



GUIDE DE L'EMPLOYEUR

EMBAUCHE D'UNE PERSONNE IMMIGRANTE
AU BAS-SAINT-LAURENT

GUIDE DE L'EMPLOYEUR

EMBAUCHE D'UNE PERSONNE IMMIGRANTE AU BAS-SAINT-LAURENT

« Pour communiquer, il ne suffit pas de connaître la langue et les coutumes, il faut aussi comprendre les rapports complexes que les individus et les sociétés ont avec leurs cultures. »

(Verbunt 2011, Relations interculturelles, comprendre pour mieux agir, Edithe Gaudet, ed. modulo, 2015 p. 256)



TABLE DES MATIÈRES

PRÉSENTATION **Page 6**

**1 LA GESTION DE LA DIVERSITÉ
EN MILIEU DE TRAVAIL** **Page 7**

La stratégies d'adaptation culturellepage 9
Les formes de discrimination.....page 11
La communication interculturellepage 12

2 LA PRÉSÉLECTION **Page 14**

Le curriculum vitae.....page 14
La convocation en entrevue.....page 15

3 LA SÉLECTION **Page 16**

L'entrevue.....page 16

4 L'EMBAUCHE **Page 18**

L'obtention du poste.....page 18

**5 ÉTAPES D'INTÉGRATION EN EMPLOI
DU NOUVEL EMPLOYÉ IMMIGRANT** **Page 19**

Le plan d'accueilpage 23
Le plan d'intégration.....page 26

TABLE DES MATIÈRES

6	FORMATION	Page 30
	Types de formation	page 31
	À l'interne	page 31
	À l'externe.....	page 32
7	PARTAGE D'ACTIVITÉS CULTURELLES	Page 33
8	LES ACCOMMODEMENTS RAISONNABLES	Page 34
9	PISTES DE RÉOLUTIONS DE CONFLITS	Page 35
10	CONCLUSION	Page 36
	RÉFÉRENCES	Page 37

PRÉSENTATION

Ce guide raffine certains éléments présentés dans le guide d'informations générales et en propose de nouveaux en fonction de la réalité du gestionnaire.

Voici donc de l'aide pour intégrer les personnes immigrantes à votre entreprise ou des idées pour améliorer leur intégration au milieu de travail.

La forme masculine employée dans ce guide a pour seul but d'en alléger sa lecture.



1 LA GESTION DE LA DIVERSITÉ EN MILIEU DE TRAVAIL

L'accueil de nouveaux arrivants s'intensifie au Bas-Saint-Laurent, notamment en raison de la rareté de main-d'œuvre.

Les personnes immigrantes ou de minorités ethnoculturelles souhaitent s'enraciner et obtenir une qualité de vie pour elles-mêmes et leur famille. Plusieurs arrivent, mais quittent par la suite pour se diriger vers les grands centres.

Intégrer des personnes provenant de diverses nationalités dans votre milieu de travail sera peut-être une de vos solutions pour contrer la rareté de main-d'œuvre. Toutefois, leur rétention en emploi est un défi.

L'intégration en emploi signifie plus que l'embauche de personnes immigrantes et la reconnaissance de leurs compétences. Elle désigne une intégration « sociale » des immigrants au milieu de travail qui permet d'optimiser leur fidélisation, d'améliorer la synergie entre les équipes et donc d'atteindre certains objectifs.

Ces nouveaux travailleurs façonneront une dynamique nouvelle dans votre milieu de travail. Certaines variables culturelles apparaîtront au quotidien qui pourraient engendrer des sources de malentendus. Toutefois, ces variables culturelles pourraient aussi faire évoluer de nouvelles pratiques.

La gestion de la diversité

- ▶ est une démarche d'inclusion qui amène à déprogrammer les mentalités et les vieux réflexes qui reprennent le dessus au quotidien;
- ▶ demande d'implanter de nouvelles pratiques de gestion;
- ▶ favorise un climat de confiance.

iNFORMATION!

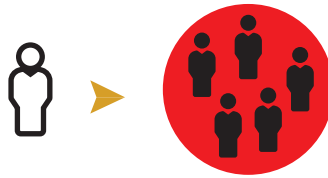
Il y a diversité dès que nous sommes plus que deux personnes dans un même endroit, que la personne soit québécoise ou immigrante.

UNE SITUATION = DEUX PERCEPTIONS

Chaque personne interprète de manière unique l'information reçue en fonction de ses valeurs, de sa culture et de ses perceptions.

! PENSEZ DIVERSITÉ

Pour obtenir un fonctionnement optimal en gestion de la diversité, le gestionnaire doit y croire, y mettre du temps, de la répétition et de la patience.



