

**embauche | hire**  
immigrants ottawa

# L'INTÉGRATION DES RÉFUGIÉS

UN GUIDE POUR LES EMPLOYEURS



[embaucheimmigrantsottawa.ca](http://embaucheimmigrantsottawa.ca)

Novembre 2016



## **POUR NOUS JOINDRE**

Embauche Immigrants Ottawa  
363, chemin Coventry  
Ottawa (Ontario)  
K1K 2C5

Téléphone : 613 228-6700

Télécopieur : 613 228-6730

Courriel : [info@embaucheimmigrantsottawa.ca](mailto:info@embaucheimmigrantsottawa.ca)

Web : [www.embaucheimmigrantsottawa.ca](http://www.embaucheimmigrantsottawa.ca)

**Les Conseils pour l'emploi des immigrants saisissent les nouvelles occasions d'appuyer les employeurs canadiens dans la participation des nouveaux arrivants au marché du travail. Ce guide a été élaboré grâce au partenariat entre les conseils pour l'emploi des immigrants du Canada et rendu possible grâce au soutien financier du ministère de l'Immigration, des Réfugiés et de la Citoyenneté Canada et du gouvernement de l'Ontario.**

Financé par :



## Table des matières

Introduction .....	3
Des arguments en faveur de l'embauche des réfugiés .....	4
Préparer votre personnel à accueillir des réfugiés .....	5
Pour une intégration efficace : créer un environnement accueillant et sécuritaire .....	6
Soutenir les réfugiés en milieu de travail .....	8
Mesures d'accommodement raisonnables.....	9
Fournir un soutien linguistique .....	12
Comment mener une entrevue adaptée à la culture .....	13
Comment fixer efficacement des attentes communes .....	15
Comment mettre en place un système de jumelage.....	16
Comment communiquer et formuler des commentaires .....	17



**Le saviez-vous?** Depuis l'automne 2015, le Canada a accueilli plus de 30 000 réfugiés syriens. Les Canadiens de partout au pays ont offert leur soutien aux nouveaux arrivants afin de les aider à s'établir. La réinstallation des réfugiés représente un pan important de la tradition humanitaire du Canada et constitue un élément de fierté pour tous les citoyens. De même, plusieurs employeurs s'intéressent activement à l'accueil des réfugiés syriens, car ceux-ci constituent un bassin substantiel de travailleurs potentiels.

## INTRODUCTION

L'objectif de ce guide est d'aider les employeurs de la région d'Ottawa à recruter, embaucher, intégrer et maintenir en poste de façon efficace une main d'œuvre diversifiée, et composée de réfugiés. Les employeurs qui utilisent le guide à bon escient seront en mesure d'appliquer des pratiques d'embauche et de maintien en poste adaptées aux différences culturelles, et du même souffle, mettront en place des milieux de travail plus inclusifs.

Les personnes qui ont habité et travaillé toute leur vie – ou la majeure partie – à divers endroits au Canada ont, au fil du temps, acquis une compréhension globale des pratiques et des normes établies au sein des milieux de travail. Cependant, les nouveaux arrivants à Ottawa, notamment les réfugiés, ne possèdent pas ces références. Donc, ils nécessitent l'aide de leur employeur afin de s'intégrer adéquatement à leur milieu de travail et ainsi devenir un membre productif du personnel et, au bout du compte, de leur communauté.

Afin de créer de façon efficace un environnement de travail accueillant et inclusif, et d'intégrer avec succès de nouveaux employés qui contribueront à la productivité, les employeurs se doivent d'élaborer une approche planifiée qui est constituée de mesures concrètes.

Ce guide offre des informations claires, des directives et des pratiques exemplaires, ainsi que des conseils pour la mise en œuvre de méthodes d'intégration réussie au sein de divers environnements de travail, y compris la construction, qui, contrairement à des milieux plus typiques tels que le travail de bureau, présente des besoins précis et requière des pratiques particulières.

Tout au long de ce document, les termes « nouveaux arrivants » et « immigrants » sont utilisés de façon interchangeable et incluent autant les immigrants que les réfugiés. Il est important de noter que ce guide est axé sur les réfugiés; cependant, de nombreuses pratiques et ressources peuvent être appliquées à tout autre groupe de nouveaux arrivants.

### Ressources pertinentes :

Pour en savoir davantage sur les mesures prises par le gouvernement du Canada pour accueillir les réfugiés :

<http://www.cic.gc.ca/francais/refugies/bienvenue/index.asp>

# #1

## EXEMPLE D'EMPLOYEUR :

### Une compagnie de thé contribue à l'établissement des réfugiés de la guerre en Syrie

SuraiTea est une entreprise sociale B Corp en démarrage et est financée par Kevin Smiley, étudiant à la maîtrise en administration des affaires (ce printemps) de l'Université d'Ottawa. Elle vise à « utiliser le pouvoir des marchés pour créer un changement social positif » en créant des emplois pour les nouveaux réfugiés de la crise en Syrie au Canada et en donnant les fonds aux groupes sans but lucratif qui les aident à s'établir au pays. La compagnie vend un thé au jasmin traditionnel de la Syrie; elle a embauché 20 réfugiés pendant une journée pour produire son premier lot de 1 000 poches de thé, ce qui a généré un revenu de 2 500 \$. SuraiTea envisage de donner 5 000 \$ des ventes de son premier lot à l'Armée du salut, qui aide aux efforts d'établissement des réfugiés.

- Ottawa Business Journal, le 18 juillet 2016

## Des arguments en faveur de l'embauche des réfugiés

Une main-d'œuvre vieillissante, des taux de natalité relativement bas et une économie en croissance sont tous des facteurs signalant le manque d'effectif sur le marché du travail pour pourvoir les postes vacants. Par conséquent, les employeurs devront se tourner vers d'autres bassins de gens compétents, notamment les immigrants, pour répondre à leurs besoins en main-d'œuvre.

Les immigrants sont au cœur de la solution aux besoins en main-d'œuvre et en compétences à Ottawa. Les entreprises qui attirent, intègrent et maintiennent en poste un effectif diversifié bénéficieront de vastes connaissances et compétences. En effet, une corrélation directe existe entre un milieu de travail innovant et diversifié et sa capacité d'expansion sur le marché mondial. Finalement, la plupart des mesures qu'un employeur peut mettre en place pour attirer, embaucher et maintenir en poste des immigrants compétents ne constituent en fait que de bonnes pratiques en matière de ressources humaines, ce qui est bon pour les affaires.

Les entreprises qui continuent de prospérer et de croître ont compris ceci : il est impératif d'adopter des pratiques et des politiques qui améliorent la capacité à embaucher et à maintenir en poste les nouveaux arrivants, et à créer des milieux de travail plus inclusifs. Ces pratiques peuvent inclure l'accès aux bassins de compétences des immigrants grâce à des méthodes de recrutement améliorées, la communication avec les chercheurs d'emploi immigrants par le biais d'organismes communautaires, et la facilitation de l'intégration en milieu de travail grâce à des programmes offerts sur les lieux.

