes immigrantes

11 Toutes les données des MRC Deux-Montagnes et Thérèse-De Blainville sont détaillées au tableau A16 en annexe.

(36,2 % contre 24,3 %), ils ont également accès à un bassin de candidats immigrants à proximité de l'organisation en plus de recevoir des candidatures de la part des personnes immigrantes.

Les gestionnaires au sud de la région hésitent plus souvent à embaucher une personne immigrante en raison des différences culturelles ou religieuses étant donné que celles-ci pourraient créer des relations difficiles entre les employés et cette situation pourrait avoir un impact sur le climat de travail (10,5 % contre 3,8 %). Quant aux dispositifs bénéfiques pour intégrer des personnes immigrantes, les gestionnaires des MRC de Deux-Montagnes et de Thérèse-De Blainville s'entendent pour dire que des formations des ressources humaines en gestion de la diversité sont opportunes (21,1 % contre 12,5 %), mais jugent moins essentielle l'organisation d'échanges interculturels (événements festifs, des dîners, etc.) (7,2 % contre 14,4 %) et accordent également moins d'importance que les autres gestionnaires au parrainage des travailleurs immigrants au sein de l'organisation (14,5 % contre 21,9 %).

Enfin, les organisations des MRC de Deux-Montagnes et de Thérèse-De Blainville sont plus nombreuses à avoir bénéficié d'une subvention d'Emploi-Québec au cours des 5 dernières années, lorsqu'elles sont comparées aux organisations situées dans les autres MRC de la région (39,8 % contre 27,2 %).

5 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS PAR TERRITOIRES DE MRC

Les MRC Antoine-Labelle et Les Laurentides

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

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

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

Les MRC La Rivière-du-Nord et Mirabel

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

Les MRC Deux-Montagnes et Thérèse-De Blainville

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

6 DISCUSSION ET CONCLUSION

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

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

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

Par ailleurs, la comparaison des différentes organisations laurentiennes par territoires illustre bien les différences existantes entre les caractéristiques de ces organisations. Il ressort des résultats que les actions engagées auprès des

gestionnaires des Laurentides doivent tenir compte de la localisation géographique de leur organisation. Les besoins et les attentes des gestionnaires qui ont participé à l'étude diffèrent d'après les territoires de MRC auxquels ils sont rattachés.

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



Annexe 1 : Tableaux

Tableau A1 : Caractéristiques générales des organisations ayant pris part à l'étude

Caractéristiques générales des organisations	Niveau d'association (V de cramer)	Organisation avec employé(s) immigrant(s)		Nombre de répondants	Total
		Non	Oui		
		%	%	n	%
Découpage régional**	,174				
Nord (Antoine-Labelle et Les Laurentides)		31,4	21,4	150	28,5
Nord rapproché (Les Pays-d'en-Haut et Argenteuil)		20,6	14,3	99	18,8
Terre-du-Milieu (La Rivière-du-Nord et Mirabel)		24,4	24,7	129	24,5
Sud (Deux-Montagnes et Thérèse-De Blainville)		23,6	39,6	149	28,3
Total		100,0	100,0	527	100,0
Statut de l'organisation					
Entreprise privée		71,4	71,1	368	71,3
OBNL		18,8	18,1	96	18,6
Organisme public ou parapublic		9,8	10,7	52	10,1
Total		100,0	100,0	516	100,0
Portée des activités de l'organisation***	,194				
Locale		36,7	27,1	181	33,9
Régionale		29,3	22,6	146	27,3
Provinciale		19,3	21,3	106	19,9
Pancanadienne		5,5	6,5	31	5,8
Internationale		9,2	22,6	70	13,1
Total		100,0	100,0	534	100,0
Taille de l'organisation ***	,348				
Petite (5 à 49 employés)		88,6	63,4	363	80,5
Moyenne (50 à 99 employés)		7,8	10,3	39	8,6
Grande (100 et plus)		3,6	26,2	49	10,9
Total		100,0	100,0	451	100,0
Année de fondation de l'organisation					
Avant 1980		23,4	29,7	133	25,2
Entre 1980 et 2000		53,0	52,3	278	52,8
Après 2000		23,7	18,1	116	22,0
Total		100,0	100,0	527	100,0
Nombre de nouveaux employés accueillis annuellement***	,369				
Aucun		21,6	4,5	89	16,7
1 à 5		67,8	58,1	347	65,0
6 à 10		5,3	9,7	35	6,6
Plus de 10		5,3	27,7	63	11,8
Total		100,0	100,0	534	100,0
Présence d'un syndicat					
Oui		17,7	21,1	90	18,7
Total		100,0	100,0	481	100,0

* p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001

Tableau A2a : Proportion d'organisations qui éprouvent des défis d'accès à la main-d'œuvre, de recrutement ou de rétention

Défis d'accès, de recrutement ou de rétention	Niveau d'association (V de cramer)	Organisation avec employé(s) immigrant(s)		Nombre de répondants	Total
		Non	Oui		
		%	%	n	%
L'organisation fait face à des défis d'accès à la main-d'œuvre, de recrutement ou de rétention***	,212				
Oui		39,3	62,6	246	46,1
Non		60,7	37,4	288	53,9
Total		100,0	100,0	534	100,0

* p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001

Tableau A2b : Caractéristiques des organisations qui expriment des défis d'accès à la main-d'œuvre, de recrutement ou de rétention

Caractéristiques des organisations ayant des défis d'accès ¹	Niveau d'association (V de cramer)	Organisation avec employé(s) immigrant(s)		Nombre de répondants	Total
		Non	Oui		
		%	%	n	%
Catégories de poste difficiles à pourvoir					
Personnel cadre (direction, gestionnaire, superviseur)		22,1	26,8	59	24,0
Personnel non spécialisé (serveur, caissier)		30,2	38,1	82	33,3
Personnel professionnel (avocat, enseignant, agent)***	,245	13,4	34,0	53	21,5
Personnel spécialisé (électricien, soudeur, monteur)		51,0	42,3	117	47,6
Personnel de soutien (adjoint, administratif, commis)		15,4	14,4	37	15,0
Les meilleurs moyens pour résoudre les défis de main-d'œuvre					
Recevoir des incitatifs financiers et fiscaux pour la formation des employés		41,6	38,1	99	40,2
Augmenter les salaires		40,9	48,5	108	43,9
Avoir de meilleurs moyens pour reconnaître les compétences et les professions des personnes immigrantes		13,4	10,3	30	12,2
Offrir de la formation en entreprise qui correspond aux besoins de l'organisation		32,2	35,1	82	33,3
Miser sur la clientèle des retraités		9,4	12,4	26	10,6
Recevoir un soutien financier à l'investissement dans les nouvelles technologies pour accroître la productivité des travailleurs présents		14,8	21,6	43	17,5
Utiliser les employés au potentiel sous-utilisé, en particulier les travailleurs plus âgés, les personnes immigrantes et les personnes en situation de handicap		10,7	13,4	29	11,8

¹ Au total, 246 organisations font face à des défis d'accès à la main-d'œuvre, de recrutement ou de rétention. Les répondants pouvaient choisir plus d'une catégorie de poste difficile à pourvoir ainsi que plusieurs moyens pour résoudre les défis de main-d'œuvre.

