

Titre : Les facteurs explicatifs du faible taux de rétention des immigrants au Nouveau-Brunswick

Rubrique : Articles de recherches

Auteur(s)

Gilles Marcoux, professeur¹
Alidou Ouedraogo, professeur¹

Citation : Marcoux, G. et Ouedraogo, A. (2025). Les facteurs explicatifs du faible taux de rétention des immigrants au Nouveau-Brunswick. *Ad Machina*, 9(1), 73-86. <https://doi.org/10.1522/radm.no.9.2031>

Affiliation des auteurs

1 : Université de Moncton, Nouveau-Brunswick, Canada

Déclaration des conflits d'intérêts

- Aucun conflit d'intérêts à déclarer
- Conflit d'intérêts à déclarer (veuillez détailler)

Déclaration de l'utilisation de l'IA

- Nous n'avons pas d'utilisation de l'IA à déclarer
- Nous déclarons l'utilisation de l'IA (veuillez détailler)

Résumé (250 mots)

Le manque de main-d'œuvre dans divers secteurs économiques au Nouveau-Brunswick a amené ces dernières années plusieurs entreprises de cette province, tout comme dans le reste du Canada, à se tourner vers la venue de travailleurs provenant de l'international. Or, lorsque l'on constate les données démographiques au Nouveau-Brunswick relativement au vieillissement de sa population, à la faible proportion des immigrants par rapport à l'ensemble de la population de cette province ainsi que son faible taux de rétention des immigrants sur une période de cinq ans, il importe de se pencher sur les facteurs pouvant amener ces nouveaux arrivants à quitter le Nouveau-Brunswick. Puisque si rien n'est fait à cet égard, le risque est grand que le Nouveau-Brunswick ne devienne qu'un espace transitoire pour plusieurs immigrants reçus dans cette province. C'est donc dans ce contexte que le présent article vise fondamentalement à comprendre ces facteurs à partir de l'opinion de gestionnaires et d'employés évoluant dans des organismes d'établissement des immigrants au Nouveau-Brunswick, et ce, dans sa partie francophone. Cette étude présentera trois grands facteurs pouvant expliquer le faible taux de rétention des nouveaux arrivants dans cette province. Elle mettra en lumière les besoins de s'intéresser non seulement à leur intégration économique mais également sur celle liée à leur dimension sociale, en misant notamment sur l'acquisition de compétences culturelles, et ce, dans une perspective élargie.

Abstract

Over recent years, the labour shortage in various economic sectors in New Brunswick has led many businesses in the province, as in the rest of Canada, to seek international workers. However, given New Brunswick's demographic data regarding its aging population, the low proportion of immigrants relative to the province's total population, and its low five-year immigrant retention rate, it is important to examine the factors that may lead these newcomers to leave New Brunswick. If nothing is done in this regard, there is a significant risk that New Brunswick will become merely a transit point for many immigrants. It is in this context that this article is fundamentally intended to understand these factors from the perspectives of managers and employees working in immigrant settlement agencies in the francophone part of New Brunswick. This study reveals three main factors that may explain the low retention rate of newcomers in this province. It highlights the need to focus not only on their economic integration but also on their social integration, particularly through the acquisition of cultural skills, within a broader perspective.

Mots clés


Nouveau-Brunswick, nouveaux arrivants, intégration, taux de rétention, compétences interculturelles

Keywords

New Brunswick, newcomers, integration, retention rate, intercultural skills

Droits d'auteur

Ce document est en libre accès, ce qui signifie que le lectorat a accès gratuitement à son contenu. Toutefois, cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la licence [Creative Commons Attribution \(CC BY\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



Les facteurs explicatifs du faible taux de rétention des immigrants au Nouveau-Brunswick

Gilles Marcoux
Alidou Ouedraogo

Introduction

Le manque de main-d'œuvre dans divers secteurs économiques au Nouveau-Brunswick (NB) a amené, ces dernières années, plusieurs entreprises de cette province, tout comme dans le reste du Canada, à se tourner vers la venue de travailleurs provenant de l'international. En fait, l'attraction des immigrants envers le NB s'est lentement, mais constamment, accrue depuis ces dernières décennies. En moyenne annuelle, le nombre d'immigrants internationaux ayant obtenu leur statut de résident permanent est passé de 2 300 à 14 988 entre 2013-2014 et 2023-2024 (EmploisNB, 2025b).

Or, lorsque l'on constate que la proportion des immigrants par rapport à l'ensemble de la population représentait seulement 4,6 % en 2016 et 5,8 % en 2021 au NB, alors que celle pour l'ensemble du Canada représentait 21,9 % et 23,0 % pour ces mêmes années (Statistique Canada, 2016; 2021), il y a lieu de s'inquiéter, et ce, même si la croissance démographique au NB ces dernières années est essentiellement due à l'arrivée croissante d'immigrants internationaux (EmploisNB, 2025b). En outre, compte tenu du faible taux de rétention des immigrants dans cette province sur une période de cinq ans, soit le 3^e plus faible taux parmi les provinces canadiennes à 51,7 % (Statistique Canada, 2024a), il importe de se pencher sur les facteurs pouvant amener ces nouveaux arrivants à vouloir quitter la province. Si rien n'est fait à cet égard, le risque est grand que le NB ne devienne qu'une province de transition pour plusieurs immigrants reçus sur son territoire.

C'est donc dans ce contexte que le présent article vise fondamentalement à comprendre ces facteurs à partir de l'opinion de gestionnaires et d'employés évoluant dans des organismes d'établissement des immigrants au NB francophone. Dans cet ordre d'idées, ce manuscrit propose de répondre à cet enjeu en présentant d'abord le contexte de cette étude empirique et son cadre théorique. Ensuite, après avoir exposé la méthodologie utilisée de type qualitative, nous dévoilerons les principaux résultats obtenus à la suite de la recension de données empiriques. Enfin, nous procéderons à une discussion de ces résultats et nous observerons alors de quelle manière l'acquisition de compétences interculturelles demeure fondamentale pour les acteurs impliqués dans un processus d'immigration et d'intégration des immigrants, non seulement sur le plan économique, mais aussi social.

1. Contexte de l'étude

Même si le nombre de postes vacants a diminué en 2023-2024 au NB, tout comme dans plusieurs autres provinces au Canada, le NB fait toujours actuellement face à un manque de main-d'œuvre dans plusieurs secteurs de son économie (EmploisNB, 2025a). En fait, ce manque de main-d'œuvre découle de divers problèmes reliés à la démographie et au marché du travail de cette province, par exemple le vieillissement marqué de sa population active (EmploisNB, 2024) et le déficit de certaines qualifications dans sa main-d'œuvre. Ce genre de phénomène a conduit plusieurs experts à suggérer que le risque était grand, si rien n'est fait à cet égard, que des conséquences négatives viennent frapper prochainement l'économie de cette province atlantique (Gouvernement du Canada, 2024).