#### Ressources pertinentes :

Pourquoi embaucher des immigrants : [http://www.hireimmigrantsottawa.ca/downloads/EmployersGuide-English/Why\\_Hire\\_Immigrants.pdf](http://www.hireimmigrantsottawa.ca/downloads/EmployersGuide-English/Why_Hire_Immigrants.pdf)

Conférence Board du Canada : des immigrants innovateurs. [http://www.peelnewcomer.org/site/peel\\_newcomer\\_strategy\\_group/assets/pdf/11-074-immigrantsinnovators-web.pdf](http://www.peelnewcomer.org/site/peel_newcomer_strategy_group/assets/pdf/11-074-immigrantsinnovators-web.pdf)

### Où recruter les chercheurs d'emploi immigrants ou réfugiés à Ottawa :

#### Centres d'emploi Ontario à Ottawa

Téléphone : 613 288-3880 poste : 4750  
<http://www.pqchc.com/fr/3685-2/employeurs/>

#### Centre d'emploi compétences mondiales

Roadmap to Employment (RTE) (atelier offrant de l'aide à l'emploi)  
Téléphone : 613 233-0453 poste 363  
<http://ottawa-worldskills.org/>

#### L'Organisation des services aux immigrants d'Ottawa-Carleton – OCISO

Soutien à l'emploi pour réfugiés et immigrants  
Téléphone : 613 725-5671 poste 297  
<https://ociso.org/employment/>

# Préparer votre personnel à accueillir des réfugiés

## **Ne présumez pas que tout votre personnel est d'emblée disposé à travailler avec des réfugiés.**

Les gestionnaires et les superviseurs, lesquels ont la responsabilité de diriger des équipes, requièrent toutes sortes d'appuis pour être efficaces dans leur rôle. Ils doivent bénéficier d'attentes claires et de formations quant à la façon de travailler efficacement avec des équipes d'employés provenant de divers horizons.

Avant qu'un superviseur ne soit en mesure de gérer des travailleurs réfugiés, il doit être sensibilisé aux attentes et aux différences culturelles potentielles. Cette information doit également être partagée avec les employés en place. Il est recommandé que tous les gestionnaires qui supervisent des réfugiés aient accès à ce guide.

**Offrez du soutien à tout votre personnel.** Pour tirer avantage de l'embauche d'une main-d'œuvre diversifiée, les employeurs doivent s'assurer que leurs employés d'expérience, ainsi que les nouveaux travailleurs immigrants soient convenablement soutenus. Il s'agit notamment de veiller à ce que chacun atteigne un niveau de confort permettant d'être productif, de soutenir le perfectionnement professionnel et d'encourager l'engagement à long terme. Ces mesures toutes simples peuvent faire en sorte que le nouvel employé réussira et contribuera aux objectifs de l'organisation.

Les employeurs peuvent favoriser un environnement de travail plus inclusif en permettant aux réfugiés de se sentir membres à part entière de l'équipe, et ce, grâce aux moyens suivants :

### **Ressources pertinentes :**

Guide de l'employeur sur l'intégration des immigrants au milieu de travail :

[http://www.hireimmigrantsottawa.ca/downloads/EmployersGuide-English/Preparing\\_Your\\_Workplace.pdf](http://www.hireimmigrantsottawa.ca/downloads/EmployersGuide-English/Preparing_Your_Workplace.pdf)

Ateliers de formations en compétences interculturelles : <http://www.hireimmigrantsottawa.ca/fr/pour-les-employeurs/what/training-program/>

- Organiser chaque mois des activités spéciales et des déjeuners d'entreprise, ce qui permettra aux employés de pratiquer leur anglais et de tisser des liens avec leurs collègues.
- Offrir à tous les employés une formation sur la [compétence culturelle](#) et les façons de communiquer au sein d'un milieu de travail culturellement diversifié.
- Mettre en place des activités visant à renforcer l'esprit d'équipe des nouveaux employés et des gestionnaires. Cela inclut un système de jumelage où les employés d'expérience sont jumelés avec de nouveaux travailleurs afin de leur fournir des conseils sur un éventail de questions liées à l'environnement de travail et au développement des compétences linguistiques.
- Informer les employés des ressources disponibles pour les nouveaux arrivants afin qu'ils sachent où aller s'ils nécessitent l'aide de la communauté.

Tous les employés de l'organisation sont encouragés à poser des questions et à établir une communication ouverte. De nombreux problèmes découlent souvent de la non-compréhension d'une culture. Encore une fois, le fait de désigner un responsable qui sera jumelé à un réfugié profitera non seulement au nouvel arrivant, mais aussi à l'employé sur place, car cela lui permettra de nouer des liens éventuellement solides.



## **EXEMPLE D'UN EMPLOYEUR :**

Après avoir visité un camp de réfugiés au Liban, Mohamad Fakih, directeur général de Paramount Fine Foods en Ontario, a pris l'engagement que chacun de ses magasins embaucherait de trois à cinq réfugiés d'ici la fin de l'année. Monsieur Fakih est le premier à admettre que cela constituera un défi, mais un, dit-il, qui en vaudra la peine.

« Il faudra offrir aux réfugiés une formation de 10 à 15 pour cent plus longue que celle destinée à un employé canadien, mais notre équipe est enthousiaste parce qu'elle a le sentiment de faire quelque chose de bien », a-t-il déclaré. « Ces gens arrivent avec beaucoup de connaissances, d'éducation et d'expérience. Si nous prenons vraiment notre temps pour bien communiquer avec eux, je suis sûr que beaucoup de Canadiens pourront s'inspirer des Syriens. Aujourd'hui, ils sont au Canada et nous nous devons de les soutenir. L'essentiel est de permettre à ces personnes de se remettre en selle. »

- Brian Johnson, *Huffington Post Canada*, 23 mars 2016

## Pour une intégration efficace : créer un environnement accueillant et sécuritaire

**Une intégration réussie incite les gens à demeurer en poste.** Quelques aspects importants dans l'environnement de travail contribuent à définir les premières semaines ou mois de tout nouvel employé. Il s'agit de l'orientation, de la formation et du perfectionnement, de l'établissement des attentes et du soutien offert sur place. Indépendamment du niveau de compétence, de la profession ou de l'expérience antérieure, les nouveaux immigrants présenteront des différences qui nécessiteront un ajustement pour eux-mêmes, pour leurs gestionnaires et pour les autres employés. Ces différences peuvent provenir des origines culturelles, de la compréhension des comportements et des pratiques en milieu de travail, ou des styles de communication. Les nouveaux arrivants peuvent faire face à des défis pour s'intégrer au sein du personnel en raison des différences culturelles qui ont une incidence sur les interactions en milieu de travail.

**Abordez la culture de votre entreprise.** Il est utile d'être au courant des différences culturelles au sein du milieu de travail afin d'éviter de prendre les choses trop personnellement et d'améliorer la relation avec les collègues. Plusieurs malentendus au travail ne sont souvent rien d'autre que de claires différences culturelles. Quelles sont les normes en ce qui a trait au comportement, à la communication et à la tenue vestimentaire? De plus, qu'en est-il de l'étiquette touchant les pauses, les conversations sociales ou les réunions? Il s'agit là de facteurs clés de réussite à aborder lors

de l'orientation. Les cultures varient considérablement par rapport à la communication verbale et non verbale, l'espace personnel, la hiérarchie, le travail d'équipe, l'initiative, la formalité, la ponctualité et la vie privée.