* p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001

Tableau A3 : Expertise des gestionnaires en matière d'emploi – le recrutement du personnel

Expertise en matière d'emploi	Niveau d'association (V de cramer)	Organisation avec employé(s) immigrant(s)		Nombre de répondants	Total
		Non	Oui		
		%	%	n	%
Le processus de recrutement					
Diplôme exigé pour occuper un poste de cadre**	,145				
Diplôme d'études postsecondaires		50,1	65,8	292	54,7
Diplômes d'études secondaires ou professionnelles		22,2	13,5	105	19,7
Aucun diplôme n'est nécessaire		27,7	20,6	137	25,7
Total		100,0	100,0	534	100,0
Niveau d'études exigé pour occuper un emploi dans l'organisation**	,138				
La majorité des emplois exigent des compétences d'ordre secondaire (DES, DEP)		68,1	57,4	347	65,0
La majorité des emplois exigent des compétences d'ordre collégial (AEC, DEC)		24,8	27,1	136	25,5
La majorité des emplois exigent des compétences universitaires		7,1	15,5	51	9,6
Total		100,0	100,0	534	100,0
Dresser le profil d'exigences des postes*	,143				
À l'ensemble des employés		74,8	87,1	398	78,3
Uniquement aux cadres		2,8	0,7	11	2,2
Uniquement au personnel régulier		8,3	6,1	39	7,7
Je n'applique pas cette pratique		14,1	6,1	60	11,8
Total		100,0	100,0	508	100,0
Adopter une politique de recrutement*	,135				
À l'ensemble des employés		45,3	57,1	247	48,7
Uniquement aux cadres		7,5	2,7	31	6,1
Uniquement au personnel régulier		4,7	6,1	26	5,1
Je n'applique pas cette pratique		42,5	34,0	203	40,0
Total		100,0	100,0	507	100,0
Moyens les plus fréquemment utilisés pour recruter les employés¹					
Stages, emplois d'été, emplois temporaires**	,134	39,6	54,2	234	43,8
Programmes publics (PRIIME, IPOP, Passerelle pour l'emploi en région, etc.)*	,119	1,8	6,5	17	3,2
Portes ouvertes**	,127	1,3	5,8	14	2,6
Affichage sur Placement en ligne d'Emploi-Québec***	,162	48,0	65,8	284	53,2
Banque de C.V**	,136	50,9	65,8	295	55,2
Agence privée de placement**	,118	8,2	16,1	56	10,5
Salon de l'emploi, foire de l'emploi***	,183	5,0	16,1	44	8,2
Le « bouche à oreille »		64,6	69,0	352	65,9
Utilisation des réseaux sociaux**	,129	23,0	35,5	142	26,6
Publicité dans les journaux ou autres outils d'affichage		40,1	41,3	216	40,4
Opération de relations publiques*	,094	1,1	3,9	10	1,9

¹ Au total, 534 organisations se sont prononcées sur les moyens utilisés pour recruter les employés. Les répondants pouvaient choisir plusieurs moyens.

* p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001

Tableau A4 : Expertise des gestionnaires en matière d'emploi – l'intégration en emploi

Expertise en matière d'emploi	Niveau d'association (V de cramer)	Organisation avec employé(s) immigrant(s)		Nombre de répondants	Total
		Non	Oui		
		%	%	n	%
Le processus d'intégration : Lorsque vous accueillez un employé, vous arrive-t-il...					
De lui fournir un manuel d'accueil***	,204				
Toujours / Parfois		54,3	76,3	320	60,6
Rarement / Jamais		45,7	23,7	208	39,4
Total		100,0	100,0	528	100,0
D'organiser une visite des lieux de travail					
Toujours / Parfois		95,5	97,4	508	96,0
Rarement / Jamais		4,5	2,6	21	4,0
Total		100,0	100,0	529	100,0
De le parrainer					
Toujours / Parfois		83,5	81,0	438	82,8
Rarement / Jamais		16,5	19,0	91	17,2
Total		100,0	100,0	529	100,0
De réaliser un suivi quelques jours après l'embauche					
Toujours / Parfois		93,9	92,8	495	93,6
Rarement / Jamais		6,1	7,2	34	6,4
Total		100,0	100,0	529	100,0

* p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001

Tableau A5 : Expertise des gestionnaires en matière d'emploi - la rétention des employés

Expertise en matière d'emploi	Niveau d'association (V de cramer)	Organisation avec employé(s) immigrant(s)		Nombre de répondants	Total
		Non	Oui		
		%	%	n	%
Pour promouvoir la participation des employés (la communication)					
Nombre de pratiques ¹² appliquées à l'ensemble des employés pour promouvoir leur participation*	,124				
Aucune		12,4	9,2	55	11,4
1 ou 2		40,0	29,6	178	36,9
Entre 3 et 9		47,6	61,3	249	51,7
Total		100,0	100,0	482	100,0
L'organisation diffuse de l'information stratégique (mission, objectifs stratégiques, résultats de productivité, résultats financiers, etc.)					
À l'ensemble des employés		51,1	57,8	269	53,1
Uniquement aux cadres		18,1	21,8	97	19,1
Uniquement au personnel régulier		7,2	4,1	32	6,3
Je n'applique pas cette pratique		23,6	16,3	109	21,5
Total		100,0	100,0	507	100,0
L'organisation diffuse de l'information économique (évolution de la clientèle et de la concurrence, situation du marché, etc.)					
À l'ensemble des employés		43,9	44,9	224	44,2
Uniquement aux cadres		18,9	25,9	106	20,9
Uniquement au personnel régulier		7,5	5,4	35	6,9
Je n'applique pas cette pratique		29,7	23,8	142	28,0
Total		100,0	100,0	507	100,0
L'organisation diffuse de l'information opérationnelle (changements organisationnels et technologiques, objectifs et résultats des unités de travail, attentes des supérieurs, conditions de travail, nouvelles des employés et du syndicat)					
À l'ensemble des employés		60,0	66,7	314	61,9
Uniquement aux cadres		6,7	8,8	37	7,3
Uniquement au personnel régulier		10,0	8,2	48	9,5
Je n'applique pas cette pratique		23,3	16,3	108	21,3
Total		100,0	100,0	507	100,0
L'organisation permet la participation aux décisions (gestion des opérations)*					
,145					
À l'ensemble des employés		43,6	36,1	210	41,4
Uniquement aux cadres		28,1	42,9	164	32,3
Uniquement au personnel régulier		11,7	8,2	54	10,7
Je n'applique pas cette pratique		16,7	12,9	79	15,6
Total		100,0	100,0	507	100,0

¹² Les pratiques auxquelles nous référons sont les suivantes : comités de travail, réunions hebdomadaires, boîte de suggestions, réunions fréquentes avec les hauts dirigeants, comités de direction élargis donnant lieu à des échanges d'information significatifs, rencontres entre unités administratives pour améliorer la vision transversale que les employés ont de leur organisation, écouter les idées des employés et utiliser leur expertise, publication d'un journal interne, sondages.

