

L'ABC du recrutement international



www.lucmichaud.com

13 septembre 2021

La pénurie de main d'œuvre faisait déjà les manchettes avant la pandémie. Elle se pointe aux premières places dans l'actualité. Le recours au recrutement international est une des solutions à ce grave problème.

Ce livre blanc s'adresse aux gestionnaires et propriétaires d'entreprises et a pour but de démystifier cette question qui s'annonce cruciale pour la santé de nombreuses entreprises au Québec. Nous allons bien sûr parler de pourquoi, de comment et de combien ça coûte.

1. La reprise économique en péril

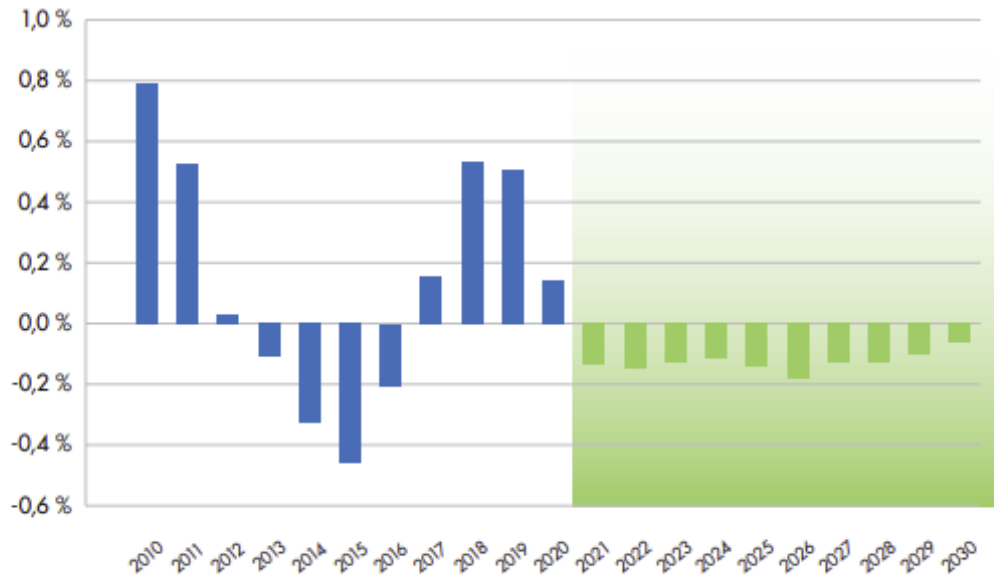
La reprise économique est bien entamée, mais déjà le nombre de postes vacants explose. Au début de la pandémie en mars 2020, il y avait 128 410 postes vacants au Québec. Un an plus tard, on atteint 181 030, une augmentation énorme de 41 % ([Les nombreux dangers de la pénurie de main-d'œuvre | JDM \(journaldemontreal.com\)](#)). Dans un récent sondage du Conseil du Patronat ([La pénurie de main-d'œuvre, une catastrophe annoncée \(cpq.qc.ca\)](#)), 94 % des entreprises disent avoir de la difficulté à recruter et plus grave encore, la moitié avouent avoir refusé des contrats et des commandes, faute de gens pour les exécuter! Et l'avenir s'annonce plus difficile encore.

Le vieillissement de la population va se traduire par une réduction de la main d'œuvre disponible.

GRAPHIQUE



Variations (en pourcentage) de la population âgée de 15 à 64 ans au Québec, 2010-2030 (prévision en vert)



Sources : Données pour 2009-2020 : Statistique Canada, Tableau 17-10-0005-01, Estimations de la population au 1^{er} juillet, par âge et sexe.

Données pour 2020-2030 : Institut de la statistique du Québec (ISQ), Perspectives démographiques du Québec et des régions, 2016-2066. Juillet 2019. Il est à noter que la série de prévisions de l'ISQ commence en 2019 et que la variation présentée pour l'année 2021 repose sur la projection de l'année 2020 de la série de l'ISQ.