Dans certaines cultures, les gens ont tendance à non seulement partager plusieurs aspects de leur vie privée, mais aussi à se renseigner sur la famille des autres. Ils peuvent souvent surprendre en posant une question comme : « Comment va ta tante Margie? » alors que la collègue en question ne se rappelait même plus que sa tante avait eu une opération un mois plus tôt. Ils s'informent ainsi parce qu'ils se soucient des autres et ils s'attendent à recevoir la pareille. Donc, si personne ne se renseigne auprès de ces gens d'autres cultures au sujet de leur enfant malade ou de leur cousin qui s'est marié, ils pourraient se sentir isolés et désengagés. Si vous vous servez de ces différences culturelles au travail pour en apprendre davantage les uns des autres, vous pourrez en faire un lieu de travail meilleur.

**Pourquoi les présentations constituent un élément essentiel.** Beaucoup d'immigrants proviennent de pays où les relations sont établies avant même que le travail ne puisse se faire. Le fait d'encourager les présentations entre les collègues les aidera à démarrer du bon pied. Les employeurs encouragent souvent les nouveaux employés à se mettre à l'aise dans leur nouvel environnement et à poser des questions au besoin, mais le nouveau venu peut ne pas savoir à qui s'adresser ou hésiter à se joindre à des collègues très occupés. Également important : l'orientation pour les réfugiés devrait inclure une introduction de base face aux attentes, aux pratiques courantes et aux normes du milieu de travail.

**Faire de la santé et la sécurité une priorité.** Étant donné que les employeurs recrutent des travailleurs qui sont nouveaux au Canada et qui ont une compréhension

### Pourquoi l'intégration est-elle importante pour les petites entreprises

Pour les petites entreprises aux ressources limitées, un programme d'intégration efficace représente un investissement judicieux pour les trois raisons suivantes :

- Il aide à augmenter la productivité. Des études montrent qu'un solide programme d'intégration peut accroître la productivité du nouvel employé de 70 %.
- Il contribue à maintenir en poste davantage d'employés. Les organisations bénéficiant d'un processus d'intégration efficace augmentent le maintien en poste des nouveaux employés de 82 %.
- Il permet de bâtir la culture. Construire une culture d'entreprise forte prend du temps. Si vous n'arrivez pas garder vos employés, ce processus prendra encore plus de temps. Avec un programme structuré d'intégration, les employés sont 58 % plus susceptibles de demeurer avec votre entreprise après trois ans.

- Zenefits Blog, 5 mai 2016



très différente de la santé et de la sécurité au travail, il est très important de mettre en place un vaste programme de santé et de sécurité.

Les employeurs doivent garder à l'esprit que certains immigrants ont connu des conditions de travail moins réglementées dans leur pays d'origine. Afin de conserver une main d'œuvre performante, les employeurs doivent s'assurer d'offrir une formation approfondie sur la santé et sécurité avant l'entrée des nouveaux travailleurs sur le lieu de travail.

Puisque l'anglais ou le français constituent la langue seconde des réfugiés, l'orientation en matière de santé et de sécurité se doit d'être simple mais exhaustive. Il est utile de fournir des aides visuelles et des informations dans la langue seconde. Certains employeurs ont même encouragé des employés qui parlent couramment la langue du nouveau venu à expliquer les concepts les plus importants.

Il est important pour les employeurs de bien saisir que les réfugiés risquent de se retrouver dans des industries différentes de leurs expériences antérieures, à exercer un emploi dont ils n'ont pas l'habitude, et à utiliser des outils ou des machines dont ils ne se sont jamais servis avant.

De plus, il est essentiel de mettre les nouveaux arrivants au courant de leur droit de connaître les dangers en ce qui a trait à la santé et la sécurité au travail. Bien que ces dangers puissent s'avérer évidents pour les travailleurs d'expérience, ils peuvent se révéler relativement nouveaux pour les travailleurs réfugiés. Il est également important que les réfugiés comprennent qu'ils ont le droit de refuser un travail dangereux, et qu'il est tout à fait légal et approprié de refuser de faire un travail qui, selon eux, pourrait leur nuire ou encore nuire à un autre travailleur. Relevant Resources:

« Partager ou ne pas partager? »  
Beaucoup d'exemples sur les différences culturelles ont trait à la quantité d'information que les gens partagent sur eux-mêmes et leurs familles avec leurs collègues. Où doit-on tracer la ligne? La réponse varie selon à qui vous posez la question.

Les nouveaux arrivants au Canada peuvent avoir besoin d'être informés des normes très élémentaires de santé et de sécurité au travail, notamment (mais pas seulement) des éléments suivants :

- Utiliser l'équipement de sécurité — à la fois un équipement de protection individuelle et un équipement de sécurité pour les outils et les machines — exigé par l'employeur.
- Aviser l'employeur de tout équipement défectueux ou problème de sécurité.
- Saisir clairement le droit de refuser d'utiliser tout équipement ou machinerie qui pourrait leur nuire ou nuire à un autre travailleur.
- Agir de façon responsable sur le lieu de travail.
- Signaler à l'employeur tout manquement à la santé et à la sécurité

# #3

## EXEMPLE D'UN EMPLOYEUR :

Une entreprise de fabrication de fenêtres de la Colombie-Britannique a embauché de nombreux nouveaux arrivants, y compris des réfugiés, et elle reconnaît qu'il existe différents styles d'apprentissage et de niveaux de compétence linguistique en anglais. Son approche quant à la formation des nouveaux arrivants sur les normes de santé et de sécurité est axée sur :

- La mise en place de « groupes » de nouveaux venus d'un même pays ou parlant la même langue, lesquels seront jumelés à un employé bilingue désigné pour être l'interprète et le traducteur du groupe.
- La conception de modules de formation axés sur des tâches spécifiques avec de nombreuses aides visuelles pour favoriser l'apprentissage.
- L'importance de fournir d'abord l'information essentielle, suivie du contenu moins « risqué » afin de ne pas submerger l'employé nouvellement arrivé

### Ressources pertinentes :

L'intégration des immigrants qualifiés  
<http://www.hireimmigrants.ca/2013/01/09/tips-for-onboarding-skilled-immigrants>

Le maintien en poste <http://iecbc.ca/category/employer-tools-and-resources/how-to-retain-talent/>

## Soutenir les réfugiés en milieu de travail

**Il est impératif de créer un environnement accueillant.** Avant l'arrivée du nouveau travailleur, les gestionnaires et les employés devraient se familiariser avec les différences culturelles potentielles, afin de faciliter l'orientation du nouveau venu et d'assurer le succès de l'intégration.

**Tirer parti de votre effectif actuel.** Organisez un « jumelage ». Les programmes de mentorat à l'interne constituent d'excellentes manières d'aider un nouveau venu à s'intégrer, et de permettre au mentor de développer des compétences pédagogiques interculturelles. Le mentor participant au jumelage fera visiter les lieux au nouvel employé, s'occupera des présentations et l'informerait des particularités de la culture d'entreprise. Il offrira également des commentaires pertinents. Cette responsabilité devrait faire partie de la description de tâches du mentor, et ne pas représenter une tâche supplémentaire.

Les entreprises qui peuvent compter sur le personnel en place pour accueillir de nouveaux employés sont plus susceptibles de créer un environnement accueillant.

