

EMPLOYEURS EN ACTION

Du recrutement au
maintien en poste



embauche | hire
immigrants ottawa

www.embaucheimmigrantsottawa.ca

60% des gestionnaires canadiens considèrent que l'embuche d'immigrants qualifiés constitue une solution importante à leur problèmes de pénurie de main-d'œuvre.

-Compass

FINANCÉ PAR



Ontario

Financé par le gouvernement de l'Ontario



Citoyenneté et
Immigration Canada

Citizenship and
Immigration Canada

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---|----|
| AVANT-PROPOS | 1 |
| INTRODUCTION | 2 |
| OBSTACLES | 4 |
| État de réceptivité du milieu de travail | 4 |
| Différences culturelles | 5 |
| Langue | 5 |
| Formation et expérience de travail | 6 |
| Reconnaissance des titres de compétences | 6 |
| EMPLOYEURS EN ACTION : DU RECRUTEMENT AU MAINTIEN EN POSTE | 7 |
| Préparation du milieu de travail | 7 |
| <i>Politiques et pratiques</i> | 7 |
| <i>Développer des compétences interculturelles</i> | 8 |
| Trouver des candidats immigrants | 9 |
| <i>Ouverture de postes</i> | 9 |
| <i>Diffusion</i> | 9 |
| <i>Assister à des événements pertinents.</i> | 10 |
| <i>Participer au mentorat.</i> | 11 |
| <i>Profiter des occasions de stage et des occasions COOP.</i> | 11 |
| Évaluer les demandes d'emploi | 12 |
| <i>Curriculum vitae.</i> | 12 |
| <i>Langue</i> | 13 |
| <i>Formation et titres de compétences</i> | 14 |
| <i>Vérification des références</i> | 14 |
| Entrevue | 15 |
| <i>Évaluation des compétences</i> | 15 |
| <i>Communications verbales</i> | 16 |
| <i>Communications non verbales</i> | 17 |
| Orientation | 18 |
| <i>Orientation en milieu de travail.</i> | 18 |
| <i>Mentorat au travail</i> | 19 |

| | |
|--|----|
| Maintien en poste et gestion des talents | 20 |
| <i>Rémunération</i> | 20 |
| <i>Diversité</i> | 20 |
| <i>Gestion du rendement</i> | 21 |
| <i>Perfectionnement professionnel</i> | 22 |
| <i>Avancement et planification de la relève</i> | 22 |
| ANNEXE A : CÉLÉBRER LA DIVERSITÉ | 24 |
| ANNEXE B : MODÈLE POUR METTRE EN ŒUVRE UN PLAN D'ACTION | 26 |

AVANT-PROPOS

Embauche immigrants Ottawa (EIO)¹ est une initiative communautaire qui réunit employeurs, agences de services aux immigrants et intervenants en vue d'augmenter la capacité des employeurs à avoir accès aux talents d'immigrants qualifiés de la région d'Ottawa. EIO a pour mandat d'accroître la capacité des employeurs de la région d'Ottawa à intégrer efficacement des immigrants qualifiés à la main-d'œuvre locale. Pour y arriver, EIO a recours à une approche à plusieurs volets qui comprend :

- Le Conseil des employeurs champions (CEC), un conseil intersectoriel qui regroupe d'importants employeurs des secteurs public et privé d'Ottawa ainsi que des groupes de gens d'affaires influents. Le CEC permet aux employeurs d'Ottawa d'unir leurs voix pour promouvoir l'intégration d'immigrants qualifiés dans la population active aux niveaux appropriés de compétences.
- Des groupes de travail sectoriels composés notamment de professionnels en ressources humaines d'employeurs de la région d'Ottawa ainsi que de représentants d'agences de services aux immigrants, de syndicats, de gouvernements, d'établissements d'enseignement et d'organisations d'affaires. Étant spécialisés en soins de santé, en technologie de l'information, en finances, en biotechnologie et dans les secteurs publics, ces groupes de travail s'attaquent aux obstacles systémiques qui nuisent à une intégration efficace des immigrants qualifiés à la population active.
- Une campagne locale de sensibilisation visant à mieux faire comprendre les valeurs sociales et économiques auxquelles contribuent les immigrants à Ottawa.

En mai 2008, les groupes de travail ont élaboré un Plan d'action² qui soulignait les principaux obstacles à l'embauche efficace d'immigrants qualifiés dans le milieu du travail. Dans le Plan d'action, on trouvait aussi des mesures proposées pour s'attaquer aux obstacles.



¹ Rendez-vous au <http://www.hireimmigrantsottawa.ca/index-fr.php>.

² Téléchargez le Plan d'action au <http://www.hireimmigrantsottawa.ca/Francais/Pour%20les%20employeurs/tools-resources.php>.

INTRODUCTION

2

83 % des immigrants de la population active d'Ottawa sont titulaires d'un grade universitaire.

Citoyenneté et Immigration Canada

Depuis l'élaboration du Plan d'action en 2008, les employeurs faisant partie des groupes de travail ont pris nombre des mesures prévues en créant un bassin inexploité d'immigrants qualifiés de la région d'Ottawa comprenant des candidats potentiels. Ensemble, ils ont conçu et peaufiné un large éventail de stratégies efficaces pour intégrer les immigrants dans leur milieu de travail.

Le présent document mis à jour est inspiré du Plan d'action original. Il présente les stratégies élaborées à l'intention des employeurs souhaitant en savoir davantage sur l'embauche et les pratiques d'intégration en milieu de travail des immigrants qualifiés.

En réalisant ces stratégies, les employeurs profitent des nombreux avantages qu'offre un milieu de travail diversifié sur le plan culturel. En voici quelques-uns :

- une meilleure compréhension de la clientèle de plus en plus diversifiée;
- un accroissement de la productivité et de l'innovation dans le milieu de travail;
- d'autres occasions pour les employeurs de croître et de planifier leur relève dans un marché de l'emploi toujours plus concurrentiel.

Les stratégies et tactiques sont fondées sur des procédures faciles à consulter qui aideront les employeurs à suivre le processus d'embauche, du recrutement au maintien en poste en passant par l'intégration. Des approches efficaces sont présentées pour répondre aux préoccupations liées aux immigrants à chaque étape du processus, suivies par certains des avantages qui peuvent être réalisés. Vous trouverez aussi des listes de ressources pertinentes.

Le présent document a pour objectif de servir de complément à l'information se trouvant dans d'autres ressources, et, s'il y a lieu, il comprend des références à d'autres ressources. Pour obtenir de plus

amples renseignements, nous vous invitons à consulter les ressources particulièrement pertinentes que voici :

- *Le Guide de l'employeur pour l'intégration des immigrants au milieu de travail*³, conçu par EIO, se sert d'une approche thématique pour présenter les nombreux thèmes qui sont traités dans le présent document. Il fournit différentes perspectives et contient d'autres renseignements utiles sur une analyse de rentabilisation pour l'embauche d'immigrants ainsi que des renseignements bien plus détaillés sur le fait de travailler en présence de différences culturelles.
- *La Feuille de route de l'employeur*⁴, élaborée par Citoyenneté et Immigration Canada et l'Alliance des conseils sectoriels, contient des idées pour l'embauche et le maintien en poste de travailleurs formés à l'étranger. Elle se sert aussi d'une approche fondée sur les procédures, commençant par une analyse de rentabilisation.
- *embaucheimmigrants.ca*⁵ offre aux entreprises des outils et des ressources pour les aider à améliorer leur processus de recrutement d'immigrants qualifiés, à maintenir en poste ces employés ainsi qu'à leur donner de l'avancement.