Stratégies d'adaptation culturelle et organisationnelle

Selon certaines études, il existe cinq stratégies d'adaptation culturelle que la personne immigrante adopterait en terre d'accueil. Ces stratégies d'adaptation se retrouvent dans les organisations.

Séparation



Mettre en valeur ses différences sans chercher à s'intégrer dans la société d'accueil. Cette stratégie génère des zones de tensions importantes, des clans, un risque élevé de conflits

Marginalisation



Ne pas chercher à mettre en valeur ses différences culturelles et ne chercher aucun contact avec la société d'accueil. Cette stratégie suscite des zones de tensions, risque de conflits dans l'équipe de travail.

Assimilation



Se fondre dans le moule et abandonner ses différences culturelles. Cette stratégie peut affecter la santé, le rendement, l'absentéisme et engendrer de la frustration.

Intégration



Mettre en valeur ses différences culturelles et intégrer certaines parties de la culture de la société d'accueil. Cette stratégie suscite du malaise; certaines personnes arriveront à s'intégrer et d'autres n'y parviendront pas.

Inclusion



Être en équilibre avec les valeurs du pays d'origine et celles de la société d'accueil. Cette stratégie génère une atmosphère de travail dans laquelle chaque personne est valorisée pour ses compétences, expériences et points de vue particuliers. Il se crée un échange d'expertise et chacune des cultures s'enrichit l'une de l'autre.

Dans une organisation, si l'on mise sur l'innovation, la stratégie d'inclusion s'impose. L'innovation résulte d'un dialogue à partir de différences qui fait écho à quelque chose de nouveau ou crée un commun nouveau.

L'adaptation d'une stratégie au profit d'une autre découle...

- ▶ de sa capacité personnelle d'adaptation ;
- ▶ d'un choix de s'investir ou non dans une équipe de travail ;
- ▶ de sa personnalité ;
- ▶ de facteurs intrinsèques : préoccupations urgentes, détresse psychologique, santé, âge, culture, croyances, valeurs, du pays d'origine ;
- ▶ de facteurs environnementaux :
 - ▶ réactions de l'équipe de travail ;
 - ▶ attitudes d'ouverture ou de fermeture du milieu ;
 - ▶ situations discriminatoires ;
 - ▶ capacité à communiquer et à comprendre ;
 - ▶ sentiment d'isolement ou d'acceptation ;
 - ▶ incompréhension du système en place ;
 - ▶ position d'être en minorité ethnoculturelle.



PENSEZ DIVERSITÉ

L'effort d'adaptation devrait se faire dans les deux sens.

Formes de discrimination

Discrimination directe

Forme la plus connue, traitement inégal imposé à un individu ou à un groupe de personnes.

Exemple : Une femme de couleur pourrait être refusée à la suite d'une entrevue d'embauche au profit d'un candidat québécois.

Discrimination indirecte

Résultat d'une règle apparemment neutre mais qui dans les faits, et souvent involontairement, défavorise un groupe d'individu.

Exemple : Une première expérience de travail canadienne ou québécoise régulièrement exigée à l'embauche crée un obstacle pour intégrer un emploi.

Discrimination systématique ou institutionnelle

Cela va au-delà des situations isolées et individuelles. Cette forme de discrimination se reflète à travers des problèmes récurrents et répandus, des politiques et pratiques institutionnelles qui excluent des personnes.

Exemple : À compétences égales, Ben-Saïd et Abdel ont 60 % moins de chances d'être appelés pour une entrevue qu'une personne ayant un nom de famille comme Tremblay ou Bouchard.

Racisme

Valorisation généralisée et définitive de différences réelles ou imaginaires, au profit de l'accusateur et au détriment de sa victime afin de justifier une agression ou un privilège.

Exemple : Avoir des salles d'attentes différentes pour les personnes de couleur et pour les blancs, comme ce fut le cas dans certains états aux États-Unis en 1950.

Communication interculturelle

En matière de diversité culturelle, prendre en compte la réalité et le vécu de la personne immigrante encourage une relation de qualité efficace et favorise un lien de confiance. Cette attitude incite à l'intégration et à l'inclusion sociale dans l'entreprise et démontre des valeurs d'ouverture déterminantes dans les relations de travail. Il s'agit de mettre en pratique la communication interculturelle présentée dans le feuillet d'informations générales.

L'application de la communication interculturelle est un point central pour améliorer la fidélisation des employés immigrants, la synergie entre les équipes et, par ricochet l'efficacité et le rendement.