À ce sujet, le *Conference Board of Canada* (El-Assal et Goucher, 2017) publiait, il y a quelques années, un rapport dans lequel était soulignée toute l'importance pour les provinces atlantiques de recourir davantage à l'immigration afin de combler leurs besoins en main-d'œuvre. Dans cette perspective, le gouvernement fédéral lançait, en 2017, le Projet pilote d'immigration au Canada atlantique, remplacé en 2022 par le Projet d'immigration au Canada atlantique (PICA). Tout en menant une réflexion préliminaire du Programme pilote d'immigration au Canada atlantique (PPICA), lancé en mars 2017 par le gouvernement fédéral, le rapport du *Conference Board of Canada* rappelait aux instances politiques qu'il ne suffit pas d'attirer des immigrants en Atlantique, il faut également savoir les retenir. En effet, le taux de rétention de l'ensemble des immigrants sur une période de cinq ans dans les quatre provinces atlantiques arrive toujours en queue de peloton parmi les provinces canadiennes. En fait, le taux de rétention des immigrants admis en 2017 au NB, soit sur une période de cinq ans, est de 51,7 %, soit le 3^e plus faible taux parmi les provinces canadiennes (Statistique Canada, 2024a). Même s'il y a eu amélioration au NB entre ceux admis en 2012 et 2017, le taux de rétention des immigrants dans cette province est bien inférieur à ceux obtenus par les quatre premières provinces au Canada, soit l'Ontario (93,5 %), la Colombie-Britannique (87,5 %), l'Alberta (87,3 %) et le Québec (79,7 %).

Même si la population au NB, tout comme dans le reste du Canada, a considérablement connu une croissance ces dernières années, essentiellement due à l'arrivée de migrants, le NB risque toujours de faire face à une rareté de la main-d'œuvre dans les prochaines années en raison du vieillissement de sa population globale. En effet, 23 % de sa population totale était âgée de 65 et plus en 2024, contre 18,9 % pour l'ensemble du Canada (Statistique Canada, 2024b). Ce genre de phénomène a amené plusieurs experts à souligner que le risque est grand que des conséquences négatives viennent frapper prochainement l'économie néo-brunswickoise. En fait, la zone de risque pour les autorités politiques de cette province s'explique par une baisse des revenus provenant des impôts des particuliers, une baisse de la productivité de ses entreprises et, peut-être même, à leur fermeture ou à leur délocalisation. Dans ces conditions, une pression énorme pourra être ressentie par les autorités politiques du NB sur le plan des services sociaux offerts à sa population, tels que ceux liés aux soins de santé ou à l'éducation. De plus, lorsque l'on cumule ce premier constat au faible taux de rétention des immigrants au NB, tel que mentionné précédemment, il n'y a qu'un pas avant d'activer la sonnette d'alarme.

C'est dans ce contexte que la présente étude s'intéresse aux facteurs pouvant expliquer le faible taux de rétention des immigrants au NB. Plus précisément, son objectif vise à mettre en lumière les particularités qu'expérimentent les immigrants francophones dans les communautés francophones en situation minoritaire (CFSM), soit dans l'Acadie du NB. La pertinence de s'intéresser à ce phénomène est qu'il semble y avoir peu d'études ayant traité ce sujet au NB et que le taux de rétention des immigrants francophones au NB sur une période de 5 ans a oscillé entre 42,9 % et 60 % de 2006 à 2016 (McDonald, Miah et Mokhtar, 2022). Évidemment, des programmes gouvernementaux, tant au fédéral qu'au provincial, peuvent parvenir à attirer des immigrants qualifiés dans cette province. Toutefois, tant qu'on n'aura pas identifié les causes de départ des immigrants et qu'on ne les aura pas prises en compte dans l'élaboration de programmes gouvernementaux, il y a fort à parier que les autorités politiques dépensent de fortes sommes d'argent sans qu'il y ait un retour suffisant sur leur investissement.

2. Cadre théorique

Pour envisager d'identifier les facteurs relatifs au taux de rétention des immigrants au NB, il importe d'abord de se pencher brièvement sur les particularités démographiques de cette province en termes linguistiques. En fait, le NB est la seule province officiellement bilingue au Canada. En principe, selon la Charte canadienne des droits et libertés, les membres des communautés anglophones et francophones ont un statut, des droits et des privilèges égaux devant la loi (Commissariat aux langues officielles du Nouveau-Brunswick, 2025), et ce, même si seulement 29,5 % des citoyens de cette province ont le français comme langue maternelle contre 63,7 % pour l'anglais (Statistique Canada, 2021). Dans ce contexte, les Acadiens du NB doivent prendre garde à leur assimilation face à la communauté anglophone. Ainsi, les



nouveaux arrivants francophones qui immigreront dans l'Acadie du NB expérimentent une double intégration : l'une dans leur communauté (d'accueil) francophone en situation minoritaire (CFSM); l'autre avec la communauté anglophone majoritaire (Sall, 2021). Cette situation peut s'avérer problématique pour ces immigrants, par exemple sur le plan de leur intégration en emploi.

2.1 Approches théoriques dans les études portant sur l'immigration dans les CFSM

Lorsqu'on parcourt la littérature portant sur l'immigration dans les CFSM canadiennes, force est de constater qu'on y retrouve peu d'approches théoriques. Malgré ce constat, Fourot (2016) et Sall (2021) ont identifié trois grandes approches utilisées dans ce type d'études.

D'abord, il y a celle intitulée « vitalitaire-utilitaire » qui envisage le phénomène d'immigration dans les CFSM comme en étant un de survie de ces communautés. En fait, en raison du déclin démographique que vivent les CFSM par le truchement du vieillissement de la population et de l'exode des jeunes, attirer des immigrants francophones devient une question de survie. Ensuite, il y a l'approche du continuum « sélection, accueil, intégration et rétention » qui met en lumière les phases usuelles de l'immigration, mais particulières dans les CFSM. L'étape d'attraction est souvent considérée comme étant complexe, puisqu'il demeure difficile d'attirer des immigrants dans les milieux ruraux, là où l'on trouve le plus les CFSM. De plus, ces communautés peuvent faire la promotion de leur région sur le plan de l'immigration. Or, elles ne disposent d'aucun pouvoir décisionnel sur le plan de la sélection et de l'intégration, puisque tous ces pouvoirs sont entre les mains du gouvernement fédéral canadien. C'est d'ailleurs ce qui amène Sall (2021, p. 9) à considérer les CFSM comme se caractérisant par une « incomplétude institutionnelle ». De plus, malgré le fait que, sur le plan légal au NB, les communautés francophones et anglophones jouissent des mêmes droits et privilèges, il n'en demeure pas moins que le caractère minoritaire des francophones ajoute une couche supplémentaire de difficultés pour l'intégration des immigrants, ceux-ci représentant de fait « une minorité au sein d'une minorité » (Madibbo, 2006), ce qui peut avoir des répercussions sur leur rétention. Enfin, la dernière approche est celle intitulée « identitaire » et fait référence à la représentation de l'identité collective acadienne (Landry, 2015). Bien que ce projet se veuille au départ inclusif (Sall, 2021, p. 10-11), il échoue sur ce plan notamment parce que rien n'oblige les immigrants francophones à vivre en français (par exemple, en envoyant leurs enfants à l'école francophone), que l'immigration semble n'avoir qu'une visée instrumentale (pallier au déclin démographique) et que ce projet inclusif s'articule autour d'une conception ethnique du « nous Acadiens », comme quoi « il n'est pas possible de devenir Acadien, on naît Acadien ou on ne l'est pas » (Landry, 2015, p. 210). Ainsi, sur le fond de la déportation historique des Acadiens au 18^e siècle, la conception diasporique de l'Acadie fait en sorte que seuls les Acadiens de sang sont membres intégrants du « nous » collectif (Sall, 2021, p. 11).