Tiré de [État d'équilibre du marché du travail, MTES, 2021](#)

Parmi les solutions possibles, le graphique suivant montre que l'immigration devra jouer un rôle majeur dans l'offre de main d'œuvre dans l'avenir, aussi loin qu'on peut projeter.

GRAPHIQUE



Provenance de l'offre de main-d'œuvre à venir, 2019-2028



Source : Emploi-Québec (estimations).

Ce graphique est le même qu'en 2020, ce qui amène le ministère de l'emploi à préciser qu'un rattrapage est prévu ces prochaines années. Mais ce qui est frappant, c'est que 22%, soit plus que 1 sur 5 de ces nouveaux travailleurs, devra provenir de l'étranger. Dans la plupart des cas, ils ne vont pas tout simplement débarquer de l'avion pour aller frapper à la porte des entreprises. Ce sont ces dernières qui doivent les faire venir. Il faut les trouver, les convaincre de changer de pays, les aider avec les visas, le déménagement, la famille etc. Ça ne se fait pas tout seul!

Malgré cette évidence, seul un petit nombre d'entreprises intègrent le recrutement international dans leur stratégie d'acquisition de main d'œuvre. Et en fait, c'est toute la stratégie elle-même qui doit changer.

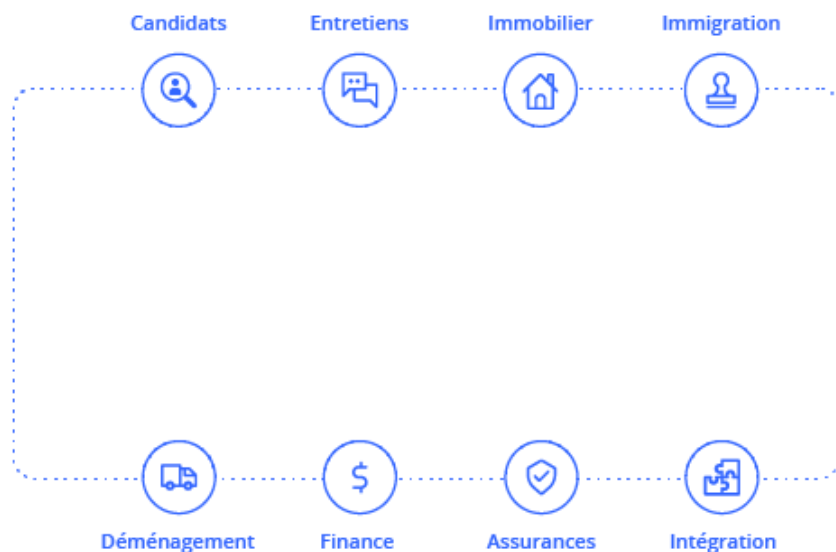
2. Le marché de la main d'œuvre sans dessus-dessous

Depuis les débuts de l'ère industrielle, il y a toujours eu plus de main d'œuvre que d'emplois disponibles. Pour avoir des employés, il suffisait le plus souvent d'afficher le poste et de choisir ensuite parmi les multiples applications. En 2021, les employés ont fréquemment le choix entre plusieurs offres d'emploi. On observe même des phénomènes de surenchère de salaires et d'avantages dans certains forums d'emploi. Pour le marché de l'emploi, c'est une situation sans précédent.

Dans de nombreux secteurs de l'économie et pour des années, le marché de l'emploi va être inversé : ce sera au tour des entreprises de se vendre et de séduire leurs prospects, sans quoi les meilleurs candidats vont leur échapper. C'est vrai pour le recrutement local comme pour le recrutement international, composante cruciale d'une stratégie contemporaine de RH.

