

> PRÉPARATION DE VOTRE MILIEU DE TRAVAIL

Comme chaque organisation possède sa propre culture, il est important que vous trouviez le « bon ajustement » pour les nouveaux employés. Votre culture comprend un ensemble de pratiques, de perceptions, de connaissances et d'attitudes liées à l'embauche de nouveaux immigrants – qu'elles soient ou non énoncées dans des politiques formelles. Parfois, la culture d'une organisation peut sans le vouloir l'empêcher de déceler des immigrants capables et qualifiés qui auraient parfaitement pu convenir. Votre organisation est-elle prête à recruter, embaucher et intégrer efficacement des immigrants qualifiés ?

- 16 -

La culture d'une organisation est dynamique. Elle se modifie. Ses leaders peuvent influencer le changement – et ils ont la responsabilité de le faire. Si vous désirez augmenter la capacité de votre organisation de réussir à recruter et à embaucher des immigrants qualifiés, considérer des façons de créer un environnement de travail plus inclusif est une bonne idée.

En règle générale, plus une organisation est petite et plus elle est en mesure de modifier sa culture. Comme responsable d'une petite ou

moyenne entreprise, vous avez plusieurs occasions de produire des changements positifs. Vous pouvez veiller à ce que les politiques et pratiques de recrutement et d'embauche soient révisées, vous pouvez munir votre personnel des RH de meilleurs outils et de ressources plus efficaces, et vous pouvez donner à tout le personnel – spécialement aux responsables de l'embauche – l'occasion de mieux connaître les différences culturelles et de devenir plus accommodants, relativement à ces différences, dans le milieu de travail.

MODÈLES DE LEADERSHIP³

Un leadership efficace nécessite d'adopter différentes approches selon que le lieu de travail est homogène ou diversifié. Voici quelques exemples :

Aspect du leadership	Modèle homogène	Modèle diversifié
Philosophie de gestion	Règle d'or standard : Je traite tout le monde comme je veux être traité.	Règle d'or étendue : Je découvre comment les gens désirent être traités et j'agis en conséquence.
Perception de la différence :	Différence = moins que	Différence = valeur ajoutée
Rôle du leader	Mentor et coach : aident les gens à s'adapter à la culture existante	Facilitateurs et catalyseurs : flexibilité et compréhension des autres cultures permettent d'adapter la culture existante du lieu de travail.
Mode de communication	Communication directe	La communication peut être moins directe, en portant attention aux préférences individuelles.

³ Adapté de *Diverse Teams at Work* de Lee Gardenswartz et Anita Rowel

POLITIQUES ET PRATIQUES

Plusieurs petites et moyennes entreprises ne possèdent pas de service des relations humaines ou de politiques et pratiques formelles d'embauche. Des gens sont néanmoins embauchés, et ils le sont en fonction de certains types de politiques et de pratiques, même si elles n'existent pas sur papier. Vous pouvez veiller à ce que ces politiques et pratiques soient répertoriées, révisées, adaptées au besoin et communiquées à l'ensemble de votre organisation afin d'être mieux en mesure de recruter et d'embaucher des immigrants qualifiés.



- 17 -

LE FACTEUR « PID »

Peur. Incertitude. Doute. Ces craintes empêchent parfois les employeurs, qui souvent doivent embaucher du personnel rapidement, d'accorder toute l'attention souhaitable aux candidats immigrants. Vous n'êtes peut-être pas familier avec les titres de compétences et l'expérience de travail du postulant à l'étranger, ou vous pouvez craindre que certaines différences appréhendées, relativement à ses pratiques culturelles, puissent nuire à sa capacité de s'intégrer à l'équipe. Pour ces raisons, vous n'êtes peut-être pas à l'aise avec la candidature de l'immigrant, et vous craignez peut-être qu'il présente un risque plus élevé par rapport à ceux que présentent les autres postulants. La familiarité culturelle et l'adaptation prouvée à l'endroit de la culture sont les principales raisons pour lesquelles plusieurs employeurs préfèrent embaucher des candidats qui possèdent une expérience de travail réussie au Canada.

Néanmoins, la familiarité culturelle peut fonctionner dans les deux sens; souvenez-vous du pont culturel que nous avons décrit dans la section précédente. Votre milieu de travail et vous pouvez vous familiariser avec d'autres cultures – et réduire ainsi le facteur PID – grâce à vos propres expériences d'embauche d'immigrants et en vous rendant à mi-chemin sur le pont. La fondation de ce pont à deux sens est un ensemble de politiques et de pratiques en milieu de travail qui appuient et encouragent la diversité.

