



**CHAMBRE DE COMMERCE  
DU MONTRÉAL MÉTROPOLITAIN**  
BOARD OF TRADE OF METROPOLITAN MONTREAL

**ÉTUDE** LES IMMIGRANTS,  
EN BONNE  
POSITION  
POUR ACCÉDER  
À DES POSTES  
STRATÉGIQUES



Une étude de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain réalisée en partenariat avec le **Conseil emploi métropole** ainsi qu'avec la collaboration de **L'Oréal Canada** et le soutien de **Momentum Technologies**. La collecte ainsi que le traitement des données statistiques ont été réalisés par la firme **SOM**.

Réalisée en partenariat avec :



Avec la collaboration de :



Les photos présentées dans cette étude ont été prises lors des activités du programme Interconnexion de la Chambre.

Photographe : Jean-Michel Lavoie

## **CHAMBRE DE COMMERCE DU MONTRÉAL MÉTROPOLITAIN**

380, rue St-Antoine Ouest, bureau 6000  
Montréal (Québec) H2Y 3X7

Téléphone : 514 871-4000 | Télécopieur : 514 871-1255  
[www.ccm.ca](http://www.ccm.ca)

MAI 2016



# TABLE DES MATIÈRES

<b>MOT DU PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION .....</b>	<b>4</b>
<b>FAITS SAILLANTS .....</b>	<b>5</b>
<b>1- INTRODUCTION .....</b>	<b>9</b>
But de l'étude.....	10
<b>2- APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE.....</b>	<b>11</b>
Définitions .....	12
Collecte de données sur la présence d'immigrants dans des postes de cadre.....	12
Portraits types d'immigrants cadres et meilleures pratiques des entreprises .....	12
<b>3- ÉCONOMIE ET MARCHÉ DU TRAVAIL.....</b>	<b>13</b>
Des perspectives encourageantes qui devraient profiter aux travailleurs immigrants.....	14
Une conjoncture favorable pour l'économie de la région métropolitaine de Montréal.....	14
Une intégration sous-optimale des immigrants au marché du travail .....	15
D'importants besoins en main-d'œuvre à venir.....	16
<b>4- REVUE DE LITTÉRATURE .....</b>	<b>17</b>
La littérature révèle certains freins à l'ascension professionnelle, mais se veut encourageante .....	18
Origine et langue .....	18
Surqualification.....	18
Ascension professionnelle.....	19
<b>5- RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE .....</b>	<b>20</b>
Portrait des travailleurs immigrants employés par le secteur privé dans la métropole.....	21
Perspectives d'accès à un poste de cadre .....	22
Rétention des cadres.....	22
Ouverture à l'embauche d'immigrants.....	22
Accession à des postes de cadre : principaux défis des immigrants .....	23
Une maîtrise insuffisante du français .....	24
Une maîtrise limitée de l'anglais des affaires .....	24
Les barrières culturelles et les difficultés d'intégration ...	25
Une expérience insuffisante ou non reconnue .....	25
<b>6- MEILLEURES PRATIQUES.....</b>	<b>27</b>
Niveau d'adoption des meilleures pratiques par les employeurs .....	28
Mettre en place des mesures d'accès des immigrants au marché de l'emploi.....	28
Faire appel à des services et à des programmes institutionnalisés .....	29
Les bons réflexes des immigrants et des entreprises .....	30
Profils types d'immigrants .....	30
Profils types d'entreprise .....	32
Exemples de bonnes pratiques .....	33
Favoriser la diversité .....	33
Cultiver un sentiment d'appartenance.....	33
Appuyer le travailleur immigrant sur le plan professionnel.....	33
<b>7- CONCLUSION.....</b>	<b>35</b>
Pistes de solution .....	37
Entreprises.....	37
Immigrants .....	37
<b>8- RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....</b>	<b>38</b>
<b>9- ANNEXES .....</b>	<b>40</b>





Michel Leblanc

L'attraction, l'intégration et la rétention professionnelle des immigrants comptent parmi les grandes priorités du milieu des affaires de la région métropolitaine de Montréal. D'abord et avant tout, l'immigration constitue une source de main-d'œuvre essentielle au développement de nos entreprises et de notre richesse collective. Nous le savons, nous sommes aux prises avec une très faible croissance de la population active et, comme plusieurs pays faisant face à des défis démographiques, nous devons miser sur nos talents issus de l'immigration. Ensuite, parce que 87 % de la population immigrante du Québec est concentrée dans notre région, c'est ici que se pose avec le plus d'acuité le défi d'une intégration réussie.

Depuis 2008, la Chambre de commerce du Montréal métropolitain se mobilise pour améliorer cette situation. Nous avons pris la parole sur toutes les tribunes pour sensibiliser la communauté et mettre en valeur l'importance de s'ouvrir aux talents issus de l'immigration. Nous avons par la suite mis en place, avec l'appui du gouvernement du Québec, le programme Interconnexion, dont l'objectif explicite est de réintégrer des immigrants qualifiés dans leur domaine de compétence même s'ils n'ont jamais réussi à y trouver un emploi. Au fil des ans, nous avons pu constater à quel point il est précieux pour ces immigrants de voir enfin leurs compétences reconnues et bénéfique pour les entreprises de pouvoir compter sur eux.

À travers ces succès de réintégration, nous nous sommes demandé dans quelle mesure ces talents issus de l'immigration réussissent à cheminer au sein de nos entreprises et à accéder à des postes de cadre. Le phénomène de l'ascension professionnelle des immigrants vers des postes stratégiques n'avait encore jamais été étudié.

C'est dans cet esprit que la Chambre, en partenariat avec le Conseil emploi métropole, a réalisé la présente étude. Pour la première fois, un sondage a été mené auprès d'entreprises afin de tracer un portrait global de la situation des immigrants occupant des postes de cadre dans les entreprises de la métropole.

Nous cherchions à vérifier dans quelle mesure les immigrants accèdent à des postes de niveau cadre par rapport aux non-immigrants. Je vous laisserai le soin de découvrir la réponse à travers cette étude. Mais il en ressort notamment que les principaux freins à l'ascension professionnelle des immigrants sont surmontables et que les entreprises (à 84 %) voient leur embauche d'un bon œil à des postes stratégiques.

La série de recommandations qui découlent de cette étude fournit de précieux outils aux entreprises, aux immigrants et aux services d'aide qui leur sont consacrés. Nos talents immigrants pourront ainsi pleinement s'épanouir sur les plans professionnel et personnel. Et ultimement, c'est l'économie du Québec et de sa métropole qui en bénéficiera.

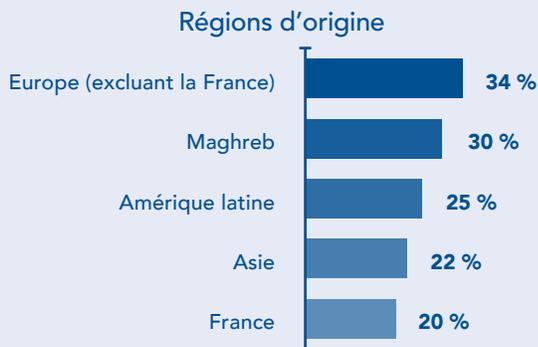
Avec cette étude, la Chambre souhaite poser un premier jalon qui permettra éventuellement de comparer la situation prévalant à Montréal avec celle des autres grandes régions métropolitaines canadiennes. Nous pourrons ainsi déterminer si la qualité des emplois décrochés par les immigrants et leur taux d'accession à des postes de cadre évoluent positivement en termes absolus et relativement à d'autres métropoles.

Bonne lecture!

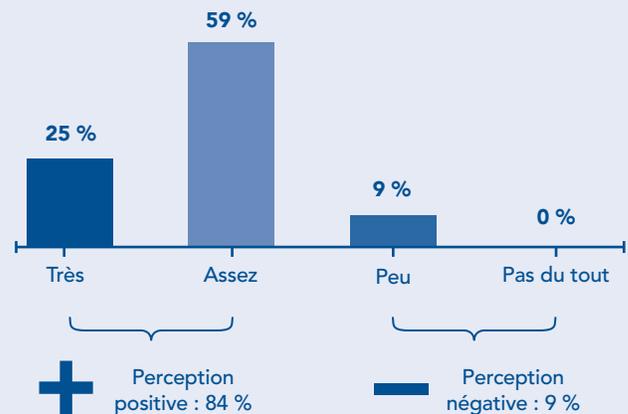
# FAITS SAILLANTS

## SONDAGE AUPRÈS DES ENTREPRISES - SITUATION DES EMPLOYÉS IMMIGRANTS

### ORIGINE DES IMMIGRANTS



### OUVERTURE DES ENTREPRISES DE LA RÉGION DE MONTRÉAL À L'EMBAUCHE DES IMMIGRANTS



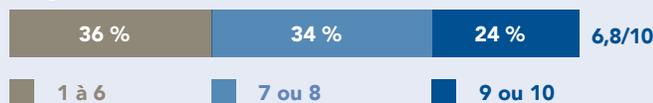
### CONNAISSANCE DU FRANÇAIS ET DE L'ANGLAIS

Les employés immigrants ont une bonne connaissance du français (note de 8,1/10), mais maîtrisent moins l'anglais (6,8/10)

#### Le français



#### L'anglais



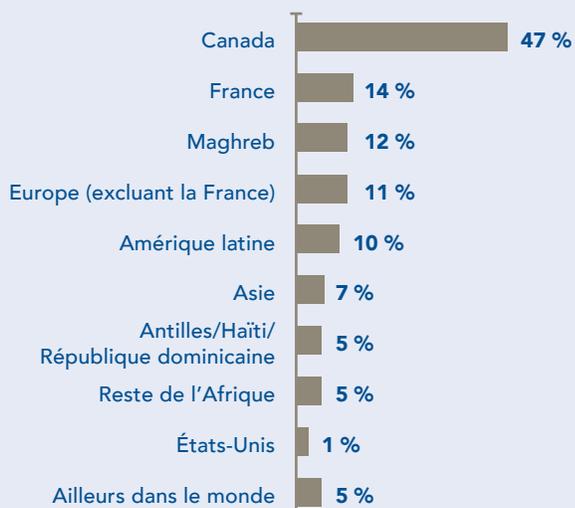
### PROPORTION DES IMMIGRANTS À DES POSTES DE CADRE



### ORIGINE DES DIPLÔMES

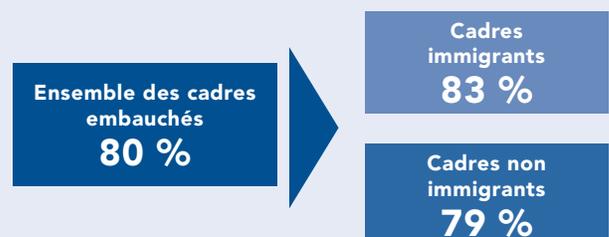
Les employés immigrants détiennent un diplôme canadien dans une proportion importante : 47 %

Lieu d'obtention des diplômes



### RÉTENTION DES IMMIGRANTS CADRES

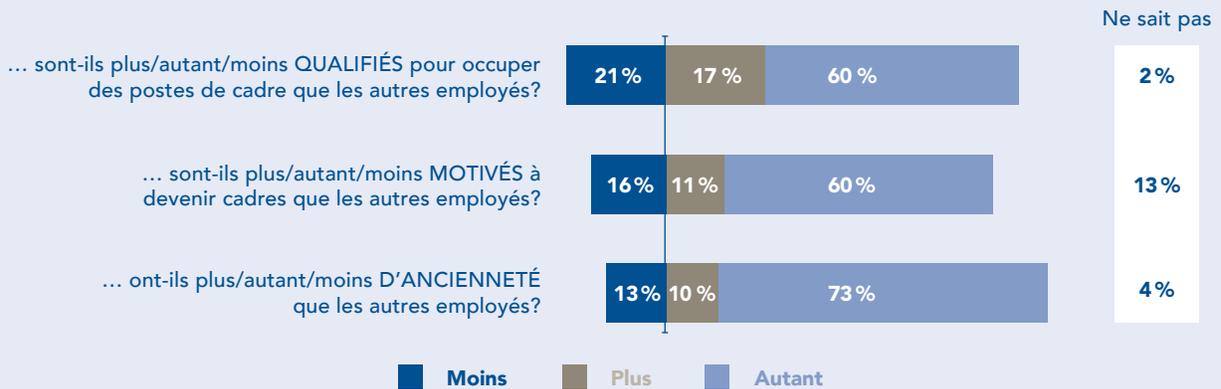
Proportion des cadres récemment embauchés encore en poste au moment de l'étude



# FAITS SAILLANTS (SUITE)

## ANCIENNETÉ, MOTIVATION, QUALIFICATION

En général, les immigrants qui travaillent au sein de votre établissement...



## RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE - PRINCIPAUX FREINS À L'ASCENSION DES IMMIGRANTS AUX POSTES DE CADRE



### Maîtrise insuffisante du français;

- Exigences plus élevées en matière de communication : pouvoir diriger, convaincre, argumenter, négocier...



### Maîtrise limitée de l'anglais des affaires;

- La connaissance de l'anglais est souvent de mise en raison de la proximité avec les marchés du reste du Canada et des États-Unis.