Tableau A5 (suite) : Expertise des gestionnaires en matière d'emploi - la rétention des employés

Expertise en matière d'emploi	Niveau d'association (V de cramer)	Organisation avec employé(s) immigrant(s)		Nombre de répondants	Total
		Non	Oui		
		%	%	n	%
Primes et bonis					
L'organisation recourt à des programmes de rémunération incitative avec primes et bonis					
Pour l'ensemble des employés		20,6	23,1	108	21,3
Uniquement aux cadres		11,1	16,3	64	12,6
Uniquement au personnel régulier		8,6	6,1	40	7,9
Je n'applique pas cette pratique		59,7	54,4	295	58,2
Total		100,0	100,0	507	100,0
La formation					
L'organisation offre des formations aux employés					
À l'ensemble des employés		68,1	75,5	356	70,2
Uniquement aux cadres		4,4	4,8	23	4,5
Uniquement au personnel régulier		14,4	12,2	70	13,8
Je n'applique pas cette pratique		13,1	7,5	58	11,4
Total		100,0	100,0	507	100,0
Nombre de formations offertes¹³ au personnel de l'organisation***		,186			
Aucune		8,9	6,2	40	8,1
1 ou 2		51,1	33,6	227	46,0
Entre 3 et 8		39,9	60,3	227	46,0
Total		100,0	100,0	494	100,0
Politique d'évaluation du rendement					
L'organisation est dotée d'une pratique d'évaluation du rendement*		,137			
À l'ensemble des employés		57,8	72,1	314	61,9
Uniquement aux cadres		5,8	4,8	28	5,5
Uniquement au personnel régulier		10,3	7,5	48	9,5
Je n'applique pas cette pratique		26,1	15,6	117	23,1
Total		100,0	100,0	507	100,0

* p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001

¹³ Les types de formations auxquels nous référons sont les suivantes : formation en classe (formation dite traditionnelle donnée sur les lieux de travail ou offerte à l'extérieur par une firme spécialisée), formation en ligne (formation donnée au moyen des TIC), entraînement à la tâche (axé sur l'apprentissage de connaissances et la mise en application de celles-ci en cours de travail), mentorat (travailleur d'expérience qui transmet son savoir-faire à un autre collègue), tutorat (au moins deux travailleurs se transmettent mutuellement leurs connaissances sur un sujet précis), accompagnement / coaching (accompagner une personne en vue de l'aider à atteindre des objectifs particuliers), groupe de codéveloppement (petit groupe de personnes qui se rassemblent afin de faire connaître leurs expériences et leurs défis au travail et d'échanger sur le sujet), mutuelle de formation (regroupement d'entreprises soucieuses de se doter de ressources et de services communs pour régler les problématiques qu'elles partagent en matière de formation).

TABLEAU A6 : Expertise des gestionnaires en matière d'immigration – le recrutement du personnel

Expertise en matière d'immigration	Niveau d'association (V de cramer)	Organisation avec employé(s) immigrant(s)		Nombre de répondants n	Total %
		Non	Oui		
		%	%		
Le processus de recrutement					
L'organisation a une stratégie visant à acquérir une main-d'œuvre qui reflète sa communauté ou sa clientèle					
Oui		34,3	36,1	186	34,8
Non		65,7	63,9	348	65,2
Total		100,0	100,0	534	100,0
L'organisation possède un plan d'action pour la diversification de son personnel					
Oui		11,3	12,3	62	11,6
Non		88,7	87,7	472	88,4
Total		100,0	100,0	534	100,0
Les stratégies pour le recrutement et la sélection permettent le recrutement de personnes issues de l'immigration***,220					
Oui		64,4	86,5	378	70,8
Non		35,6	13,5	156	29,2
Total		100,0	100,0	534	100,0
L'affichage de poste permet de joindre un large bassin de candidats immigrants***,211					
Toujours / La plupart du temps		61,5	83,2	362	67,8
Rarement / Jamais		38,5	16,8	172	32,2
Total		100,0	100,0	534	100,0
Lors du processus de sélection, les candidats sont écartés à cause de l'absence d'expérience québécoise*,092					
Toujours / La plupart du temps		17,7	10,3	83	15,5
Rarement / Jamais		82,3	89,7	451	84,5
Total		100,0	100,0	534	100,0
Les entrevues d'embauche tiennent compte des éléments liés à la diversité ethnoculturelle**,115					
Toujours / La plupart du temps		30,6	42,6	182	34,1
Rarement / Jamais		69,4	57,4	352	65,9
Total		100,0	100,0	534	100,0
Les interviewers sont formés sur les aspects culturels à considérer en entrevue*,093					
Toujours / La plupart du temps		22,7	31,6	135	25,3
Rarement / Jamais		77,3	68,4	399	74,7
Total		100,0	100,0	534	100,0
Il existe des barrières à l'embauche d'immigrés possédant des diplômes ou une expérience étrangère					
Toujours / La plupart du temps		15,0	12,3	76	14,2
Rarement / Jamais		85,0	87,7	458	85,8
Total		100,0	100,0	534	100,0

TABLEAU A6 (suite) : Expertise des gestionnaires en matière d'immigration – le recrutement du personnel

Expertise en matière d'immigration	Niveau d'association (V de cramer)	Organisation avec employé(s) immigrant(s)		Nombre de répondants n	Total %
		Non	Oui		
		%	%		
Les difficultés liées au recrutement des personnes immigrantes¹					
Peu de candidatures reçues de la part des personnes immigrantes***	,157	58,6	41,3	286	53,6
Il y a une faible présence de personnes immigrantes à proximité de l'organisation		48,3	41,9	248	46,4
Je n'ai jamais eu de difficultés à recruter des personnes immigrantes***	,197	21,9	41,3	147	27,5
Il est difficile d'évaluer le niveau de compétences des personnes immigrantes		19,5	23,2	110	20,6
Les personnes immigrantes n'ont pas les compétences requises pour occuper les emplois disponibles		11,3	14,2	65	12,2
Le manque de ressources pour joindre efficacement les personnes immigrantes		9,2	10,3	51	9,6
Le manque d'information sur les organismes communautaires et les médias ethnoculturels		6,9	3,2	31	5,8
Les raisons qui feraient hésiter à embaucher une personne immigrante¹					
Je n'aurais aucune hésitation à embaucher une personne immigrante		71,2	73,5	384	71,9
La difficulté à communiquer (maîtrise insuffisante du français)		27,7	33,5	157	29,4
La difficulté d'adaptation (l'intégration du candidat comporte un coût élevé pour l'organisation)		5,5	7,7	33	6,2
La clientèle de notre organisation aura peut-être une perception négative du groupe culturel du candidat		5,8	6,5	32	6,0
Je crains que les différences culturelles ou religieuses créent des relations difficiles entre les employés et cette situation pourrait avoir un impact sur le climat de travail		5,0	7,1	30	5,6
Je ne suis pas à l'aise de gérer les différences culturelles, vestimentaires ou autres		3,7	0,6	15	2,8

¹ Au total, 534 organisations se sont prononcées sur les difficultés liées au recrutement des personnes immigrantes ainsi que sur les raisons qui les feraient hésiter à embaucher une personne immigrante. Les répondants pouvaient choisir autant de choix que nécessaire.