Plusieurs employeurs qui participent à l'initiative EIO ont commencé à revoir et à réviser leurs processus et pratiques de RH relatives au recrutement, à l'embauche et au maintien en poste d'employés immigrants. Plusieurs de ces employeurs ont découvert que des politiques pertinentes existent peut-être, mais ne sont pas complètement mises en vigueur. Le fait de passer en revue

leurs politiques rappelle aux employeurs l'importance de les communiquer et d'en renforcer l'application dans l'ensemble de l'organisation. De ce fait, les employeurs deviennent plus engagés à veiller non seulement à ce que leurs politiques et processus soient révisés et mis à jour en cas de besoin, mais à ce qu'elles soient communiquées et mises en application de façon cohérente.

ASTUCES :

Vous pouvez faire plusieurs choses pour augmenter votre efficacité en matière de recrutement, d'embauche et de maintien en poste d'immigrants qualifiés. Comme vous pouvez vous y attendre, certaines sont très simples tandis que d'autres peuvent présenter des défis plus importants. Vous pouvez choisir les mesures qui semblent les plus appropriées à votre organisation.

- 18 -

- Le document *Employeurs en action* met en lumière les stratégies qui permettent d'aborder les défis auxquels sont confrontés les employeurs qui engagent des immigrants qualifiés et les intègrent dans leur lieu de travail. Des activités pertinentes figurent aux pages 7 à 23.
<http://www.hireimmigrantsottawa.ca/downloads/EmployerInAction-French.pdf>
 - Le Centre des niveaux de compétence linguistique canadien a produit une excellente liste de vérification pour que vous puissiez vous rappeler rapidement les principaux domaines pouvant appuyer vos activités de pré-emploi et de RH à l'endroit des immigrants qui possèdent l'anglais comme langue seconde.
http://www.hireimmigrantsottawa.ca/downloads/TenWays_BrochureWEB.pdf
 - Le site web de l'Immigration du gouvernement du Manitoba a produit un guide pour les employeurs. Ce guide comprend en page 9 une section sur le recrutement. (En anglais seulement)
http://www.hireimmigrantsottawa.ca/downloads/Manitoba_Guide.pdf
 - Le Conference Board du Canada a produit un rapport intitulé *Business Critical: Maximizing the Talents of Visible Minorities*. Ce guide à l'intention des employeurs comprend une section intitulée *The Benefits to Organizations of Focusing on Visible Minorities*. Le guide est disponible auprès du service de bibliothèque électronique du Conference Board.
<http://www.conferenceboard.ca/francais/>
 - Le programme *Skills Without Borders* a produit un guide de ressources pour les employeurs qui comprend une section intitulée *Improving Hiring Practices* à la page 7.
http://www.hireimmigrantsottawa.ca/downloads/Skills_without_Borders.pdf
-



TROUVER DES IMMIGRANTS QUALIFIÉS

Les immigrants qui arrivent au Canada peuvent bénéficier de l'aide de plusieurs agences au service des immigrants. Ces agences offrent une vaste gamme de services d'intégration et d'installation, et souvent des services liés à l'obtention d'un emploi adéquat. Ces agences fournissent également des services aux employeurs (voir la boîte «Le saviez-vous?» au bas de la page.) Elles peuvent vous aider à annoncer au sein des communautés d'immigrants vos postes disponibles et à interpréter le C.V. d'immigrants dont le texte ne vous paraît pas clair.

Vous pouvez également envisager de participer à l'un ou plusieurs des programmes locaux suivants, qui permettent de trouver et d'évaluer à coût moindre et sans trop de risques les employés potentiels. Communiquez avec EIO pour obtenir plus de détails au sujet de ces programmes.

- Les programmes d'internat sont des programmes d'emploi à cours terme qui donnent aux

postulants l'occasion d'apprendre à connaître le milieu de travail canadien tout en travaillant. Ces programmes durent généralement de trois mois à un an. Les internes reçoivent habituellement un salaire ou une allocation.

- Les programmes de transition procurent aux immigrants qualifiés une formation officielle, de même que des stages de travail (c'est là que vous entrez en jeu) afin d'effectuer la transition de leurs études et de leur travail à l'étranger et de satisfaire aux exigences de pratique de leur profession au Canada.
- Dans les programmes de mentorat avant emploi, un professionnel employé agit à titre de mentor à l'endroit d'un professionnel sans emploi ou sous-employé (souvent un immigrant) possédant les qualifications et les habiletés requises dans le domaine en question. Le mentor – un employé de votre organisation – y gagne en sensibilité culturelle tout en pressant un bon employé possible.

LE SAVIEZ-VOUS ?

Plusieurs agences de services aux immigrants de la région d'Ottawa travaillent en partenariat avec le *Job Match Network*. Ce réseau offre aux employeurs locaux un service à guichet unique leur permettant de trouver les immigrants qualifiés qui se cherchent un emploi.