### Barrières culturelles et difficultés d'intégration;

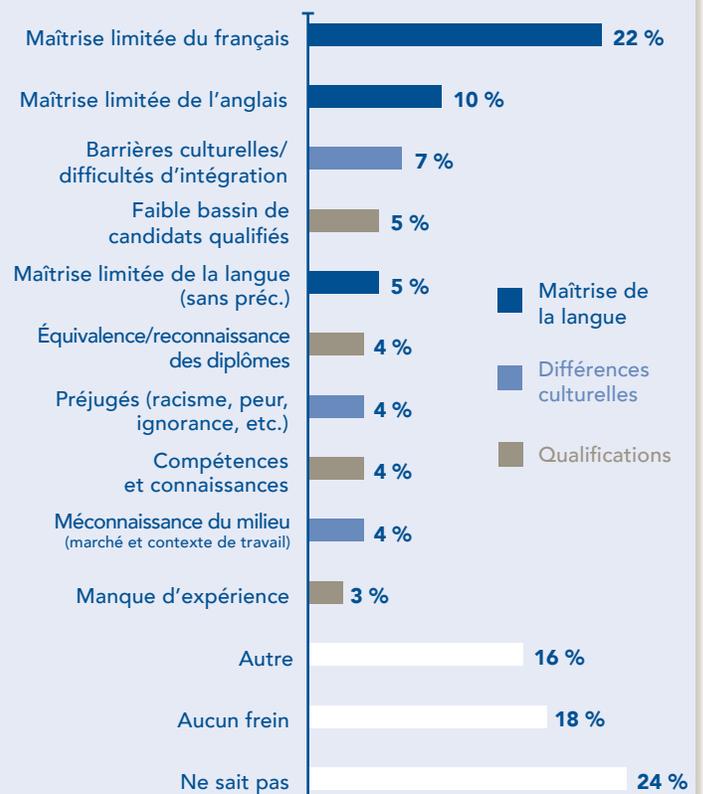
- Certaines communautés ont plus de difficulté que d'autres (Maghreb, Afrique, Amérique latine, Antilles, Asie).



### Expérience insuffisante ou non reconnue.

- Incapacité des employeurs à bien évaluer les acquis et l'expérience en l'absence de repères.
- Différence de style de gestion.

D'après vous, quels sont les principaux freins à l'embauche d'immigrants à des postes de cadre dans la région de Montréal?



Note : la somme des pourcentages dans le diagramme est supérieure à 100 % puisqu'on acceptait plus d'une mention par établissement.



# FAITS SAILLANTS

## (SUITE)

### PROFILS D'IMMIGRANTS QUI ACCÈDENT À DES POSTES DE CADRE

Les immigrants peuvent adopter de meilleures pratiques pour favoriser leur ascension professionnelle à des postes de cadre. Les entrevues et les sondages menés ont permis d'établir trois profils types.



- Effectue beaucoup de recherche et de préparation en amont.
- Est paré à toute éventualité.
- Accepte généralement un poste pour lequel il est surqualifié.
- Progrès assez rapidement vu son niveau de compétences élevé et une motivation hors-norme.



- Confronté à une recherche d'emploi ardue vu son manque d'expérience québécoise et ses diplômes non reconnus.
- Retourne aux études et prend part à des activités pour élargir son réseau professionnel local.
- Déterminé à réussir son projet d'immigration, il entreprend le même type de démarche que le « stratégique ».



- Expertise très en demande, œuvre dans des secteurs comme l'aérospatiale, les jeux vidéo, les technologies de l'information et des communications, etc.
- Démarches administratives effectuées par son employeur.
- Doit satisfaire aux exigences linguistiques et administratives (certification, etc.).

### CONSEILS D'IMMIGRANTS CADRES AUX IMMIGRANTS

Peu importe leur profil, les immigrants cadres s'entendent sur les points qui favorisent la progression de carrière au Québec.

- Persévérer : il faut frapper aux mêmes portes plusieurs fois.
- Faire du réseautage : il faut développer le réflexe du réseautage professionnel.
- Gérer ses attentes : il ne faut pas s'attendre à occuper un poste de cadre dès l'arrivée.
- Gravir les échelons : il faut mettre son pied dans la porte et faire son chemin vers un poste de cadre.
- Retourner sur les bancs d'école : un retour à l'école permet souvent de mieux vendre ses compétences acquises à l'étranger. Veiller à évaluer le rapport coûts-avantages de la formation envisagée.
- Avoir un objectif précis : permet de rester concentré sur le projet d'immigration malgré une trajectoire changeante.



# FAITS SAILLANTS

## (SUITE)

### PROFILS D'ENTREPRISES PERFORMANTES

Les entreprises peuvent adopter de meilleures pratiques pour favoriser l'ascension professionnelle des immigrants à des postes de cadre. Trois profils types d'entreprises ont émergé au regard de leurs motivations vis-à-vis des candidats issus de l'immigration.



#### L'ENTREPRISE

au leadership  
concerné et impliqué

- A la diversité dans son ADN.
- Adopte des pratiques de diversité axées sur l'être humain.
- Offre un accompagnement personnalisé à ses employés immigrants.
- Cultive le sentiment d'appartenance au milieu de travail.



#### L'ENTREPRISE

orientée sur  
son marché

- Embauche des immigrants pour faciliter l'interaction avec une clientèle particulière ou pour ouvrir de nouveaux marchés.
- Voit les travailleurs immigrants comme des atouts.
- Favorise aussi les accommodements et les activités sociales pour créer une cohésion au sein des employés.



#### L'ENTREPRISE

en pénurie  
de travailleurs

- Œuvre principalement dans les secteurs de l'aérospatiale, des technologies de l'information et des communications, des jeux vidéo, des effets spéciaux, de la pharmaceutique, etc.
- Voit les travailleurs étrangers comme des atouts.
- Recrute en grande partie des immigrants du type « recherché ».
- Offre un accompagnement personnalisé pour la relocalisation des travailleurs étrangers et les démarches d'immigration temporaire et permanente.

### MEILLEURES PRATIQUES DES ENTREPRISES

- Favoriser la diversité :**
- Se doter d'une politique de diversité;
  - Désigner une personne-ressource.

- Cultiver un sentiment d'appartenance :**
- Établir la communication;
  - Implanter des pratiques inclusives.

- Appuyer les employés immigrants sur le plan professionnel :**
- Favoriser une maîtrise avancée du français;
  - Renforcer la connaissance de base de l'anglais des affaires;
  - Partager le style de gestion « québécois »;
  - Organiser des séances de réseautage et des rencontres de mentorat express;
  - Établir un plan de progression de carrière;
  - Créer des parrainages internes.



# INTRODUCTION

# 1



# INTRODUCTION

## But de l'étude

La difficulté perçue des immigrants à accéder à des postes de cadre dans les entreprises montréalaises est un sujet de plus en plus souvent abordé par les experts. Si l'accès à l'emploi est plus difficile au Québec et dans sa métropole, de nombreuses études démontrent que la surqualification des immigrants y est moins importante que dans les autres provinces canadiennes. Ce constat nous amène à nous questionner : la progression de carrière des immigrants serait-elle meilleure à Montréal?

Par ailleurs, le taux de chômage des immigrants – généralement cité comme principal indicateur de l'intégration au marché du travail – est systématiquement plus élevé dans le Grand Montréal que dans les autres grandes métropoles canadiennes<sup>1</sup>. Dans une étude menée de 2006 à 2012 sur l'évolution de l'accès à l'emploi et les conditions de travail des immigrants au Québec, en Ontario et en Colombie-Britannique, Boudarbat et Connolly constatent que l'écart entre le taux de chômage des immigrants et celui des non-immigrants est moins prononcé en Colombie-Britannique et en Ontario qu'au Québec<sup>2</sup>.

Cette étude laisse toutefois entendre que la faiblesse des taux de chômage ailleurs au Canada, notamment en Colombie-Britannique, découlerait de la propension plus grande des immigrants à opter pour un travail autonome ou des emplois « de moins bonne qualité ». Boudarbat et Connolly admettent que, pour cette raison, « [la Colombie-Britannique] est loin de constituer un modèle d'intégration économique des immigrants en dépit des faibles taux de chômage parmi ceux-ci »<sup>3</sup>.

Au-delà de l'accès à l'emploi, la présente étude s'intéresse à la notion de l'ascension professionnelle des immigrants comme indicateur de leur intégration au marché du travail.

***On émet l'hypothèse de recherche que les immigrants, une fois embauchés, accéderaient à des postes de niveau cadre dans des entreprises privées de la région métropolitaine de Montréal et y demeureraient dans une proportion similaire aux non-immigrants.***

Quelques études dont il est fait mention dans la revue de la littérature de la section 2 portent précisément sur la progression de carrière des travailleurs immigrants, mais aucune ne présente de données sur le secteur privé uniquement. Les données officielles colligées par Statistique Canada incluent les entreprises du secteur public et pourraient ne pas correspondre tout à fait à la situation qui prévaut dans le secteur privé, d'où l'importance de la présente étude.

La démarche vise, d'une part, à dresser le portrait de la situation des immigrants occupant des postes de cadre dans les entreprises privées de la région métropolitaine de Montréal et à dégager les meilleures pratiques des entreprises et des immigrants dans le but de faciliter l'ascension et ainsi l'intégration des immigrants à des postes considérés comme stratégiques au sein des entreprises de la métropole. La démarche s'appuie sur une approche méthodologique réalisée en plusieurs temps. Un sondage mené auprès d'entreprises du Grand Montréal a été réalisé dans le but de recueillir un ensemble de données factuelles et de mesurer leurs perceptions et comportements vis-à-vis de l'accession des immigrants à des postes de cadre. Des entrevues ont par la suite été réalisées auprès d'entreprises, d'experts et d'immigrants pour approfondir ces résultats.



***Le taux de chômage des immigrants est systématiquement plus élevé dans le Grand Montréal que dans les autres grandes métropoles canadiennes.***

1. Ces statistiques sont compilées dans le cadre de l'Enquête sur la population active depuis 2006 seulement.

2. BOUDARBAT, Brahim et Marie CONNOLLY. « Évolution de l'accès à l'emploi et des conditions de travail des immigrants au Québec, en Ontario et en Colombie-Britannique entre 2006 et 2012 », *Série scientifique*, CIRANO, 2013.

3. *Ibid.*



# APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE 2



# APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

## Définitions

IMMIGRANT	CADRE	IMMIGRANT CADRE	GRAND MONTRÉAL
Toute personne née à l'extérieur du Canada et qui réside au pays, y compris les travailleurs étrangers temporaires, les citoyens canadiens nés à l'étranger et les détenteurs d'un visa d'étudiant ou de travail.	Gestionnaire qui occupe un poste de direction ou qui a des responsabilités stratégiques au sein de l'établissement, qu'il ait ou non des employés sous sa supervision.	Personne immigrante qui occupe un poste de cadre tel qu'il est défini ci-dessus.	Région métropolitaine de recensement (RMR) de Montréal telle qu'elle est définie par Statistique Canada.

## Collecte de données sur la présence d'immigrants dans des postes de cadre

Peu de données existent sur l'accès des immigrants à des postes de cadre au sein des entreprises privées de la région métropolitaine de Montréal étant donné que les statistiques officielles provenant des recensements<sup>4</sup> et de l'Enquête sur la population active de Statistique Canada regroupent généralement les secteurs public et privé. Pour mieux comprendre la réalité des entreprises privées, la Chambre a mandaté la firme de recherches et sondages SOM pour réaliser un sondage auprès des entreprises de la région métropolitaine de Montréal. Les résultats de ce sondage constituent la base de l'analyse quantitative présentée dans cette étude.

Le sondage a été mené du 24 juillet au 24 août 2015 auprès de responsables des ressources humaines (dirigeants, propriétaires, vice-présidents, etc.) dans 686 établissements privés de cinq employés ou plus de la RMR de Montréal. La méthodologie complète du sondage est présentée en annexe 3. Le profil détaillé des entreprises sondées est précisé en annexe 4.

Afin d'approfondir certains résultats, dix entrevues téléphoniques ont été réalisées auprès de dirigeants qui avaient répondu au sondage. Les conditions suivantes étaient exigées : leur établissement devait employer des immigrants et avoir récemment embauché des cadres ou promu des employés à des postes de cadre.

## Portraits types d'immigrants cadres et meilleures pratiques des entreprises

Une série de témoignages d'immigrants cadres (10) et de dirigeants d'entreprise (4) ont été recueillis par la Chambre afin de bonifier le rapport produit par SOM et les recherches effectuées en amont, notamment pour la revue documentaire.

En complément, des réunions de travail avec l'équipe du programme Interconnexion de la Chambre ont été tenues tout au long de la réalisation de l'étude. En plus de contribuer à valider les orientations prises, l'expertise de l'équipe a été mise à profit dans le cadre de l'élaboration des portraits types, ce qui a permis de relever les principaux comportements des travailleurs issus de l'immigration et de leurs employeurs. Cette expérience terrain a également permis de recenser des exemples concrets de meilleures pratiques mises en œuvre par les entreprises de la métropole.

4. L'édition 2011 du Recensement de la population a été remplacée par l'Enquête nationale auprès des ménages.





# 3 ÉCONOMIE ET MARCHÉ DU TRAVAIL

# DES PERSPECTIVES ENCOURAGEANTES QUI DEVRAIENT PROFITER AUX TRAVAILLEURS IMMIGRANTS

Selon de nombreux experts, l'économie mondiale retrouve son erre d'aller d'avant 2009. Si cette reprise a toutefois tardé à se matérialiser avec autant de vigueur dans le Grand Montréal, les projections sont empreintes d'optimisme pour les années à venir. Une demande accrue des États-Unis pour les biens d'exportation québécois et la faiblesse du dollar canadien devraient profiter à l'économie de la métropole du Québec. D'un autre côté, l'enjeu de la disponibilité de la main-d'œuvre se fera de plus en plus sentir à mesure que les travailleurs vieillissants quitteront le marché du travail. L'immigration s'imposera alors comme une source importante d'accroissement du bassin de population active.

## Une conjoncture favorable pour l'économie de la région métropolitaine de Montréal

Les principaux indicateurs économiques sont encourageants pour la métropole, quoique dans une proportion moindre que dans les autres grandes métropoles canadiennes et américaines. Comme l'indique le tableau de bord de la région métropolitaine de Montréal compilé par l'Institut du Québec (IdQ) en collaboration avec la Chambre et Montréal International, la région montréalaise est en mode rattrapage par rapport aux 14 autres grandes métropoles nord-américaines étudiées<sup>5</sup>. En effet, bonne avant-dernière au chapitre du niveau d'activité économique<sup>6</sup>, Montréal coiffe ses rivales et s'installe au troisième rang, *ex æquo* avec San Francisco, dans la sous-catégorie croissance économique<sup>7</sup>.