* p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001

TABLEAU A7 : Expertise des gestionnaires en matière d'immigration – l'intégration en emploi

Expertise en matière d'immigration	Niveau d'association (V de cramer)	Organisation avec employé(s) immigrant(s)		Nombre de répondants	Total
		Non	Oui		
		%	%	n	%
<i>Le processus d'intégration</i>					
Le personnel actuel est prêt à accueillir des employés immigrants**	,136				
Oui		86,0	95,5	474	88,8
Non		14,0	4,5	60	11,2
Total		100,0	100,0	534	100,0
Des acteurs clés parmi votre personnel pourraient participer à un comité de travail favorisant la diversité***	,170				
Oui		28,5	46,1	177	33,5
Non		68,1	50,7	333	63,1
Ce comité existe déjà		3,5	3,3	18	3,4
Total		100,0	100,0	528	100,0
Il existe des mécanismes permettant de prévenir et de résoudre les différends et les conflits relevant de la communication interculturelle*	,094				
Oui		18,5	27,0	110	21,0
Non		81,5	73,0	415	79,0
Total		100,0	100,0	525	100,0

* p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001

TABLEAU A8 : Expertise des gestionnaires en matière d'immigration

Expertise en matière d'immigration	Niveau d'association (V de cramer)	Organisation avec employé(s) immigrant(s)		Nombre de répondants	Total
		Non	Oui		
		%	%	n	%
Recrutement, insertion et maintien en emploi des personnes immigrantes					
Dispositifs bénéfiques pour intégrer des personnes immigrantes au sein de l'organisation¹					
Incitatif financier sous forme d'une subvention « salariale »		48,0	48,4	257	48,1
Cours de francisation en lien avec le secteur d'activité dans lequel votre organisation évolue		42,7	48,4	237	44,4
Un accompagnement personnalisé des travailleurs immigrants par un conseiller en emploi d'Emploi-Québec		24,0	24,5	129	24,2
Accompagnement personnalisé de l'employeur et/ou des gestionnaires d'équipes*	,107	18,7	28,4	115	21,5
Parrainage des travailleurs immigrants au sein de l'organisation*	,092	17,7	25,8	107	20,0
Formations des ressources humaines en gestion de la diversité, à tous les niveaux (recrutement, intégration et rétention)		14,2	19,4	84	15,7
Favoriser les échanges interculturels (dîners, événements festifs, etc.)		10,8	14,2	63	11,8
Séances de formation à l'ensemble des employés sur des thèmes comme la communication interculturelle ou les enjeux liés à la diversité		10,0	14,2	60	11,2
Redessiner le processus de recrutement dans une perspective inclusive		3,2	6,5	22	4,1
Partenariats avec des acteurs clés de la région					
L'organisation développe des partenariats pour accueillir des employés immigrants tels que des centres communautaires, des organismes d'accueil de nouveaux arrivants ou Emploi-Québec**	,144				
Oui		9,5	20,0	67	12,5
Non		90,5	80,0	467	87,5
Total		100,0	100,0	534	100,0
Raisons pour lesquelles votre organisation ne développe pas de partenariats avec des acteurs clés de la région					
Je ne savais pas que ces services étaient disponibles		30,6	31,0	132	30,7
Je n'en ressens pas le besoin		69,4	69,0	298	69,3
Total		100,0	100,0	430	100,0
Participation aux programmes et aux mesures d'employabilité d'Emploi-Québec					
Au cours des 5 dernières années, l'organisation a bénéficié d'une subvention d'Emploi-Québec**	,155				
Oui		27,6	43,5	136	32,3
Non		72,4	56,5	285	67,7
Total		100,0	100,0	421	100,0

¹ Au total, 534 organisations se sont prononcées sur les dispositifs bénéfiques pour intégrer des personnes immigrantes au sein de l'organisation. Les répondants pouvaient choisir autant de choix que nécessaire.

* p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001

TABEAU A9 : Positions occupées par les personnes immigrantes d'après les gestionnaires des Laurentides

<i>Positions occupées</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Personnel de bureau		
Aucun	77	68,8
Moins de la moitié	19	17,0
Au moins la moitié	16	14,0
Total	112	100,0
Ouvrier		
Aucun	51	43,2
Moins de la moitié	9	7,6
Au moins la moitié	58	49,2
Total	118	100,0
Technicien		
Aucun	60	55,6
Moins de la moitié	19	17,6
Au moins la moitié	29	26,9
Total	108	100,0
Professionnels		
Aucun	58	52,3
Moins de la moitié	12	10,8
Au moins la moitié	41	36,9
Total	111	100,0
Cadres intermédiaires		
Aucun	80	80,8
Moins de la moitié	11	11,1
Au moins la moitié	8	8,1
Total	99	100,0
Cadres supérieurs		
Aucun	79	79,8
Moins de la moitié	14	14,1
Au moins la moitié	6	6,1
Total	99	100,0

Tableau A10 : Valeur ajoutée de la main-d'œuvre immigrante d'après les gestionnaires des Laurentides

<i>Pour votre organisation, la présence de travailleurs immigrants favorise...</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
L'innovation des produits, des services et des savoir-faire		
Oui	36	27,3
Total	152	100,0
L'exploration de nouveaux marchés		
Oui	17	11,2
Total	152	100,0
La relève dans un contexte de rareté de la main-d'œuvre		
Oui	76	50,0
Total	152	100,0
Une organisation plus en phase avec les réalités sociodémographiques de la société québécoise		
Oui	49	32,2
Total	152	100,0
La mise en place d'une organisation plus souple		
Oui	39	25,7
Total	152	100,0

Tableau A11 : Perception de l'attrait de la région pour les personnes immigrantes d'après les gestionnaires des Laurentides

Facteurs extrinsèques à l'organisation	Niveau d'association (V de cramer)	Organisation avec employé(s) immigrant(s)		Nombre de répondants	Total
		Non	Oui		
		%	%	n	%
La région des Laurentides...					
Compte des personnes de diverses origines ethniques parmi ses habitants					
En accord		67,4	72,6	344	68,9
En désaccord		13,9	16,4	73	14,6
Ne sait pas		18,7	11,0	82	16,4
Total		100,0	100,0	499	100,0
Démontre de l'ouverture face aux nouveaux arrivants et manifeste du respect à leur égard					
En accord		74,5	74,7	372	74,5
En désaccord		5,1	9,6	32	6,4
Ne sait pas		20,4	15,8	95	19,0
Total		100,0	100,0	499	100,0
A développé des activités d'accueil pour les nouveaux arrivants					
En accord		43,9	42,5	217	43,5
En désaccord		11,9	9,6	56	11,2
Ne sait pas		44,2	47,9	226	45,3
Total		100,0	100,0	499	100,0
Offre diverses possibilités de logement					
En accord		57,2	56,8	285	57,1
En désaccord		7,9	9,6	42	8,4
Ne sait pas		34,8	33,6	172	34,5
Total		100,0	100,0	499	100,0
Offre des services publics accessibles					
En accord		64,3	67,1	325	65,1
En désaccord		16,7	21,9	91	18,2
Ne sait pas		19,0	11,0	83	16,6
Total		100,0	100,0	499	100,0
Offre des possibilités de carrière (pour la personne employée de même que pour son conjoint)					
En accord		59,2	52,7	286	57,3
En désaccord		12,2	15,1	65	13,0
Ne sait pas		28,6	32,2	148	29,7
Total		100,0	100,0	499	100,0