2.2 Les modèles d'acculturation, d'acculturation interactive et de l'interaction dynamique basée sur les compétences interculturelles

Par ailleurs, en élargissant le spectre de la littérature portant sur l'immigration, il est possible de distinguer, sur le plan théorique, le modèle de l'acculturation de Berry (1980). En fait, ce modèle se subdivise en quatre grandes stratégies. Il y a d'abord celle de l'intégration par laquelle l'individu veut préserver sa propre culture et son identité, tout en valorisant les échanges avec sa communauté d'accueil. Ensuite, nous avons la stratégie d'assimilation, où l'individu ne désire pas conserver sa propre culture et valorise plutôt l'interaction avec la communauté d'accueil. Par ailleurs, il y a celle de la séparation, où l'individu vise à préserver sa propre culture tout en rejetant l'interaction avec la communauté d'accueil. Enfin, il y a celle de la marginalisation qui abandonne sa propre culture tout en ne désirant pas interagir avec la communauté d'accueil.

En réponse au modèle de Berry, un autre modèle fut plus tard développé, soit celui de l'acculturation interactive (IAM) de Bourhis et Bougie (1998) qui met davantage l'accent sur les interactions entre les immigrants et la communauté d'accueil et dont l'objectif « est de présenter une vision non déterministe,

plus dynamique de l'acculturation des immigrants et de la communauté d'accueil » (Bourhis et al., 1998, p. 84). Par ailleurs, Van der Zee et Van der Oudenhoven (2022) vont encore plus loin dans cette approche de l'interaction dynamique en incorporant dans leur modèle les immigrants et les non-immigrants, les dynamiques interactionnelles entre eux et en laissant une place importante aux compétences interculturelles. Ce modèle mise davantage sur les ajustements mutuels entre ces acteurs en termes d'émotions, de cognitions et de comportements afin de voir de quelle manière les dynamiques d'acculturation peuvent émerger des interactions concrètes. Ce modèle en arrive à quatre stratégies possibles sur le plan de l'acculturation, s'articulant autour de la notion d'identité : l'intégration identitaire, l'assimilation identitaire, l'infliction identitaire et l'évitement identitaire. En mettant l'emphase sur les compétences interculturelles qui mettent en lumière l'efficacité interculturelle, englobant l'empathie culturelle, l'ouverture d'esprit, la stabilité émotionnelle, la flexibilité et l'initiative sociale, il est alors possible de découvrir que les individus peuvent expérimenter la diversité en tant qu'« expérience d'apprentissage positive » (Van der Zee et Van der Oudenhoven, 2022, p. 123). Ainsi, en mettant de l'avant l'idée qu'une compétence, à la base, est davantage de l'ordre d'un savoir-combiner (Le Boterf, 1994 dans Barmeyer 2008, p. 211) que d'un savoir ou d'un savoir-faire, « la compétence interculturelle contribue à une meilleure connaissance et à une meilleure compréhension des autres cultures et de sa propre culture et permet ainsi une interaction cohérente et efficace tout en mettant en valeur les différences en tant que complémentarité » (Barmeyer, 2008, p. 212). L'objectif de l'acquisition de compétences interculturelles consiste à faire en sorte que les individus qui la possèdent peuvent constamment trouver un équilibre entre leur propre identité et la remise en question de celle-ci, un équilibre fragile ayant le potentiel d'être une source d'énergie et de créativité (Barmeyer, 2008).

Au sujet du développement des compétences interculturelles, Arseneault (2024) mettait récemment en évidence que les organisations auraient tout intérêt à abandonner les programmes de formation actuels en ÉDI (équité, diversité, inclusion). Lesdites formations ne misent ni plus ni moins qu'à « modifier les valeurs des personnes employées, telles que leurs opinions à l'égard des groupes protégés » (Arseneault, 2024, p. 1), qui peuvent malheureusement conduire à des stratégies d'évitement de la part des destinataires de la formation. Or, comme nous le rappelle Arseneault, si les organisations veulent réduire les écarts culturels au sein de leur structure et des interactions entre les personnes issues d'horizons culturels différents, en vue d'améliorer les performances des équipes de travail et des organisations, celles-ci auraient tout intérêt à mettre en place des programmes de formation misant sur le développement de l'intelligence culturelle (IC), comprenant les dimensions de l'IC métacognitive, l'IC cognitive, l'IC motivationnelle et l'IC comportementale (Van Dyne, Ang et Tan, 2016; Rockstuhl et Van Dyne, 2018; Jurasek et Wawrosz, 2023).

Dans le cadre de notre étude, nous aborderons le phénomène de la rétention des immigrants dans les CFMS selon l'approche du continuum 'sélection, accueil, intégration et rétention' et selon le modèle de l'IAM revu par Van der Zee et Van der Oudenhoven (2022), en articulant cette approche de l'interaction dynamique autour du développement des compétences interculturelles. L'objectif central de cette étude consiste à identifier les facteurs qui influencent la volonté des immigrants francophones à quitter le NB.

3. Méthodologie

Pour atteindre l'objectif central de cette recherche, nous avons réalisé des entretiens semi-dirigés avec des dirigeants et des employés évoluant dans des organismes d'établissement au NB responsables de faciliter l'intégration économique et sociale des immigrants. Cette étude se veut une première étape d'un projet de recherche plus large. En fait, en effectuant une recension de données empiriques auprès de ces organismes d'établissement en milieu francophone, nous visons à avoir une meilleure compréhension du phénomène de l'immigration dans les CFMS au NB ainsi que des facteurs relatifs au faible taux de rétention des immigrants dans cette province. La prochaine étape de cette recherche consistera à faire des entretiens



auprès d'employeurs, d'employés locaux et d'immigrants ainsi que des membres de la communauté d'accueil afin de prendre connaissance des perceptions à l'égard de ce phénomène que peuvent avoir les acteurs interagissant au quotidien entre eux.