Des candidats de la plus haute qualité, inscrits aux bases de données de chaque agence participante, sont efficacement jumelés aux besoins d'un employeur. Communiquez avec le *Job Match Network* (voir la section des ressources) pour leur faire part des compétences que vous cherchez et obtenir les coordonnées de candidats qualifiés.

EFFECTUER L'ENTREVUE D'UN IMMIGRANT

Un bon intervieweur est en mesure de fournir à tous les candidats une occasion équitable de se présenter en vue d'obtenir un poste. Dans certains cas, un candidat peut posséder les compétences nécessaires à un emploi mais, parce que le français ou l'anglais n'est pas sa langue maternelle, il peut éprouver de la difficulté à répondre à certaines questions. Souvent, reformuler votre question donnera au candidat l'occasion d'y répondre correctement. Voici une ressource qui vous

cette technique vous permet de reconnaître leur capacité de réussir au travail, en dépit de leur manque d'expérience et de titres de compétences au Canada. Toutefois, une approche basée sur les compétences peut également disqualifier certains groupes culturels du processus de sélection. Par exemple, un style de communication assertif peut figurer parmi les compétences nécessaires à un poste de meneur, parce qu'il correspond à votre modèle courant de gestion. Cependant, une approche plus collaborative pourrait s'avérer tout aussi efficace.



présentera des suggestions à cet égard, et vous expliquera pourquoi reformuler une question au cours d'une entrevue peut parfois faire toute la différence, dans le cas d'une personne pour qui le français est une langue seconde (ou une troisième langue): http://www.hireimmigrantsottawa.ca/downloadsRephrasingQuestions%20_HRfinal%20200207%20-AnneHI.pdf

Pour plus de renseignements au sujet des approches d'entrevue basées sur la compétence et des façons d'éviter le parti-pris, visitez <http://www.interview-skills.co.uk/competency-based-interviews.aspx>

De nombreux employeurs évaluent désormais les compétences en vue de prévoir le rendement au travail plutôt que de recourir à l'approche traditionnelle fondée sur la formation et l'expérience de travail. Se concentrer sur les compétences et les comportements est approprié lorsque vous interviewez de nouveaux immigrants, parce que

ASTUCE : Bien que plusieurs programmes d'orientation en milieu de travail portent principalement sur l'histoire, la culture, la philosophie, la mission, les politiques et les procédures de l'organisation, un nouveau Canadien possédera souvent moins d'expérience des normes canadiennes en vigueur dans les lieux de travail, et aura besoin de ce fait de plus de renseignements spécifiques au sujet de votre milieu de travail. Demandez à un nouveau Canadien d'expérience, dans votre organisation, de vous aider à créer des sujets d'orientation dans des domaines qui l'ont rendu perplexe au début. Si votre personnel ne compte pas de nouveaux Canadiens d'expérience, communiquez avec le *Job Match Network* (voir la section des ressources). Ce réseau peut vous mettre en rapport avec un de leurs informateurs culturels en mesure de vous aider.

MAINTIEN EN POSTE : ORIENTATION ET MENTORAT

Après l'embauche d'un nouveau Canadien, le défi auquel vous ferez tous les deux face est celui du maintien en poste : comment veiller à ce que le nouvel employé devienne et demeure efficace et productif au travail ?

La première chose que vous devez faire est de lui fournir une orientation en milieu de travail qui porte sur plus d'éléments que les politiques et procédures. L'orientation des nouveaux Canadiens devrait porter entre autres sur des comportements plus spécifiques que ce qui pourrait être approprié pour des gens partageant une même culture. Par exemple, lorsque nous disons «Nous faisons tous preuve en tout temps de comportements respectueux et professionnels», il est important de définir ces termes sur le plan du comportement. Le respect et le professionnalisme sont des normes très respectées dans la plupart des cultures, mais les comportements qui les reflètent peuvent être très différents que ceux que nous apprenons ici au Canada. Par exemple, si «être à l'heure» est un signe de professionnalisme dans votre milieu de travail, il serait peut-être souhaitable de préciser que ce comportement se traduit par arriver à l'heure au travail, soumettre rapports et projets à temps, etc.

Les cultures qui utilisent le temps de façon plus flexible définissent souvent de façon différente les cas où il est essentiel d'être à l'heure et ceux où le temps imparti constitue plutôt une ligne directrice flexible.

Une autre technique d'intégration en milieu de travail courante et très efficace consiste à assigner un mentor au nouvel employé. Un mentor au travail est un employé de l'organisation bien renseigné et expérimenté, qui accepte d'accompagner le nouvel employé. En plus de suivre le nouvel employé dans son travail, le mentor est un informateur culturel qui aide le nouveau venu à comprendre tout ce qui se trouve sous la ligne de flottaison de l'iceberg. Le mentor aide le nouvel employé à apprendre la culture de l'entreprise, et à s'y intégrer.