* p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001

Tableau A11 (suite) : Perception de l'attrait de la région pour les personnes immigrantes d'après les gestionnaires des Laurentides

Facteurs extrinsèques à l'organisation	Niveau d'association (V de cramer)	Organisation avec employé(s) immigrant(s)		Nombre de répondants	Total
		Non	Oui		
		%	%	n	%
La région des Laurentides...					
Permet un accès aux soins de santé (hôpitaux, cliniques, CLSC)					
En accord		80,3	87,0	408	82,3
En désaccord		4,0	4,1	20	4,0
Ne sait pas		15,7	8,9	68	13,7
Total		100,0	100,0	496	100,0
Est prête à accepter que les nouveaux arrivants aient des croyances et des pratiques religieuses différentes					
En accord		52,9	53,4	263	53,0
En désaccord		15,4	17,1	79	15,9
Ne sait pas		31,7	29,5	154	31,0
Total		100,0	100,0	496	100,0
Est sécuritaire et le fait savoir					
En accord		78,9	82,2	396	79,8
En désaccord		0,9	2,7	7	1,4
Ne sait pas		20,3	15,1	93	18,8
Total		100,0	100,0	496	100,0
Invite les nouveaux arrivants à participer aux activités communautaires					
En accord		58,9	52,7	283	57,1
En désaccord		5,4	4,1	25	5,0
Ne sait pas		35,7	43,2	188	37,9
Total		100,0	100,0	496	100,0

* p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001

Tableau A12 : Données du Recensement de 2011 et de l'Enquête nationale auprès des ménages (2011) utilisées pour le regroupement des MRC

MRC	Taux activité en 2011 (%)	Revenu familial moyen (\$)	Aucune langue officielle parlée à la maison (%)	Anglais parlé à la maison (%)
Antoine-Labelle	56,4	59 598	0,2	1,1
Les Laurentides	61,8	68 682	0,8	6,6
Les Pays-d'en-Haut	59,7	87 311	0,7	9,7
Argenteuil	59,7	67 004	0,6	17,1
La Rivière-du-Nord	65,1	73 551	1	1,7
Mirabel	75,4	82 849	0,5	1,6
Thérèse-De Blainville	70,8	98 887	3,2	5,2
Deux-Montagnes	69,3	83 635	1,8	6,7

Tableau A13 : Expertise des gestionnaires qui œuvrent dans les MRC Antoine-Labelle et Les Laurentides

Expertise des gestionnaires (MRC Antoine-Labelle et Les Laurentides)	Niveau d'association (V de cramer)	Organisations situées dans les MRC Antoine- Labelle et Les Laurentides	Organisations situées dans les autres MRC	Nombre de répondants	Total
		%	%	n	%
Le processus de recrutement					
Niveau d'études exigé pour occuper un emploi dans l'organisation**	,133				
La majorité des emplois exigent des compétences d'ordre secondaire (DES, DEP)		74,7	60,7	341	64,7
La majorité des emplois exigent des compétences d'ordre collégial (AEC, DEC)		19,3	28,1	135	25,6
La majorité des emplois exigent des compétences universitaires		6,0	11,1	51	9,7
Total		100,0	100,0	527	100,0
Moyens les plus fréquemment utilisés pour recruter les employés					
Stages, emplois d'été, emplois temporaires*	,106	35,3	46,9	230	43,6
Affichage sur Placement en ligne d'Emploi-Québec***	,174	39,3	58,6	280	53,1
Agence privée de placement**	,149	3,3	13,5	56	10,6
Salon de l'emploi, foire de l'emploi*	,096	4,0	9,8	43	8,2
Publicité dans les journaux ou autres outils d'affichage***	,178	54,7	35,3	215	40,8
Total		100,0	100,0	527	100,0
Le processus d'intégration : Lorsque vous accueillez un employé, vous arrive-t-il...					
De lui fournir un manuel d'accueil**	,117				
Toujours / Parfois		52,1	64,8	319	61,2
Rarement / Jamais		47,9	35,2	202	38,8
Total		100,0	100,0	521	100,0
Recrutement, insertion et maintien en emploi des personnes immigrantes					
Dispositifs bénéfiques pour intégrer des personnes immigrantes au sein de l'organisation					
Cours de francisation en lien avec le secteur d'activité dans lequel l'organisation évolue*	,085	36,6	45,9	246	43,3
Total		100,0	100,0	568	100,0
Les stratégies pour le recrutement et la sélection permettent le recrutement de personnes issues de l'immigration*					
Oui	,090	64,7	73,7	375	71,2
Non		35,3	26,3	152	28,8
Total		100,0	100,0	527	100,0
L'affichage de poste permet de joindre un large bassin de candidats immigrants*					
Toujours / La plupart du temps	,113	60,0	71,6	360	68,3
Rarement / Jamais		40,0	28,4	167	31,7
Total		100,0	100,0	527	100,0

Tableau A13 (suite) : Expertise des gestionnaires qui œuvrent dans les MRC Antoine-Labelle et Les Laurentides

Expertise des gestionnaires (MRC Antoine-Labelle et Les Laurentides)	Niveau d'association (V de cramer)	Organisations situées dans les MRC Antoine- Labelle et Les Laurentides	Organisations situées dans les autres MRC	Nombre de répondants	Total
		%	%	n	%
Les difficultés liées au recrutement des personnes immigrantes					
Peu de candidatures reçues de la part des personnes immigrantes*	,088	60,7	50,9	283	53,7
Il y a une faible présence de personnes immigrantes à proximité de l'organisation***	,247	66,0	38,7	245	46,5
Je n'ai jamais eu de difficultés à recruter des personnes immigrantes**	,146	17,3	31,8	146	27,7
Total		100,0	100,0	527	100,0

* p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001

Tableau A14 : Expertise des gestionnaires qui œuvrent dans les MRC Les Pays-d'en-Haut et Argenteuil