Selon les prévisions du Conference Board, Montréal amorce définitivement sa remontée avec une croissance projetée du PIB de 2,3 % et une croissance projetée de l'emploi de 1,7 %, en 2016. Les économies de Vancouver et de Toronto demeurent tout de même en avance sur la métropole québécoise, grâce à une création d'emplois et une croissance démographique plus soutenues (voir annexe 1).

Le taux de chômage prévalant dans le Grand Montréal reste cependant parmi les plus élevés au Canada. De 8,4 % en 2015, il diminuera vraisemblablement de 0,7 point de pourcentage pour s'établir à 7,7 %, en 2019<sup>8</sup>. Les projections pour Toronto et Vancouver placent le taux de chômage à 6,1 % et 4,7 % respectivement en 2019.

Selon Emploi-Québec, le vieillissement de la population contribuera à l'atténuation naturelle du taux de chômage au fil des ans dans le Grand Montréal, « compte tenu du ralentissement de la croissance de la population active<sup>9</sup> ». Les départs à la retraite laisseront également de nombreux postes à pourvoir. Si la tendance des dernières années se maintient, bon nombre de ces travailleurs seront remplacés grâce à l'immigration internationale. Montréal se positionne avantageusement par rapport aux autres métropoles nord-américaines, car elle présente le troisième ratio le plus élevé de population issue de l'immigration internationale nette<sup>10</sup>. « Plus cette proportion est élevée, plus la disponibilité du capital humain sera grande<sup>11</sup>. »



**Montréal amorce définitivement sa remontée avec une croissance projetée du PIB de 2,3 % et une croissance projetée de l'emploi de 1,7 %, en 2016.**

5. Institut du Québec, Chambre de commerce du Montréal métropolitain et Montréal International. *Comparer Montréal : Tableau de bord de la région métropolitaine de Montréal*, 2015.  
6. La sous-catégorie « niveau d'activité économique » regroupe les indicateurs suivants : PIB réel par habitant, productivité (PIB par emploi), revenu personnel disponible par habitant, taux d'emploi et achalandage des aéroports.  
7. La sous-catégorie « croissance économique » regroupe les indicateurs suivants : croissance du PIB réel par habitant, croissance de la productivité, croissance du revenu personnel disponible, variation du taux d'emploi et croissance de la construction.  
8. Conference Board du Canada. *Metropolitan Outlook, Autumn 2015*, 2015.  
9. Emploi-Québec. *Analyse du marché du travail : Tendances et enjeux 2014-2017*, île de Montréal, 2014.  
10. La notion d'immigration internationale nette tient compte des entrées (immigrants) et des sorties (émigrants). Un nombre d'entrées plus faible que celui des sorties entraînerait un déficit migratoire et donc une baisse de la population.  
11. Institut du Québec, Chambre de commerce du Montréal métropolitain et Montréal International. *Comparer Montréal : Tableau de bord de la région métropolitaine de Montréal*, 2015.

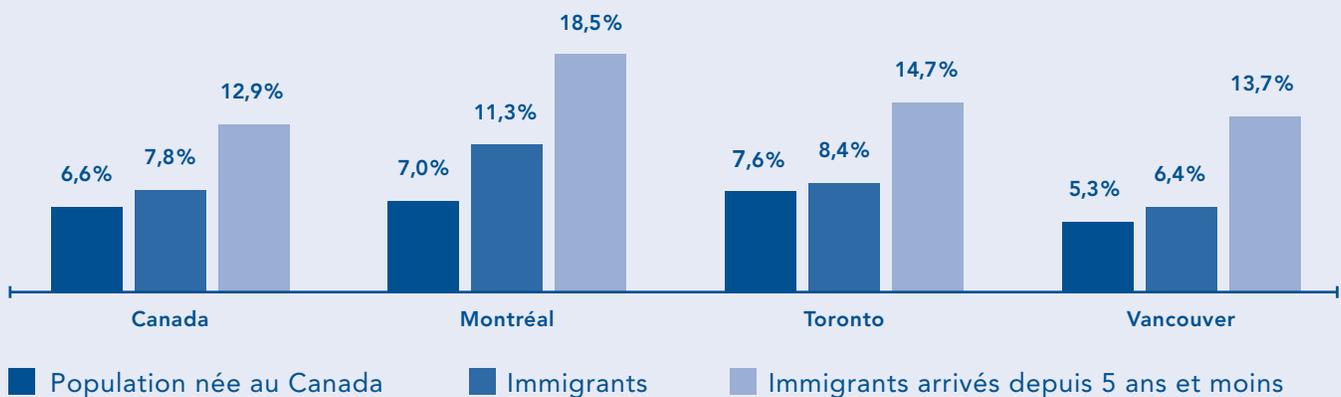


## Une intégration sous-optimale des immigrants au marché du travail

Le portrait de la situation des immigrants dans la région montréalaise n'est cependant pas si reluisant lorsqu'on compare le taux de chômage des immigrants et des immigrants arrivés depuis cinq ans et moins à celui des non-immigrants (graphique 1). Le tableau de bord socioéconomique de l'IdQ relève également la piètre performance de la métropole en la plaçant au quinzième et dernier rang pour l'intégration des immigrants au marché du travail en Amérique du Nord<sup>12</sup>. La lenteur de l'intégration des nouveaux arrivants ne permettrait pas à la région métropolitaine de Montréal de profiter aussi rapidement qu'elle le devrait des impacts économiques positifs de l'immigration.

**Le taux de chômage plus élevé chez les immigrants s'expliquerait en partie par la non-reconnaissance des acquis et des compétences.**

Graphique 1. Taux de chômage selon le statut d'immigrant, 2014



Source : Statistique Canada, CANSIM, tableau 282-0102, 2015, consulté le 7 novembre 2015.

Le taux de chômage plus élevé chez les immigrants, plus particulièrement chez les nouveaux arrivants (au pays depuis cinq ans et moins), s'expliquerait en partie par la non-reconnaissance des acquis et des compétences. Selon Emploi-Québec, « les probabilités [de] faire reconnaître un diplôme ou de l'expérience acquis à l'étranger sont plus faibles [au Québec] qu'ailleurs au Canada<sup>13</sup> ». La notion de surqualification chez les immigrants s'atténue avec le nombre d'années écoulées depuis l'arrivée au pays de ces derniers, du fait qu'ils acquièrent de l'expérience sur le marché du travail local et que bon nombre d'entre eux retournent aux études.

Notons que la dimension de l'ascension professionnelle ne ressort pas de l'analyse des données officielles publiées par Statistique Canada. Or une progression de carrière réussie serait un élément fondamental de l'intégration et de la rétention des talents les plus qualifiés.

**Une progression de carrière réussie serait un élément fondamental de l'intégration et de la rétention des talents les plus qualifiés.**

12. Institut du Québec, Chambre de commerce du Montréal métropolitain et Montréal International. *Comparer Montréal : Tableau de bord de la région métropolitaine de Montréal*, 2015.  
13. Emploi-Québec. *Analyse du marché du travail : tendances et enjeux 2014-2017*, île de Montréal, version synthèse, 2014.



## D'importants besoins en main-d'œuvre à venir

C'est une chose que de disposer d'un bassin de main-d'œuvre qualifiée et disponible, mais encore faut-il que la création d'emplois suive. Si les entreprises de la métropole québécoise ont peiné à créer suffisamment d'emplois pour répondre à l'offre de main-d'œuvre au cours des dernières années, on note que « la performance du marché du travail constatée à la fin de l'année 2014 appuie l'hypothèse de la fin de la détérioration du marché du travail dans la région de Montréal<sup>14</sup> ». Selon Emploi-Québec, les emplois créés à partir de 2015 devraient l'être en plus grand nombre et de meilleure qualité. On prévoit d'ailleurs la création de 105 100 emplois dans la région métropolitaine de Montréal entre 2013 et 2017. De plus, les départs à la retraite compteront pour plus de 68 % des postes à pourvoir dans la région au cours de cette même période<sup>15</sup>. Les besoins en main-d'œuvre seront donc importants dans les années à venir.

Le problème d'adéquation entre les compétences de la main-d'œuvre disponible et les besoins du marché du travail peut également expliquer le taux de chômage élevé dans la métropole<sup>16</sup>. Par ailleurs, les besoins en main-d'œuvre se

manifestent déjà dans certains secteurs où il existe des pénuries relatives. L'aérospatiale, les jeux vidéo, les effets spéciaux, les technologies de l'information et des communications et les sciences de la vie, tous des secteurs phares de la région métropolitaine de Montréal, sont parmi les plus touchés par les problèmes de recrutement. Or ces mêmes secteurs participent activement à la création de richesse collective et au rayonnement de la métropole sur la scène internationale.

De plus, les difficultés de recrutement se font surtout sentir pour les postes de niveaux gestion, professionnel ou technique. Selon une enquête du Conseil emploi métropole menée auprès d'employeurs de la région métropolitaine de Montréal, 67 % des postes connaissant des difficultés de recrutement appartiennent à ces catégories<sup>17</sup>.

**On prévoit la création de 105 100 emplois dans la région métropolitaine de Montréal entre 2013 et 2017.**



14. Emploi-Québec. *À chaque besoin, une solution*, Plan d'action régional 2015-2016, île de Montréal, 2015.

15. Emploi-Québec. *Le marché du travail et l'emploi par industrie au Québec, perspectives à moyen (2013-2017) et à long terme (2013-2022)*, 2014.

16. Emploi-Québec. *Analyse du marché du travail : tendances et enjeux 2014-2017*, île de Montréal, 2014.

17. Emploi-Québec. *Enquête 2012 sur les besoins en main-d'œuvre dans les établissements de la région métropolitaine de recensement de Montréal*, 2013.





REVUE  
DE LITTÉRATURE  
4

# LA LITTÉRATURE RÉVÈLE CERTAINS FREINS À L'ASCENSION PROFESSIONNELLE, MAIS SE VEUT ENCOURAGEANTE

## Origine et langue

La littérature démontre que l'origine ethnique a un impact sur l'employabilité des travailleurs immigrants. En général, les études révèlent que les personnes en provenance des États-Unis et de l'Europe de l'Ouest s'intégreraient plus facilement au marché du travail que celles des autres bassins géographiques. Blau et Duncan (1967) et, plus récemment, Preston, Lo et Wang (2003), Hiebert (1999), Preston et Cox (1999), Preston et Giles (1997), Satzewich et Li (1987) et Renaud et Cayn (2006) abordent tous ce point dans leurs analyses. Bégin (2009) dresse le même constat pour le Québec et ajoute que « ce désavantage perdure au fil des années<sup>18</sup> ».

Renaud et Cayn (2006) apportent toutefois un bémol à cette affirmation en présentant une modélisation par « morceaux de temps ». L'impact négatif de l'origine serait important seulement pendant les premiers mois suivant l'établissement des immigrants au Québec.

Green (1999) et Chiswick et Miller (2003) complètent cette théorie en ajoutant que la connaissance de la langue prime sur l'origine ethnique et serait donc aussi une base discriminatoire.

## Surqualification

Dans un autre ordre d'idées, Boudarbat et Connolly (2013) notent que « les immigrants [au Québec] sont nettement plus susceptibles que les natifs d'occuper un emploi pour lequel ils sont surqualifiés ». Ça serait d'autant plus le cas pour les immigrants qui détiennent un diplôme d'une région autre que le Canada, les États-Unis et l'Europe. Boudarbat et Connolly estiment à 64 % le taux de surqualification des immigrants au Québec en 2012.

Sur ce point, les études ne s'entendent pas sur les conséquences de la surqualification dans la progression de carrière des travailleurs, qu'ils soient immigrants ou non. Certains auteurs, dont Sloane, Battu et Seaman (1999), Frenette (2004) et Rubb (2003) constatent que la surqualification des travailleurs en emploi persiste dans le temps. Ces derniers seraient plus mobiles, mais les mouvements seraient latéraux plutôt qu'ascendants<sup>19</sup>.

Pour sa part, Sicherman (1991) observe une progression des détenteurs de diplômes d'études postsecondaires vers des postes de niveaux supérieurs. Dans le cas particulier des travailleurs immigrants, Renaud et Cayn (2006) démontrent que 50 % des immigrants accèdent après un an à un emploi qualifié qui correspond à leur niveau de scolarité, et près de 69 % d'entre eux après cinq ans. Parmi les facteurs qui accélèrent ce processus, on note le niveau de scolarité<sup>20</sup>.



**50 % des immigrants accèdent après un an à un emploi qualifié qui correspond à leur niveau de scolarité, et près de 69 % d'entre eux après cinq ans.**

18. BÉGIN, Karine. *Établissement des travailleurs immigrants sélectionnés au Québec : mobilité professionnelle et présence en emploi qualifié au cours des premières années suivant l'arrivée*, thèse présentée à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Ph. D. en psychologie, Université de Montréal, 2009.

19. Un mouvement latéral correspond à un mouvement vers un poste de niveau équivalent alors qu'un mouvement ascendant correspond à une ascension professionnelle.

20. L'absence de consensus sur ce point découle, à notre avis, de la différence d'échantillonnage, selon que la période étudiée est antérieure ou postérieure à une réforme des politiques d'immigration ou du pays étudié.