**Soutien au-delà du lieu de travail.** Trouvez des façons d'élargir le rapport mentor-camarade au delà du lieu de travail. Certaines entreprises susciteront la participation active des mentors en tant qu'informateurs culturels, aidant ainsi leurs mentorés à surmonter les difficultés d'intégration en dehors du travail et à en apprendre davantage sur la vie dans la communauté. Au fil du temps, de nombreuses relations de mentorat se transforment en véritables amitiés; quelle meilleure façon de garder les immigrants en poste que par le biais d'une belle amitié?

De façon moins formelle, envisagez d'organiser des activités sociales après les heures de travail, où toute la famille est invitée. Soyez conscient qu'il ne s'agit pas d'une invitation à « apporter vos enfants » seulement, mais bien la génération ainée aussi. Cela permettra à tous les membres de la famille de tisser des liens afin de se sentir mieux soutenus, et ainsi d'alléger une pression familiale que le travailleur pourrait ressentir, ce qui lui permettra de travailler plus efficacement.

En vue de rendre ces rencontres simples et accessibles à tous, gardez à l'esprit que certains réfugiés puissent être réticents à l'idée de prendre part à des rassemblements sociaux où l'on sert de l'alcool ou souligne les fêtes religieuses d'autres confessions.

### Ressources pertinentes :

Les employeurs en action : du recrutement au maintien en poste :

[http://www.hireimmigrantsottawa.ca/downloads/EmployerInAction\\_\\_ENG.pdf](http://www.hireimmigrantsottawa.ca/downloads/EmployerInAction__ENG.pdf)





## Mesures d'accommodement raisonnables

Pourquoi ça importe. Les employeurs ont le devoir positif, en vertu de la loi, d'accommoder les pratiques religieuses d'un employé, si cela ne leur impose pas de contraintes excessives.

La religion est un motif protégé en vertu du Code des droits de la personne de l'Ontario, ainsi que de la Charte canadienne des droits et libertés. Par conséquent, les employeurs sont tenus d'accommoder raisonnablement les pratiques religieuses. Par contre, ce qui est jugé raisonnable diffère selon le lieu de travail.

La plupart des milieux de travail en Ontario offrent des jours fériés. Il serait possible pour les employeurs d'offrir des accommodations pour ces congés s'ils embauchent un individu de foi musulmane. En effet, pour les adeptes de cette religion, c'est le vendredi, et non le dimanche, qui constitue le jour saint. Pour accommoder les employés qui travaillent des quarts de travail, on pourrait planifier l'horaire de façon à ce que l'employé fasse un quart de soir le vendredi après la prière de midi, ou encore travaille le samedi ou le dimanche.

Pour toute organisation qui suit une semaine de travail stricte du lundi au vendredi, un tel accommodement serait alors en dehors des limites de ce qui est considéré comme raisonnable. Il ne serait pas raisonnable pour une organisation de modifier ses heures de fonctionnement pour accommoder un seul employé. Toutefois, d'accorder une pause prolongée pour le repas du midi le vendredi afin de permettre à l'employé d'assister à la prière pourrait être une alternative. S'il n'est pas possible de modifier les heures de travail, alors l'employé ne participera pas aux prières du vendredi.

**Les prières peuvent être intégrées au sein de n'importe quel milieu de travail.** Un autre aspect important de la foi musulmane est la prière Salah, effectuée cinq fois par jour. Les prières sont effectuées selon l'heure du jour et changent en conséquence. Les prières se font : avant le lever du soleil, au début de l'après-midi, en début de soirée, puis deux fois la nuit. Dans une journée de travail typique, on compterait une ou deux prières Salah. Chaque prière prend environ 10 minutes à faire, incluant le lavage des pieds qui doit être fait avant la prière. Puisque les heures de prière suivent la trajectoire du soleil, celles-ci changent tout au long de l'année.

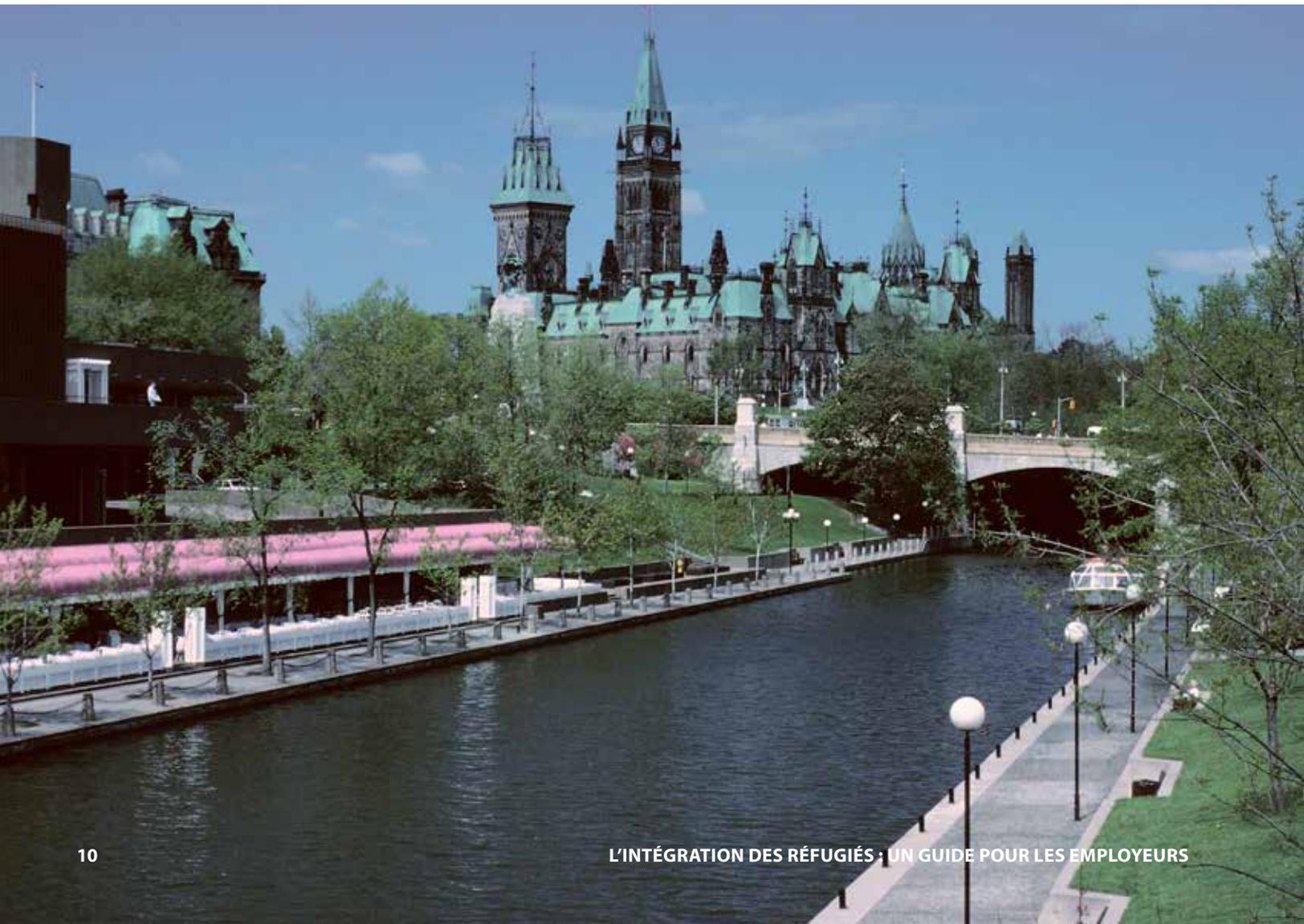
Dans la plupart des environnements de travail, les employés musulmans pourront prier pendant leurs périodes de pause prévues. Là où les organisations offrent des pauses flexibles, les prières Salah sont assez simples à accommoder : il s'agit de permettre à l'employé de prendre ses pauses aux heures de prière, et de fournir un espace pour prier, comme une salle calme et privée.