Expertise des gestionnaires (MRC Les Pays-d'en-Haut et Argenteuil)	Niveau d'association (V de Cramer)	Organisations situées dans les MRC Les Pays- d'en-Haut et Argenteuil	Organisations situées dans les autres MRC	Nombre de répondants	Total
		%	%	n	%
Année de fondation de l'organisation***	,171				
Avant 1980		18,3	25,5	134	23,9
Entre 1980 et 2000		42,5	53,4	286	51,1
Après 2000		39,2	21,1	140	25,0
Total		100,0	100,0	560	100,0
Défis de recrutement ou de rétention					
Les meilleurs moyens pour résoudre les défis de main- d'œuvre					
Utiliser les employés au potentiel sous-utilisé, en particulier les travailleurs plus âgés, les personnes immigrantes et les personnes en situation de handicap*	,128	20,9	10,1	29	12,0
Total		100,0	100,0	242	100,0
Recrutement, insertion et maintien en emploi des personnes immigrantes					
Dispositifs bénéfiques pour intégrer des personnes immigrantes au sein de l'organisation					
Formations des ressources humaines en gestion de la diversité, à tous les niveaux (recrutement, intégration et rétention)**	,133	5,7	17,3	84	14,8
Total		100,0	100,0	568	100,0
Les difficultés liées au recrutement des personnes immigrantes					
Il y a une faible présence de personnes immigrantes à proximité de l'organisation*	,097	56,6	42,2	245	46,5
Total		100,0	100,0	527	100,0

* p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001

Tableau A15 : Expertise des gestionnaires qui œuvrent dans les MRC La Rivière-du-Nord et Mirabel

Expertise des gestionnaires (MRC La Rivière-du-Nord et Mirabel)	Niveau d'association (V de Cramer)	Organisations situées dans les MRC La Rivière- du-Nord et Mirabel	Organisations situées dans les autres MRC	Nombre de répondants	Total
		%	%	n	%
Portée des activités de l'organisation*	,144				
Locale		23,3	37,9	196	34,5
Régionale		31,6	25,3	152	26,8
Provinciale		26,3	17,7	112	19,7
Pancanadienne		6,8	6,2	36	6,3
Internationale		12,0	12,9	72	12,7
Total		100,0	100,0	568	100,0
La rétention des employés					
Pour promouvoir la participation des employés (la communication)					
L'organisation diffuse de l'information économique (évolution de la clientèle et de la concurrence, situation du marché, etc.)*	,129				
À l'ensemble des employés		55,0	40,3	219	43,8
Uniquement aux cadres		15,8	22,6	105	21,0
Uniquement au personnel régulier		5,0	7,6	35	7,0
Je n'applique pas cette pratique		24,2	29,5	141	28,2
Total		100,0	100,0	500	100,0
Recrutement, insertion et maintien en emploi des personnes immigrantes					
Moyens les plus fréquemment utilisés pour recruter les employés					
Affichage sur Placement en ligne d'Emploi-Québec***	,172	68,2	48,2	280	53,1
Agence privée de placement*	,090	15,5	9,0	56	10,6
Salon de l'emploi, foire de l'emploi*	,088	12,4	6,8	43	8,2
Total		100,0	100,0	527	100,0
L'affichage de poste permet de joindre un large bassin de candidats immigrants*	,023				
Toujours / La plupart du temps		76,7	65,6	360	68,3
Rarement / Jamais		23,3	34,4	167	31,7
Total		100,0	100,0	527	100,0
Les difficultés liées au recrutement des personnes immigrantes					
Il y a une faible présence de personnes immigrantes à proximité de l'organisation*	,106	37,2	49,5	245	46,5
Total		100,0	100,0	527	100,0
Dispositifs bénéfiques pour intégrer des personnes immigrantes au sein de l'organisation					
Cours de francisation en lien avec le secteur d'activité dans lequel l'organisation évolue*	,104	52,6	40,5	246	43,3
Total		100,0	100,0	568	100,0

* p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001

Tableau A16 : Expertise des gestionnaires qui œuvrent dans les MRC Deux-Montagnes et Thérèse-De Blainville

Expertise des gestionnaires (MRC Deux-Montagnes et Thérèse-De Blainville)	Niveau d'association (V de Cramer)	Organisations situées dans les MRC Deux- Montagnes et Thérèse-De Blainville	Organisations situées dans les autres MRC	Nombre de répondants	Total
		%	%	n	%
Le processus de recrutement					
Diplôme exigé pour occuper un poste de cadre*	,123				
Diplôme d'études postsecondaires		62,4	52,1	290	55,0
Diplômes d'études secondaires ou professionnelles		12,1	22,5	103	19,5
Aucun diplôme n'est nécessaire		25,5	25,4	134	25,4
Total		100,0	100,0	527	100,0
Niveau d'études exigé pour occuper un emploi dans l'organisation***	,172				
La majorité des emplois exigent des compétences d'ordre secondaire (DES, DEP)		52,3	69,6	341	64,7
La majorité des emplois exigent des compétences d'ordre collégial (AEC, DEC)		32,2	23,0	135	25,6
La majorité des emplois exigent des compétences universitaires		15,4	7,4	51	9,7
Total		100,0	100,0	527	100,0
Moyens les plus fréquemment utilisés pour recruter les employés					
Agence privée de placement**	,125	16,8	8,2	56	10,6
Total		100,0	100,0	527	100,0
La rétention des employés					
Pour promouvoir la participation des employés (la communication)					
L'organisation diffuse de l'information économique (évolution de la clientèle et de la concurrence, situation du marché, etc.)*	,132				
À l'ensemble des employés		34,5	47,6	219	43,8
Uniquement aux cadres		21,4	20,8	105	21,0
Uniquement au personnel régulier		9,0	6,2	35	7,0
Je n'applique pas cette pratique		35,2	25,4	141	28,2
Total		100,0	100,0	500	100,0
Primes et bonis					
L'organisation recourt à des programmes de rémunération incitative avec primes et bonis*	,139				
Pour l'ensemble des employés		24,8	20,0	107	21,4
Uniquement aux cadres		13,8	12,4	64	12,8
Uniquement au personnel régulier		12,4	5,9	39	7,8
Je n'applique pas cette pratique		49,0	61,7	290	58,0
Total		100,0	100,0	500	100,0

Tableau A16 (suite) : Expertise des gestionnaires qui œuvrent dans les MRC Deux-Montagnes et Thérèse-De Blainville

Expertise des gestionnaires (MRC Deux-Montagnes et Thérèse-De Blainville)	Niveau d'association (V de Cramer)	Organisations situées dans les MRC Deux- Montagnes et Thérèse-De Blainville	Organisations situées dans les autres MRC	Nombre de répondants	Total
		%	%	n	%
La formation					
Nombre de formations offertes ¹⁴ au personnel de l'organisation*	,132				
Aucune		12,1	5,8	37	7,6
1 ou 2		38,3	49,6	226	46,3
Entre 3 et 8		49,6	44,7	225	46,1
Total		100,0	100,0	488	100,0
Recrutement, insertion et maintien en emploi des personnes immigrantes					
L'organisation a une stratégie visant à acquérir une main-d'œuvre qui reflète sa communauté ou sa clientèle*	,089				
Oui		28,2	37,6	184	34,9
Non		71,8	62,4	343	65,1
Total		100,0	100,0	527	100,0
Les raisons qui feraient hésiter à embaucher une personne immigrante					
Je crains que les différences culturelles ou religieuses créent des relations difficiles entre les employés et cette situation pourrait avoir un impact sur le climat de travail**	,128	10,5	3,8	32	5,6
Je n'aurais aucune hésitation à embaucher une personne immigrante (une tendance; p = 0,61)	,079	65,8	73,8	407	71,7
Total		100,0	100,0	568	100,0
Dispositifs bénéfiques pour intégrer des personnes immigrantes au sein de l'organisation					
Formations des ressources humaines en gestion de la diversité, à tous les niveaux (recrutement, intégration et rétention)*	,107	21,1	12,5	84	14,8
Favoriser les échanges interculturels (dîners, événements festifs, etc.)*	,096	7,2	14,4	71	12,5
Parrainage des travailleurs immigrants au sein de l'organisation*	,082	14,5	21,9	113	19,9
Total		100,0	100,0	568	100,0