Les ressources mentionnées ci-dessus seront dorénavant appelées dans le présent document « Guide de l'employeur », « Feuille de route de l'employeur » et « embaucheimmigrants.ca » respectivement.



³ Téléchargez le Guide de l'employeur au http://www.hireimmigrantsottawa.ca/Francais/Pour%20les%20employeurs/documents/Guide_employeur2009.pdf.

⁴ Téléchargez la Feuille de route de l'employeur au http://www.hireimmigrantsottawa.ca/downloads/route_FR.pdf.

⁵ Rendez-vous au <http://www.hireimmigrants.ca/french.php>.

OBSTACLES

4



Les groupes de travail d'EIO ont cerné les principaux obstacles à l'embauche efficace d'immigrants qualifiés dans le milieu de travail. Les obstacles sont l'état de réceptivité du milieu de travail, les questions culturelles, la langue (y compris le bilinguisme et le langage non verbal), la formation et l'expérience de travail, ainsi que la reconnaissance des titres de compétences. Ce nouvel examen des obstacles fournit un contexte utile pour les stratégies présentées dans le reste du présent document.

ÉTAT DE RÉCEPTIVITÉ DU MILIEU DE TRAVAIL

Toute organisation dispose de politiques, de pratiques, de connaissances, de perceptions et d'opinions sur l'embauche de nouveaux employés. Elles contribuent toutes à la culture de l'organisation et représentent son « état de réceptivité » pour recruter, embaucher et intégrer efficacement un nouvel employé dans son milieu de travail. Certains de ces éléments sont implicites et peuvent ne pas être documentés, mentionnés ou même reconnus. Il arrive souvent que ces éléments ne soient exprimés qu'indirectement étant donné que les organisations sont à la recherche « de la bonne personne » lorsqu'elles se penchent sur la candidature de futurs employés. Ces efforts, même s'ils sont bien intentionnés, peuvent faire en sorte de rejeter la candidature d'immigrants très qualifiés et aptes au travail au cours du processus d'embauche.

Même pour les organisations qui disposent de politiques et de procédures bien étayées, la théorie et la pratique diffèrent souvent. Même si la politique est inclusive quant aux candidatures d'immigrants, ce n'est pas toujours le cas en pratique. Les employés déjà en poste ont peut-être des opinions négatives et mal informées ou même des préjugés (p. ex., le mythe voulant que les immigrants « volent nos emplois »). Dans certains cas, des candidatures d'immigrants très qualifiés sont présentées aux employeurs qui ne sont pas habitués à la formation et à l'expérience des candidats (p. ex., leurs attestations d'études). Les employeurs pourraient être portés à croire que les différences culturelles du candidat empêcheront

ce dernier de bien s'intégrer à l'équipe. Ainsi, ils ne se sentent peut-être pas à l'aise avec la candidature de l'immigrant et craignent peut-être qu'il présente un risque plus élevé par rapport aux autres postulants. Ces craintes empêchent parfois les employeurs, qui doivent souvent embaucher du personnel rapidement, d'accorder toute l'attention souhaitable aux candidatures d'immigrants parce qu'ils ont peur, sont incertains ou ont des doutes quant à leur décision : le facteur PID.

DIFFÉRENCES CULTURELLES

Les préoccupations des employeurs quant aux différences culturelles sont des obstacles importants lorsque vient le temps d'étudier la candidature d'un immigrant. En fait, de nombreux employeurs insinuent que les différences culturelles peuvent sous-tendre une nette préférence pour une « expérience de travail au Canada ». Les employés déjà en poste ne sont peut-être pas sensibilisés aux autres cultures et, ainsi, ne se sentent pas à l'aise avec les pratiques, les comportements ou les aspects provenant d'une autre culture qui ne leur sont pas familiers. Il se peut aussi que l'organisation ait de la difficulté à faire des arrangements raisonnables dans le milieu de travail pour accommoder différentes pratiques et différents styles de communication.

D'un autre côté, il arrive que les immigrants récemment arrivés au Canada ne connaissent pas bien les tendances culturelles dans les milieux de travail d'ici. Par exemple, une personne provenant d'une culture où il n'est pas bien vu de s'exprimer avec confiance et de façon positive par rapport aux compétences et aux réalisations pourrait avoir beaucoup de difficulté à se vendre lors du processus d'embauche. D'importantes différences, même si elles sont petites, donnent souvent lieu à une mauvaise première impression auprès d'employeurs éventuels (p. ex., contact visuel ou poignée de main). Au travail, il se peut que les immigrants soient dépassés par les nombreuses nouvelles exigences et opinions auxquelles ils ne sont pas habitués, rendant ainsi l'adaptation plus difficile (p. ex., la socialisation avec des collègues ou les rôles des hommes et des femmes).

LANGUE

Les aptitudes à communiquer à l'oral et à l'écrit sont très importantes dans la plupart des milieux de travail. Les capacités langagières orales posent souvent plus de problèmes que la lecture ou la rédaction lorsque la personne possède un accent prononcé, plus particulièrement dans des emplois de service à la clientèle. Les immigrants ne sont peut-être pas habitués à la terminologie et au jargon propres à leur milieu de travail, de même qu'à l'argot, aux idiomes et à la langue courante.

À Ottawa, et plus particulièrement dans la fonction publique, l'exigence du bilinguisme (anglais et français) constitue un obstacle important propre à cette région. De nombreux immigrants sont multilingues, mais souvent ils ne parlent pas nécessairement les deux langues officielles du Canada.



FORMATION ET EXPÉRIENCE DE TRAVAIL

Un autre facteur, celui du temps et du coût, peut être imposé aux employeurs pour évaluer la formation et l'expérience acquises à l'étranger. Bien qu'ils aient accès à des services abordables pour évaluer la formation, il est plus difficile d'évaluer l'expérience de travail acquise à l'étranger et de communiquer avec les références dans le pays source.

Pour éviter ces évaluations, nombreux sont les employeurs qui préfèrent les candidats ayant une expérience de travail au Canada puisqu'ils sont certains que ces candidats ont les compétences et le savoir voulus et qu'ils s'adapteront facilement sur le plan culturel. Voilà qui élimine beaucoup de candidats qualifiés et diminue le bassin de main-d'œuvre puisque les compétences des immigrants s'atrophient en raison d'une sous-utilisation.

Les employeurs de certains secteurs, en particulier ceux des finances et de la technologie de l'information, ont souvent besoin d'un cautionnement et d'une cote de sécurité. Ce processus peut s'avérer passablement long pour les immigrants.

RECONNAISSANCE DES TITRES DE COMPÉTENCES

Dans des professions réglementées, il est souvent très difficile et très long, pour un immigrant, de faire reconnaître ses titres de compétences étrangers et d'obtenir la certification ou la licence requise. Les employeurs ne pourront les embaucher pour des postes réglementés avant qu'ils obtiennent le certificat ou la licence en question.



EMPLOYEURS EN ACTION : DU RECRUTEMENT AU MAINTIEN EN POSTE

Le reste du présent document traite des étapes que les employeurs doivent suivre lorsqu'ils embauchent des immigrants et les intègrent dans leur milieu de travail.