Au sein des entreprises où les temps de pause sont plus rigides, comme une usine ou un chantier de construction, il est raisonnable de s'attendre à ce que les employés musulmans fassent les prières pendant les pauses prévues seulement. Il ne serait pas raisonnable d'exiger une pause dans la chaîne de montage ou de changer l'horaire de tout le groupe pour accommoder des heures spécifiques de prière. Au lieu de cela, l'employé devra faire la prière plus tard, à une heure et dans un lieu plus convenable, même si cela signifie attendre qu'il soit rentré à la maison après le travail.

**L'emplacement est flexible.** L'idéal est que la prière se tienne dans un endroit privé, où l'employé sera en mesure de se laver avant de prier. Cela peut se faire dans une pièce privée sur les lieux de travail, ou même dans la salle de premiers soins sur les chantiers de construction. Veuillez noter que la prière peut avoir lieu même s'il n'est pas possible de se laver avant.

**La sécurité d'abord.** Pendant la prière, l'employé peut ne pas désirer discuter. Cependant, la prière peut et doit être interrompue en cas d'urgence.

**Qu'est-ce que la fête du ramadan?** Les musulmans observent le ramadan, qui est un jeûne pendant la journée, ainsi que la fête de l'Eid-ul-Adha, également connu comme la fête du sacrifice. Le jour est observé à la fin du hajj ou du pèlerinage annuel à La Mecque, environ deux mois et dix jours après la fin du ramadan. Le jour est célébré par tous les musulmans, et non seulement par ceux qui observent le rituel du hajj.



## EXEMPLE : METTRE EN PRATIQUE DES ACCOMMODEMENTS RAISONNABLES DANS LE SECTEUR DE LA CONSTRUCTION.

**Le contexte :** vous venez d'embaucher un employé dans le domaine de la construction et celui-ci est un musulman pratiquant. Il a demandé s'il était possible de participer aux prières quotidiennes sur le chantier. Il sera responsable du nettoyage général du site du projet, situé aux étages supérieurs ajourés d'une haute tour. Les pauses de chaque équipe se font en fonction du flux de travail de la journée. Lorsqu'il y a un temps d'arrêt programmé, tout le monde prend une courte pause. L'équipe dîne ensemble sur le site, et il y a des toilettes portables disponibles sur l'étage. L'accès au site s'effectue par ascenseur, lequel est utilisé pendant la journée par plusieurs équipes de travail. Les pauses sont trop courtes pour qu'une personne prenne l'ascenseur jusqu'au sol. Enfin, le site ne dispose pas d'espace privé.

**Ce que vous devez considérer :** un « accommodement raisonnable » correspond à une action qui répond à la demande d'un employé sans engendrer de difficultés excessives pour l'employeur. Dans ce cas, il ne serait pas raisonnable de fournir un endroit privé sur le chantier. Ainsi, vous devriez informer l'employé que vous avez évalué sa demande et lui indiquer qu'il ne sera pas possible de fournir l'espace privé pour les prières sur les lieux de travail.

**Résultat :** L'employé devra alors faire la prière plus tard, à une heure et dans un endroit plus approprié, même si cela signifie attendre jusqu'à ce qu'il soit rentré après le travail.



### Pour en savoir plus :

Guide de l'employeur sur les pratiques religieuses islamiques :  
<http://www.nccm.ca/wp-content/uploads/2014/03/NCCM-Employer-GUIDE-PF.pdf>

Commission ontarienne des droits de la personne : Politique sur la prévention de la discrimination fondée sur la croyance :  
<http://www.ohrc.on.ca/fr/politique-sur-la-prevention-de-la-discrimination-fondée-sur-la-croyance>

Accommodements culturels en milieu de travail : astuces et exemples :  
<http://www.hireimmigrantsottawa.ca/fr/accommodements-culturels-en-milieu-de-travail-astuces-et-exemples/>

Atelier de formation : Créer un milieu de travail accommodant et efficace :  
<http://www.hireimmigrantsottawa.ca/fr/pour-les-employeurs/what/accommodation-2/>

# #4

## EXEMPLE D'UN EMPLOYEUR :

L'entreprise Breadsourc, une boulangerie qui fait dans le commerce de gros à Toronto, a embauché des travailleurs syriens grâce à des services d'emplois pour immigrants. À cet endroit, la langue n'est pas toujours un obstacle à l'emploi, selon le travail.

« Nous pouvons avoir besoin de comprendre un peu l'anglais lorsque la sécurité est en jeu, mais nous avons beaucoup d'autres employés qui parlent des langues différentes et qui peuvent traduire », a déclaré Caroline Babakhanian, administratrice du bureau de la boulangerie. « Au pire, nous les assignerons à un domaine où la sécurité n'est pas un enjeu majeur – là où ils font de l'emballage à la main et portent des gants – tout en les encourageant à améliorer leurs compétences en anglais

*Globe and Mail, mai 2016*

Comme pour tout autre employé, un réfugié aura des ambitions personnelles et professionnelles. En offrant divers cheminements de carrière et possibilités de formation, les employeurs contribuent à augmenter la satisfaction au travail, ce qui aidera à maintenir les travailleurs en poste à long terme. Les employeurs sont encouragés à dispenser une formation en cours d'emploi, ainsi qu'à promouvoir et à appuyer l'apprentissage d'autres aptitudes et compétences.

*Globe and Mail, mai 2016*

« Nous avons lancé un programme d'anglais pour les réfugiés syriens et autres nouveaux venus afin d'enseigner la base de cette langue et les connaissances utiles au quotidien. L'horaire du programme d'études était du mardi au vendredi, de 9 h 30 à 14 h 30. Nous avons rapidement remarqué une baisse significative des présences le vendredi. C'est que la majorité des Syriens sont des musulmans pratiquants et le vendredi est le jour principal de la prière. Heureusement, nous avons pu modifier l'horaire, et offrir les cours du lundi au jeudi, ce qui a engendré une différence marquante quant à la participation des participants à notre programme. »

*- Cultural Connections Institute:  
The Learning Exchange, Edmonton ESL Provider*

## Fournir un soutien linguistique

Dans le cadre de leurs activités d'établissement, les réfugiés acquerront probablement des connaissances de base en langue du gouvernement du Canada ou d'autres organisations. Les cours de langue pour les immigrants au Canada (CLIC), un programme financé par le gouvernement du Canada, offre une formation linguistique aux réfugiés. Des cours sont offerts à tous, des débutants (aucune connaissance en français ni en anglais) jusqu'aux experts, et des compétences spécifiques au travail, comme la rédaction du curriculum vitae, sont enseignées aux nouveaux arrivants. Cependant, les listes d'attente sont longues, de sorte qu'il est possible que certains n'aient pas accès à ces cours de langue, ni même à des cours de langue informels offerts par d'autres organismes communautaires ou culturels. Pourtant, ils ont hâte d'accéder au marché du travail.