**L'origine ethnique et la connaissance de la langue constituent des obstacles notables à l'accès à un premier emploi qualifié et à l'ascension professionnelle des immigrants.**

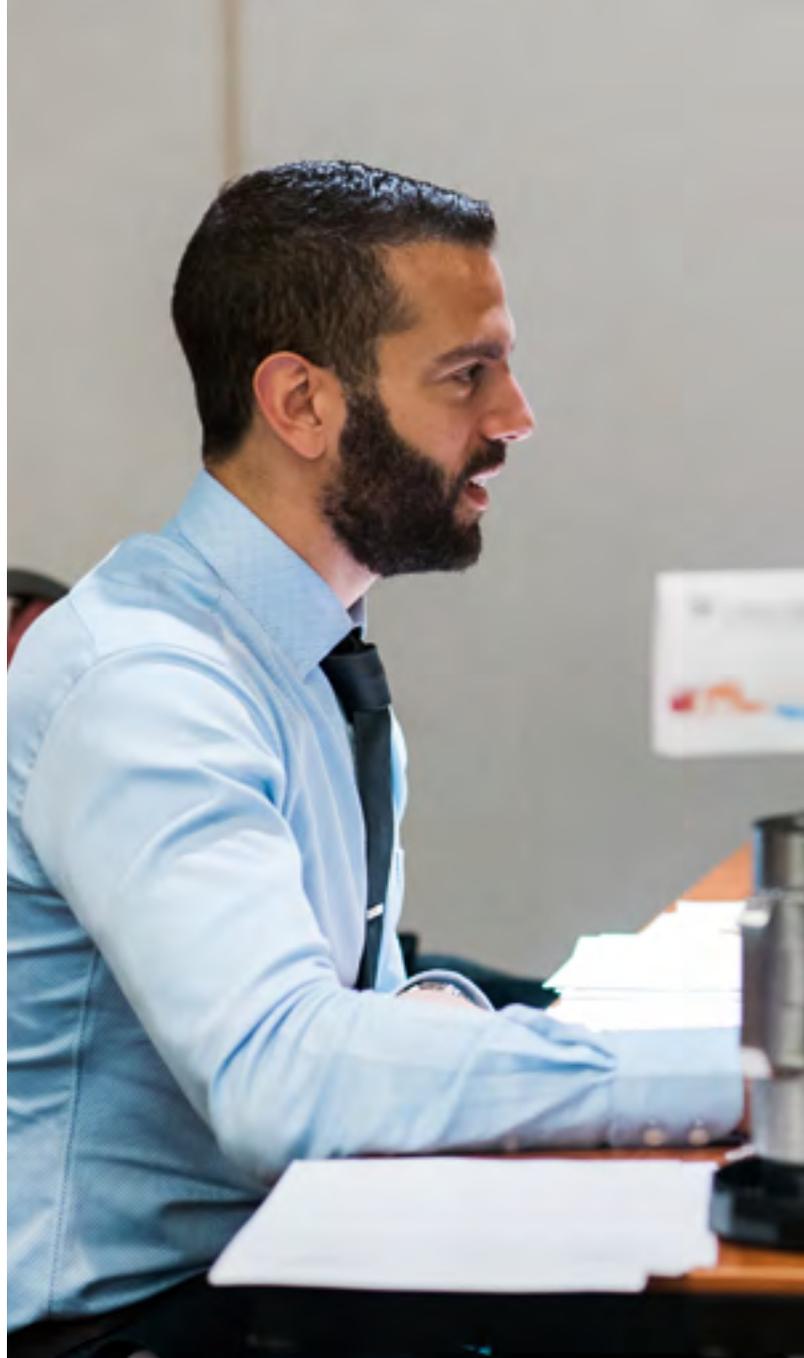
## Ascension professionnelle

Frenette *et al.* (2003) et Bégin (2009) tracent respectivement le portrait canadien et québécois de l'ascension professionnelle des travailleurs immigrants. Ils observent que le niveau professionnel des immigrants et celui des non-immigrants tendent à converger dans le temps. Bégin note cependant que le phénomène de surqualification n'est jamais totalement évacué pour les travailleurs de la catégorie des travailleurs immigrants sélectionnés. Elle ajoute qu'« à ce titre, les premières expériences en emploi sont déterminantes dans la mesure où elles ont un impact non seulement sur l'évolution de la relation formation-emploi, mais également sur les salaires et les statuts des emplois décrochés par les nouveaux arrivants ».

Frenette *et al.* (2003) présentent l'étude qui se rapproche le plus de notre mandat. On y compare le niveau professionnel des immigrants et de la population native du Canada, des États-Unis et de l'Australie afin de déterminer le nombre d'années nécessaires au rattrapage complet des immigrants. Les auteurs notent qu'à leur arrivée, les immigrants récents sont moins représentés dans les postes professionnels ou de gestion que les non-immigrants, mais que la probabilité qu'ils accèdent à de tels postes est très similaire à celle des natifs environ 15 ans après leur arrivée. Le rattrapage s'effectuerait en 10 ans aux États-Unis et autour de 40 ans en Australie.

En résumé, l'origine ethnique et la connaissance de la langue constituent des obstacles notables à l'accès à un premier emploi qualifié et à l'ascension professionnelle des immigrants. Cependant, les immigrants arriveraient à rattraper complètement le déficit en ce qui concerne leur carrière au prix de plusieurs années passées au pays.

La littérature en fait état : le Canada et le Québec font figure de bons élèves en matière d'ascension professionnelle des immigrants, notamment grâce aux politiques de sélection dans la catégorie d'immigration économique.



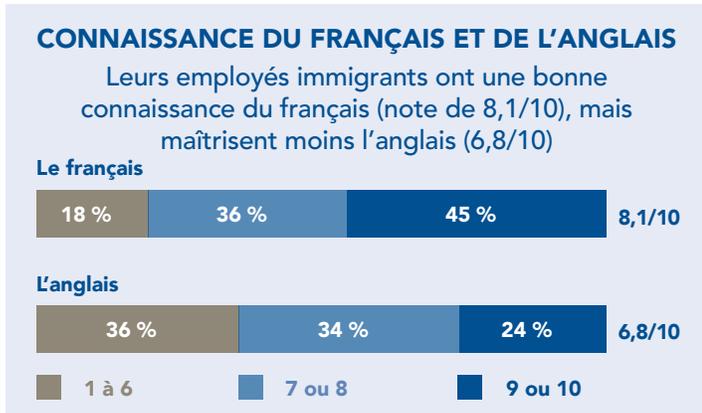
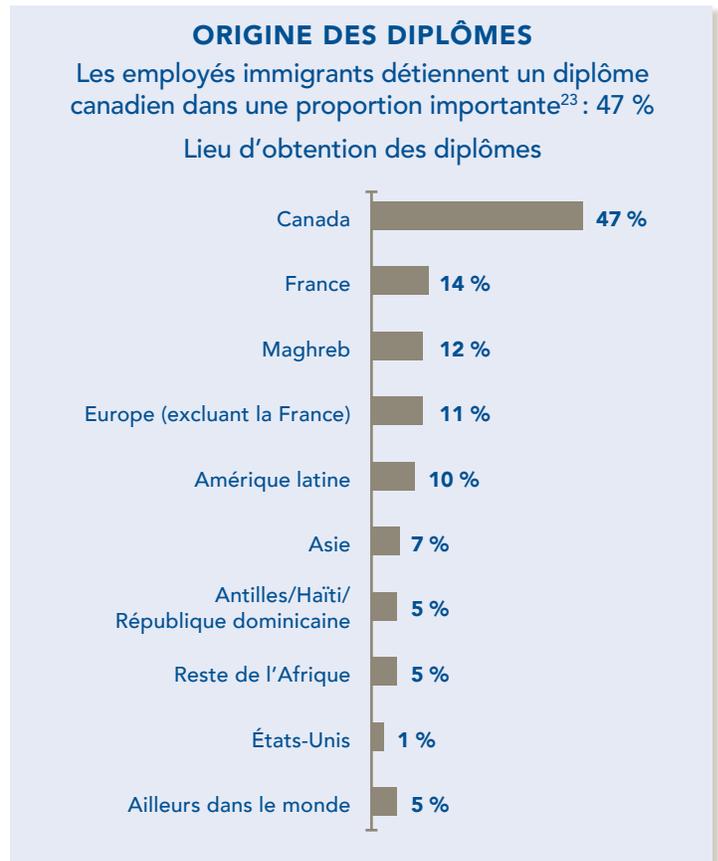
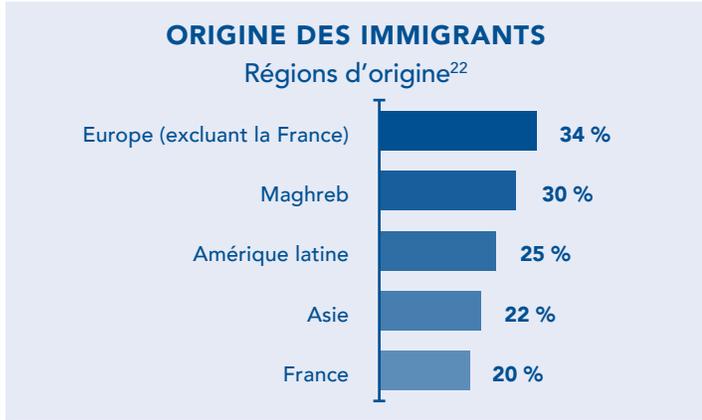
**Le Canada et le Québec font figure de bons élèves en matière d'ascension professionnelle des immigrants.**

RÉSULTATS  
DE L'ENQUÊTE  
**5**



# PORTRAIT DES TRAVAILLEURS IMMIGRANTS EMPLOYÉS PAR LE SECTEUR PRIVÉ DANS LA MÉTROPOLE

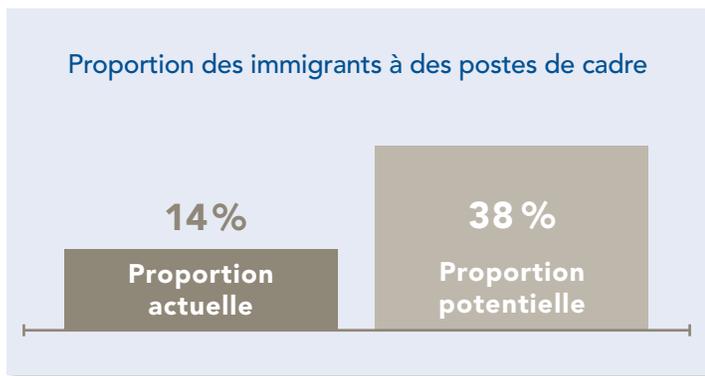
Le sondage mené par SOM<sup>21</sup> auprès des 686 employeurs nous révèle plusieurs faits intéressants sur les immigrants employés.



21. SOM pour la Chambre de commerce du Montréal métropolitain et le Conseil emploi métropole. *Étude sur la présence des immigrants dans des postes de cadre dans les entreprises privées de la grande région de Montréal*, 2015.  
 22. Les répondants pouvaient sélectionner jusqu'à trois choix. Cela explique pourquoi le total dépasse 100 %.  
 23. Les données de l'Enquête nationale auprès des ménages de 2011 de Statistique Canada révèlent que les immigrants sont plus scolarisés que les non-immigrants (61,6 % sont détenteurs d'un certificat, diplôme ou grade postsecondaire, par rapport à 57,4 % chez les non-immigrants). De plus, les immigrants détiennent au moins un baccalauréat dans une proportion de 31,5 %, alors que cette proportion est de 20,6 % chez les non-immigrants.

## Perspectives d'accès à un poste de cadre

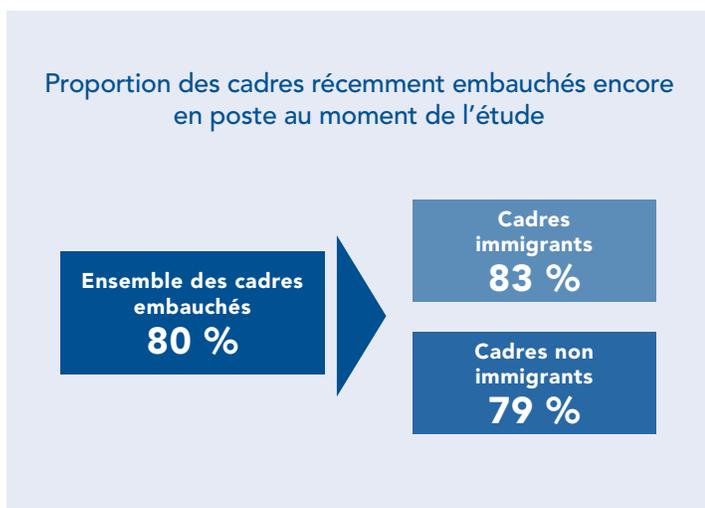
Un employeur sondé sur six prévoit embaucher des cadres au cours des trois prochaines années, principalement dans les entreprises de 50 employés et plus. Notons que les immigrants seraient positionnés avantageusement pour pourvoir ces postes, puisqu'ils représentent 38 % des employés que les établissements estiment qualifiés pour occuper un poste de cadre. À l'heure actuelle, les immigrants représentent 14% des cadres.



## Rétention des cadres

De plus, les immigrants cadres (83 %) présentent un taux de rétention légèrement supérieur à celui des non-immigrants (79 %). La majorité (80 %) des cadres embauchés au cours des trois dernières années étaient encore en poste au moment de l'étude.

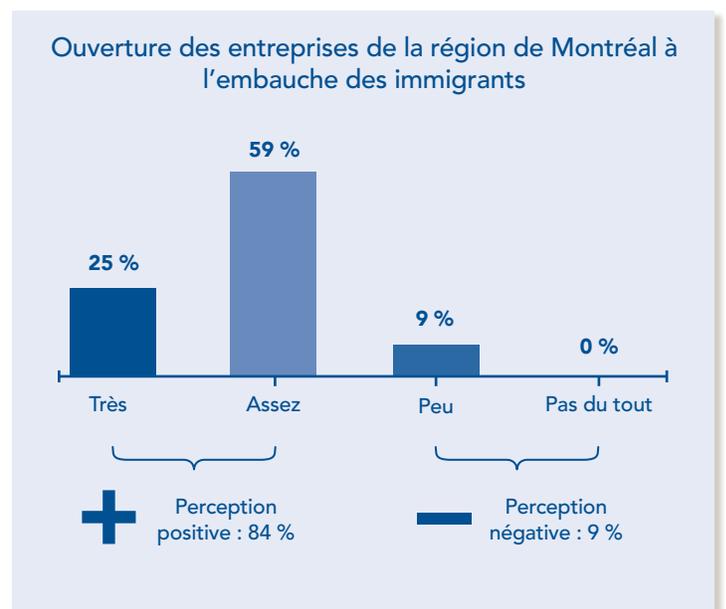
Il ne semble donc pas y avoir de barrière majeure à devenir et à demeurer cadre, une fois dans l'entreprise.