PRÉPARATION DU MILIEU DE TRAVAIL

Toute organisation a sa propre culture, y compris des perceptions, des connaissances, des opinions, des politiques et des pratiques. Cette culture est bien présente, même si ces éléments ne sont pas documentés.

Voici quelques stratégies qui vous aideront à préparer votre milieu de travail à accueillir d'autres cultures.

Politiques et pratiques

La démographie du Canada évolue. La diversité culturelle fait de plus en plus partie de la population active locale et de la clientèle. Si votre organisation n'a pas encore révisé ses politiques et pratiques en matière de ressources humaines, il y a sans doute lieu de les actualiser. Vous pourriez, inconsciemment et involontairement, rejeter ou ne pas considérer la candidature d'immigrants qualifiés, ou bien ne pas intégrer avec succès les immigrants au milieu de travail.

Passez en revue et documentez vos politiques et pratiques

Une bonne manière d'accroître votre capacité à trouver des immigrants qualifiés qui feraient d'excellents employés consiste à passer en revue la façon dont vous recrutez, embauchez et intégrez les nouveaux employés. Si ces politiques et pratiques ne sont déjà documentées, songez à le faire.

Communiquez vos politiques et pratiques

Après votre examen, vous aurez peut-être trouvé des politiques pertinentes, mais qui ne sont pas complètement mises en œuvre. Communiquez et renforcez ces politiques au sein de votre organisation, et veillez à ce que les gestionnaires et la direction les mettent sur pied.

« Mon organisation est-elle prête à recruter et à embaucher des immigrants qualifiés ainsi qu'à les intégrer efficacement dans notre milieu de travail? »

Communiquez avec LASI
WorldSkills pour trouver un
informateur culturel :
Tél. : 613-721-5135
Nancy@ottawa-worldskills.org

EIO offre régulièrement aux
employeurs une formation sur
les compétences interculturel-
les. Consultez le calendrier
des ateliers offerts sur le site
d'EIO.

Développer des compétences interculturelles

Les milieux de travail qui embauchent et maintiennent en poste une main-d'œuvre diversifiée offrent constamment de la formation à tout leur personnel sur les facteurs interculturels dans le milieu de travail.

Sensibilisez et renseignez

Vous pouvez créer un milieu de travail inclusif en renseignant les employés déjà en poste sur les différentes normes et valeurs et les divers comportements culturels. Une personne qui est en mesure de donner de l'information culturelle, y compris de l'information sur le milieu de travail, est souvent appelée un « informateur culturel ». Invitez les employés provenant de différents milieux culturels à devenir des informateurs culturels pour les autres employés. Vous verrez qu'ils se feront un plaisir de remplir ce rôle. De nombreux employeurs offrent aussi des séances informelles intitulées « dîners-causeries » à cette fin.

Encouragez l'utilisation de stratégies diverses pour résoudre des problèmes

Une démarche fondée sur la diversité culturelle pour résoudre des problèmes au sein de votre entreprise accroît l'innovation, la satisfaction et la productivité dans le milieu de travail. S'adapter à diverses opinions et être ouvert aux nouvelles idées permettront d'ouvrir la porte à de tels avantages.

Encouragez la participation à des ateliers et à des séminaires

Veillez à ce que les employés participent à des ateliers et à des séminaires sur le développement de compétences interculturelles. Communiquez avec des spécialistes d'agences de services aux immigrants et d'organisations de développement interculturel pour organiser des ateliers thématiques. Il arrive souvent que ces ateliers se donnent dans le milieu de travail des employeurs.

Les avantages pour les employeurs

En passant en revue, en rajustant et en communiquant vos politiques et pratiques en matière de ressources humaines afin de refléter l'évolution démographique et en tentant d'établir un milieu de travail inclusif, vous serez en mesure de faire ce qui suit :

- élargir votre bassin de candidats en cernant un nombre accru d'immigrants qualifiés comme candidats potentiels;
- accroître la capacité de votre organisation à intégrer avec succès des immigrants en tant que nouveaux employés dans votre milieu de travail;
- accroître la sensibilisation, la compréhension et les compétences interculturelles de tout votre personnel.

Autres ressources

Pour obtenir un complément d'information, consultez les ressources suivantes :

- Le Guide de l'employeur traite de la préparation du milieu de travail.
- Le site Web de l'immigration du gouvernement du Manitoba a conçu un guide à l'intention des employeurs pour l'embauche d'immigrants⁶. Vous y trouverez des stratégies pour évaluer l'état de réceptivité de votre entreprise.
- Graybridge Malkam⁷ et LASI WorldSkills⁸ sont des entreprises locales qui offrent un large éventail de produits et services sur les compétences interculturelles.
- embaucheimmigrants.ca contient nombre d'outils et de ressources téléchargeables dans sa feuille de route⁹.

TROUVER DES CANDIDATS IMMIGRANTS

Il existe un bassin inexploité d'immigrants qualifiés prêts à travailler chez vous, mais vos méthodes d'embauche traditionnelles ne vous permettent pas de trouver ces personnes. Voici quelques stratégies que les employeurs ont trouvées utiles pour attirer des candidatures d'immigrants qualifiés :

Ouverture de postes

L'ouverture d'un poste peut, sans que vous le vouliez, « rejeter » des candidatures d'immigrants qualifiés en raison des exigences minimales stipulées. Pour éviter cette situation, ne mentionnez que les exigences qui sont vraiment nécessaires pour exécuter les tâches liées à l'emploi. Par exemple, assurez-vous qu'un candidat unilingue ne peut faire le travail avant que vous ne mentionniez l'exigence du bilinguisme (anglais-français).

Diffusion

Les stratégies de diffusion qui visent précisément les communautés d'immigrants attireront un grand nombre de candidats immigrants qualifiés. Voici quelques approches dont les employeurs se servent pour attirer des candidatures d'immigrants :

Accédez au Ottawa Job Match Network

Le Ottawa Job Match Network (OJMN) est un partenariat entre le Collège Algonquin, LASI WorldSkills et le YMCA-YWCA de la région de la capitale nationale. Ses services gratuits à guichet unique offrent aux employeurs un accès coordonné et exhaustif aux nouveaux immigrants qualifiés d'Ottawa. Ses spécialistes en recrutement jumellent efficacement des exigences précises en dotation à des candidats formés à l'étranger, qui ont de l'expérience, qui sont qualifiés et qui ont été présélectionnés. Le OJMN a accès aux bases de données des candidats de tous ses partenaires, dont de nombreuses agences de services aux immigrants représentées par LASI WorldSkills.

« Comment trouver des candidats immigrants qualifiés à embaucher? »

Communiquez avec le OJMN :
Tél. : 613-233-0453
Magdalene@ottawa-worldskills.org

⁶ Rendez-vous au http://www2.immigrate.manitoba.com/asset_library/en/work/pdf/emp_hireguide2009-05.pdf.

⁷ Rendez-vous au <http://www.malkam.com/> ou téléphonez au 613-761-7440.

⁸ Rendez-vous au <http://www.ottawa-worldskills.org/> ou téléphonez au 613-233-0453.

⁹ Voir <http://www.hireimmigrants.ca/french.php>.

Certains employeurs des groupes de travail d'EIO se rendent au OJMN pour animer des séances d'information sur les occasions qui se présentent dans leurs organisations, donner des trucs pour les entrevues et commenter des curriculum vitæ.