¹⁴ Les types de formations auxquels nous référons sont les suivantes : formation en classe (formation dite traditionnelle donnée sur les lieux de travail ou offerte à l'extérieur par une firme spécialisée), formation en ligne (formation donnée au moyen des TIC), entraînement à la tâche (axé sur l'apprentissage de connaissances et la mise en application de celles-ci en cours de travail), mentorat (travailleur d'expérience qui transmet son savoir-faire à un autre collègue), tutorat (au moins deux travailleurs se transmettent mutuellement leurs connaissances sur un sujet précis), accompagnement / coaching (accompagner une personne en vue de l'aider à atteindre des objectifs particuliers), groupe de codéveloppement (petit groupe de personnes qui se rassemblent afin de faire connaître leurs expériences et leurs défis au travail et d'échanger sur le sujet), mutuelle de formation (regroupement d'entreprises soucieuses de se doter de ressources et de services communs pour régler les problématiques qu'elles partagent en matière de formation).

Tableau A16 (suite) : Expertise des gestionnaires qui œuvrent dans les MRC Deux-Montagnes et Thérèse-De Blainville

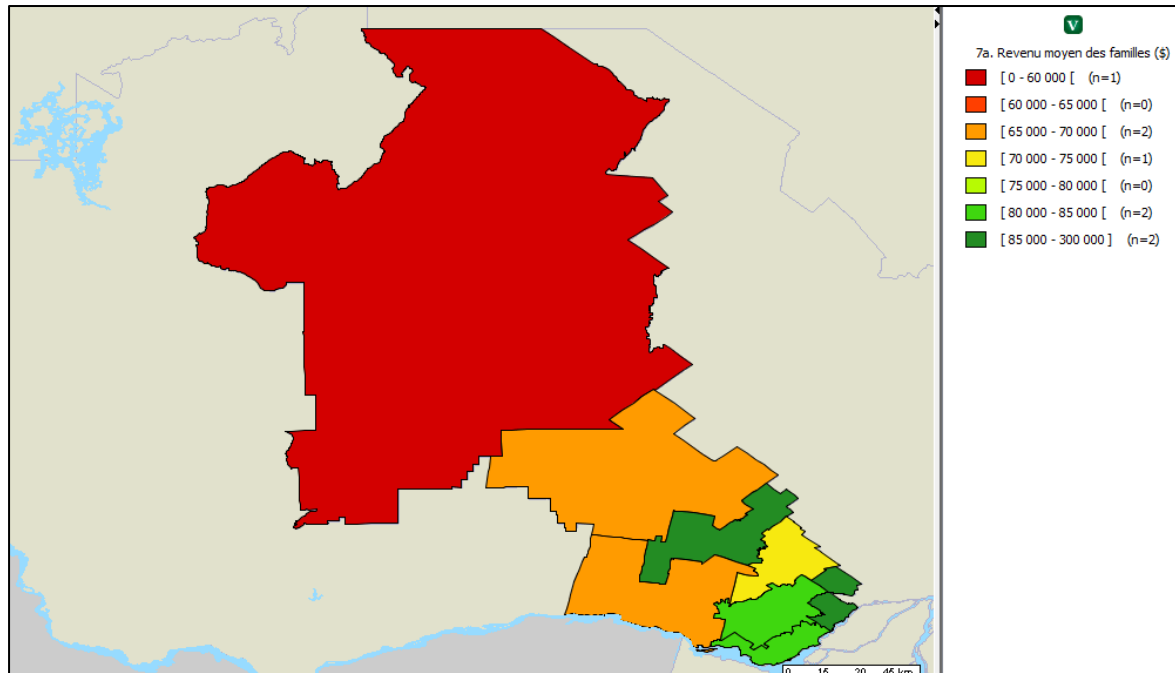
Expertise des gestionnaires (MRC Deux-Montagnes et Thérèse-De Blainville)	Niveau d'association (V de Cramer)	Organisations situées dans les MRC Deux- Montagnes et Thérèse-De Blainville	Organisations situées dans les autres MRC	Nombre de répondants	Total
		%	%	n	%
Les difficultés liées au recrutement des personnes immigrantes					
Je n'ai jamais eu de difficultés à recruter des personnes immigrantes**	,120	36,2	24,3	146	27,7
Il y a une faible présence de personnes immigrantes à proximité de l'organisation***	,230	28,2	53,7	245	46,5
Peu de candidatures reçues de la part des personnes immigrantes**	,135	43,0	57,9	283	53,7
Total		100,0	100,0	527	100,0
Participation aux programmes et aux mesures d'employabilité d'Emploi-Québec					
Au cours des 5 dernières années, l'organisation a bénéficié d'une subvention d'Emploi-Québec**	,121				
Oui		39,8	27,2	138	30,5
Non		60,2	72,8	315	69,5
Total		100,0	100,0	453	100,0