Le mentorat peut être aussi informel que de jumeler un nouvel employé à un employé actuel – un système de compagnonnage – ou plus formel et comprendre la création de modules de formation et l'emploi d'un coordonnateur. Le mentorat contribue grandement à promouvoir les talents au sein d'une entreprise, parce qu'il favorise la création de

ASTUCE :

Le site web de l'Immigration du gouvernement du Manitoba a produit un guide pour les employeurs sur l'embauche des nouveaux arrivants. Il contient un excellent exposé sur le mentorat, et un vaste ensemble de ressources et de références.

(En anglais seulement)

http://www.hireimmigrantsottawa.ca/downloads/Manitoba_Guide.pdf

relations et permet aux employés d'apprendre les éléments intangibles nécessaires à leur réussite dans le milieu de travail. Les nouveaux immigrants peuvent spécialement bénéficier d'une relation de mentorat, parce qu'ils doivent apprendre à connaître le milieu de travail canadien en général en plus de la culture spécifique à une entreprise.

- 22 -

INTÉGRATION DE LA SENSIBILISATION INTERCULTURELLE ET DU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DANS LA PRATIQUE EN MILIEU DE TRAVAIL

Les employeurs qui participent à l'initiative EIO ont élaboré et commencé à mettre en œuvre plusieurs activités visant à intégrer la sensibilisation interculturelle et le développement des compétences dans leurs pratiques en milieu de travail. Ces activités comprennent :

- **Éducation et formation** : Les employeurs s'arrangent pour que certains de leurs employés en RH et responsables de l'embauche participent à des séances d'information et de formation au sujet des problèmes interculturels en milieu de travail. LASI Compétences mondiales offre un programme de formation culturelle en milieu de travail. L'objectif du programme est de fournir aux élèves une sensibilisation culturelle, de même que des outils spécifiques pour acquérir une compétence et une efficacité sur le plan interculturel. Les objectifs de formation comprennent la promotion du processus de création de concepts et de compétences qui facilitent les modifications d'attitudes et de comportements.

- **Mentorat de pré-emploi** : Il a lieu avant que débute l'emploi d'un immigrant et ne constitue pas principalement une activité de recrutement pour votre organisation. Un professionnel à votre emploi agit comme mentor auprès d'un immigrant sans emploi ou sous-employé qui possède les qualifications et les compétences nécessaires dans son domaine de spécialisation. Le mentorat permet le partage des connaissances et de l'expérience entre le mentor et l'immigrant. À l'aide d'une série d'activités structurées, le mentor appuie et encourage l'immigrant dans ses efforts pour s'établir au niveau professionnel. Ces programmes de mentorat sont habituellement gérés par une agence tierce.

- **Réseautage et coaching** : Les employeurs ont commencé à organiser des activités de réseautage et de coaching qui impliquent des employeurs et des immigrants qualifiés, et à y participer. À l'occasion de ces activités, employeurs et immigrants se familiarisent les uns avec les autres autrement qu'à l'occasion d'une entrevue d'emploi spécifique, et peuvent commencer à abattre certains des obstacles culturels et du milieu de travail. Les employeurs obtiennent des renseignements importants au sujet de la pertinence des immigrants qualifiés à titre de candidats à un emploi, tandis que les immigrants en retirent des expériences déterminantes en réseautage, développent de nouvelles compétences et deviennent mieux préparés à chercher un emploi.

Communiquez avec EIO pour plus de renseignements au sujet de ces activités.



Les milieux de travail multiculturels sont plus efficaces lorsqu'ils sont inclusifs – quand les nouveaux Canadiens et le milieu de travail réalisent tous deux l'avantage de comprendre comment l'autre travaille et réfléchit. Il a été prouvé que les lieux de travail inclusifs bénéficient d'un taux plus élevé de maintien en poste d'employés et de meilleures cotes de satisfaction.



- 23 -

LE SAVIEZ-VOUS ?

Embauche immigrants Ottawa offre des séances de formations en compétences interculturelles gratuitement aux employeurs, gestionnaires et personnel des ressources humaines. Vous développerez de nouvelles compétences et prendrez connaissance de ressources et de stratégies vous permettant d'adapter votre lieu de travail à un personnel diversifié. Il y a six modules dans cette série d'ateliers. Pour vous inscrire aux séances à venir, consultez : www.hireimmigrantsottawa.ca/evenements

Communiquez avec EIO au 613-683-3370 ou écrivez un courriel à evenements@hireimmigrantsottawa.ca pour obtenir de plus amples renseignements.

Les renseignements, outils et ressources de ce guide peuvent vous aider à franchir des étapes importantes en vue de créer un milieu de travail inclusif. Ce faisant, vous progresserez sur le pont de l'adaptation multiculturelle en milieu de travail. Votre nouvel employé canadien et vous serez tous deux mieux en mesure de réduire l'écart culturel.