10

Renseignez-vous auprès d'EIO sur les prochains événements et les prochaines occasions de mentorat offerts dans votre région :
Tél. : 613-683-3370
info@hireimmigrantsottawa.ca

Faites-vous connaître auprès des agences de services aux immigrants

Ottawa compte plusieurs agences et organisations qui offrent des services d'accueil et d'employabilité aux nouveaux employés. Ces organisations accueillent les employeurs qui ont des postes à pourvoir et se font un plaisir de diffuser les annonces de postes au sein de leur communauté et d'inviter les candidats qualifiés à postuler. Certains diffusent les offres dans les journaux locaux qui constituent d'ailleurs un moyen de diffusion idéal.

Faites du bouche à oreille

Nombre d'employeurs utilisent le bouche à oreille pour la diffusion et les références. Certains encouragent même cette pratique en mettant sur pied des programmes internes de référence visant à reconnaître ou à récompenser les employés déjà en poste qui ont donné des références ayant mené à des embauches. Les employeurs peuvent aussi encourager les employés à vérifier la disponibilité de candidats dans des communautés d'immigrants avec lesquelles ils sont entrés en contact.

Utilisez les technologies actuelles

La plupart des employeurs qui ont un site Web diffusent déjà leurs offres d'emploi en ligne. Il est toutefois possible d'élargir leur diffusion grâce aux plus récentes technologies de réseautage social (p. ex., LinkedIn¹⁰). Certains employeurs mettent des renseignements sur leur site Web pour aider les candidats à comprendre le processus de recrutement de l'employeur; les candidats peuvent donc se préparer en conséquence (p. ex., trucs pour faire son curriculum vitæ et à quoi s'attendre en entrevue).

Assister à des événements pertinents

Événements de réseautage et de coaching

EIO et les employeurs des groupes de travail organisent régulièrement des événements de réseautage et de coaching qui réunissent des employeurs et des immigrants qualifiés dans un environnement informel. Grâce à ces événements, les immigrants et les employeurs se familiarisent les uns avec les autres autrement qu'à l'occasion d'une entrevue d'emploi officielle, et peuvent commencer à abattre les obstacles culturels et du milieu de travail. Les immigrants acquièrent une précieuse expérience de réseautage, développent de nouvelles compétences et sont alors mieux préparés à chercher un emploi. Les employeurs, quant à eux, prennent conscience du potentiel des immigrants qualifiés. Ces événements peuvent mener directement à une embauche. Communiquez avec EIO pour savoir comment y participer.

Salons des carrières

Organisés régulièrement par des agences locales de services aux immigrants, les salons des carrières représentent une belle occasion de recruter directement des immigrants qualifiés et, pour les employés déjà en poste, d'en apprendre davantage sur les vastes compétences et expériences qu'offrent les immigrants.

¹⁰ Rendez-vous au <http://talent.linkedin.com/?pin=tr02>.

Participer au mentorat

Il existe plusieurs programmes de mentorat pour les immigrants dans la région de la capitale nationale. Ces programmes permettent aux professionnels de votre entreprise d'agir à titre de mentor auprès d'immigrants qui sont à la recherche d'un emploi et qui disposent des compétences et de la formation nécessaires dans un domaine pertinent. Ces programmes n'ont pas pour but premier de recruter, mais il arrive parfois que la relation de mentorat mène directement à l'embauche. Ils permettent aussi aux employés de votre organisation de faire du réseautage avec des immigrants qualifiés et d'élargir leurs compétences culturelles.

Profiter des occasions de stages et des occasions COOP

Offrez un stage temporaire

Offrir un stage temporaire au sein de votre organisation à un immigrant qualifié est une excellente façon de vous familiariser avec les différentes cultures dans le milieu de travail et de savoir si le poste convient à ce candidat. Les collègues communautaires locaux offrent des programmes de formation d'appoint qui comprennent des stages professionnels.

Créez votre propre programme de stages

Tout comme des emplois de courte durée, les stages rémunérés sont une excellente occasion pour les employeurs de lever l'obstacle PID tout en permettant aux stagiaires d'acquérir une expérience de travail au Canada qui convient à leurs compétences, de se faire des références et des contacts dans le marché du travail et de montrer ce qu'ils valent. Les programmes efficaces durent au moins trois mois, mais ils sont plus bénéfiques s'ils durent un an. Les stages pour immigrants peuvent également déboucher sur un apprentissage et une expérience organisationnels sur la diversité des employés.

Les avantages pour les employeurs

En diffusant correctement l'ouverture de postes, en vous servant des bons moyens de diffusion, en assistant à des événements et en participant à des activités de stages et de mentorat, vous serez en mesure de faire ce qui suit :

- attirer un nombre accru de candidatures d'immigrants qualifiés;
- améliorer vos relations avec les agences de services aux immigrants et faire usage des moyens de recrutement associés;
- mieux comprendre les compétences et la formation des immigrants formés à l'étranger et ce que représente leur potentiel au sein de votre organisation;
- accroître vos compétences et connaissances touchant l'embauche d'immigrants;
- vous familiariser avec les différentes cultures dans votre milieu de travail;
- développer de nouvelles compétences interculturelles au sein de votre organisation et chez vos employés déjà en poste.



Autres ressources

Pour obtenir un complément d'information, consultez les ressources suivantes :

- Le Guide de l'employeur traite de quelques stratégies pour trouver des immigrants qualifiés.
- La Feuille de route de l'employeur comprend une discussion sur les stratégies de recrutement.
- Ottawa compte nombre de services et d'agences qui appuient les communautés culturelles et offrent des services locaux d'accueil et d'employabilité¹¹.
- Le site Web d'EIO comprend de nombreuses ressources pertinentes pour les employeurs¹².

« Je doute qu'une personne provenant d'une autre culture puisse convenir dans mon milieu de travail. Comment puis-je d'abord me familiariser avec l'idée et éviter de faire une erreur dans l'embauche? »

ÉVALUER LES DEMANDES D'EMPLOI

Une demande d'emploi d'un immigrant peut contenir des éléments auxquels les employeurs ne sont pas habitués. Des études ont prouvé que quelque chose d'aussi banal qu'un nom à consonance étrangère peut mener au rejet de la demande.

Voici quelques stratégies que les employeurs ont trouvées utiles lorsqu'ils évaluent les demandes d'emploi d'immigrants :

Curriculum vitæ

Le curriculum vitæ d'un candidat immigrant peut sembler différent et comprendre des renseignements inusités, tout comme il peut manquer certains renseignements habituels. Ces différences signifient que le candidat n'est peut-être tout simplement pas habitué aux normes du marché du travail et aux normes en matière d'emploi du Canada. Par contre, elles ne signifient pas que le candidat n'est pas apte à occuper le poste. Le curriculum vitæ ne doit donc pas être mis de côté en raison de ces différences.

Voici quelques facteurs que prennent en considération les employeurs lorsqu'ils examinent les curriculum vitæ :

Nom

Même si le nom d'une personne vous semble inhabituel et que vous ne savez pas comment le prononcer, il n'y a aucun lien entre le nom d'une personne ou son ethnicité et sa capacité à faire le travail.

Renseignements personnels

Certains curriculum vitæ comprennent des renseignements personnels comme l'âge, le sexe, la situation familiale ou même une photo. Ignorez ces renseignements.