Certains réfugiés maîtriseront tout juste assez l'anglais ou le français parlé et écrit, de façon à accéder au milieu de travail. Cependant, les employeurs doivent être disposés à offrir du soutien et une formation linguistique continue

### **Il n'est pas nécessaire de maîtriser parfaitement l'anglais ni le français pour accomplir toutes les tâches.**

Les employeurs ont l'obligation générale de fournir aux employés une formation adéquate afin de les aider à acquérir les connaissances, les compétences et les aptitudes nécessaires pour exercer leurs fonctions actuelles et futures. Cela peut inclure des compétences en alphabétisation comme la communication orale, la lecture et l'écriture.

Si une solide maîtrise de l'anglais ou du français des affaires est requise, les employeurs peuvent utiliser plusieurs ressources pour trouver un service ou outil approprié afin d'aider à évaluer et améliorer les compétences linguistiques des travailleurs immigrants. Les employeurs peuvent offrir des cours de langue anglaise ou française adaptés au secteur, ou encore subventionner le coût de la formation linguistique en dehors du lieu de travail. Les employeurs comptant de nombreux employés peuvent envisager d'offrir ou subventionner une formation linguistique adaptée et dispensée en milieu de travail.

Utilisez l'indice des Niveaux de compétence linguistique canadiens (NCLC). Le Centre des niveaux de compétence linguistique canadiens offre un portail d'apprentissage en ligne gratuit pour les professionnels des RH, les employeurs et les évaluateurs: <https://www.language.ca>

Les points de repère du NCLC vous aident à comprendre le niveau de compétence linguistique requis pour un poste particulier. Une fois que vous savez exactement quel niveau de compétences linguistiques vous nécessitez, le NCLC de la communauté peut évaluer les compétences linguistiques du candidat en fonction de vos besoins

# COMMENT mener une entrevue adaptée à la culture

Mener une entrevue adaptée à la culture exige une connaissance des différences et des normes culturelles. Les employeurs qui sont conscients de la façon dont la culture influe sur le langage corporel, les valeurs et les intérêts, l'éthique de travail, les habitudes et l'expression de soi, seront davantage en mesure d'évaluer équitablement les compétences professionnelles et les qualifications de l'immigrant. En tant qu'employeur, il est important de tenir compte du fait que certains chercheurs d'emploi nouvellement arrivés n'ont jamais participé à une entrevue d'embauche.

En réalité, l'entrevue peut être un champ de mines linguistique pour le candidat. Prenez en considération les difficultés possibles à essayer de comprendre des questions dans un contexte stressant, et de surcroît, dans une langue qui n'est pas la vôtre. La culture peut également avoir une forte influence sur la façon dont quelqu'un répond à une question d'entrevue. De plus, certaines des informations demandées peuvent être considérées comme étant inappropriées dans certaines cultures. Par exemple, nommer des traits de personnalité ou faire la promotion de soi-même peut être perçu comme de la vantardise, voire de l'impolitesse. De même, parler d'un défaut pourrait être associé à « perdre la face ».

## CONSEILS LORS DE L'ENTREVUE :

**Effectuez quelques recherches.** Puisque vous ne voulez pas faire de suppositions et de généralisations, il est nécessaire d'acquérir une certaine compréhension du bagage culturel du nouvel arrivant avant l'entrevue.

**Commencez l'entretien de la bonne façon.** Au début de l'entrevue, prenez le temps d'en expliquer le déroulement. Informez le candidat que vous allez poser des questions et prendre des notes, et qu'il aura à son tour la possibilité de poser des questions. Vous devez fournir des informations détaillées sur le cadre de l'entrevue.

**Évitez d'utiliser un jargon.** Comme ni l'anglais ni le français ne sont la langue première (ni secondaire dans certains cas) du nouveau venu, les malentendus seront fréquents et devraient être anticipés. Évitez l'argot, le jargon, les acronymes et le langage inutilement technique, et soyez attentif au rythme de la conversation, ainsi qu'aux expressions et au langage corporel. Aussi, ne vous laissez pas influencer négativement si le « bavardage » est atypique. Cela est particulièrement important lors de la phase initiale d'un processus

**Utilisez toujours un langage adapté aux besoins des immigrants et attendez-vous à des différences dans les styles de communication.**

**Considérez ce qui suit : de nombreuses entreprises mènent des entretiens d'embauche « fondés sur le comportement », de sorte que les différences culturelles et le manque d'expérience de travail au Canada des candidats ne compromettent pas leurs chances d'être embauchés.**

d'entrevue alors qu'un court bavardage est chose commune.

**Respectez l'espace personnel.** Soyez conscient que la notion d'espace personnel diffère selon les cultures. Chaque individu possède son propre niveau de confort en ce qui concerne l'espace personnel. Pour certains réfugiés, l'espace personnel typique peut être plus grand que ce qui est généralement accepté par la plupart des Canadiens. Par exemple, certains musulmans s'abstiennent de tout contact physique avec des personnes non apparentées du sexe opposé, et ils peuvent même vouloir éviter les poignées de main. En cas de doute, il est tout à fait approprié de demander à la personne si elle accepte de serrer la main avant l'entretien. Ce que vous percevez comme étant impoli ou entreprenant, ou encore réticent et renfermé, peut avoir une tout autre signification pour quelqu'un d'autre.

**Faites une évaluation fondée sur la pratique.** Si la langue constitue un obstacle pour obtenir une évaluation précise, utilisez alors des façons pratiques pour établir les capacités d'un candidat, ce qui s'avère une approche très utile. Demandez des exemples précis ou permettez au candidat de démontrer ses compétences. Il s'agit d'une façon courante d'évaluer les nouveaux travailleurs de métiers spécialisés, et cette méthode peut s'appliquer à d'autres industries, le cas échéant. Informez-vous auprès du candidat concernant

« *Demandez des anecdotes qui illustreront les compétences dont vous avez besoin pour le poste vacant en commençant par 'parlez-moi d'un moment où, par exemple, vous avez dû collaborer avec plusieurs collègues sur un projet, ou un moment où vous avez dû régler un problème avec très peu de directives.'* Sur le plan culturel, leur récit peut être très loin de ce que vous avez vécu. Or, le contexte de l'anecdote est secondaire; concentrez-vous plutôt sur la description explicite des compétences que vous recherchez et soyez à l'affût de bons exemples quant à la façon dont ces compétences ont été utilisées et ont généré des résultats. »

- *Carrières, Financial Post, 3 mai 2013*

#### Ressources pertinentes :

Conseils pour une entrevue interculturelle efficace

<http://www.hireimmigrants.ca/2013/08/12/tips-for-effective-cross-cultural-interviewing/>

Atelier de formation : Techniques d'entrevue qui tiennent compte de la dimension culturelle

<http://www.hireimmigrantsottawa.ca/fr/pour-les-employeurs/what/techniques-dentrevue-qui-tiennent-compte-de-la-dimension-culturelle/>

Compétences linguistiques : Conseils pour recruter des immigrants qualifiés

[http://www.hireimmigrantsottawa.ca/wp-content/uploads/2016/06/HIO-E-Tips2016\\_Web\\_EN.pdf](http://www.hireimmigrantsottawa.ca/wp-content/uploads/2016/06/HIO-E-Tips2016_Web_EN.pdf)

<http://www.hireimmigrantsottawa.ca/downloads/EmployersGuide-English/Language.pdf>

toutes ses expériences potentiellement pertinentes et utiles, au lieu de vous renseigner sur ses expériences obtenues spécifiquement au Canada.