3. Les pièces du puzzle du recrutement international

L'entreprise qui recrute à l'étranger va devoir s'occuper de tout un tas de questions qui ne se posent pas avec des employés locaux. Les voici :



3.1 Trouver le candidat

La difficulté est simple à comprendre : il faut trouver un candidat qui a les aptitudes requises ET qui est disposé à changer de pays. Les méthodes traditionnelles se butent à une arithmétique implacable : par exemple, si il y a 1,000 programmeurs Java , on peut les rejoindre avec un affichage de poste ou une démarche directe d'un recruteur. Si la probabilité est que 10 % peuvent être intéressés à une offre d'emploi, on a 100 candidats potentiels. Mais si seulement 1% des candidats sont intéressés à immigrer dans un autre pays, on se retrouve avec un seul candidat. Les annonces sur les Jobboards et l'intervention des recruteurs- chasseurs de tête reviennent donc à 100 fois plus cher à l'international. C'est un modèle inopérant.

Une approche qui a fait ses preuves consiste plutôt à repérer d'abord les gens qui sont intéressés par un projet d'immigration au Québec. Pour rejoindre ces gens il faut faire de la publicité un peu partout : presse, réseaux sociaux, Google Adwords, partenaires etc. On commence par cibler les gens qui sont susceptibles d'accepter un emploi au Québec.

Cette nécessité de faire de la publicité générique sur l'idée de venir travailler et vivre au Canada fait qu'il est avantageux de réunir plusieurs entreprises pour diviser les coûts afférents. Plus il y a d'entreprises et plus ce coût diminuera par candidat. Mais l'envers de la médaille est que des entreprises du même secteur vont être directement en concurrence pour attirer les meilleurs candidats. À ce jeu, les petites entreprises moins connues sont désavantagées et les grandes sont entraînées dans une surenchère pour les meilleurs.

Il y a des missions de recrutement de diverses tailles. Les journées Québec sont très connues, mais il y en a d'autres qui peuvent se révéler tout aussi intéressantes. Rien n'empêche de participer à plusieurs missions. Pourquoi pas ?

3.2 Les entretiens

On dirige ensuite les personnes intéressées vers une plateforme où elles vont prendre connaissance d'offres d'emplois et déposer leurs candidatures. Ces CV sont triés puis acheminés aux entreprises qui participent à la mission. Une entrevue en personne ou à distance pourra déboucher sur une offre d'emploi. Dans les entretiens, il faut essayer de comprendre les objectifs du candidat, car les attentes irréalistes sont la plus grande cause d'échec des projets de mobilité internationale. Les interviewers doivent être attentifs et ne pas hésiter à parler de la famille du candidat, car elle aussi se trouve engagée dans le projet.

Une fois le candidat trouvé et l'offre d'emploi acceptée, on entre dans un processus qui n'existe pas dans le marché domestique et qui est pourtant d'une importance cruciale : le faire venir et le retenir.

3.3 Immigration, visas, permis de travail

L'immigration au Québec est une affaire compliquée. Il y a une impressionnante paperasse à fournir et la moindre petite erreur peut annuler des mois de procédure. Et en plus, les

exigences changent sans préavis et fréquemment. L'idée de demander au RH de l'entreprise de s'en occuper est une fausse bonne idée. La meilleure solution est de donner le mandat à un avocat, spécialisé en immigration, qui a ses entrées dans les ministères et à qui on ne répondra pas : c'est trop tard ou c'est impossible. Pendant tout ce processus qui peut prendre des mois, il faut entretenir la relation avec le candidat et communiquer avec lui pour le rassurer et l'aider.

3.4 Le logement

Penser qu'un nouvel arrivant avec une famille peut trouver lui-même un logement dans une ville qu'il ne connaît pas est une erreur. On ne peut pas se fier à l'internet pour ça. De plus votre candidat n'a pas encore la fameuse cote de crédit que les propriétaires exigent. En pleine pénurie de logement, seul un courtier aguerri et ayant l'expérience des nouveaux arrivants arrive à contourner ces difficultés, Un logement mal adapté, c'est vraiment mal commencer sa nouvelle vie. De plus, il faut savoir que l'adresse détermine l'école que fréquenteront les enfants. Pas d'erreur à faire là non plus.