¹¹ Rendez-vous au http://www.ottawa.ca/residents/immigration/first_days/cultural_fr.html.

¹² Rendez-vous au <http://www.bireimmigrantsottawa.ca/Francais/Pour%20les%20employeurs/why-hire.php>.

Expérience de travail au Canada

Sachez qu'une préférence sous-jacente pour les candidats possédant une expérience de travail au Canada peut mener au rejet de candidatures d'immigrants qualifiés et faire en sorte que les employeurs passent à côté de l'occasion d'embaucher d'excellents candidats qualifiés. Mettez l'accent sur l'expérience de travail pertinente, peu importe l'endroit où elle a été acquise.

Forces et réalisations personnelles

Dans certaines cultures, il est considéré comme inapproprié de souligner ses forces et réalisations personnelles. Les individus sont considérés comme faisant partie d'un tout, et c'est ce tout qui obtient des résultats. Par conséquent, il se peut que les projets qu'ont réalisés les immigrants sur le plan professionnel ne soient pas mentionnés clairement dans le curriculum vitæ.

Établissement d'enseignement

Les employeurs ont parfois des préjugés et favorisent les candidats qui ont étudié dans certains établissements d'enseignement. C'est pour cette raison que certains employeurs préfèrent tenir compte des titres de compétences ou de la formation et ignorer l'établissement d'enseignement.

Langue

Bien que la communication efficace dans la langue du milieu de travail soit importante, n'oubliez pas que les habiletés des employés s'amélioreront avec le temps et l'expérience.

Voici plusieurs stratégies d'évaluation linguistique dont vous pourriez vous servir :

Faites une évaluation informelle

La lettre de présentation et le curriculum vitæ à eux seuls sont insuffisants pour évaluer les capacités langagières globales d'un candidat. Tout contact avec le candidat avant l'entrevue officielle – au téléphone, par courriel, en personne – constitue une autre occasion d'évaluer ces capacités, plus particulièrement si vous avez indiqué des exigences linguistiques dans l'annonce écrite du poste.

Nous avons tous un accent

Faites attention à ne pas mélanger accent avec aisance d'élocution ou maîtrise de la langue. Bien qu'une personne avec un accent prononcé soit difficile à comprendre, cet accent ne remet pas en question ses aptitudes à écrire ou à lire. Dans la plupart des milieux de travail, les collègues s'habituent rapidement à l'accent.

Les employeurs des groupes de travail d'EIO qui ont omis d'inscrire le nom de l'établissement d'enseignement avant d'envoyer le curriculum vitæ à des responsables d'embauche ont remarqué une augmentation de la qualité des candidatures étudiées.

13





Organisez une préentrevue

Certains employeurs organisent une préentrevue afin de les aider à mieux évaluer l'aisance d'élocution du candidat avant de l'inviter à une entrevue officielle. Bien qu'elle soit souvent faite au téléphone, sachez qu'une conversation téléphonique peut s'avérer extrêmement difficile puisqu'il n'y a aucun indice visuel. Une rencontre dans un lieu neutre comme dans un café-restaurant est idéale puisque le candidat est moins anxieux et intimidé.

Formation et titres de compétences

Les demandes d'emploi d'immigrants comprennent habituellement les diplômes d'études et les compétences professionnelles qui précisent les grades, diplômes, certificats ou autres titres de compétences obtenus dans des établissements à l'étranger qui ne vous sont probablement pas familiers. La plupart des employeurs faisant partie d'EIO ne remettent pas en doute ces titres de compétences.

Afin de mieux comprendre les titres de compétences obtenus à l'étranger dans des termes connus, communiquez avec World Education Services Canada (WES)¹³ qui vous donnera des rapports d'évaluation étayés d'une analyse claire et cohérente et mettra les diplômes d'études obtenus à l'étranger sur le même pied que les grades, diplômes ou certificats provenant d'établissements canadiens.

Vérification des références

La plupart des immigrants ne possèdent pas d'expérience de travail au Canada à leur arrivée au pays. Il est alors parfois impossible d'obtenir des références professionnelles locales. Les seules références qu'ils peuvent fournir se trouvent dans un autre pays. Les employeurs trouvent pratique l'envoi de courriels pour vérifier les références. Les appels téléphoniques sont aussi efficaces; toutefois, les facteurs coût et décalage horaire peuvent être contraignants. Certains employeurs locaux font appel à un fournisseur externe, comme BackCheck¹⁴, qui se spécialise dans la vérification de références à l'étranger.

Les avantages pour les employeurs

En évaluant de façon efficace les capacités langagières, les diplômes d'études et les titres de compétences d'un immigrant et en vérifiant les références, vous serez en mesure de faire ce qui suit :

- mieux évaluer si un immigrant qualifié répond aux exigences du poste;
- élargir la capacité de vos employés à évaluer des compétences et des connaissances en leur confiant des responsabilités en matière de recrutement.

¹³ Rendez-vous au <http://www.wes.org/calfr/index.asp> ou téléphonez au 866-343-0070.

¹⁴ Rendez-vous au <http://www.backcheck.ca> ou téléphonez au 877-308-4663.

Autres ressources

Pour obtenir un complément d'information sur l'évaluation des candidatures d'immigrants qualifiés, consultez les ressources suivantes :

- Le Guide de l'employeur contient des renseignements sur l'évaluation des capacités langagières et des titres de compétences ainsi que sur le facteur PID (peur, incertitude et doute) puisqu'il s'applique à l'expérience de travail acquise au Canada.

ENTREVUE

L'entrevue avec le candidat est l'étape la plus importante dans le processus de recrutement. Un processus d'entrevue efficace veille à ce que l'interviewer soit au courant, lorsqu'il interviewe un immigrant, de différences culturelles potentielles et qu'il s'y soit préparé en conséquence. De cette façon, un tel processus évite les mauvaises interprétations de propos et de comportement qui pourraient, autrement, faire en sorte que l'interviewer rejette la candidature d'excellents immigrants.

Voici quelques stratégies utiles pour vous préparer à interviewer des candidats immigrants ainsi que pour mener l'entrevue en soi :

Évaluation des compétences

Les réponses des candidats immigrants à de nombreuses questions posées aux entrevues peuvent être influencées par leur culture. Mettre l'accent sur les compétences vous permettra de reconnaître la capacité du candidat à faire le travail correctement.

Procédez à des tests fondés sur les compétences

Un test fondé sur les compétences est une façon très efficace et neutre sur le plan culturel d'évaluer de nombreuses compétences, particulièrement les compétences très techniques. Plutôt que de simplement demander aux candidats s'ils possèdent une compétence particulière exigée pour le poste, offrez-leur la possibilité de vous la prouver. Plus l'environnement pour le test sera réaliste, plus le test sur la compétence sera précis et plus l'exactitude du potentiel de résultat pourra être évaluée avec une influence minimale de la culture. Les tests fondés sur les compétences peuvent faire partie du processus d'entrevue dans le milieu de travail ou bien être effectués séparément.

Soyez flexible

Il n'existe aucun outil d'entrevue parfait. Essayez de rester flexible quant aux outils que vous utilisez et tenez compte des considérations culturelles. Par exemple, les techniques d'entrevue fondées sur les compétences et celles fondées sur les comportements s'avèrent efficaces pour évaluer les compétences générales lorsqu'elles sont adaptées pour tenir compte des considérations culturelles.