**Invitez à poser des questions.** En règle générale, nous terminons les entrevues en demandant au candidat : « Avez-vous des questions pour moi? » Toutefois, certains nouveaux arrivants ne sont pas habitués à cette question qui, dans certaines cultures, peut être associée à remettre en cause l'autorité. Rassurez le candidat à savoir qu'il est permis de poser des questions sur le travail ou le processus de sélection. Par exemple, vous pourriez dire : « Maintenant que nous avons discuté de vos connaissances et compétences, vous devez avoir des questions sur le travail ou les conditions de travail de notre entreprise. Je vous invite à me poser toutes vos questions. »

**Portez attention à la façon dont les questions sont formulées.** Les intervieweurs peuvent utiliser des questions d'entrevue comportementale pour déterminer si un employé sera un bon candidat pour le poste ou pour évaluer le rendement passé et futur. Voici quelques exemples d'une question comportementale : « Donnez-moi des exemples de manières dont vous avez abordé un client ou un collègue difficile dans le passé. »



L'élément le plus influent de la communication est la composante non verbale, suivie de près par le ton de la voix. Le langage corporel et la modulation varient grandement d'une personne à l'autre et se traduisent souvent par des malentendus

## COMMENT fixer efficacement des attentes communes

L'une des mesures essentielles que les employeurs doivent mettre en place auprès des nouveaux employés est d'établir des attentes mutuelles claires. Un nouveau pays, une nouvelle organisation, un nouvel environnement de travail - c'est beaucoup pour tout nouvel employé, peu importe l'origine de cette personne. Pour atténuer les malentendus, le gestionnaire et le nouvel employé doivent partager leurs attentes mutuelles dès le départ. L'objectif n'est pas seulement de clarifier les attentes envers l'employé, mais aussi les attentes du nouvel employé envers son gestionnaire ou l'entreprise.

**Discutez des attentes.** Il ne s'agit pas seulement de vos attentes envers l'employé, mais aussi ce à quoi il peut s'attendre de vous. Les employeurs peuvent utiliser un procédé simple pour établir des attentes mutuelles avec les nouveaux employés. Il suffit de prendre un morceau de papier et de dessiner deux colonnes. Nommer une colonne « Gestionnaire » et l'autre, « Employé ». Ou mieux encore, inscrivez votre nom en haut d'une colonne et le nom du nouvel employé en haut de l'autre colonne. Ensuite, sous la colonne « Gestionnaire », énumérez ce à quoi le nouvel employé peut s'attendre de vous.

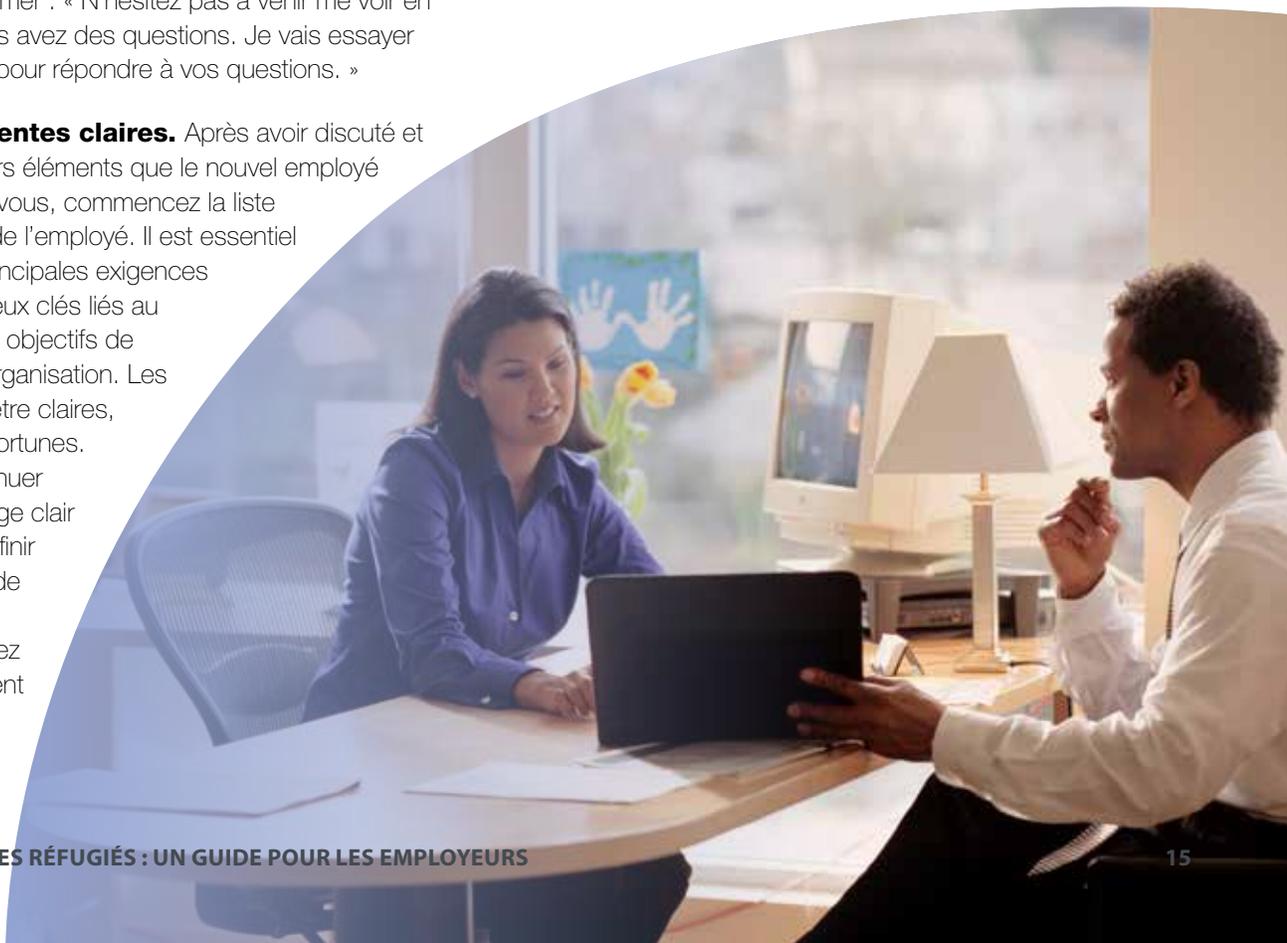
**Discutez de votre style de gestion.** Utilisez des énoncés tels que « vous pouvez vous attendre à ce que je vous apporte du soutien pour faire votre travail » ou « vous pouvez vous attendre à recevoir des commentaires sur la façon dont vous faites votre travail ». Essayez d'éviter le jargon habituel, lequel risque de porter à confusion. D'ailleurs, au lieu de dire : « J'applique une politique de porte ouverte », vous pouvez plutôt affirmer : « N'hésitez pas à venir me voir en tout temps si vous avez des questions. Je vais essayer d'être disponible pour répondre à vos questions. »

**Définir des attentes claires.** Après avoir discuté et répertorié plusieurs éléments que le nouvel employé peut attendre de vous, commencez la liste dans la colonne de l'employé. Il est essentiel d'expliquer les principales exigences du poste, les enjeux clés liés au rendement, et les objectifs de l'équipe ou de l'organisation. Les attentes doivent être claires, concrètes et opportunes. Vous devez continuer d'utiliser un langage clair et simple pour définir les facteurs clés de succès du poste. Aussi, vous pouvez ajouter tout élément que vous jugez essentiel pour le poste.