* p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001



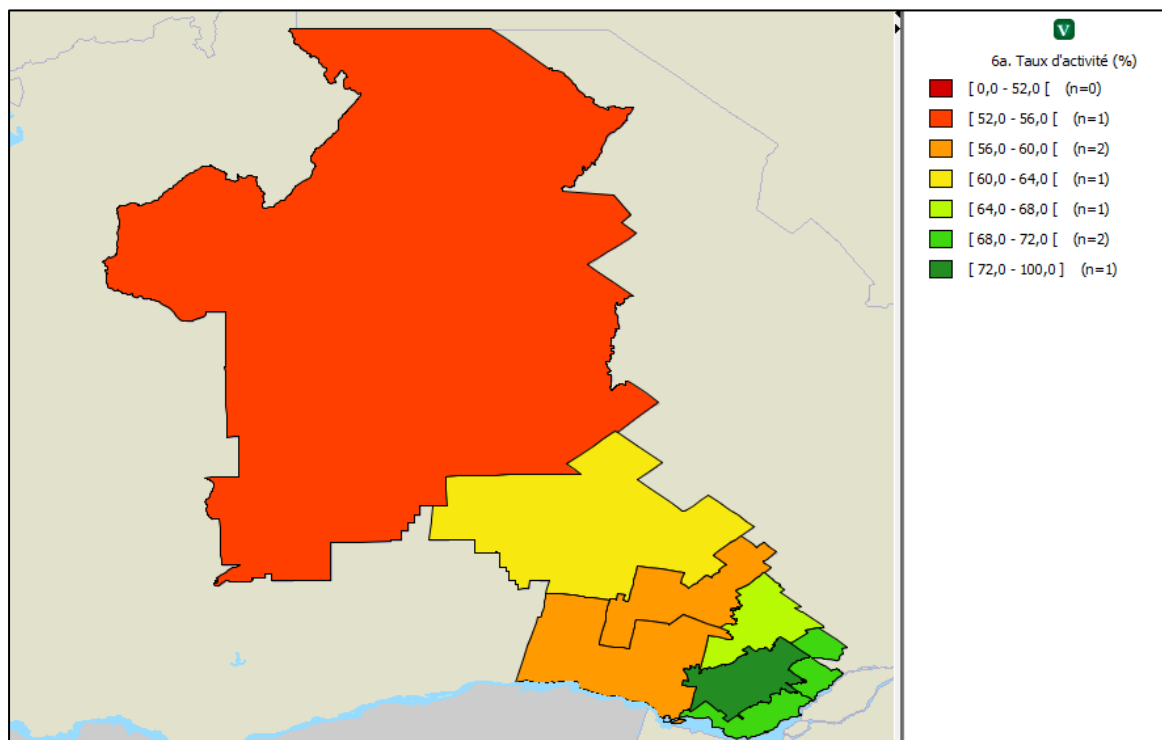
Annexe 2 : Cartes

Carte 1 : Revenu moyen des familles des MRC des Laurentides selon l'Enquête nationale auprès des ménages de 2011



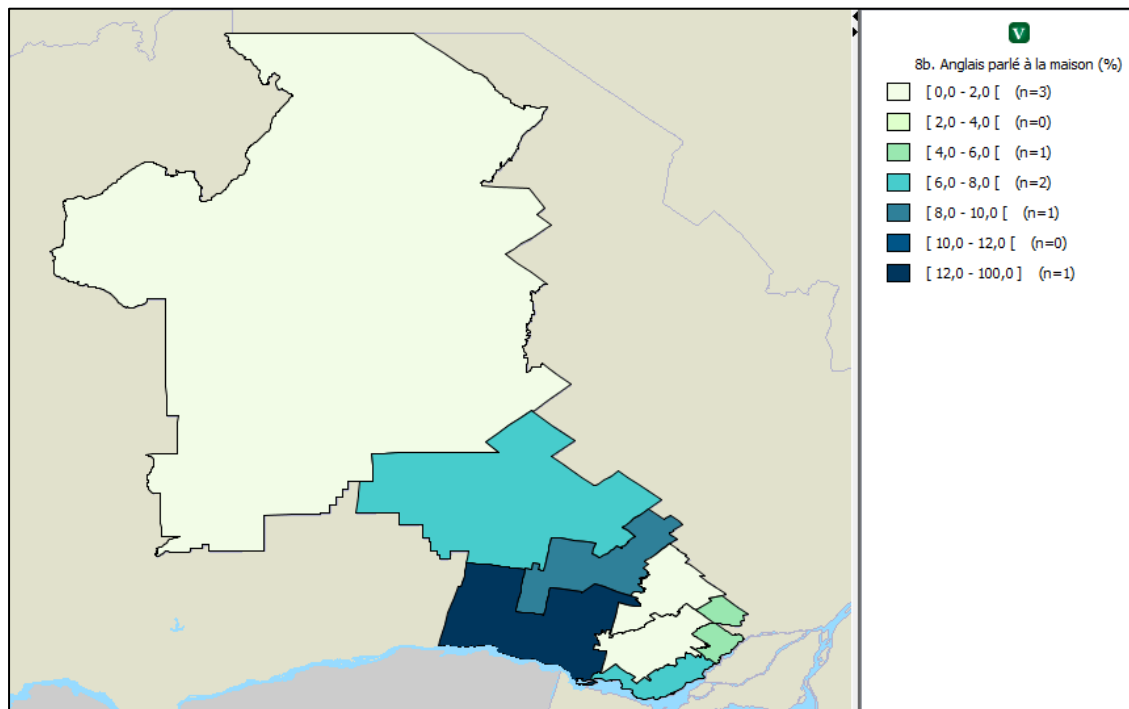
Source : www.cartojeunes.ca

Carte 2 : Taux d'activité selon l'Enquête nationale de 2011 auprès des ménages des MRC des Laurentides



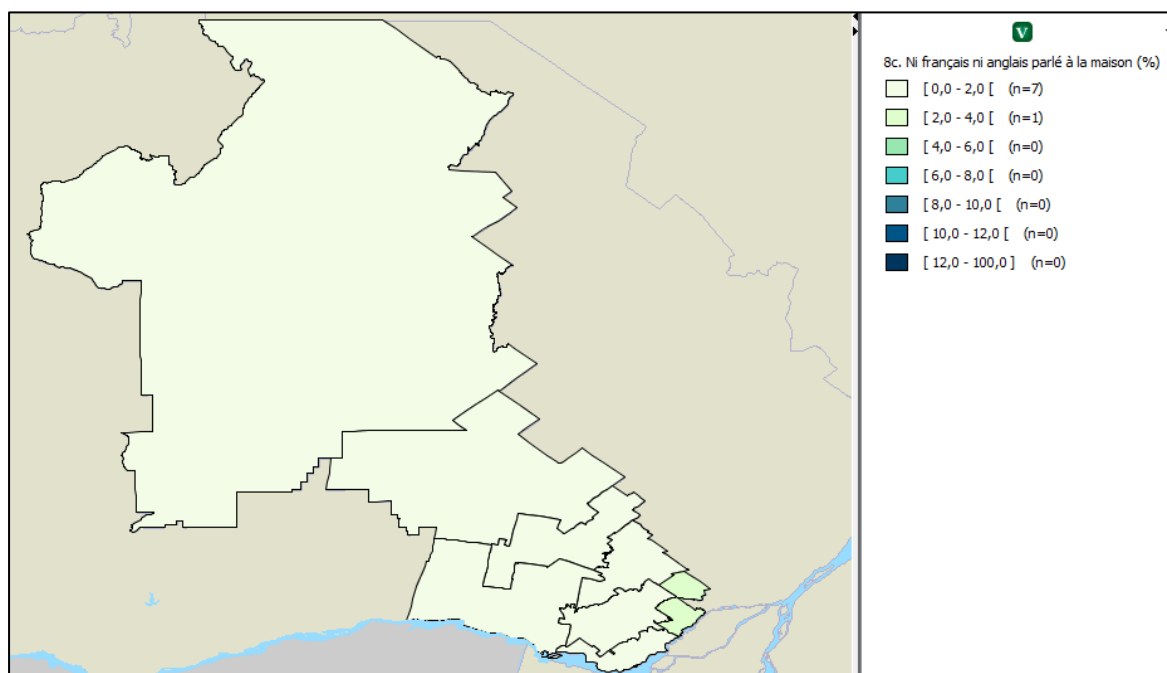
Source : www.cartojeunes.ca

Carte 3 : Proportion d'individus des MRC des Laurentides dont l'anglais est la principale langue parlée à la maison selon le Recensement de 2011



Source : www.cartojeunes.ca

Carte 4 : Proportion d'individus des MRC des Laurentides dont la principale langue parlée à la maison n'est ni le français, ni l'anglais selon le Recensement de 2011



Source : www.cartojeunes.ca