« Comment dois-je gérer les différences culturelles pendant les entrevues? »



Communications verbales

Dans une entrevue, il peut être difficile de communiquer à l'oral efficacement. Voici quelques stratégies qui vous aideront à éviter d'interpréter faussement les différences culturelles :

Bavardez

Apprendre à bavarder de façon appropriée peut se révéler difficile pour les immigrants. Ce n'est pas dans toutes les cultures qu'on discute de hockey ou de météo comme introduction à une discussion d'affaires officielle. Certains candidats immigrants n'ont pas encore été accoutumés à ce genre de conversation d'entrée de jeu dans une entrevue. Si le candidat répond de façon inattendue à une question d'introduction du genre « Quel temps fait-il dehors? », un interviewer efficace n'y verra qu'une simple différence culturelle plutôt que de l'impolitesse ou un manque d'entregent et passera directement à l'entrevue proprement dite.

Reformulation de questions

Reformuler des questions aidera beaucoup les candidats si l'anglais ou le français est leur langue seconde. Cette technique leur accorde plus de temps pour comprendre la question tout en leur donnant plus de contexte, et peut-être même une perspective différente, sur la question. Si vous croyez que le candidat n'a pas bien compris, demandez-lui de paraphraser la question afin de vérifier sa compréhension. Vous pouvez aussi ajouter des questions de suivi pour l'aider à cerner le sens.

Interpréter le silence

Les gens réagissent différemment lors d'un silence dans une conversation. Certains s'attendent à une réponse presque immédiate à la question, même si ce n'est qu'un commentaire préliminaire du genre : « Voilà une bonne question. Laissez-moi y penser. », tandis que d'autres provenant d'une culture différente ne rompent pas le silence lorsqu'ils préparent leur réponse. Cette réaction ne signifie pas qu'ils n'ont pas compris la question; en fait, c'est parfois une marque de respect envers le questionneur qui indique que la question est prise au sérieux au lieu d'y répondre rapidement sans prendre le temps d'y réfléchir attentivement. Un interviewer efficace ne rompra pas le silence, au contraire, et ne l'interprétera pas de façon négative.

Réalisations personnelles

Dans beaucoup de cultures, il n'est pas approprié de faire l'éloge de ses propres réalisations. Et c'est encore plus vrai en entrevue. Les questions qui ont pour but de donner des occasions au candidat de décrire ses forces et ses réalisations peuvent donner des réponses qui diminuent ses contributions. Lorsque le candidat répond de cette manière, un interviewer efficace reconnaîtra le malaise potentiel du candidat et tentera de cerner la compétence sous-jacente en se servant d'une des trois stratégies suivantes :

- répéter la question et demander une réponse plus personnelle;
- reformuler la question;
- poser une autre question.

Communications non verbales

La communication non verbale compte pour beaucoup dans la transmission de nos messages. Comprendre certaines différences culturelles communes dans ce domaine permet aux interviewers d'accroître l'efficacité de l'entrevue et d'éviter les mauvaises interprétations.

Voici certaines des différences culturelles les plus communes qui sont patentes dans une communication non verbale, mais qui ne devraient pas être interprétées de façon négative :

Contact visuel

Certains immigrants sont réticents à établir un contact visuel pendant une entrevue. Dans leur culture, un contact visuel fréquent et prolongé est irrespectueux envers la personne exerçant l'autorité.

Poignée de main

Dans certaines cultures, une poignée de main faible est considérée comme un geste poli. Certains ne sont tout simplement pas à l'aise de donner une poignée de main et, s'ils tentent de le faire, elle pourrait paraître maladroite et faible.

Gestes, posture et espace personnel

Il arrive parfois que des expressions culturelles soient interprétées, à tort, comme étant des traits de personnalité. Dans certaines cultures, les gens s'expriment beaucoup avec leurs mains alors que, dans d'autres cultures, ce n'est pas le cas. De la même manière, les postures varient : allant de penché par en avant, sur le bord de la chaise jusqu'à timide. Parfois, les différences culturelles sont aussi exprimées par l'espace personnel. Certains ne sont pas à l'aise si une autre personne les approche, sans le vouloir, d'un peu trop près.



Les avantages pour les employeurs

En intégrant les considérations culturelles à votre processus d'entrevue et en interprétant de façon appropriée les différences culturelles dans les communications verbales et non verbales, vous serez en mesure de faire ce qui suit :

- mieux évaluer les candidats;
- accroître la capacité de votre organisation à reconnaître les immigrants qualifiés comme d'excellents employés potentiels;
- améliorer les techniques d'entrevue;
- favoriser une meilleure compréhension interculturelle ainsi que le développement de compétences interculturelles élargies chez les employés chargés de mener les entrevues.

« Comment puis-je veiller à ce qu'un nouvel employé immigrant devienne productif rapidement sans trop perturber le milieu de travail? »

18



Autres ressources

Pour obtenir un complément d'information sur la manière de mener efficacement des entrevues avec des immigrants qualifiés, consultez les ressources suivantes :

- Le Guide de l'employeur comprend une discussion sur les entrevues avec des immigrants;
- En apprendre davantage sur les entrevues fondées sur les compétences¹⁵;
- En apprendre davantage sur la reformulation de questions¹⁶;
- En apprendre davantage sur la façon de mener des entrevues inter-culturelles¹⁷.

ORIENTATION

Un programme efficace d'orientation à l'intention des employés pose les fondements solides d'une relation d'emploi productive.

Orientation en milieu de travail

La plupart des programmes d'orientation en milieu de travail comprennent un document contenant des renseignements de base ainsi que des réponses aux foires aux questions. Ce document est souvent utilisé dans le cadre du processus d'orientation.

Voici quelques stratégies pour effectuer une orientation efficace dans un milieu de travail de plus en plus diversifié :

Accommodements

Dans certaines cultures, les adeptes prennent part à des pratiques religieuses à des moments précis au cours de la journée de travail. Idéalement, vous devrez aménager un endroit approprié au travail pour ces pratiques et en aviser le personnel. Même si les tenues culturelles n'interfèrent habituellement pas avec les activités de l'organisation ou avec les exigences de sécurité, la séance d'orientation est une bonne occasion de mentionner les restrictions nécessaires en matière de code vestimentaire. De la même façon, si votre organisation se sert d'un calendrier culturel, profitez de la séance d'orientation pour en informer les nouveaux employés.

Notion du temps

Les cultures pour lesquelles la notion de temps et d'échéances est moins importante ont des points de vue différents sur le respect des dates d'échéance précises puisqu'ils considèrent le temps comme étant un repère flexible. La séance d'orientation vous permettra donc de clarifier vos attentes en ce qui concerne les heures de travail, la soumission des rapports à temps et le respect des dates d'échéance explicites.

¹⁵ Rendez-vous au <http://www.interview-skills.co.uk/competency-based-interviews.aspx>.

¹⁶ Rendez-vous au http://www.hireimmigrantsottawa.ca/downloads/RephrasingQuestions%20_HRfinal%20200207%20-AnneHL.pdf.

¹⁷ Rendez-vous au <http://www.hireimmigrants.ca/resources/?resource=trainingtool>.