Au départ, il avait été convenu avec les répondants que nous procéderions par la méthode des groupes de discussion. Or, compte tenu de la disponibilité de certains des répondants, nous n'avons pu réaliser que cinq groupes de discussion (composés de 2 à 3 répondants) et quatre entrevues individuelles, pour un total de seize répondants rencontrés.

Ces entretiens enregistrés étaient d'une durée variant entre 60 à 75 minutes chacun et le questionnaire comprenait six blocs de questions ouvertes relativement : 1- aux secteurs économiques les plus durement touchés par la rareté de la main-d'œuvre; 2- aux rôles que jouent les organismes d'établissement auprès des employeurs et des immigrants; 3- aux enjeux et aux défis auxquels doivent faire face les employeurs et ces nouveaux arrivants (et ce, tant pour eux en tant que demandeur principal que pour leur conjoint.e et leurs enfants); 4- aux attentes et aux besoins des employeurs et des immigrants; 5- aux réactions des communautés d'accueil au sujet de l'arrivée d'immigrants dans leur région; 6- au fait de relater des histoires à succès et d'autres plus négatives (et leurs causes, selon eux) vécues par les immigrants.

La méthode d'échantillonnage retenue fut celle de la convenance (Fortin et Gagnon, 2022), dans le sens où nous avons contacté des organismes d'établissement et rencontré les gestionnaires intéressés par l'étude. En fait, nous avons d'abord contacté par téléphone les dirigeants de chacun de ces organismes d'établissement afin de présenter notre projet de recherche et ses objectifs. Compte tenu de leur intérêt envers ce projet, nous avons ensuite convenu d'une rencontre dans leurs bureaux respectifs, et ce, avec un ou plusieurs employés spécialisés en intégration en emploi des nouveaux arrivants au NB afin d'y effectuer des entrevues semi-dirigées.

Nous avons finalement utilisé le logiciel NVivo pour mener une analyse qualitative thématique. Les entretiens ont d'abord été retranscrits de manière intégrale et ils ont été ensuite l'objet de plusieurs lectures attentives afin de repérer des thèmes, de les regrouper et de procéder à un examen discursif de ceux-ci. Nous avons opté pour une démarche de thématization en continu (Paillé et Muchielli, 2021) qui nous a permis d'identifier les convergences, les divergences et les complémentarités entre les thèmes afin de les regrouper, de les fusionner et de les hiérarchiser. Cette démarche nous a permis de construire un arbre thématique à trois niveaux, composé de grands regroupements thématiques, d'axes thématiques et de thèmes subsidiaires (Paillé et Muchielli, 2021). Ce cheminement nous a amené à constater l'émergence de trois grands thèmes qui seront présentés dans la prochaine section portant sur les résultats.

4. Présentation des résultats

4.1 L'accueil de la communauté

Trois grands thèmes ont émergé de l'analyse des données. D'abord, le premier thème qui a surgi est celui lié à la manière dont la communauté d'accueil était sensibilisée à la venue de travailleurs internationaux. L'ensemble des répondants a mentionné que l'accueil de ces nouveaux arrivants se passait relativement bien. En fait, les répondants rencontrés ont souligné que leurs organismes mettaient en place diverses activités visant à favoriser l'intégration des nouveaux arrivants, telles que des activités sociales au cours desquelles on invitait des gens de la communauté locale, des immigrants établis et des nouveaux arrivants.

On fait des activités des fois, juste pour eux autres, pour les intégrer dans notre région. Comme on va les amener à des endroits où ça explique le village acadien, ça explique comment l'Acadien a vécu ici, au début, l'hiver dans une sucrerie. Ça c'est juste les résidents permanents. Après on fait des activités résidents permanents et membres. Ça, ce sont des membres, ce sont des Canadiens pis c'est qu'on essaie de les amener avec des Canadiens de la région. Et, après, on fait des activités avec les trois, on fait le grand public. (...). Ça, c'est pour sensibiliser un peu tout le monde. (OE1-2)

D'autres activités relatives au jumelage entre des bénévoles de la communauté locale et des nouveaux arrivants ainsi que celles relatives à la formation sur les relations interculturelles dans les écoles de la région, étaient également initiées.

Ce qui fait qu'on est quand même assez actifs dans la communauté, puis j'ai beaucoup de mes collègues qui vont dans les écoles pour faire des présentations aussi. (OE5-3)

On fait des activités (...) sociales où on invite autant la communauté d'accueil que la communauté immigrante, que la communauté déjà établie. Des activités qui se mélangent comme ça. On est en train de mettre sur pied un programme de jumelage entre des personnes bénévoles de la communauté accueillante et des nouveaux arrivants. (OE4-2)

Évidemment, les répondants ont entendu des commentaires parfois « douteux » de la part de certains membres de leur communauté, mais cela n'est pas généralisé.


On ne peut pas arrêter le racisme, on ne peut pas faire de miracles, mais on peut sensibiliser les gens, oui. (...) [L]'employeur qui ne va pas vraiment vouloir, [ce n'est pas] pas parce qu'il ne les aime pas, mais c'est parce qu'il a peur de perdre des clients, il ne veut pas avoir de problème, pis y'a d'autres employeurs qui sont "oui pas de souci avec ça, envoie amène [moi] ça". (OE1-2)

Quand les employeurs sont prêts pour l'immigration, généralement, ça se passe assez bien. Assez bien parce que finalement tout le monde y met un petit peu du sien. Il y a toujours (...), y a souvent un décalage entre l'employeur qui est convaincu, mais l'équipe de travail qui reste à convaincre. (OE2-2)

Par exemple, avec la crise du logement, une famille immigrante est arrivée et on lui a trouvé un logement. Les voisins se sont mis à jaser en disant 'pourquoi eux ont une place? Plusieurs personnes se cherchent un logement depuis longtemps. Eux, ils arrivent et ils ont un logement qui les attend'. (OE8-1)

Je travaille avec beaucoup de résidences pour personnes âgées, puis il y en a une, c'est vraiment une grosse résidence (...). Elle, elle a beaucoup d'étudiants internationaux (...) pis c'est très proche du collège, alors ça les aide. Mais la première Africaine qu'ils ont eue pour travailler pour eux, ils ont eu des résidents qui ont dit "Ah my God, je ne veux pas me faire toucher par elle (...)". Puis, après ça, ils ont fait comme leur propre sensibilisation pis cette femme-là, aujourd'hui, parce qu'elle est encore là, (...), est comme la préférée de tous les résidents. Elle a tellement de bonté puis une douceur, avec un accent français, maintenant, ils veulent tous l'avoir. T'sais, au début, c'était "Oh mon Dieu, elle est noire". Pis là, maintenant, ils veulent tous l'avoir (...). C'est juste pour dire, la peur de quelque chose de nouveau, puis il ne faut pas oublier qu'ils sont quand même plus âgés que nous autres. Ils n'ont peut-être jamais vu ça. Puis, aujourd'hui, c'est "elle dit non, non, si elle s'en irait, je ne sais pas ce que je ferais parce que les résidents l'adorent". (OE1-2)

Donc, les employeurs ne sont pas racistes ou contre l'embauche des immigrants. Leur crainte fondamentale est celle de faire fuir leurs clients. De plus, selon les répondants, l'objectif des organismes d'établissement est de faire en sorte que la population en faveur de l'immigration économique puisse influencer positivement celle qui se montre plutôt neutre, et ce, via, par exemple, une formation élargie sur les relations interculturelles, s'adressant à la fois aux nouveaux arrivants, aux employeurs, à la main-d'œuvre locale ainsi qu'aux membres de la communauté locale.