## Ouverture à l'embauche d'immigrants

Les perspectives s'annoncent favorables à l'ouverture de postes de niveau cadre au cours des trois prochaines années. Cela représente un contexte propice à l'ascension prochaine de nombreux immigrants vers des postes de cadre.

On note cependant une ouverture modérée des entreprises pour l'embauche de personnes immigrantes. Malgré une perception positive de 84 % des employeurs de la région, seulement le quart des répondants perçoit une ouverture catégorique à l'endroit des immigrants. Seuls les établissements qui comptent des immigrants parmi les associés ou les propriétaires se démarquent (37 % de mentions « très » contre 19 % chez ceux qui n'en ont pas). Il est à noter que 7 % des répondants ne savaient pas.



*Un employeur sondé sur six prévoit embaucher des cadres au cours des trois prochaines années.*

## ACCESSION À DES POSTES DE CADRE : PRINCIPAUX DÉFIS DES IMMIGRANTS

Le sondage réalisé auprès des employeurs de la région métropolitaine confirme certains des enjeux souvent mentionnés par les immigrants dans leur progression de carrière, mais révèle également des freins moins connus.

Le sondage de SOM révèle qu'une amélioration du taux d'accès des immigrants à des postes de cadre passe d'abord par l'amélioration de leur taux d'accès au marché du travail. En effet, on remarque que les immigrants sont sous-représentés sur

le marché du travail (18 %) par rapport à leur proportion dans la population de 15 ans ou plus (27%)<sup>24</sup>. Cela explique en partie pourquoi les travailleurs immigrants sont aussi sous-représentés dans les postes de cadre. Les données du sondage montrent que les immigrants occupent 14 % de ces postes alors qu'ils représentent 18 % des travailleurs.

	Calcul global basé sur nombres absolus	
	Ensemble %	Montréal %
<b>DONNÉES POPULATIONNELLES</b>		
<b>Immigrants<sup>1</sup></b>	27	40
<b>DONNÉES DU SONDRAGE</b>	(n : 686)	(n : 430)
<b>Employés immigrants<sup>2</sup></b> (sur le total d'employés)	18 <sup>e</sup>	23
<b>Employés non immigrants</b> (sur le total d'employés)	82	77
<b>Cadres</b> (sur le total d'employés)	12	13
<b>Cadres immigrants</b> (sur le total de cadres)	14 <sup>b</sup>	18
<b>Cadres non immigrants</b> (sur le total de cadres)	86	82
<b>Ratio d'accès au marché du travail</b> (part des employés immigrants/part de la population immigrante)	67 <sup>c</sup>	58
<b>Ratio d'accès aux postes de cadre</b> (part des cadres immigrants/part des employés immigrants)	78 <sup>d</sup>	78

1. Source : Statistique Canada, Enquête nationale auprès des ménages (ENM) de 2011, produit numéro 99-010-X2011050.

2. Selon la même source, les immigrants représentent 24 % (RMR) et 36 % des travailleurs (Montréal) ainsi que 23 % (RMR) et 34 % des gestionnaires (Montréal).

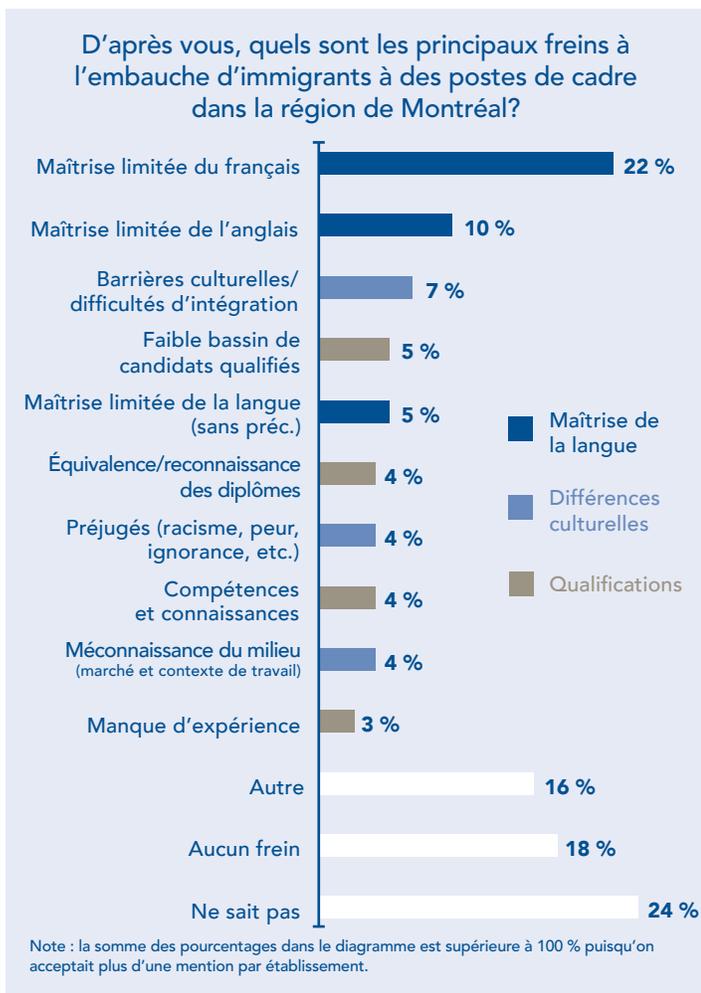
**Exemples de lecture :**

- a. 18 % des employés sont des immigrants
- b. 14 % des cadres sont des immigrants
- c. 67 % = les immigrants sont sous-représentés parmi les employés considérant leur proportion dans la population (18 % / 27 %)
- d. 78 % = les immigrants sont sous-représentés parmi les cadres considérant leur proportion parmi les employés (14 %/18 %)



Au-delà de l'accès au marché du travail, quatre facteurs freineraient les immigrants dans leur ascension professionnelle au sein des entreprises métropolitaines, soit :

- une maîtrise insuffisante du français;
- une maîtrise limitée de l'anglais des affaires;
- les barrières culturelles et les difficultés d'intégration;
- une expérience insuffisante ou non reconnue.



## Une maîtrise insuffisante du français

Une maîtrise avancée de la langue française constituerait le plus grand obstacle à la progression professionnelle des immigrants à des postes de cadre. En effet, les exigences sur le plan de la communication sont plus élevées lorsqu'il s'agit d'accéder à de tels postes. Cela s'explique par la nature même des tâches, lesquelles impliquent généralement la gestion d'une équipe, la communication avec les clients et les fournisseurs, et la rédaction de documents. Dans l'exercice de telles fonctions, le cadre doit être notamment en mesure de diriger, de convaincre, d'argumenter et de négocier, ce qui nécessite une connaissance des nuances de la langue. Une connaissance de base ou intermédiaire du français n'est pas jugée suffisante par les employeurs. C'est certainement ce qui fait de la maîtrise du français un obstacle si important à un poste de cadre. Notons qu'il s'agit aussi d'un frein à l'embauche couramment cité par les immigrants<sup>25</sup>. Dans ce contexte, la maîtrise de la langue française est d'autant plus importante pour l'intégration professionnelle des immigrants.

## Une maîtrise limitée de l'anglais des affaires

En termes de communication, la connaissance de l'anglais est également jugée importante, quoique dans une proportion bien moindre. La proximité autant géographique que commerciale avec les marchés du reste du Canada et des États-Unis fait en sorte que la connaissance de l'anglais est souvent de mise, même si la langue officielle de travail demeure le français. Rappelons que le processus de sélection des candidats de la catégorie des travailleurs qualifiés accorde une faible importance à la connaissance de l'anglais relativement à celle du français, cette dernière étant un élément relativement décisif dans la grille de sélection<sup>26</sup>. On ne choisit donc pas les immigrants sur la base de la connaissance de l'anglais, bien qu'il s'agisse d'un critère important pour l'embauche et la progression professionnelle, comme l'indiquent les résultats du sondage.

25. Montréal International. *Étude sur les facteurs associés à la rétention des immigrants temporaires dans le Grand Montréal*, 2015.

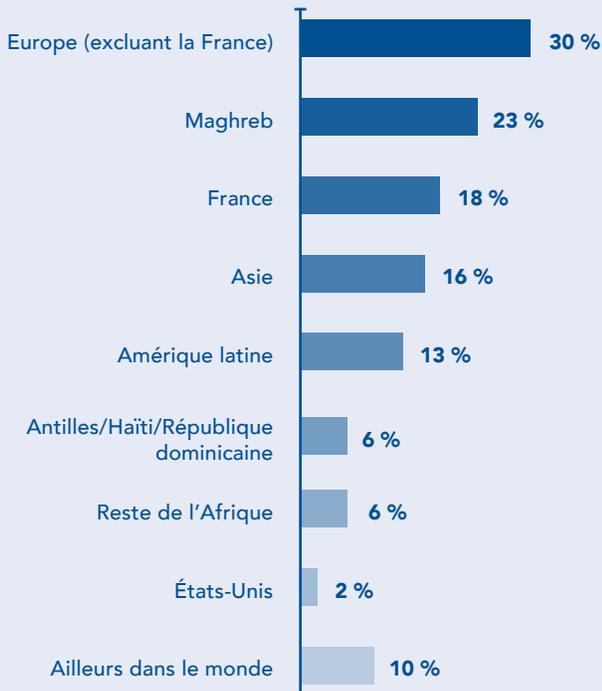
26. Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion du Québec. *Guide des procédures d'immigration : Composante 3 – Programme de recrutement et de sélection des candidats à l'immigration économique*, 2015.



## Les barrières culturelles et les difficultés d'intégration

Tel qu'il a été abordé dans la littérature, les barrières culturelles constituent également un obstacle à l'ascension professionnelle des immigrants. Le sondage révèle que les employés originaires du Maghreb et d'ailleurs en Afrique ainsi que ceux originaires de l'Amérique latine et des Antilles sont sous-représentés dans les postes de cadre. Les Asiatiques sont également sous-représentés, mais dans une moindre proportion. Les participants aux entrevues n'ont pas été étonnés de ces résultats, alléguant que, pour toutes sortes de raisons (préjugés, différences culturelles, diplômes ou expériences moins reconnus, etc.), certaines communautés ont plus de difficulté que d'autres à se trouver un emploi. Ce serait d'autant plus vrai pour les postes de cadre qui impliquent plus de responsabilités et qui exigent souvent de gérer une équipe. Ce frein confirme l'un des constats de la revue de la littérature.

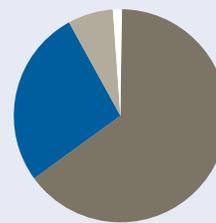
### Quelles sont les principales régions d'origine des CADRES IMMIGRANTS de votre établissement?



## Une expérience insuffisante ou non reconnue

Le manque d'expérience ou la non-reconnaissance de cette expérience constitue également un frein à la progression, quoique dans une moindre mesure que les freins cités précédemment. Le sondage démontre que les immigrants embauchés ou promus à des postes de cadre avaient pour la plupart (65 %) une expérience antérieure en gestion.

### Ces cadres immigrants en étaient-ils à leur première expérience en gestion?



**Non 65 %**  
**Oui, tous 27 %**  
**Oui, la plupart 7 %**  
**Ne sait pas 1 %**

Les consultations tenues en marge de l'enquête révèlent que les immigrants acceptent souvent un poste pour lequel ils sont surqualifiés étant donné qu'on ne reconnaît pas leur bagage universitaire et professionnel. Ils redoublent ensuite d'efforts pour gravir les échelons. Ce phénomène fortuit découle bien souvent de l'incapacité des employeurs à évaluer adéquatement les acquis, la formation et l'expérience des travailleurs immigrants en raison de l'absence de repères. Les employeurs peuvent aussi avoir tendance à sous-pondérer l'expérience de gestion acquise à l'étranger, vu la différence dans les styles de gestion. Comparativement à une expérience québécoise, cette expérience ne serait donc pas transférable en tous points.

*Les employeurs peuvent aussi avoir tendance à sous-pondérer l'expérience de gestion acquise à l'étranger*





Soulignons également que le manque de qualifications et d'expérience est cité par les employeurs comme la deuxième raison pour laquelle aucun immigrant n'a été embauché ou promu à un poste de cadre. Cette affirmation peut révéler une difficulté des employeurs de la région à reconnaître les connaissances, les compétences et l'expérience acquises à l'étranger. Dans les faits, les travailleurs immigrants vivent à peu près la même situation que les jeunes diplômés inexpérimentés étant donné que leur expérience et leurs diplômes étrangers n'ont pas leur pleine valeur d'origine.

En bref, il est encourageant de constater que les principaux freins à l'accès des travailleurs immigrants à des postes de cadre, soit la maîtrise avancée du français et de l'anglais des affaires, sont plus facilement surmontables que d'autres obstacles moins souvent mentionnés sur lesquels nous avons peu de contrôle (par ex. : barrières culturelles, préjugés, équivalence ou reconnaissance des diplômes). Mentionnons également que plus de quatre répondants sur dix ne croient pas qu'il y ait de frein à l'embauche d'immigrants ou encore, ne peuvent se prononcer sur la question.

### En résumé, l'enquête de SOM révèle que les immigrants correspondant à certains profils auraient plus de chances de décrocher un emploi de cadre, soit :

- ceux qui ont une culture proche de la culture québécoise (Français, Européens, Américains), car ils s'adaptent plus facilement et intègrent plus rapidement les façons de faire en matière de style de gestion;
- ceux qui parlent bien le français et, dans une moindre mesure, l'anglais;
- ceux qui ont immigré depuis plus longtemps, car ils ont eu le temps de bien se familiariser avec la culture du pays et les façons de faire;
- ceux qui ont une scolarité canadienne ou qui ont obtenu leur équivalence de diplôme.



9  
MEILLEURES  
PRATIQUES

## NIVEAU D'ADOPTION DES MEILLEURES PRATIQUES PAR LES EMPLOYEURS

Le sondage réalisé auprès des employeurs métropolitains ainsi qu'une série d'entrevues exploratoires ont permis de mettre en valeur les meilleures pratiques relatives à l'ascension professionnelle des immigrants et leur niveau d'adoption par les employeurs.