Il faut donc accompagner le candidat et le conseiller dans sa recherche de logement. C'est une question de respect et de professionnalisme.

3.5 Le déménagement

Meubles, véhicules, armes, alcool : toutes sortes de règlementations fédérales et provinciales. Ce n'est pas grand-chose de faire profiter un nouvel arrivant des conseils de quelqu'un qui connaît tout ça et peut référer des prestataires fiables.

3.6 Les finances

Il ne s'agit pas d'ouvrir un compte dans telle ou telle banque, bien qu'il soit recommandé d'en choisir une qui ait un service spécialisé pour les nouveaux arrivants. Au-delà de ça, le futur immigrant a du mal à situer le niveau de vie qu'il va avoir par rapport à sa situation actuelle. C'est une question complexe mais cruciale. Plus d'impôts, logement moins cher, salaire en dollars, items du coût de la vie, loisirs, vacances... Au final, il se demande : vais-je améliorer mon sort un peu, moyennement ou beaucoup ? L'argent, ça stresse tout le monde. Une discussion

sur cette question va rassurer et ajuster les attentes. Ce n'est évidemment pas avec l'employeur que ça peut se faire.

3.7 Les assurances

Ce domaine est technico-bureaucratique et ne souffre pas l'à-peu-près. Délais de carence, ententes avec certains pays pour l'assurance maladie, assurances complémentaires etc. À éviter absolument : partir sans avoir pris une assurance qui ne peut plus être souscrite une fois sur place.

3.8 L'intégration

La décision de changer de pays ne se prend pas aussi facilement que de changer d'employeur. C'est une expérience qui est très enrichissante sur le plan humain, mais c'est également un saut vers l'inconnu qui demande du courage, de la persévérance et de la résilience, surtout s'il y a une famille qui s'en vient.

On n'a pas idée des différences qui existent dans l'organisation des sociétés, dans les coutumes, les liens entre les individus, les relations avec l'autre sexe, les collègues, le patron et autres figures d'autorité. On ne voit pas ça quand on fait du tourisme et on a souvent tendance à sous-estimer l'impact cumulatif de ces éléments. Ceux qui ont vécu à l'étranger, peu importe où, savent de quoi on parle ici.

Les entreprises qui ont l'habitude d'accueillir des employés de l'étranger connaissent cette problématique. Il y a certes des mesures prises à l'interne pour accueillir les nouveaux venus, mais c'est insuffisant. Les plus expérimentées font affaire avec des agences de relocalisation dont c'est le métier. Elles maîtrisent les questions factuelles comme le logement, les permis, les assurances, les écoles, le climat etc. Mais surtout elles ont de l'expérience et vont savoir rassurer, conseiller et désamorcer les déceptions avant qu'elles ne sabotent le projet. La rétention d'un employé qui arrive de l'étranger est primordiale pour éviter les pertes pour l'entreprise. Vous ne voulez pas être celui à qui un employé productif va dire : désolé, mais mon conjoint veut repartir.

4. Mise en œuvre de la stratégie de recrutement international

Voyons maintenant comment passer à l'action pour une entreprise qui veut ajouter un volet recrutement international à sa stratégie d'acquisition de talents.

4.1 Définition des objectifs et stratégie

Le recrutement international nécessite des investissements particuliers et des délais. Mais il faut aussi comprendre que ces candidats ne peuvent pas être rejoints simplement en affichant des postes. Il faut établir un plan qui va faire intervenir diverses ressources et prestataires.

4.2 Participation à des missions de recrutement

Il existe plusieurs types de missions. Montréal International et Québec International sont des organismes semi-publics qui organisent des missions, essentiellement virtuelles pour le moment.

[Québec en Tournée](#) est une entreprise privée qui regroupe plusieurs entreprises, toutes spécialisées dans la mobilité internationale et actives depuis longtemps dans le domaine. Ces spécialistes accompagnent les entreprises et les candidats à travers tout au long du processus, de l'embauche jusqu'à plusieurs mois après leur arrivée..