C'est pour ça que dans les centres d'accueil, c'est important les activités pour les immigrants, mais je pense qu'on rend [davantage] service en laissant les immigrants se frotter à la communauté pour réussir à intégrer réellement la communauté et à faire partie de cette communauté. Si tu organises, toutes les semaines, tous les mois, des choses pour les immigrants, c'est bien au début, mais tu entretiens les immigrants dans quelque chose qui est beaucoup plus rassurant pour eux, mais après il ne faudrait pas qu'ils se contentent de ça. Il faut les aider à aller vers s'intégrer à la communauté. (OE2-2)

4.2 Le décalage entre la phase prémigratoire et la réalité au NB

Ensuite, le deuxième thème à avoir émergé de l'analyse des données est celui relatif à l'existence d'une sorte de décalage entre la réalité du NB et l'approche de type 'séduction' effectuée par les responsables de la promotion de cette province auprès des candidats à l'immigration.

(...) [P]arce que là, c'est le Canada, y'a chaque province qui est là, ils vont faire une présentation (...) quand même assez vite sur le Nouveau-Brunswick parce qu'oublie pas que t'as quand même tout le Canada à couvrir. Ils font une présentation, mais ils ne vont pas aller en détail dans tout. Ils ne peuvent pas. (...) Ils venaient me voir pour des questions comme des diplômes, des choses comme ça (...). Il y a la promotion qui est faite, mais aussi, quand ils viennent nous voir, qu'ils prennent la peine de venir voir ou nous contacter, c'est à ce moment-là qu'ils vont réaliser que ah ok (...), qu'on va leur dire "ben, parlez-vous anglais? Non". Il faudrait penser à une autre région dans la province comme dans le nord. "Non, ben je vais apprendre". Ça ne marchera pas. Donc, les réalités, c'est, on y'a beaucoup de promotion qui est faite pour le Nouveau-Brunswick, mais, en même temps, il faut qu'ils prennent la peine encore de venir nous voir, puis de poser les questions, puis faire beaucoup de recherches parce que c'est sûr qu'il n'y a personne qui va aller présenter, puis dire "ah, venez au Nouveau-Brunswick, si vous ne parlez pas anglais, vous n'aurez pas de chance". (...) On ne va pas dire le négatif. Tu dis toujours le positif, mais après, c'est à toi de faire tes recherches ou d'aller voir. (OE5-3)

En fait, ce décalage semble surtout se manifester non pas tant sur la base du manque d'informations transmises aux candidats à l'immigration économique, mais sur le fait que les promoteurs n'ont pas le temps d'aller en détails sur les particularités au NB et sur l'absence de questions sur ce sujet de la part des éventuels immigrants. Par exemple, le fait que certaines professions ou métiers au Canada sont réglementés, et parfois même sous l'égide d'un Ordre professionnel, peut rendre difficile l'accès à l'emploi du principal requérant d'immigration ainsi que celui de la conjointe ou du conjoint.

Peut-être bien qu'à ce moment-là, il faudrait réviser la procédure de pré-départ (...). Pis ça, je peux te donner un exemple, (...) quand tu parlais de la femme (...), ben peut-être que quelqu'un aurait dû lui dire, bien, orthophoniste ici, c'est réglementé au Nouveau-Brunswick, fait que peut-être ben que tu devrais aller checker. (...) [O]n peut juste se baser sur ce qu'ils nous disent. (...) Si tu ne dis pas, moi je ne sais pas. (OE5-1)

C'est terrible parce que des gens qui viennent avec un bagage dans les métiers de la santé, qui sont obligés de repartir dans tout le processus de certification de reconnaissance de diplôme, c'est long, c'est coûteux, c'est fastidieux. C'est, à un moment donné, quelque part, pour certains faire un deuil de quelque chose pour pouvoir recommencer sur d'autre chose. Il y a comme ça des enjeux qui sont autres que simplement une offre d'emploi et une compétence. (OE2-2)

Je parlais de ceux qui restent, je parlais de la qualité de vie pis tout ça, mais on a quelqu'un qui, dans son pays, était chirurgienne. Comme on dit, elle devait avoir un bon salaire. Ici, elle n'a jamais été chirurgienne, ça fait dix ans qu'elle est ici maintenant. Ça fait quelques années et elle est aide-chirurgienne. Pour devenir chirurgienne, elle aurait été obligée d'investir cinq ans, mais elle était déjà d'un [certain] âge parce qu'elle est plus vieille que moi, elle était déjà d'un âge fin quarantaine ou mi-quarantaine. Elle ne voyait pas vraiment l'avantage. (...) [P]uis, quand on lui a demandé, elle a dit : côté qualité de vie, je suis contente d'être au Canada. Je suis contente d'être ici. Elle n'a pas l'idée de retourner dans son pays même si aujourd'hui elle est juste l'aide qui va donner le couteau au chirurgien, puis qui nettoie les outils après. (OE1-2)

En outre, les nouveaux arrivants semblent également étonnés que les employeurs au NB exigent une connaissance fonctionnelle de la langue anglaise (et ce, même si la province est bilingue) ainsi qu'une expérience de travail canadienne. Cela fait en sorte que les conjoints.es des requérants principaux peuvent avoir de la difficulté à entrer sur le marché du travail canadien.

Les gens n'ont pas de références canadiennes, puis nos employeurs ne vont pas appeler en France. Ça veut dire, il faut que le CV soit fait par ici. Il faut que les références viennent de par ici. Il faut que le réseautage vienne de par ici. Ça, c'est une autre chose, j'essaye de les aider avec le réseautage professionnel. (OE1-2)

[M]ais au Nouveau-Brunswick, c'est bilingue. Tu peux être en français, en anglais, ça ne dérange pas, c'est bilingue. Mais lorsque t'arrives, ce n'est pas vrai, là. Bilingue, ça veut dire qu'il faut que tu parles les deux langues parce que, sinon, tu ne peux pas [avoir] une bonne job. Alors, ça, c'est un problème. (OE3-1)

Les gens, quand on est en processus, on est humain et on a tendance à retenir le meilleur et à oublier un petit peu le moins bon. Par exemple, l'anglais. Quand on dit aux gens, oni, au Nouveau-Brunswick, c'est bien, mais il faut avoir de l'anglais. Les gens disent "ah, ce n'est pas grave, je vais apprendre l'anglais quand je vais arriver". Sauf que, quand t'apprends l'anglais quand t'arrives, l'employeur ne veut pas t'embaucher pour que tu développes tes compétences en anglais, il veut t'embaucher parce que tu es productif. Donc, tu n'accèderas pas au marché du travail en amont. Il y a une part de responsabilité de la part des immigrants dans leur manière de se projeter. (OE2-2)


4.3 Comparaison des deux modèles de référentiels des compétences collaboratives par une approche discursive

Enfin, le troisième thème émergeant au fil des entretiens avec les répondants est relié au fait qu'il semble nécessaire pour les acteurs impliqués dans l'intégration des immigrants économiques d'avoir une vision élargie du processus d'immigration. Selon eux, cela implique que ces acteurs cherchent à intégrer, socialement et économiquement via, entre autres, l'obtention d'un emploi, non seulement les requérants principaux d'immigration, mais également leur conjoint ou conjointe.