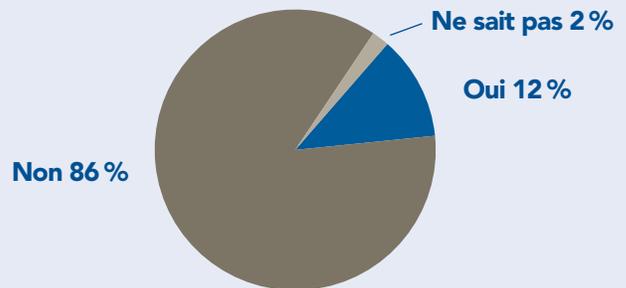
Comme il a été mentionné précédemment, l'ascension professionnelle des travailleurs immigrants passe au premier chef par leur accès à l'emploi. Une prise de conscience par rapport à la diversité constitue généralement l'une des premières étapes franchies par les employeurs qui souhaitent formaliser leur démarche. Cette prise de conscience démontre, d'une part, l'ouverture de l'entreprise à l'égard des travailleurs immigrants et envoie un message clair à tous ses employés.

D'autre part, la prise de conscience des enjeux de diversité peut réduire les effets de la non-reconnaissance de l'expérience acquise à l'étranger et d'une discrimination positive consciente ou non envers les candidats non immigrants (barrières culturelles). Sur ce point, les employeurs qui embauchent un grand nombre de travailleurs immigrants disposent d'une meilleure information et de meilleurs repères pour évaluer les connaissances et l'expérience des nouveaux arrivants, puisqu'ils ont acquis une expertise en la matière.

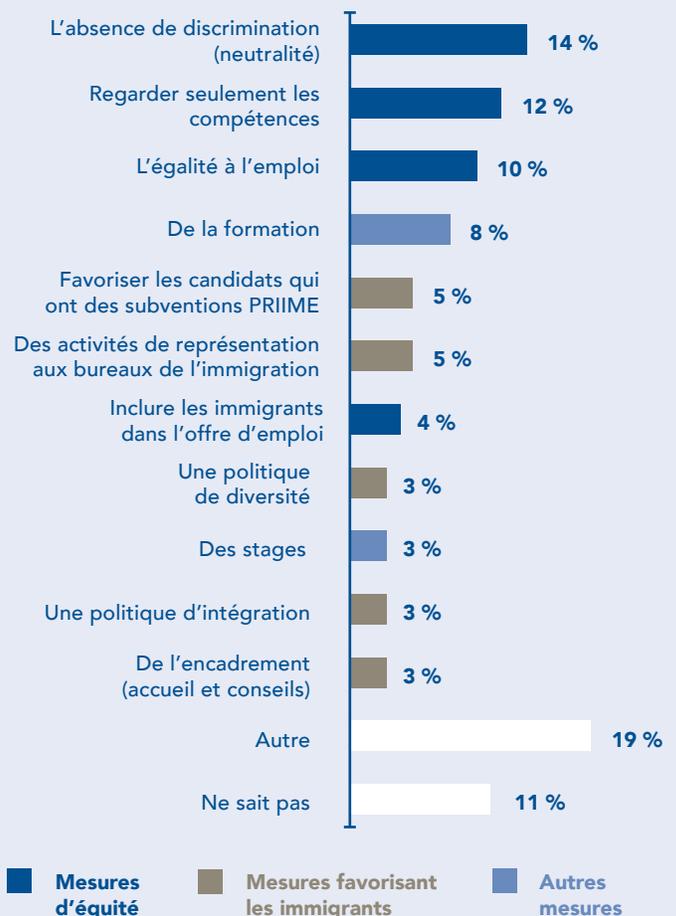
### Mettre en place des mesures d'accès des immigrants au marché de l'emploi

Pour le moment, peu d'établissements ont mis en place des mesures afin d'aider l'accès des immigrants au marché de l'emploi. Un établissement sur huit dit avoir une politique ou des activités favorisant l'embauche d'immigrants ou leur progression au sein de l'entreprise. Lorsqu'on regarde la déclinaison des mesures mises en place, on remarque que celles-ci visent principalement l'équité. Par contre, certaines des activités mentionnées, par exemple l'absence de discrimination, n'impliquent pas nécessairement des mesures proactives de la part des employeurs. Mentionnons également qu'on trouve une proportion moindre de mesures favorisant précisément les immigrants, lesquelles reposent généralement sur des actions de la part des employeurs plutôt que sur le respect de principes mal définis.

Existe-t-il, au sein de votre établissement, une politique ou des activités qui favorisent l'embauche d'immigrants ou leur progression au sein de l'entreprise?



Concrètement, en quoi consistent cette politique ou ces activités?





## Faire appel à des services et à des programmes institutionnalisés

Peu d'entreprises font appel à des services ou à des programmes institutionnalisés. Le sondage démontre qu'uniquement un employeur sur dix a obtenu du soutien pour favoriser l'intégration ou l'embauche d'immigrants. Les entreprises de Montréal (15 %) et de Laval (19 %) y ont davantage recours, de même que les plus grandes, c'est-à-dire celles comptant 100 employés ou plus (22 %). On constate une plus forte proportion d'immigrants au sein des établissements qui ont déjà fait appel à des services ou à des programmes (27 % contre 18 %).

C'est surtout par l'entremise d'Emploi-Québec, notamment le programme PRIIME, que l'aide a été obtenue, mais une panoplie d'autres services ont été utilisés par les établissements, tels que le programme Interconnexion de la Chambre, les services de placement de personnes immigrantes et les services du gouvernement fédéral pour favoriser l'embauche ou l'intégration d'immigrants.

À partir du moment où l'immigrant est embauché, il doit bénéficier du même soutien qu'un travailleur non immigrant dans son parcours professionnel. De plus, l'employeur doit lui donner la possibilité de se familiariser avec le milieu et le contexte de travail locaux. Il importe de multiplier les occasions de rencontre avec des employés de toutes origines ethniques et les partenaires locaux. À cette fin, les activités de mentorat et de réseautage doivent être encouragées par les employeurs. Il s'agit ici de mettre en œuvre les meilleures pratiques en lien avec le perfectionnement professionnel en portant une attention particulière à la réalité des travailleurs immigrants (méconnaissance du milieu, barrières culturelles, etc.).

**À partir du moment où l'immigrant est embauché, il doit bénéficier du même soutien qu'un travailleur non immigrant. Les activités de mentorat et de réseautage doivent être encouragées par les employeurs.**



# LES BONS RÉFLEXES DES IMMIGRANTS ET DES ENTREPRISES

Les entrevues menées auprès des employeurs et d'un petit groupe d'immigrants cadres de la métropole nous permettent d'aller au-delà de la perception des entreprises et d'explorer également les motivations, les obstacles et les meilleures pratiques selon le point de vue des immigrants.

Les facteurs définis grâce aux entrevues individuelles comme facilitant l'accès des immigrants à des postes de cadre sont les suivants.

- Ils travaillent déjà au sein des entreprises et ont donc la possibilité de se faire valoir et d'être reconnus et appréciés.
- Leurs qualifications et leur expérience dépassent souvent les exigences du poste qu'ils sollicitent.
- Ils parlent plusieurs langues (un atout dans certaines entreprises).
- Ils ont une vision, des valeurs et des façons de faire différentes qui, aux yeux de certains employeurs, apportent une valeur ajoutée à l'entreprise.

Les profils types présentés ci-dessous sont tirés des entrevues réalisées auprès d'immigrants cadres. Ils mettent en lumière des stratégies efficaces et fréquemment utilisées par les immigrants pour faire progresser leur carrière.

## Profils types d'immigrants



Le « **stratégique** » est conscient que l'aventure dans laquelle il se lance ne sera pas de tout repos et nécessitera un très haut niveau d'implication personnelle. Il fait donc beaucoup de recherches en amont. Il arrive dans la région métropolitaine paré à toute éventualité. Cela le pousse à accepter un poste pour lequel il est souvent surqualifié afin d'acquérir une expérience de travail locale. Il se retrouve les manches, se familiarise avec le milieu du travail québécois et amorce sa progression vers un poste de cadre. Pour la plupart des immigrants rencontrés, la progression se fait assez rapidement étant donné qu'ils démontrent un niveau de compétences élevé et une motivation hors-norme.

Le « stratégique » peut aussi prendre la voie du retour aux études pour actualiser sa formation ou satisfaire à certaines exigences québécoises (exigences des ordres professionnels, par exemple).

Le « stratégique » est aussi conscient de l'importance de développer ses réseaux professionnel et social locaux. Il multiplie donc sa participation aux activités de réseautage d'organismes spécialisés dans l'intégration des immigrants ou affiliés à des groupes professionnels et prend part à des formations, dont la session Objectif Intégration et le Programme d'accompagnement pour nouveaux arrivants (PANA). Cela lui permet d'explorer plus aisément le marché de l'emploi du Grand Montréal.



Le « **combatif** » est vite confronté à une recherche d'emploi ardue vu son manque d'expérience québécoise et ses diplômes non reconnus. Il vit généralement une frustration à cet égard et peut même se sentir lésé. Cette frustration découle souvent d'une désinformation au départ ou d'un manque de préparation.

Cependant, comme il veut réussir son projet d'immigration, il entreprend le même type de démarche que le « stratégique ». Il se trouve à accepter un poste inférieur, à retourner aux études et à prendre part à des activités pour élargir son réseau professionnel local. Il peut ainsi mieux comprendre le marché de l'emploi local et s'y adapter.

À son arrivée au Québec, deux éléments le surprennent particulièrement, soit :

- le manque d'encadrement : il se sent laissé à lui-même. Il s'attend à être plus épaulé, à être aiguillé vers les ressources existantes;
- le bilinguisme : le Québec est vendu comme une province francophone et on mentionne rarement l'importance de bien parler l'anglais pour évoluer au sein du marché du travail;
- souvent, il retourne aux études et prend part à des activités pour élargir son réseau.



Le « **recherché** » vit une situation tout autre que celles du « stratégique » et du « combatif », car il arrive généralement dans la métropole en ayant déjà trouvé un emploi ou, si ce n'est pas le cas, cela ne représente pas un grand défi pour lui. Son expertise est tellement en demande que les employeurs se l'arrachent. Il œuvre dans des secteurs comme l'aérospatiale, les jeux vidéo, les technologies de l'information et des communications, etc.

L'employeur qui le recrute effectue généralement une bonne partie des démarches pour lui. Son implication est donc moindre à ce niveau. Il arrive souvent à Montréal avec un permis de travailleur temporaire. Il concentre surtout ses recherches sur sa relocalisation.

Sa problématique se situe donc à un niveau tout autre. D'une part, il doit s'assurer de satisfaire à toutes les exigences du poste (exigences des secteurs très spécialisés, certifications, etc.). Il doit probablement apprendre le français étant donné que les exigences linguistiques ne sont pas les mêmes pour les travailleurs temporaires.

Le « recherché » est moins confronté à des enjeux d'ascension professionnelle, puisqu'il œuvre dans une entreprise où il est perçu comme un atout. Sa progression de carrière se fait plus naturellement que dans le cas du « stratégique » et du « combatif ». Il doit cependant entreprendre des démarches de résidence permanente s'il veut rester et satisfaire aux exigences.



## Conseils d'immigrants cadres aux immigrants

Peu importe leur profil, les immigrants cadres s'entendent sur les points qui favorisent la progression de carrière au Québec.

- Persévérer : il faut frapper aux mêmes portes plusieurs fois.
- Faire du réseautage : il faut développer le réflexe du réseautage professionnel.
- Gérer ses attentes : il ne faut pas s'attendre à occuper un poste de cadre dès l'arrivée.
- Gravir les échelons : il faut mettre son pied dans la porte et faire son chemin vers un poste de cadre.
- Retourner sur les bancs d'école : un retour à l'école permet souvent de mieux vendre ses compétences acquises à l'étranger. Attention d'évaluer le rapport coûts-avantages de la formation envisagée.
- Avoir un objectif précis : permet de rester concentré sur le projet d'immigration malgré une trajectoire changeante.



## Trois profils types d'entreprise font bonne figure en matière de diversité

L'«**entreprise au leadership concerné et impliqué**» a la diversité dans son ADN. Cette ouverture part bien souvent de la haute direction et se répand dans toutes les sphères de l'entreprise. Les politiques de diversité ne sont généralement pas explicites, puisque l'embauche de travailleurs immigrants se fait de façon naturelle. Ainsi, les pratiques sont plutôt axées sur l'être humain. L'entreprise offre un accompagnement personnalisé à ses employés de façon à bien les intégrer à leur équipe de travail et à leur permettre de progresser dans leurs fonctions.

En ce sens, l'entreprise vise à accommoder les travailleurs immigrants. Tout se fait dans un esprit de conciliation. Des activités sociales sont organisées pour favoriser les échanges entre groupes de même origine et avec les non-immigrants. On cultive le sentiment d'appartenance au milieu de travail. Des programmes de jumelage et de mentorat ainsi que des activités de réseautage peuvent également être mis de l'avant pour permettre aux travailleurs immigrants de se familiariser avec les façons de faire locales et d'élargir leur réseau professionnel.

L'«**entreprise orientée sur son marché**» embauche des immigrants dans l'optique de faciliter la communication avec une clientèle particulière ou d'ouvrir de nouveaux marchés. La connaissance fine d'une culture, d'une langue ou d'une clientèle est perçue comme un avantage au même titre que la connaissance d'un secteur d'activité particulier. Le travailleur immigrant est donc vu comme un atout par l'employeur.

Au sein de ce type d'entreprise, on favorise aussi les accommodements et les activités sociales pour mettre le travailleur immigrant en valeur et favoriser la cohésion des employés. Soulignons également que certaines entreprises s'ancrent réellement dans leur communauté en prenant part aux activités communautaires. On pense notamment aux succursales d'institutions bancaires situées dans les quartiers à prédominance italienne, grecque, libanaise, chinoise, etc., qui participent aux fêtes de quartier, à des événements sportifs et à d'autres activités.