Encore une fois, au lieu de dire, « Les quarts commencent à 8 h », utiliser des mots qui reflètent précisément vos attentes, comme « Vous commencerez votre quart de travail à 8 h le matin ». Il est aussi important de nommer des attentes claires en ce qui a trait au comportement, par exemple : « Je m'attends à ce que vous veniez me parler si vous avez des préoccupations ou des questions »

---

**La mise en place d'attentes mutuelles claires avec tout nouvel employé constitue un outil puissant pour entamer une relation positive.**





## COMMENT mettre en place un système de jumelage

Un système de mentorat ou de jumelage constitue un moyen très efficace de prévenir ou de résoudre bon nombre des problèmes d'intégration décrits précédemment. De nombreuses organisations bénéficient de programmes de mentorat, lesquels sont d'excellentes façons d'aider un nouveau venu à s'intégrer, et de permettre par le fait même au mentor ou camarade de croître sur le plan professionnel.

Un système de jumelage consiste essentiellement à assigner un employé d'expérience en tant que personne-ressource principale à l'employé nouvellement arrivé et ce, pour une durée spécifique lors de la période d'orientation et d'intégration. Il est préférable de jumeler un pair dont les fonctions et le niveau sont similaires. Il est impératif d'identifier et d'attribuer cette fonction à des employés qui prennent ce rôle au sérieux et qui sont encouragés et appuyés par l'entreprise. Le jumelage se fait sans égards aux origines culturelles de chacun.

Il est important de sélectionner des employés d'expérience qui ont l'entreprise à cœur et qui sont d'excellents ambassadeurs pour les nouveaux employés

### Ressources pertinentes :

Concevoir un programme de jumelage :

[http://www.hr.com/en/communities/training\\_and\\_development/designing-a-buddy-program\\_eacwm5gu.html](http://www.hr.com/en/communities/training_and_development/designing-a-buddy-program_eacwm5gu.html)

Orientation et intégration :

<http://www.hireimmigrants.ca/recruit-and-select/orient-and-onboard/>

## COMMENT accroître le mentorat et le réseautage au delà de votre ENTREPRISE

*Les programmes de mentorat et de réseautage ne sont pas confinés à l'interne. Imaginez un mentor bénévole ne provenant pas de votre effectif. Vous pouvez par exemple informer vos employés des programmes de mentorat de l'Organisme communautaire des Services aux immigrants aux immigrants d'Ottawa (OCISO). Les programmes de l'OCISO offrent d'excellentes occasions d'en apprendre plus sur les compétences interculturelles et le leadership.*

*Le fait de maîtriser des compétences générales contribue à bâtir des réseaux professionnels locaux et constitue une excellente façon d'élargir le mentorat au-delà du milieu de travail*

<https://ociso.org>

## QUE PEUT FAIRE UN MENTOR?

- Accueillir l'employé la première journée et offrir une orientation des lieux de travail.
- Prendre les pauses avec l'employé afin que celui-ci connaisse quelqu'un et qu'il ne soit pas seul pendant les heures de travail et les activités.
- Aider le nouvel arrivant à comprendre le jargon utilisé dans l'environnement de travail et par la profession.
- Inviter le nouveau venu à participer à des activités sociales avec ses collègues.
- Expliquer la culture d'entreprise et en particulier, ses aspects non-dits.





## COMMENT communiquer et formuler des commentaires

Les gestionnaires qui fixent des attentes claires et compréhensibles avec un nouvel employé auront jeté les bases pour éventuellement formuler des commentaires pertinents. Les employeurs doivent saisir les occasions de fournir des directives franches ainsi que des commentaires constructifs au cours des premières semaines et des premiers mois. Parfois, en tant que Canadiens, nous sommes trop polis et nous n'abordons pas la critique de façon claire.

En effet, un nouveau venu pourrait ne pas bien saisir des critiques trop subtilement exprimées. Il veut offrir un bon rendement, s'entendre bien avec ses collègues et contribuer à l'équipe, mais pour cela, il a besoin des informations nécessaires. Par conséquent, une discussion continue sur : les attentes, les responsabilités professionnelles, les tâches, la culture d'entreprise, le suivi de rendement et le développement des compétences constitue la meilleure façon d'entamer une relation constructive. Les efforts déployés pour accompagner le nouveau venu dans son nouveau poste et l'aider à atteindre ses objectifs profiteront autant à l'employé qu'à votre organisation.

**Demandez des commentaires et offrez une rétroaction.** De nombreux immigrants peuvent être plus familiers avec des styles de leadership hiérarchiques, où l'autorité n'est pas remise en cause, de sorte que l'on doit demander leurs commentaires de façon directe. Lorsque vient le temps de fournir une rétroaction, il arrive parfois que les gestionnaires « coincent » des éléments négatifs au milieu de points plus positifs. Cependant, certains immigrants apprécieront une approche plus directe afin de se concentrer sur les principaux domaines à améliorer. Parlez franchement, félicitez lorsque nécessaire et engagez la discussion.

Pour en revenir au modèle des attentes mentionné plus tôt, réitérez à l'employé que ses commentaires sont bienvenus et attendus.

**Gérer les conflits.** Les membres expérimentés d'une équipe sont habitués de discuter directement avec leurs collègues si un problème survient. Par contre, certains immigrants peuvent considérer normal de demander aux superviseurs de régler les problèmes entre collègues. Il est important d'encadrer les employés immigrants et de les informer sur la communication d'équipe en mettant l'emphase sur les discussions ouvertes entre les collègues.

**Déléguer les tâches.** Généralement, les superviseurs délèguent et s'attendent à ce que leur personnel prenne l'initiative des projets. Cependant, les gens de certaines cultures peuvent s'attendre à des directives claires du patron. Il faut du temps pour trouver le bon équilibre entre donner des directives claires et encourager le nouvel arrivant à prendre des initiatives et se fier à ses propres décisions.

### Ressources pertinentes :

<http://work.chron.com/use-good-communication-skills-crosscultural-diversity-8317.html>

Ateliers de formation : Gestion du rendement et commentaires :

<http://www.hireimmigrantsottawa.ca/fr/pour-les-employeurs/what/performance-management/>



**embauche | hire**  
immigrants ottawa

Embauche Immigrants Ottawa est une initiative qui collabore avec des employeurs afin d'améliorer leurs capacités à embaucher et à intégrer de façon plus efficace des immigrants qualifiés sur le marché du travail.

[www.embaucheimmigrantsottawa.ca](http://www.embaucheimmigrantsottawa.ca)  
[info@embaucheimmigrantsottawa.ca](mailto:info@embaucheimmigrantsottawa.ca)

613-228-6700