(...) [P]arce que l'intégration économique, c'est une partie de l'intégration (...), mais il y a l'intégration sociale aussi, puis, des fois, tu ne peux pas avoir un sans l'autre, puis souvent la rétention ne marche pas si t'as pas un puis l'autre. (OE5-3)

Et souvent, l'immigration, c'est une immigration de famille aussi et si le demandeur principal, lui, a un emploi, ça ne veut pas dire que la famille a un emploi. Donc, si exemple dans un cas, c'est une madame qui reste à la maison et qui cherche un emploi et ça ne fonctionne pas parce que ce n'est pas dans ses compétences ou peu importe, bien, là, il vient une dépression qui s'allume là et ça, ça a un impact sur toute la famille. (...) [Ç]a fait que c'est là qui arrive une inadéquation, puis, à un moment donné, bien là, c'est la famille qui prend une décision. C'est pour ça que ça ne fonctionne pas. C'est l'intégration du reste de la famille aussi. (OE2-1)

On avait aidé une entreprise à recruter pour un poste responsable marketing. On avait trouvé. On avait rencontré la candidate qu'on lui avait proposé lors de ce qu'on appelle un voyage exploratoire. (...) Ça a super bien fonctionné entre les deux. C'est vraiment parfait. (...) Donc, la dame portait le contrat et puis elle venue avec son mari et ses deux enfants. Le monsieur était sur un métier réglementé. Ça fait moins d'un an qu'ils sont là. On a appris la semaine dernière qu'ils repartaient (...). Le monsieur n'a pas travaillé pendant presque un an, donc, en termes de repères, en termes de valeurs peut-être masculines, de valeurs culturelles c'était très très dur à porter, humainement parlant, et là, il déprime. Donc, ils s'en vont. (...) C'est extrêmement révoltant parce que c'est une famille qui a choisi le Nouveau-Brunswick, qui a choisi la ruralité du Nouveau-Brunswick, une famille où il y avait deux enfants en bas âge. Elle s'est impliquée dans le bénévolat, dans les activités parascolaires, elle participait à tout ce qui était activités de réseautage pour s'intégrer dans la communauté (...). (OE2-2)



Alors, eux ont immigré, elle s'est trouvée un emploi, c'était un poste spécialisé (...). Alors, comme ça, son mari et son enfant sont venus avec elle. Ils ont eu leur résidence permanente eux aussi. (...) Mais son mari n'était pas avec elle lorsqu'elle a fait la visite exploratoire. Donc, lui n'avait pas vu la région. Ils sont arrivés. (...) Ils ont trouvé un logement. Je pense qu'elle aimait le coin (...). Et puis, lui, il travaillait pour les soins paramédics. Ça fait que c'est ce qu'il faisait (...) et puis c'est ça qu'il voulait faire ici, mais il ne peut pas transférer ses qualifications, ça ne se transfère pas. Il faut qu'il refasse le plein cours de deux ans du collège, ou quoi que ce soit, et puis il ne veut pas le faire. Il ne veut pas le faire, mais il ne veut pas changer de carrière. Ça fait qu'ils s'en vont. (OE3-1)

De plus, il est impérieux de chercher à intégrer les enfants de ces demandeurs à l'école et dans la communauté d'accueil. Tout cela pour dire que, très souvent, les départs de familles immigrantes du NB sont bien souvent reliés à cette intégration difficile des membres de la famille des requérants principaux.

Parce que si ta famille n'est pas bien accueillie et intégrée, ça cause du stress pour l'employé immigrant. Et comme la sensibilisation de la communauté (...), ce n'est pas un projet de l'employeur tout seul, c'est un projet communautaire, c'est comme ça doit être un projet, une vision pour le groupe de la communauté, et on n'est pas encore là (...), on va devenir plus divers, on va essayer de retenir les nouveaux arrivants pour que les employeurs aient du succès parce que c'est un investissement pour l'employeur de recruter des gens et de les établir ici. La communauté doit être un partenaire dans ce projet- là. (OE7-1)

[M]ais ça n'appartient pas tout à l'agence d'établissement, ça n'appartient pas tout à l'employeur ou la municipalité qui a aussi un rôle à jouer à ce niveau-là. Les écoles jouent un rôle très important. C'est une transformation. Vraiment, je comprends qu'on doit évaluer comment gérer la diversité culturelle dans une entreprise ou avec les employeurs, mais, aussi, c'est pour nous autres, au Nouveau-Brunswick, on essaye d'attirer des gens dans les centres où il n'y a pas beaucoup de diversité présentement. (...) [S]i on veut réussir, on doit vraiment avoir une vision holistique. Ce n'est pas un employeur qui fait ça tout seul parce que si la communauté ne s'est pas impliquée et tout le monde ne travaille pas ensemble pour un objectif commun, on va avoir de la misère avec la rétention (...). (OE7-2)

Ce constat rejoint le précédent thème portant sur le décalage entre l'approche de type 'séduction' des travailleurs qualifiés internationaux et la réalité canadienne, notamment celle du travail. Si l'information n'est pas transmise aux éventuels nouveaux arrivants, c'est au moment de leur tentative d'intégration au Canada que la frustration pourra émerger en eux, puisqu'ils devront alors soit quitter le NB, soit accepter un emploi de niveau inférieur ou bien entamer des études dans les collèges ou universités canadiennes afin de mettre à niveau leurs qualifications selon les exigences du marché de l'emploi.