Le jargon du milieu de travail

Dans beaucoup de milieux de travail, les employés utilisent fréquemment une terminologie et du jargon propres à un secteur particulier, de même que de l'argot, des idiomes et de la langue courante. Les immigrants ne connaissent pas nécessairement ces termes et ne les apprennent habituellement qu'avec le temps et l'expérience. Ne soyez pas surpris que les nouveaux employés aient de la difficulté avec la terminologie et invitez-les à poser des questions à des fins de clarification. Si vous disposez d'un glossaire de ce jargon, annexe-le à la trousse d'orientation.

Mentorat au travail

Beaucoup d'employeurs ont trouvé très efficace le fait d'assigner un mentor pour travailler avec un nouvel employé et être disponible afin de répondre à ses questions. Le mentorat contribue à réduire la courbe d'apprentissage d'un nouvel employé et augmente l'ensemble de la productivité. Il aide aussi le mentor à élargir ses compétences en leadership et en coaching.

En tant qu'informateur culturel, un mentor est un employé chevronné – quelqu'un qui aide le nouvel employé à apprendre la culture de l'organisation. Le mentor ne doit pas être le superviseur ou le gestionnaire direct du nouvel employé ou quiconque en lien direct avec la gestion.

Le mentorat peut être très flexible dans le milieu de travail. Certaines organisations font appel à un système informel de jumelage d'employés dans lequel le mentor répond aux questions ou fournit de l'orientation de façon ponctuelle. La relation est peu structurée ou formelle, et il est possible que le mentor n'ait pas été formé ou préparé pour jouer ce rôle. Ce simple système de jumelage peut néanmoins s'avérer très efficace.

Dans d'autres organisations, le mentor et le mentoré sont formés et préparés avant de commencer à travailler ensemble, et le mentor joue un rôle proactif. Certaines organisations pourraient songer à mettre sur pied leur propre programme officiel de mentorat, tout en faisant parfois appel à des spécialistes externes en mentorat pour offrir des programmes et services spécialisés.



Les avantages pour les employeurs

En offrant un programme efficace d'orientation en milieu de travail qui comprend du mentorat au travail, vous serez en mesure de faire ce qui suit :

- accroître rapidement la productivité des nouveaux employés;
- développer de nouvelles compétences chez votre personnel déjà en poste;
- accroître la sensibilisation et la compréhension interculturelles dans votre milieu de travail.

Autres ressources

Pour obtenir un complément d'information sur l'orientation en milieu de travail et le mentorat au travail, consultez les ressources suivantes :

- Le Guide de l'employeur traite de l'orientation et du mentorat.
- Le site Web d'EIO comprend un article sur l'accommodement des différentes croyances dans le milieu de travail¹⁸.

Embaucher et maintenir en poste un employé qualifié doit être considéré comme un investissement à long terme.

« Que puis-je faire pour m'assurer qu'un nouvel employé immigrant s'intègre bien dans le milieu de travail? »

MAINTIEN EN POSTE ET GESTION DES TALENTS

Trouver les bons employés pour votre organisation peut coûter cher et s'avérer un long processus. En intégrant efficacement les nouveaux employés dans votre milieu de travail, il est fort probable que vous les mainteniez en poste. Vous éviterez donc de répéter le processus de recrutement.

Rémunération

Le maintien en poste commence par un régime de rémunération compétitif. Lorsque vous demandez à un candidat immigrant le salaire auquel il s'attend, vous découvrirez que c'est moins que le salaire offert sur le marché. Par contre, une fois en poste, les nouveaux employés compareront très vite leur salaire à celui de leurs collègues. Si le salaire n'est pas compétitif, ils pourraient quitter votre organisation avec les compétences et l'expérience qu'ils viennent d'acquérir au Canada pour les offrir à un autre employeur qui leur donnera un salaire équitable. Le mince avantage financier dont vous aurez bénéficié entre-temps sera largement compensé par un moral négatif au sein du milieu de travail et la probabilité que vous devrez répéter le processus d'embauche coûteux pour remplacer un précieux employé compétent.

Diversité

Les milieux de travail où les employés croient que la diversité est appuyée comptent des niveaux de satisfaction chez les employés et un taux de maintien en poste plus élevés. La diversité en milieu de travail accroît aussi la productivité, la créativité et l'innovation.

Voici quelques stratégies pour vous aider à maximiser les avantages de la diversité :

Encouragez le partage d'information interculturelle

Encouragez les employés à partager l'information sur leurs pratiques culturelles ainsi que sur les événements saisonniers et religieux grâce à des séances informelles comme des « dîners-causeries ». Un employé immigrant pourrait expliquer à ses collègues l'importance culturelle d'une pratique ou d'un événement.

¹⁸ Rendez-vous au <http://www.hireimmigrantsottawa.ca/downloads/Religious%20Accommodation-ENG.pdf>.

Encouragez la célébration multiculturelle

Reconnaissez les grands événements saisonniers et religieux, y compris les célébrations de différentes cultures. L'annexe A contient 10 façons de célébrer la diversité dans le milieu de travail. Ces activités peuvent être organisées n'importe quand dans l'année, mais particulièrement lors de la Journée canadienne du multiculturalisme.

Développez le multilinguisme

Encouragez tous les employés à enseigner, à apprendre et à utiliser des formules de salutations et des phrases simples (p. ex., merci, bonjour) dans la langue maternelle de leurs collègues. Profitez-en pour élargir votre vocabulaire et vos connaissances lors d'événements saisonniers et religieux.

21

Gestion du rendement

Gérer le rendement d'un employé provenant d'une autre culture nécessite parfois d'adapter le processus. Sachez que les différences culturelles pourraient se traduire comme suit :

Styles de leadership

Dans un milieu de travail homogène, la règle d'or est : « Traitez autrui de la même façon que vous voudriez être traité. » Dans un milieu de travail diversifié sur le plan culturel, la règle d'or serait : « Découvrez comment les autres veulent être traités et traitez-les en conséquence. »

« Votre milieu de travail célèbre-t-il la Journée canadienne du multiculturalisme, le 27 juin? »

Par exemple, dans certaines cultures, la hiérarchie est très importante. Les employés qui proviennent de ces milieux pourraient s'attendre à recevoir des consignes normatives et tactiques pour effectuer leur travail. Ils ne sont peut-être pas habitués à travailler de façon autonome. Dans leur culture, l'indépendance pourrait être considérée par leurs supérieurs comme de l'insubordination et peut-être même comme un comportement menaçant.

Styles de communication

Les styles de communication peuvent varier sous plusieurs aspects. Les personnes qui ont un style de communication direct et celles qui ont un style indirect n'interpréteront pas de la même façon une discussion et n'auront pas les mêmes attentes non plus. Il en est de même pour les personnes qui ont un style de communication linéaire et celles qui ont un style circulaire. Il arrive que ces personnes ne se comprennent pas bien ou se fâchent avec l'autre partie assez facilement.

Les styles de communication peuvent aussi avoir une incidence sur l'efficacité de la rétroaction sur le rendement. Les discussions sur le rendement dans un milieu de travail canadien commencent souvent par un commentaire positif et se terminent sur une note optimiste. Au milieu se trouve habituellement la partie la plus importante puisque c'est à ce moment que les problèmes et exigences en matière de rendement et les points à améliorer sont abordés. Les évaluations de rendement n'étant pas effectuées



de cette manière dans toutes les cultures, certains employés immigrants ont l'impression qu'il n'y a pas de problème avec leur rendement puisque la discussion a commencé et s'est terminée sur une note positive.