L'«**entreprise en pénurie de travailleurs**» voit également les travailleurs étrangers comme des atouts, puisqu'elle n'a pas le choix de se tourner vers eux pour combler ses besoins pressants en main-d'œuvre. Les questions de recrutement étant orientées par des impératifs d'affaires, il n'y a donc pas trop de questionnements concernant le recrutement de travailleurs étrangers. Ce type d'entreprise recrute en grande partie des immigrants du type « recherché ».

En ce sens, des ressources sont déployées pour convaincre le travailleur étranger de venir s'établir à Montréal. L'opération de charme se poursuit ensuite pour l'encourager à demeurer dans la région et donc à entreprendre des démarches d'immigration permanente. L'entreprise en pénurie de travailleurs offre un accompagnement très personnalisé tant pour ce qui est de la relocalisation des travailleurs étrangers que des démarches d'immigration temporaire et permanente.

La notion d'ascension professionnelle ne constitue pas un enjeu. L'entreprise en pénurie de travailleurs doit plutôt déployer des ressources pour retenir ses travailleurs immigrants.

Ces entreprises œuvrent principalement dans les secteurs de l'aérospatiale, des technologies de l'information et des communications, des jeux vidéo, des effets spéciaux, de la pharmaceutique, etc.



## EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES

### Favoriser la diversité

#### → **Se doter d'une politique de diversité**

Cette pratique encore peu courante dans les entreprises facilite pourtant grandement l'intégration et la rétention d'immigrants qualifiés et permet de mieux soutenir leur progression de carrière au sein de l'organisation. En effet, une politique de diversité permet de s'assurer que les pratiques d'affaires et de gestion des ressources humaines créent un environnement de travail équitable et sain quels que soient l'origine, le sexe, les croyances, la religion ou la langue des employés ou des candidats. Plusieurs organismes comme Emploi-Québec ou l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés offrent des guides ou références<sup>27</sup> dans le domaine et permettent notamment de renforcer les pratiques d'affaires suivantes : développement des compétences interculturelles pour les employés déjà au sein d'une entreprise, processus de recrutement (sélection et embauche), processus d'accueil et d'intégration et stratégie de maintien en emploi.

#### → **Désigner une personne-ressource pour chaque type de diversité**

Cela vaut pour la diversité culturelle, mais aussi pour la mixité homme-femme, les personnes handicapées, les différences générationnelles, l'orientation sexuelle et la diversité des genres, les populations autochtones, etc. En désignant cette personne-ressource, on reconnaît explicitement la présence de diversité au sein de l'organisation. Ces représentants permettent d'établir un dialogue, de sensibiliser les gestionnaires à la réalité de la diversité et de favoriser le développement de carrière. Cela incite aussi les travailleurs à exprimer leurs préoccupations, car ils n'entretiennent pas une relation d'autorité officielle avec le dirigeant de leur groupe.

### Cultiver un sentiment d'appartenance

#### → **Établir la communication avec les employés, tant les immigrants que les non-immigrants**

Des activités saisonnières au bénéfice des employés peuvent être organisées pour faciliter les échanges. Celles-ci représentent un outil simple qui favorise l'implication et l'engagement de tous.

#### → **Planter des pratiques inclusives**

Proposer un souper de Noël varié respectant les restrictions alimentaires de chacun, consentir des congés pour les fêtes religieuses comme l'entreprise le ferait pour d'autres types de demande, etc.

### Appuyer le travailleur immigrant sur le plan professionnel

#### → **Offrir des modules de formation aux employés pour leur permettre de renforcer leur maîtrise du français, de l'anglais des affaires et du style de gestion « québécois »**

La formation est un précieux outil pour accroître la performance des employés. Il faut toutefois cibler les cours qui répondent le plus adéquatement aux besoins de l'employé. Les notions de français avancées et l'anglais des affaires doivent outiller l'employé immigrant dans sa capacité à gérer des employés, à argumenter, à négocier, etc. De plus, il est important pour l'employé de comprendre les particularités du style de gestion au Québec par rapport à celles de son pays d'origine. Certaines formations ou du coaching peuvent être un bon outil pour familiariser l'employé avec cet aspect culturel important pour sa progression de carrière, et améliorer ainsi la communication entre les employés et leur gestionnaire immigrant, et entre collègues gestionnaires également.

#### → **Organiser des séances de réseautage et de mentorat**

Ces séances peuvent être organisées par l'entremise d'un groupe interne dédié à la diversité culturelle. Par exemple, un employé cadre se rend disponible pour discuter en tête à tête avec un employé immigrant qui aspire à évoluer au sein de l'entreprise. Après ces courtes rencontres, certains liens sont cultivés au moyen du mentorat. Dans le cas d'une PME, le même exercice peut se faire entre entreprises d'un même domaine grâce au réseau de contacts des dirigeants.

#### → **Établir un plan de progression de carrière avec le travailleur immigrant**

Par exemple, organiser une rencontre trimestrielle pour discuter avec chacun des employés de leur plan de carrière. Ces rencontres sont distinctes des rencontres d'évaluation du rendement. Ensemble, le gestionnaire et l'employé immigrant établissent un plan de carrière et définissent les éléments qu'il manque à l'employé pour atteindre tel ou tel poste (formation, certification, compétence, etc.). Les activités de développement sont planifiées et un suivi est effectué pour voir ce qui a été accompli.

27. Exemple : Emploi-Québec (2005) Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi.





## Exemples de bonnes pratiques (suite)

### → **Créer des parrainages à l'interne**

Ces parrainages doivent avoir pour but de faciliter l'intégration des nouveaux employés. Par exemple, un employé brésilien récemment embauché a été mis en relation avec un autre employé d'origine brésilienne afin que tous deux puissent s'échanger des renseignements utiles sur la vie au Québec, par exemple la recherche d'un logement, les assurances collectives, l'explication de la paie au Canada (impôts, salaires, retenues à la source) et les codes du travail.

À la lumière de ces trois profils, on remarque que les meilleures pratiques ne sont pas propres à l'un ou à l'autre. L'entreprise modèle se distingue, car elle :

- favorise l'établissement d'une bonne relation entre l'immigrant et son gestionnaire;
- reconnaît les bons coups et les compétences de ses employés;
- adopte une culture d'ouverture où l'immigrant est perçu comme un atout.

# 7 CONCLUSION



## CONCLUSION ET PISTES DE SOLUTION

L'apport économique de l'immigration pour le Québec et sa métropole n'est plus à démontrer. Dans le contexte de l'accélération du vieillissement de la population, l'immigration permet de garantir la disponibilité de la main-d'œuvre et ainsi de maintenir le dynamisme du marché du travail de la région du Grand Montréal.

Pourtant, nos recherches démontrent que les immigrants sont sous-représentés dans les entreprises privées de la région métropolitaine de Montréal. L'hypothèse de recherche voulant que les immigrants accèdent à des postes de niveau cadre dans la même proportion que les non-immigrants n'est pas confirmée. Cependant, on observe que les immigrants demeurent dans des postes de cadre dans une proportion similaire aux non-immigrants.

Bien que cela paraisse intuitif, le sondage révèle que l'accès à l'emploi constitue le plus grand frein à la progression des immigrants vers des postes de cadre. Les autres principaux freins à leur embauche dans des postes de cadre sont une maîtrise du français jugée insuffisante et, dans une moindre mesure, une maîtrise limitée de l'anglais des affaires, les barrières culturelles et les difficultés d'intégration, ainsi qu'une expérience insuffisante ou non reconnue.

Certains freins à l'embauche semblent plus facilement surmontables que d'autres, par exemple l'amélioration de la maîtrise du français et de l'anglais. Cependant, un meilleur

accès à différentes sources d'information permettrait d'agir sur l'ensemble des points énumérés. En outillant mieux les travailleurs immigrants et les employeurs, on ferait en sorte que les travailleurs immigrants et non immigrants soient au même niveau.

De façon plus importante, l'intégration doit être l'affaire de tous. Ainsi, les pistes de solution découlant de cette analyse – qui, rappelons-le, est le fruit d'une vaste consultation menée auprès d'employeurs de la région métropolitaine de Montréal, d'immigrants cadres, d'entreprises embauchant des immigrants et de l'équipe d'experts du programme Interconnexion de la Chambre – s'adressent aux employeurs de la métropole, aux travailleurs immigrants eux-mêmes.

Notons que les recommandations mises de l'avant dans cette étude visent spécifiquement l'ascension professionnelle des immigrants. Les notions d'attraction et d'intégration ne sont donc pas touchées, bien qu'on reconnaisse leur importance pour, d'une part, alimenter le bassin de travailleurs immigrants et, d'autre part, permettre à ces immigrants d'accéder au marché du travail.



***L'immigration permet de garantir la disponibilité de la main-d'œuvre et ainsi de maintenir le dynamisme du marché du travail de la région du Grand Montréal. En outillant mieux les travailleurs immigrants et les employeurs, on ferait en sorte que les travailleurs immigrants et non immigrants soient au même niveau.***

## PISTES DE SOLUTION

### Entreprises

→ **Bien outiller les travailleurs immigrants afin qu'ils acquièrent les aptitudes nécessaires pour occuper des fonctions de cadre. L'approche suivante est notamment recommandée.**

- + Offrir des modules de formation aux employés pour les amener à acquérir :
  - une maîtrise avancée du français;
  - une connaissance de base de l'anglais des affaires;
  - un style de gestion qui correspond aux pratiques courantes dans le contexte québécois.

---

- + Organiser des séances de réseautage et des rencontres de mentorat express à l'interne ou entre partenaires d'affaires œuvrant dans le même domaine.

---

- + Mettre en place des parrainages à l'interne pour faciliter la progression professionnelle des immigrants et les aider à se familiariser avec le mode de vie montréalais.

---

- + Amener un plus grand nombre de travailleurs immigrants qui sont déjà à leur service à postuler à des postes de cadre. Les meilleures pratiques impliquent ce qui suit.

→ **Se doter d'une politique de diversité pour faciliter l'intégration des travailleurs immigrants à l'entreprise et leur ascension à des postes de cadre.**

- + Sensibiliser le gestionnaire à son rôle de leader et l'encourager à établir un lien de confiance avec ses employés immigrants, notamment en créant des lieux d'échange et en encourageant la tenue d'activités sociales pour favoriser les échanges dans un contexte moins officiel.

---

- + Désigner une personne-ressource qui n'est pas membre de la haute direction afin de favoriser les échanges sur la progression de carrière des immigrants.
  - Dans le cas des PME : désigner une personne-ressource.
  - Dans les grandes entreprises : attitrer une personne-ressource au sein des ressources humaines.

### Immigrants

→ **Ne pas hésiter à demander une rétroaction à son gestionnaire ou à une personne-ressource pour identifier les éléments à améliorer afin d'accéder à un poste de cadre. Ces éléments impliquent généralement :**

- + d'approfondir leur maîtrise du français pour atteindre un niveau avancé tant à l'écrit qu'à l'oral;
- + de maîtriser l'anglais des affaires;
- + de participer à des programmes de formation continue ou de retourner aux études pour obtenir un diplôme canadien.

→ **Élargir leur réseau professionnel pour faciliter leur recherche d'emploi et se familiariser avec la culture d'affaires locale.**



# RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES



## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

**BÉGIN, Karine.** *Établissement des travailleurs immigrants sélectionnés au Québec : mobilité professionnelle et présence en emploi qualifié au cours des premières années suivant l'arrivée*, thèse présentée à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Ph. D. en psychologie, Université de Montréal, 2009.

**BLAU, Peter M.** et **Otis Dudley DUNCAN.** *The American Occupational Structure*, 1967.

**BOUDARBAT, Brahim** et **Marie CONNOLLY.** « Évolution de l'accès à l'emploi et des conditions de travail des immigrants au Québec, en Ontario et en Colombie-Britannique entre 2006 et 2012 », *Série scientifique*, CIRANO, 2013.

**CHISWICK, Barry** et **Paul MILLER.** « Earnings in Canada: The Roles of Immigrant Generation, French Ethnicity, and Language », *Research in Population Economics*, 1988.

**Conference Board du Canada.** *Metropolitan Outlook, Autumn 2015*, 2015.

**Emploi-Québec.** *Analyse du marché du travail : tendances et enjeux 2014-2017*, île de Montréal, 2014.

**Emploi-Québec.** *À chaque besoin, une solution*, plan d'action régional 2015-2016 : île de Montréal, 2015.

**Emploi-Québec.** *Enquête 2012 sur les besoins en main-d'œuvre dans les établissements de la région métropolitaine de recensement de Montréal*, 2013.

**Emploi-Québec.** *Le marché du travail et l'emploi par industrie au Québec*, perspectives à moyen (2013-2017) et à long terme (2013-2022), 2014.

**FRENETTE, Marc.** « The Overqualified Canadian Graduate: The Role of the Academic Program in the Incidence, Persistence, and Economic Returns to Overqualification », *Economics of Education Review*, 2004.

**FRENETTE, Marc** et al. « Occupational Mobility of Immigrant Men: Evidence from Longitudinal Data for Australia, Canada and the United States », *Canadian Immigration Policy for the 21st Century*, 2003.

**GREEN, David A.** « Immigrant Occupational Attainment: Assimilation and Mobility over Time », *Journal of Labor Economics*, 1999.

**HIEBERT, Daniel.** « Local Geographies of Labour Market Segmentation: Montreal, Toronto and Vancouver, 1991 », *Economic Geography*, 1999.

**Institut du Québec, Chambre de commerce du Montréal métropolitain** et **Montréal International.** *Comparer Montréal : tableau de bord de la région métropolitaine de Montréal*, 2015.

**Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion du Québec.** *Guide des procédures d'immigration : Composante 3 – Programme de recrutement et de sélection des candidats à l'immigration économique*, 2015.

**Montréal International.** *Étude sur les facteurs associés à la rétention des immigrants temporaires dans le Grand Montréal*, 2015.

**PRESTON, Valerie** et **Joseph C. COX.** « Immigrants and Employment: A Comparison of Montreal and Toronto Between 1981 and 1996 », *Canadian Journal of Regional Science*, 1999.