5. Discussion

Un aménagement de la phase prémigratoire et l'acquisition élargie de compétences interculturelles

Il ressort de la présentation des résultats de cette étude trois principaux constats relativement aux facteurs conduisant les nouveaux arrivants à quitter le NB. Le premier facteur relatif à la sensibilisation de la communauté d'accueil semble jouer un rôle plutôt mitigé dans la décision des immigrants de quitter le NB, puisque, selon les répondants aux entrevues, les organismes travaillent avec les immigrants, les employeurs, les immigrants établis ainsi que la communauté d'accueil. En revanche, il faudrait sans doute élargir la formation interculturelle en vue de faire en sorte que les employés locaux, les clients, les bénéficiaires de soins de santé ainsi que les jeunes élèves dans les écoles puissent accéder à ce type de formation, en cherchant alors à développer des compétences interculturelles (Arseneault, 2024). En outre, il semble intéressant qu'une formation sur le développement des compétences interculturelles, basée notamment sur la notion d'intelligence culturelle, plutôt différente des formations actuelles sur l'ÉDI, devrait être suivie par les acteurs impliqués dans le processus d'immigration (Arseneault, 2024). Cette démarche leur

permettrait d'aller au-delà de la simple intégration basée sur le multiculturalisme pour favoriser une meilleure inclusion des nouveaux arrivants. Cela devrait être basé sur l'interculturalisme, s'articulant davantage autour d'un dialogue interculturel afin de voir les différences comme des complémentarités (Barmeyer, 2008). Ce type de formation pourrait contribuer à augmenter le niveau de rétention des nouveaux arrivants, puisqu'il est susceptible de permettre, à terme, le développement d'un sentiment accru d'appartenance des immigrants à leur communauté (Huot, Veronis, Sall, Piquemal et Zellama, 2023).

Le second facteur, concernant le décalage entre la phase prémigratoire et la réalité une fois arrivé au NB, semble particulièrement important dans les décisions de quitter cette province. En fait, que ce soit sur le plan des emplois ou des professions qui sont réglementés ici et de l'obligation, dans la grande majorité des régions au NB, de parler non seulement le français, mais également l'anglais de manière fonctionnelle, ces déceptions semblent jouer un rôle important pour les nouveaux arrivants à vouloir quitter le NB. Un aménagement dans la phase prémigratoire serait certainement requis ici afin d'amener les immigrants à poser des questions avant leur départ et les promoteurs à préciser les points fondamentaux avant de s'établir au NB. Ce décalage entre la promotion du NB et la réalité du marché de l'emploi rejoint, en quelque sorte, l'étude de Meinhard, Lo et Hyman (2016), qui met en lumière la vision différente entre les autorités gouvernementales et les organismes d'accueil et d'intégration des nouveaux arrivants, l'une ayant une vision strictement économique et à court terme et une autre plus holistique et à long terme.

Enfin, le troisième facteur lié à la nécessité d'envisager le processus d'immigration dans une vision holistique semble également de mise. En fait, selon cette approche, il importe que soit inclus dans ce processus non seulement le demandeur principal, mais également sa famille, telle que le ou la conjointe ainsi que les enfants, et ce, tant sur le plan économique que social. Encore une fois, l'aménagement dans la phase prémigratoire est certainement essentielle. Cependant, l'offre d'une formation interculturelle misant sur l'acquisition de compétences interculturelles et sur le développement d'une intelligence interculturelle (Arseneault, 2024; Jiony, Lew, Gom, Tanakinjal et Sondoh, 2021; Jurasek et Wawrosz, 2024) s'adressant à la fois aux employeurs, aux employés immigrants et locaux, à la communauté d'accueil ainsi qu'aux élèves dans les écoles de la communauté, demeure fondamentale. Ainsi, la phase d'intégration (ou d'inclusion) économique et sociale pourrait être accomplie, et ce, dans l'optique que les compétences interculturelles sont plus que jamais pertinentes à l'heure actuelle avec le nombre d'organisations qui embauchent des individus issus d'horizons culturels divers. Mais le développement de ces compétences doit non seulement se faire dans l'organisation, mais également dans la communauté où évolue cette organisation.

Conclusion

En somme, cette étude a permis de lever le voile sur certains facteurs pouvant éventuellement conduire au départ du NB des nouveaux arrivants et de leur famille. Évidemment, ces facteurs semblent fortement liés à la difficile intégration en emploi des immigrants, à des barrières structurelles à l'emploi, telles que les professions ou les métiers réglementés, à la faible maîtrise de la langue anglaise ainsi qu'à l'expérience canadienne de travail nécessaire. Or, il semble bien que ces barrières pourraient être atténuées si les autorités gouvernementales, en matière d'immigration, partageaient ces différentes informations avec les principaux candidats à l'immigration et si une évaluation des besoins, du demandeur principal et de sa famille, était adéquatement réalisée dans la phase prémigratoire.

Évidemment, ce travail ne remet nullement en question les observations empiriques précédentes au sujet de la discrimination, voire du racisme, en matière d'intégration en emploi dont semblent être victimes certains immigrants (Kosny, Santos et Reid, 2016). En revanche, il met en exergue que les relations interculturelles, notamment sur le plan de l'information transmise aux éventuels immigrants, débutent même dans la phase de préparation du processus d'immigration. En tenant compte de ces éléments ainsi que de la responsabilité des



immigrants de s'assurer de disposer de toute l'information nécessaire avant même d'entreprendre une démarche d'immigration, cela favorisera une meilleure intégration, à tout le moins en emploi, pour les nouveaux arrivants.

La contribution théorique et managériale de cette étude repose sur le constat qu'une vision holistique du processus d'immigration, notamment dans les CFSM, demeure fondamentale. En fait, il importe que soient inclus dans ce processus non seulement le demandeur principal, mais également sa ou son conjoint.e ainsi que ses enfants, et ce, tant sur le plan économique que social. De plus, l'offre d'une formation interculturelle, misant sur l'acquisition de compétences interculturelles et sur le développement d'une intelligence interculturelle s'adressant à la fois aux employeurs, aux employés immigrants et locaux, à la communauté d'accueil ainsi qu'aux élèves dans les écoles de la communauté, demeure primordiale. Ce constat vient donc élargir le modèle théorique de Van der Zee et Van der Oudenhoven (2022), en indiquant de quelle façon il est possible d'introduire une dynamique interactionnelle entre les immigrants et les non-immigrants, et ce, en passant par une acquisition de compétences interculturelles afin que le processus d'intégration des immigrants soit réellement bénéfique.

En revanche, il est important de noter que cette étude comporte une limite à prendre en considération. Celle-ci est liée au fait que nous n'avons rencontré que des répondants évoluant dans les organismes d'établissement, qui ont tout de même comme responsabilité d'intégrer ces nouveaux arrivants. Nous estimons toutefois que la prochaine étape reliée à cette recherche visera à réaliser des entretiens avec des employeurs et des nouveaux arrivants ainsi que des communautés locales sur les enjeux associés à l'immigration et leurs attentes. Ces entretiens éclaireront encore plus la nécessité, pour les divers acteurs impliqués dans ce processus, de prendre en compte les éléments liés à la phase prémigratoire ainsi que l'élargissement des formations interculturelles.