Voici quelques notions à mettre en pratique pour appliquer la communication interculturelle

- ▶ Développez une attitude empathique;
- ▶ Gardez en tête le cadre de référence de l'autre;
- ▶ Soyez encore plus attentif dans votre manière de communiquer avec une personne immigrante;
- ▶ Acceptez de faire les choses différemment;
- ▶ Faites preuve d'ouverture et acceptez les différences;
- ▶ Assouplissez vos attentes;
- ▶ Cherchez à comprendre la réalité de l'autre : comment la personne perçoit la situation et les facteurs qui influencent ses perceptions;
- ▶ Faites attention aux jugements, aux préjugés ou stéréotypes : cherchez à savoir ce qui influence votre perception;
- ▶ Tenez-vous-en aux faits. Attention aux interprétations;
- ▶ Ne parlez pas plus fort parce que l'autre ne comprend pas;
- ▶ Portez attention aux signes non verbaux et reformulez;
- ▶ Assurez-vous que la personne se sente comprise et qu'elle comprenne.
- ▶ Tentez de trouver ce que la personne a en commun avec l'équipe et mettez l'accent sur le commun.

2 LA PRÉSÉLECTION

Afin de favoriser l'embauche des personnes immigrantes, l'ajustement du processus de présélection peut être nécessaire.

Le curriculum vitae

Le curriculum vitae des personnes immigrantes est souvent chargé d'informations et met l'emphase sur les diplômes. Ne rejetez pas le CV même s'il ne concorde pas aux normes québécoises. Le candidat pourrait correspondre à vos attentes et posséder l'ensemble des compétences recherchées pour le poste.

Le savoir-être est souvent déterminant dans le processus d'embauche au Québec. Ce n'est pas le cas dans certains pays où la personne diplômée considérée comme experte obtient un poste grâce à ses diplômes et/ou son statut social.

PENSEZ DIVERSITÉ

La communication interculturelle s'applique dès la prise en compte du curriculum vitae, durant le processus de sélection, lors de l'entrevue d'embauche et se poursuit lors de l'intégration en emploi.

La convocation en entrevue

Lors de la convocation en entrevue d'une personne immigrante

- ▶ lui expliquer le processus d'entrevue et lui mentionner qu'elle sera questionnée sur ses forces et ses qualités personnelles.
- ▶ lui proposer de faire appel à un organisme d'aide à l'emploi qui offre des services à la carte, dont celui de la préparation à l'entrevue. Vous augmenterez ses chances lors de l'entrevue.
- ▶ si vous avez prévu des tests ou des mises en situation de groupe, l'informer qu'il y aura une durée de temps à respecter. Il se peut qu'elle n'ait jamais vécu une limite de temps pour des tests d'entrevue. Ces informations permettent à la personne de se préparer en tenant compte de cette contrainte.

3 LA SÉLECTION

L'entrevue est cruciale pour quiconque désire obtenir un emploi. L'enjeu est beaucoup plus grand pour une personne immigrante exposée à une nouvelle culture et à une nouvelle approche d'entrevue ou encore, tout simplement ne pas exister.

Plusieurs risquent d'être déstabilisées si elles doivent faire valoir leurs qualités, leurs forces, leurs faiblesses et mettre en valeur des aspects de leur personnalité. Dans certaines cultures, parler de soi dans une entrevue n'est pas de mise.

L'entrevue

Lors d'une première expérience de travail au Québec, la personne donnera probablement des réponses en fonction de son contexte culturel.

Si la personne s'exprime difficilement en français, vous pourrez l'aider en utilisant un vocabulaire simple et créer une atmosphère détendue pour l'amener à s'ajuster au cadre de l'entrevue souhaité et faciliter la prise d'information.

Si vous désirez aller plus loin dans une approche personnalisée avant l'entrevue, vous pouvez vous informer sur son pays d'origine ou aller consulter le site internet « Centre d'apprentissage interculturel » qui donne des informations à jour sur la culture de tous les pays du monde pour établir la communication :

www.international.gc.ca/cil-cai/index.aspx?lang=fra

- Affaires mondiales Canada
 - Centre d'apprentissage interculturel
 - Aperçus pays
 - Sélectionnez le pays

Voici quelques idées pour obtenir le plus d'informations nécessaires au bon choix du candidat

- ▶ Validez la compréhension de la personne, surtout si elle hésite ou ne répond pas à la question demandée;
- ▶ Reformulez au besoin avec d'autres mots;
- ▶ Proposez une demi-journée de présence sur les lieux en entreprise;
- ▶ Questionnez le candidat sur ce qu'il comprend du poste;
- ▶ Demandez au candidat de décrire ses expériences par des exemples;
- ▶ Proposez des mises en situation.

Mentionnez-lui également quand et de quelle manière vous donnerez des nouvelles. Il est important de tenir votre engagement. Plusieurs personnes ne comprennent pas pourquoi elles n'ont pas d'appel de suivi après l'entrevue. Elles peuvent rapidement croire que les employeurs ne veulent pas les embaucher.

Cette absence de réponse les décourage, provoque de l'inquiétude et génère un stress supplémentaire. Plusieurs d'entre elles craignent de ne pas trouver un emploi et pourraient décider de quitter la région vers un grand centre.