La pandémie a forcé les organisateurs de missions à développer un volet virtuel. En ce qui concerne Québec en Tournée, on peut affirmer que c'est un succès, les missions virtuelles ayant résulté en plus d'embauches, alors qu'on était pourtant en pleine pandémie.

Cette technologie virtuelle est sans doute là pour rester et pourra éventuellement se combiner avec une présence physique sur place pour créer un nouveau type de missions hybrides.

4.3 L'avocat en immigration

C'est un spécialiste indispensable. Avant même la mission l'avocat intervient pour établir avec vous quelle stratégie d'immigration adopter et si besoin procéder à l'affichage de vos postes au Québec selon les règles du ministère de l'immigration. Choisir la meilleure stratégie est cruciale pour réduire les délais et les coûts. Par exemple si le poste correspond à une catégorie

prioritaire admise au programme des talents mondiaux, les délais de traitement peuvent être raccourcis de plusieurs mois.

C'est important de savoir que pour immigrer, votre candidat aura un permis de travail fermé d'une durée d'un an. Ce permis est lié à l'emploi qu'il a accepté chez vous. Vous avez donc l'assurance qu'il restera au moins un an au sein de votre entreprise. Il n'en tiendra qu'à vous de le retenir au-delà de cette année.

Le tableau suivant montre la liste des talents mondiaux qui peuvent bénéficier de traitement plus rapide. Il y a aussi d'autres listes prioritaires comme Le traitement simplifié. L'intervention d'un avocat spécialisé est incontournable. Confier cette tâche aux RH ou à un avocat généraliste n'est pas recommandable

Liste des professions exigeant des talents mondiaux (Volet des talents mondiaux – Catégorie B)

En vigueur à compter du 5 juillet 2019

Dans le cadre de la catégorie B du Volet des talents mondiaux, les employeurs peuvent embaucher des travailleurs étrangers temporaires hautement qualifiés pour pourvoir des postes visant des professions figurant sur la liste suivante.

CNP	Profession	Exigence de salaire minimum			
		Taux horaire	Salaire annuel		
0213	Gestionnaires de systèmes informatiques	Procédure à suivre pour déterminer le salaire à offrir			
2147	Ingénieurs informaticiens/ingénieures informaticiennes (sauf ingénieurs/ingénieures et concepteurs/conceptrices en logiciel)				
2161*	Mathématiciens/mathématiciennes et statisticiens/statisticiennes * Les appellations d'emploi ou les professions en lien avec l'actuariat sont exclues de la portée de cette sous-catégorie.				
2171	Analystes et consultants/consultantes en informatique				
2172	Analystes de bases de données et administrateurs/administratrices de données				
2173	Ingénieurs/ingénieures et concepteurs/conceptrices en logiciel				
2174	Programmeurs/programmeuses et développeurs/développeuses en médias interactifs				
2175	Concepteurs/conceptrices et développeurs/développeuses Web				
2281	Techniciens/techniciennes de réseau informatique			39,42 \$	82 000 \$
2283	Évaluateurs/évaluatrices de systèmes informatiques			34,13 \$	71 000 \$
5131**	Producteurs/productrices, directeurs/directrices techniques, de création et artistique et gestionnaires de projet – Effets visuels et jeux vidéo ** Ces postes doivent exiger un minimum de trois années d'expérience dans l'industrie des effets visuels, jeux vidéo ou animation dans un ou une combinaison des rôles suivants : producteur, directeur technique, directeur de création, directeur artistique ou gestionnaire de	37,50 \$	78 000 \$		

4.4 La relocalisation

Les agences de relocalisation existent depuis longtemps dans toutes les villes qui accueillent des travailleurs venant de l'étranger. Leur rôle est de faciliter la relocalisation. Elles ont l'expérience et offrent des services qui allègent le travail des RH et font en sorte de maximiser les chances de succès du projet de mobilité internationale. L'employé qui reçoit ces services sera reconnaissant envers son employeur, ce qui cimentera le lien de fidélité envers lui. Ces coûts ne sont pas si importants, surtout si on les compare à celui de la perte d'un nouvel employé qui va vous

quitter après un an pour un concurrent ou pour retourner dans son pays d'origine. On peut voir les services de relocalisation comme une sorte d'assurance. Voici un exemple des services rendus par une agence de relocalisation :