RÉFÉRENCES

- Arseneault, R. (2024). La formation à l'intelligence culturelle : une piste à suivre vers l'efficacité interculturelle. *Revue RH*, 27(4), 1-4. <https://carrefourrh.org/ressources/revue-rh/volume-27-no-4/formation-intelligence-culturelle-efficacite>
- Barmeyer, C. (2008). Le développement des compétences interculturelles. Dans Waxin, M.-F. et Barmeyer, C. (coord.), *Gestion des ressources humaines internationales*, Éditions Liaisons.
- Berry, J.W. (1980). Acculturation as varieties of adaptation. Dans Padilla, A. (ed.), *Acculturation, Theory, Models and Some New Findings*, Westview Press, 9-25.
- Bourhis, R.Y. et Bougie, E. (1998). Le modèle d'acculturation interactif : une étude exploratoire. *Revue québécoise de psychologie*, 19(3), 75-114.
- Commissariat aux langues officielles du Nouveau-Brunswick, CLONB-OCOLNB (2025). *Histoire des langues officielles*. CLONB-OCOLNB. <https://languesofficielles.nb.ca/contenu/histoire-des-langues-officielles/>
- El-Assal, K. et Goucher, S. (2017). *Immigration to Atlantic Canada : Toward a Prosperous Future*. Ottawa: Conference Board of Canada, National Immigration Centre, September.
- EmploisNB (2024). *Profil du marché du travail des travailleurs âgés au Nouveau-Brunswick*. Gouvernement du Nouveau-Brunswick. <https://www.emploisnb.ca/sites/default/files/2024-05-24-LMI-OlderWorkers-Report-FR.pdf>
- EmploisNB (2025a). *Rapport sur les postes vacants, Nouveau-Brunswick, T4 2024*. Gouvernement du Nouveau-Brunswick. <https://www.emploisnb.ca/sites/default/files/2025-03/2025-03-18-LMI-JobVacancy-Report-FR.pdf>
- EmploisNB (2025b). *Rapport sur la population du Nouveau-Brunswick*. Gouvernement du Nouveau-Brunswick. <https://www.emploisnb.ca/sites/default/files/2025-03/2025-02-19-LMI-Population-Report-FR.pdf>
- Fortin, M.-F. et Gagnon, J. (2022). *Fondements et étapes du processus de recherche. Méthodes quantitatives et qualitatives*. 4^e édition, Chenelière Éducation.
- Fourot, A.-C. (2016). Redessiner les espaces francophones au présent : la prise en compte de l'immigration dans la recherche sur les francophonies minoritaires au Canada. *Politique et sociétés*, 35(1), 25-48. <https://doi.org/10.7202/1035791ar>

- Gouvernement du Canada (2024). *Analyse de l'économie – Nouveau-Brunswick : 2024. Données démographiques*. Gouvernement du Canada, Guichet-Emplois. <https://www.on.guichetemplois.gc.ca/analyse-tendances/rapports-marche-travail/nouveau-brunswick/analyse-environnement>
- Huot, S., Veronis, L., Sall, L., Piquemal, N. et Zellama, F. (2023). Prioritising Community Cohesion to Promote Immigrant Retention : the Politics of Belonging in Canadian Francophone Minority Communities. *Journal of International Migration and Integration*, 24(S6), S1121-S1144. <https://doi.org/10.1007/s12134-023-01021-z>
- Jiony, M. M., Lew, T. Y., Gom, D., Tanakinjal, G. H. et Sondoh, S. J. (2021). Influence of Cultural Intelligence and Psychological Capital on Service Quality : A Study of the Hotel Industry in Sabah, Malaysia. *Sustainability*, 13(10809), 1-20. <https://doi.org/10.3390/su131910809>
- Jurasek, M. et Wawrosz, P. (2024). The Relationship between Cultural Intelligence and Cross-Cultural Adjustment. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 32(2), 192-204.
- Kosny, A., Santos, I. et Reid, A. (2017). Employment in a 'Land of Opportunity?' Immigrants' Experience of Racism and Discrimination in the Australian Workplace. *Journal of International Migration and Integration*, 18, 483-497. <https://doi.org/10.1007/s12134-016-0482-0>
- Landry, M. (2015). *L'Acadie politique : Histoire sociopolitique de l'Acadie du Nouveau-Brunswick*. PUL.
- Le Boterf, G. (1994). *De la compétence, essai sur un attracteur étrange*. Éditions d'Organisation.
- Madibbo, A. (2016). The Way Forward : African Francophone Immigrants Negotiate Their Multiple Minority Identities. *Journal of International Migration & Integration*, 17, 853-866. <https://doi.org/10.1007/s12134-015-0437-x>
- McDonald, T., Miah, P. et Mokhtar, R. (2022). *Immigrant Retention in New Brunswick :2019 and 2020 Arrival Cohorts*. New Brunswick Institute for Research, Data and Training. <https://unbscholar.dspace.lib.unb.ca/server/api/core/bitstreams/e9d7d578-8387-4dbc-b5ee-32ce162feb47/content>
- Meinhard, A., Lo, L. et Hyman, I. (2016). Cross-Sector Partnerships in the Provision of Services to New Immigrants in Canada : Characteristics, Relevance and Constraints. *Human Service Organizations : Management, Leadership & Governance*, 40(3), 281-296. <https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1117558>
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. 5^e édition, Armand Collin.
- Rockstuhl, T., et Van Dyne, L. (2018). A bi-factor theory of the four-factor model of cultural intelligence : Meta-analysis and theoretical extensions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 148, 124-144. <https://dr.ntu.edu.sg/bitstream/10356/138352/2/A%20bi%20factor%20theory%20of%20the%20four%20factor%20model%20of%20cultural%20intelligence%20meta%20analysis%20and%20theoretical%20extension.pdf>
- Sall, L. (2021). *L'Acadie du Nouveau-Brunswick et « ces » immigrants francophones. Entre incomplétude institutionnelle et accueil symbolique*. PUL.
- Statistique Canada (2016). *Recensement de la population de 2016*. (Produit numéro 98-400-X2016201). Ottawa : Statistique Canada. <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/dp-pd/index-fra.cfm>
- Statistique Canada (2021). *Profil du recensement. Recensement de la population de 2021*. Ottawa : Statistique Canada. <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2021/dp-pd/prof/index.cfm?Lang=F>
- Statistique Canada (2024a). Taux de rétention sur cinq ans, selon la province et le territoire et l'année d'admission, 2013 à 2017, dans Le Quotidien, *Les immigrants admis en Ontario, en Colombie-Britannique, en Alberta et au Québec sont les plus susceptibles de rester dans leur province de destination*. Ottawa : Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/241219/dq241219c-fra.htm>
- Statistique Canada (2024b). *Estimations démographiques annuelles : Canada, provinces et territoires*. Ottawa : Statistique Canada. https://www23.statcan.gc.ca/imdb/p2SV_fpl?Function=getSurvey&SDDS=3604
- Van der Zee, K. et Van Oudenhoven, J.P. (2022). Towards a dynamic approach to acculturation. *International Journal of Intercultural Relations*, 88, 119-124. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0147176722000438>
- Van Dyne, L., Ang, S. et Tan, M. L. (2016). *Cultural Intelligence*. Oxford University Press.