**PRESTON, Valerie** et **Wenona GILES.** « Ethnicity, Gender and Urban Labour Markets in Canada: A Case Study in Immigrant Women in Toronto », *Canadian Journal of Urban Research*, 1997.

**PRESTON, Valerie, Lucia LO** et **Shuguang WANG.** « Immigrants' Economic Status in Toronto: Stories of Triumph and Disappointment », *The World in a City*, 2003.

**RENAUD, Jean** et **Tristan CAYN.** *Un emploi correspondant à ses compétences? Les travailleurs sélectionnés et l'accès à un emploi qualifié au Québec*, étude réalisée pour le compte du ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles, 2006.

**RUBB, Stephen.** « Overeducation: A Short or Long Run Phenomenon for Individuals? », *Economics of Education Review*, 2003.

**SATZEWICH, Victor** et **Peter S. LI.** « Immigrant Labour in Canada: The Cost and Benefit of Ethnic Origin in the Job Market », *Canadian Journal of Sociology*, 1987.

**SICHERMAN, Nachum.** « «Overeducation» in the Labor Market », *Journal of Labor Economics*, 1991.

**SLOANE, Peter J., Harminder BATTU** et **Paul T. SEAMAN.** « Overeducation, undereducation and the British Labour Market », *Applied Economics*, 1999.

**SOM** pour la Chambre de commerce du Montréal métropolitain et le Conseil emploi métropole. *Étude sur la présence des immigrants dans des postes de cadre dans les entreprises privées de la grande région de Montréal*, 2015.

**Statistique Canada.** Enquête nationale auprès des ménages de 2011, produit de données no 99-010-X2011050, 2013.

**Statistique Canada, CANSIM**, tableau 282-0102, 2015, consulté le 7 novembre 2015.



# 9 ANNEXES



## ANNEXE 1

### Variation des principaux indicateurs économiques (%), grandes métropoles canadiennes

RMR	Indicateur	2016	2017	2018	2019	2016-2019
Montréal	PIB réel	2,3	2,4	2,2	2,0	2,2
	Emploi	1,7	1,5	1,3	1,2	
	Population	1,0	1,1	1,2	1,1	
Toronto	PIB réel	2,8	2,6	2,7	2,8	2,7
	Emploi	1,9	1,8	1,9	2,2	
	Population	1,7	1,8	1,8	1,8	
Vancouver	PIB réel	3,5	3,5	3,0	2,1	3,0
	Emploi	2,1	2,2	1,9	1,9	
	Population	1,5	1,7	1,8	1,8	

Source : Conference Board du Canada. *Metropolitan Outlook, Autumn 2015, 2015.*



## ANNEXE 2

Tableau 1 - Classement des villes choisies selon cinq catégories d'indicateurs (dont une est divisée en deux sous-catégories)

Ville	Activité économique	Croissance économique	Capital humain	Innovation	Qualité de vie	Attractivité
Montréal	14	3	13	11	2	6
Toronto	9	9	3	7	1	1
Vancouver	11	2	5	12	3	3
Boston	2	8	1	4	7	2
Philadelphie	6	12	6	7	15	10
Pittsburgh	12	1	6	10	9	9
Charlotte	8	10	14	15	9	12
Saint-Louis	12	7	9	14	13	14
Minneapolis	5	13	8	6	4	7
Denver	4	6	12	5	6	8
Phoenix	15	15	15	13	11	15
Portland	7	11	9	9	11	11
Seattle	3	5	4	2	5	4
San Francisco	1	3	2	1	8	5
San Diego	10	13	11	2	14	13

Source : Institut du Québec

Tableau 11 - Classement des villes selon les indicateurs de la catégorie « capital humain »

Rang	Ville	Indice de capital humain	Proportion de personnes de 25 à 64 ans détenant un baccalauréat ou plus	Proportion des 25 à 44 ans sans diplôme secondaire dans la population	Immigration internationale nette	Intégration des immigrants au marché du travail
1	Boston	19	1	3	4	11
2	San Francisco	20	2	11	4	3
3	Toronto	23	6	4	1	12
4	Seattle	24	5	7	6	6
5	Vancouver	27	10	2	2	13
6	Pittsburgh	28	11	1	15	1
6	Philadelphie	28	7	8	9	4
8	Minneapolis	29	3	4	8	14
9	Saint-Louis	34	12	6	14	2
9	Portland	34	8	10	10	6
11	San Diego	35	9	14	7	5
12	Denver	39	4	12	13	10
13	Montréal	41	14	9	3	15
14	Charlotte	44	13	13	10	8
15	Phoenix	49	15	15	10	9

Source : Institut du Québec



## ANNEXE 3

### Sondage

#### → Population cible et sélection du répondant

- + Établissements privés de la région métropolitaine de recensement (RMR) de Montréal (5 employés ou plus).
- + Le répondant était la personne en mesure de fournir des renseignements sur la main-d'œuvre au sein de l'établissement.

#### → Base de sondage : L'échantillon a été fourni par Dun & Bradstreet.

#### → Plan d'échantillonnage : Le plan d'échantillonnage non proportionnel a été stratifié en fonction de cinq régions administratives et de trois tailles d'entreprise, de la façon suivante.

#### → Questionnaire : Le questionnaire a été conçu et programmé par SOM en collaboration avec le client. Les entrevues ont été réalisées en français et en anglais. La durée moyenne de réponse au questionnaire était de 10 minutes. Le questionnaire a été testé auprès de 10 répondants le 24 juillet 2015. La version finale du questionnaire est présentée en annexe.

#### → Période de collecte : Du 24 juillet au 24 août 2015.

#### → Mode d'entrevue

- + Entrevues téléphoniques assistées par ordinateur.
- + Gestion informatisée des numéros de téléphone.
- + Gestion de l'échantillon visant des objectifs de taux de réponse supérieurs.
- + Maximum de 23 appels lors de rendez-vous et de 20 appels pour les autres communications.
- + Résultats des appels (les résultats détaillés sont présentés à la page suivante) :
  - taux de non-réponse : 42,5 % ;
  - taux de refus : 29,9 % ;
  - **taux de réponse : 27,6 %.**

Région administrative	Nombre d'employés	Entrevues visées	Entrevues réalisées
Montréal	5 à 49	250	226
Laval	5 à 49	50	49
Lanaudière	5 à 49	50	37
Laurentides	5 à 49	50	41
Montérégie	5 à 49	50	36
Montréal	50 à 99	90	117
Laval	50 à 99	15	19
Lanaudière	50 à 99	15	8
Laurentides	50 à 99	15	18
Montérégie	50 à 99	15	7
Montréal	100 ou plus	90	84
Laval	100 ou plus	15	12
Lanaudière	100 ou plus	15	12
Laurentides	100 ou plus	15	9
Montérégie	100 ou plus	15	11
		<b>750</b>	<b>686</b>



## ANNEXE 3 (SUITE)

### → Pondération et traitement

- + Les données ont été pondérées en réalisant une extrapolation des répondants à la distribution conjointe du nombre d'entreprises selon le nombre d'employés (5 à 49 employés, 50 à 99 employés, 100 employés ou plus) et selon la région (Montréal, Laval, Lanaudière, Laurentides, Montérégie).
- + Les données ont été traitées à l'aide du progiciel spécialisé MACTAB.
- + Les résultats obtenus à chacune des questions sont présentés en fonction d'une bannière qui inclut les variables pertinentes à l'analyse des résultats.

### → Marges d'erreur

- + Les marges d'erreur présentées ci-contre tiennent compte de l'effet de plan.
- + L'effet de plan apparaît lorsque les entrevues complétées ne sont pas réparties proportionnellement à la population d'origine selon les variables de segmentation ou de pondération.
- + L'effet de plan correspond au ratio entre la taille de l'échantillon et la taille d'un échantillon aléatoire simple de même marge d'erreur. Il s'agit d'une statistique utile à l'estimation des marges d'erreur pour des sous-groupes de répondants.
- + Par exemple, au tableau ci-contre, pour l'ensemble, la marge d'erreur est la même que pour un échantillon aléatoire simple de taille 524 ( $686 \div 1,309$ ).
- + La marge d'erreur varie selon la valeur de la proportion estimée. En effet, la marge d'erreur est plus grande lorsque la proportion avoisine les 50 % et plus petite à mesure que la proportion s'éloigne de 50 %.
- + Le tableau ci-contre donne les marges d'erreur de l'étude (en tenant compte de l'effet de plan) selon la valeur de la proportion estimée.

### Marge d'erreur selon la proportion estimée

	Ensemble
Nombre d'entrevues	686
Facteur d'ajustement	1,309
Proportion :	
99 % ou 1 %	±1,0 %
95 % ou 5 %	±2,1 %
90 % ou 10 %	±2,9 %
80 % ou 20 %	±3,9 %
70 % ou 30 %	±4,5 %
60 % ou 40 %	±4,8 %
<b>50 % (marge maximale)</b>	±4,9 %

## ANNEXE 4

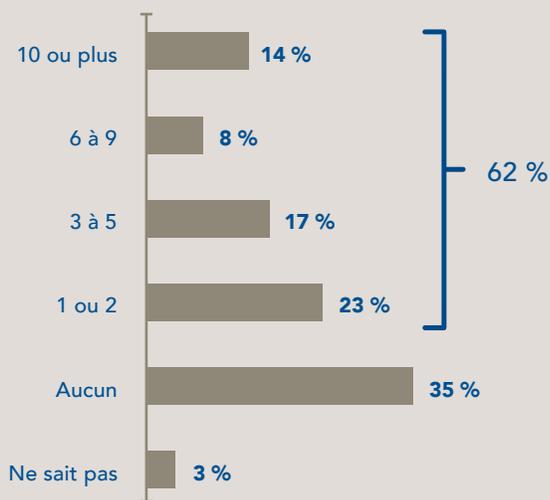
### Profil détaillé des entreprises sondées

	Ensemble (n : 686) %	Montréal (n : 427) %	Autres régions (n : 259) %
<b>Région</b>			
Montréal	54	100	
Lanaudière	7		15
Laurentides	10		21
Laval	8		19
Montérégie	21		45
<b>Taille</b>			
De 5 à 49 employés	91	90	92
De 50 à 99 employés	5	5	5
100 employés ou plus	4	5 ↗	3 ↘
<b>Situation financière</b>			
En croissance	42	41	42
Stable	47	46	48
En décroissance	10	11	9
<b>Années d'existence</b>			
Moins de 10 ans	13	13	12
De 10 à 19 ans	24	22	26
De 20 à 29 ans	24	21	27
De 30 à 49 ans	23	26	21
50 ans ou plus	13	16	9
	Ensemble (n : 686) %	Montréal (n : 427) %	Autres régions (n : 259) %
<b>Exportation de biens/services</b>	17	21 ↗	12 ↘
<b>Présence d'immigrants parmi les associés/propriétaires</b>	30	34	26
<b>Poste du répondant</b>			
Propriétaire/PDG/associé	29	28	30
Directeur/v.-p. RH	24	24	25
Autre cadre/autre directeur/ autre v.-p.	24	24	24
Autre poste	23	24	20



## ANNEXE 4 (SUITE)

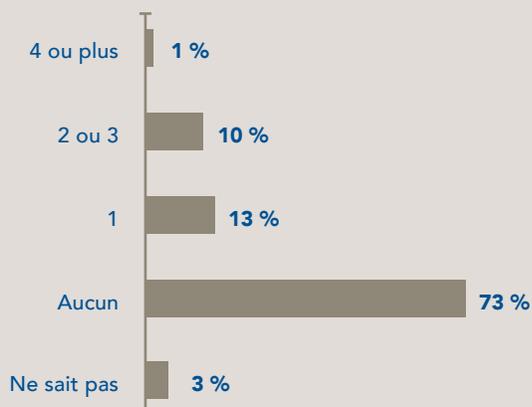
### Nombre d'employés immigrants dans l'établissement (n : 686)



#### Les établissements qui se distinguent

- Région de Montréal (79 %) ↗
- 100 employés ou plus (69 %) ↗
- Ont déjà fait appel à des services ou à des programmes pour favoriser l'intégration des immigrants (86 %) ↗
- Exportent des biens ou services (79 %) ↗
- Région de Lanaudière (27 %) ↘
- Région des Laurentides (30 %) ↘
- Région de la Montérégie (45 %) ↘
- De 5 à 49 employés (62 %) ↘

### Nombre de cadres immigrants dans l'établissement (n : 686)



#### Les établissements qui se distinguent

- Région de Montréal (33 %) ↗
- 100 employés ou plus (43 %) ↗
- Région de Lanaudière (6 %) ↘
- Région des Laurentides (7 %) ↘

## ANNEXE 4 (SUITE)

Le tableau suivant présente le lien entre différentes variables mesurées dans le sondage sur le taux d'accès des immigrants à l'emploi et aux postes de cadre. Outre certaines différences régionales, le seul facteur associé positivement au taux de cadres immigrants est la présence d'immigrants parmi les associés ou les propriétaires de l'entreprise.

L'utilisation de services et de programmes pour favoriser l'accès aux immigrants et le fait d'exporter des biens ou des services sont toutefois associés à un taux plus élevé d'employés immigrants.

Variables explicatives	Lien avec le taux d'immigrants	Lien avec le taux de cadres immigrants
Région de l'établissement	Oui	Oui
Taille de l'établissement	Non détecté	Non détecté
Politiques et activités en place pour favoriser l'accès aux immigrants	Non détecté	Non détecté
Utilisation de services et de programmes pour favoriser l'accès aux immigrants	Oui	Non détecté
Perception de freins à l'embauche	Non détecté	Non détecté
Présence d'immigrants parmi les associés ou les propriétaires de l'entreprise	Oui	Oui
Exportation de biens ou de services	Oui	Non détecté
Statut financier (croissance, stabilité, décroissance)	Non détecté	Non détecté



**CHAMBRE DE COMMERCE DU MONTRÉAL MÉTROPOLITAIN**

380, rue St-Antoine Ouest, bureau 6000  
Montréal (Québec) H2Y 3X7

Téléphone : 514 871-4000 | Télécopieur : 514 871-1255  
[www.ccmm.qc.ca](http://www.ccmm.qc.ca)