1 Préparation

- ✓ Réunion pour préciser les besoins et les attentes. Mythes et réalités.
- ✓ Check list préparatoire: trois, deux un et Départ ! Tout ce qui doit être fait avant de partir.
- ✓ Démarches administratives: conseils et assistance

2 Relocalisation

- ✓ Logistique du déménagement: transport, douanes, entreposage...
- ✓ Conseils et suggestions sur le cadre de vie: quartier, logement temporaire ou permanent, écoles, garderies.
- ✓ Accueil à l'aéroport et tour de ville personnalisé.
- ✓ Assistance aux inscriptions administratives locales: Régie de l'Assurance Maladie, Assurance Sociale, permis de conduire, banques, écoles...
- ✓ Supervision de l'installation: nettoyage, peinture, emménagement, électros, TV, Internet, téléphonie, électricité etc.

3 Intégration

- ✓ Revue de l'état de la situation avec toute la famille. Identification sans délai des actions nécessaires pour que tous partent du bon pied.
- ✓ Conseils pratiques sur la vie au quotidien: climat, transports, systèmes scolaire et de santé, loisirs et vie culturelle.
- ✓ Informations sur les différences culturelles au travail, dans les affaires, les relations amicales et de voisinage.
- ✓ Aide et assistance pour le conjoint, pour trouver un emploi, démarrer une petite entreprise et faire du réseautage. Mise en relation avec coachs de transition de carrière.
- ✓ Rencontre avec les enfants afin de les orienter vers les ressources qui vont les aider à vivre pleinement et sereinement cette nouvelle vie qu'ils n'ont pas choisie: cours particuliers, activités sportives ou artistiques, aide psychologique
- ✓ Accès à notre réseau étendu de professionnels de confiance: santé, dentistes, psychologues, avocats, assureurs, comptables, fiscalistes etc.
- ✓ Pour la maison: gardiennes d'enfants, plombiers, femmes de ménage, garagistes, déneigeurs, hommes à tout faire etc.

5. Le coût du recrutement international

Les coûts externes pour acquérir des talents de l'étranger sont variables Le tableau suivant présente les principaux postes. :

Coût moyen pour une mission avec 3 postes affichés	
Participation à une mission virtuelle	5000 \$
Participation à une mission en présentiel, 3 postes	6000 \$
Avocat en immigration	4000 \$ - 6000 \$ par employé
Agence de relocalisation	2000 \$ - 4000 \$ par employé

Il s'agit d'ordres de grandeur et chaque cas est différent. Si on a plusieurs postes à combler, le coût diminue. On notera toutefois qu'on reste en deçà de ce qu'un chasseur de tête prend typiquement pour trouver un employé.

Parmi les bénéfices pour l'entreprise, outre de combler ses postes avec des employés hautement qualifiés et motivés par la vie au Québec, il faut considérer que les nouveaux arrivants ont tendance à rester fidèles à leur premier employeur plus longtemps que des employés locaux, qu'un recruteur ou LinkedIn auront débauchés d'un de vos concurrents. Une décision stratégique.

6. Conclusion

Les entreprises du Québec vont avoir de plus en de mal à combler leurs besoins en main d'œuvre avec le marché local. Le recours au recrutement international a connu une pause avec la COVID, mais déjà la pénurie est de retour dans plusieurs secteurs. La question à laquelle chaque entreprise doit répondre est : ai-je le choix de me passer d'employés étrangers ?

Il en va de cette fonction comme bien d'autres dans une entreprise : avec l'expérience, on devient meilleur. Mais pour acquérir cette expérience, il faut se lancer, expérimenter, apprendre et s'ajuster.