Perfectionnement professionnel

Dans certaines cultures organisationnelles, les besoins en perfectionnement professionnel sont gérés par les superviseurs. Par conséquent, il arrive que des immigrants ne soient pas habitués à prendre en main leur propre perfectionnement professionnel, comme c'est le cas dans les milieux de travail canadiens.

Même pour les organisations qui s'efforcent d'offrir du perfectionnement professionnel équitablement, les immigrants ne seront pas portés à profiter autant de ces occasions que leurs collègues non immigrants. S'ils ne savent pas qu'ils doivent prendre en main leur propre perfectionnement professionnel, les employés immigrants finiront par occuper des postes qui ne leur permettent pas de réaliser leur plein potentiel, ce qui peut être perçu comme un manque de potentiel ou d'ambition.

Voici quelques stratégies qui veillent à ce que tous les employés profitent des occasions de perfectionnement professionnel au travail :

Encouragez la formation

Sachez que si vous proposez à des employés de suivre une formation, ils pourraient percevoir ce geste comme une critique à l'égard de leur rendement au travail. Si l'employé immigrant est réticent à suivre une formation, c'est peut-être aussi en raison d'une différence culturelle. Cet employé croit peut-être que s'il accepte de suivre la formation, c'est parce qu'il n'est pas assez compétent. Pour régler le problème, invitez les employés à suivre de la formation en expliquant clairement les attentes de l'organisation en matière de formation.

Incluez le perfectionnement professionnel dans l'examen de rendement

Un moyen efficace de vous assurer que tous les employés disposent d'un plan de perfectionnement professionnel consiste à inclure cet élément officiellement dans l'examen de rendement des employés.

Proposez du mentorat

Assigner un mentor est aussi un autre moyen efficace d'aider les nouveaux employés immigrants à comprendre les attentes organisationnelles en matière de perfectionnement professionnel.

Avancement et planification de la relève

La population du Canada est vieillissante et il manquera bientôt de travailleurs chevronnés. Les immigrants qualifiés peuvent nous aider à contrer cette pénurie.

Voici quelques stratégies qui vous aideront à réaliser le plein potentiel des immigrants au service de votre organisation :

Gestion proactive

Les entreprises progressistes et prospères sont proactives quand vient le temps d'aider leurs employés à avancer dans leur carrière, stratégie bénéfique tant pour les employés que pour l'organisation. Il se peut que les nouveaux immigrants n'obtiennent pas de promotion ou d'avancement au même rythme ou au même niveau que leurs collègues canadiens. En se servant des outils d'un plan de perfectionnement professionnel pour chaque employé, qui est d'ailleurs discuté régulièrement lors des examens de rendement, la direction peut se montrer proactive en cernant des employés qui ont un grand potentiel. Ces personnes se voient donc offrir de plus en plus de défis et de responsabilités, menant ainsi à une carrière à long terme au sein de l'organisation.

Promotions et salaires

Il arrive que les employés provenant de différents milieux culturels aient besoin d'encouragement pour postuler lorsque des promotions sont affichées. Un régime de rémunération équitable pour les immigrants à tous les niveaux de l'organisation les encouragera aussi à se porter candidats pour obtenir de l'avancement.

23

Les avantages pour les employeurs

En appuyant un milieu de travail diversifié qui permet de gérer efficacement l'évaluation du rendement, le perfectionnement professionnel et l'avancement de tous les employés, vous serez en mesure de faire ce qui suit :

- créer un milieu de travail à haut rendement ainsi que très productif et novateur;
- réduire l'attrition et le roulement de personnel;
- former les meilleurs talents pour la relève;
- développer de nouvelles compétences chez le personnel déjà en poste (p. ex., leadership, compétences interculturelles);
- créer un milieu de travail équitable;
- accroître les compétences interculturelles dans le milieu de travail.

Autres ressources

Pour obtenir un complément d'information sur le maintien en poste des employés et la gestion des talents, consultez les ressources suivantes :

- Le Guide de l'employeur traite de la question de travailler en présence de différences interculturelles. Il aborde aussi l'intégration et la sensibilisation interculturelle.
- La Feuille de route de l'employeur traite de l'intégration dans le milieu de travail et du maintien en poste. Elle aborde aussi la création d'un milieu de travail inclusif.
- L'outil d'apprentissage en ligne intitulé TalentNet¹⁹ aide les entreprises à maximiser les compétences et le potentiel de leurs employés et à mieux cerner leurs prochains dirigeants.



¹⁹ Rendez-vous au <http://www.leadershipdiversity.ca/>.

ANNEXE A :

CÉLÉBRER LA DIVERSITÉ

Les occasions sont nombreuses pour créer un milieu de travail inclusif. Des études appuient le concept qui veut que le point de référence en matière de milieu de travail multiculturel soit celui où les employés peuvent s'amuser ensemble. Vous trouverez ci-dessous 10 façons de célébrer la diversité. Souvenez-vous que le fait de respecter la foi, les croyances et les religions d'autrui permet aussi à ceux qui sont différents de nous de se rapprocher... la confiance se bâtit lorsque le respect se fait sentir.

1. Accrochez une carte du monde dans le bureau d'attache ou dans le corridor pour que chaque employé pointe l'endroit où il est né.
2. Organisez un repas-partage interculturel, et invitez tous les participants à écrire une courte description de leur plat afin que leurs collègues ne fassent pas qu'y goûter!
3. Créez une journée ou des séances « dîner-causerie » pour permettre à ceux qui le souhaitent de partager un aspect de leur culture qui n'est pas nécessairement connu. Ces séances s'adressent aussi au personnel né au Canada!
4. Respectez les différences religieuses. Apprenez certains aspects de la religion de chaque membre du personnel. Saluez les célébrations et les fêtes religieuses importantes... peut-être même en les combinant à un dîner-causerie.
5. Faites le compte du nombre de langues parlées dans votre bureau ou département et affichez-le à côté de la carte du monde.
6. Invitez les employés immigrants à un groupe de discussion pour parler de leur adaptation à la culture de votre organisation. Servez-vous par la suite de leurs commentaires pour bien intégrer les nouveaux employés immigrants.
7. Organisez un club de lecture ou une journée cinéma pour voir ou commenter un film ou un livre étranger.

-
8. Souvenez-vous, lorsque vous interagirez avec des immigrants et des réfugiés, qu'ils ont tout un bagage qui nous est invisible. Invitez l'un d'entre eux à raconter son histoire dans votre bulletin.
 9. Demandez aux employés immigrants s'ils souhaitent préparer, pour le repas de midi, un plat traditionnel commun.
 10. Insérez des éléments interculturels dans vos cours ou dans d'autres expériences de travail. Par exemple, si vous travaillez dans un centre de counselling, organisez une journée où les employés immigrants expliquent comment le counselling est pratiqué dans leurs pays d'origine. Cette expérience aide aussi à comprendre une clientèle variée.

CONTACTEZ-NOUS

EMBAUCHE IMMIGRANTS OTTAWA

363, chemin Coventry

Ottawa ON K1K 2C5

Téléphone : 613-228-6700

Télécopieur : 613-228-6730

info@embaucheimmigrantsottawa.ca

Visitez le site Web d'EIO à www.embaucheimmigrantsottawa.ca.
Ce site donne accès à des ressources et à de l'information destinées
aux employeurs.