PENSEZ DIVERSITÉ

Demeurez dans l'ouverture,
la différence n'est pas incorrecte, c'est seulement différent.

4 L'EMBAUCHE

Un des défis dans la gestion de la diversité est celui de la rétention de la main- d'œuvre. Préparer l'accueil du nouvel employé peut devenir un élément clé du succès de l'intégration et du maintien en emploi.

L'obtention du poste

Lorsque votre choix est déterminé, c'est généralement par téléphone que la personne sera contactée. Sachez que la communication téléphonique est particulièrement difficile pour les nouveaux arrivants en apprentissage de la langue française.

Lors de l'appel, selon le niveau de compréhension du candidat

- ▶ Parlez lentement en expliquant qu'elle a obtenu le poste;
- ▶ Assurez-vous qu'elle comprenne bien l'objet de l'appel;
- ▶ Donnez des indications claires de son entrée en poste : date, jour, heure;
- ▶ Faites-lui répéter les informations;
- ▶ Recontactez la personne le jour avant son entrée en poste pour vérifier si elle a bien compris toutes les informations.

5 ÉTAPES D'INTÉGRATION EN EMPLOI DU NOUVEL EMPLOYÉ IMMIGRANT

Chaque étape du plan d'accueil et du plan d'intégration est présentée en relation avec les besoins reliés au processus d'adaptation (voir le guide d'informations générales, pyramides).

Le plan d'accueil

Un accueil structuré et construit par étapes permet au nouvel arrivant

- de se familiariser avec la culture de l'entreprise, ses normes et les valeurs qui s'y rattachent;
- d'être informé clairement de son rôle et des attentes de l'employeur à son égard;
- d'avoir des repères; de se sentir attendu et reconnu;
- de créer des relations avec l'équipe.



PENSEZ DIVERSITÉ

Le temps investi dans l'accueil et l'intégration devient un bonus pour la fidélisation de l'employé envers l'entreprise.

La préparation de l'accueil

La préparation de l'accueil suscite un effet positif sur l'équipe de travail qui se sentira mieux outillée pour intégrer le nouvel employé.

Une bonne préparation permet à l'équipe de travail

- ▶ de se sentir impliquée;
- ▶ de se préparer à recevoir un coéquipier d'une autre culture;
- ▶ de se documenter;
- ▶ de pouvoir s'exprimer et d'être entendu.

Préparation à l'accueil

- ▶ Confirmez au nouvel employé, par téléphone ou courriel, la date de son entrée au travail ;
- ▶ Identifiez et préparez la personne-ressource attribué au jumelage du nouvel employé immigrant ;
- ▶ Sensibilisez l'équipe de travail à l'arrivée du nouvel employé immigrant (créez un espace de dialogue avec les employés, offrez de la documentation, remettez le feuillet d'informations générales);
- ▶ Préparez les documents nécessaires à son embauche ;
- ▶ Préparez l'environnement de travail du nouvel employé .

Idéalement, cette étape se fait deux à quatre semaines à l'avance.

Le jumelage

Le jumelage avec une personne-ressource est une formule gagnante pour la personne immigrante et le milieu de travail

- augmenter la confiance;
- offrir un espace d'écoute, permettre à la personne d'être entendue;
- faciliter l'intégration et le « comment agir » avec l'équipe;
- permettre la prise en compte des difficultés et des forces;
- agir en prévention des difficultés;
- prévoir les besoins de formation.

Avant l'entrée en poste du nouvel employé, cette grille suggère des étapes à suivre pour le jumelage concernant l'employeur et la personne ressource.

Les étapes du jumelage

Pour l'employeur

- Pensez aux personnalités qui sont compatibles et prenez le temps de bien choisir la personne-ressource;
- Choisissez une personne sensibilisée et intéressée par la relation interculturelle et reconnue par ses pairs;
- Allégez la charge de travail de la personne-ressource;
- Établissez le rôle, les tâches et les responsabilités de cet employé;
- Fournissez le matériel nécessaire, (description des tâches du nouvel employé; exigences de son poste; guide de l'employé avec votre mission, valeurs; guide de l'employé immigrant; etc);
- Assurez-vous que la personne-ressource soit en mesure d'encadrer l'évolution de la personne dans ses fonctions et de vérifier ses besoins de formation. Assurez-vous qu'elle ait en main vos critères d'évaluation des besoins de formation; les types de formations accessibles ou les informations pour trouver réponse à ses questions);
- Prévoir des suivis avec l'employé personne-ressource.

Informations pour la personne-ressource

- Utilisez un langage simple et accessible pour la personne immigrante ;
- Trouvez des moyens pour faciliter la compréhension : mots simples, utilisation de visuels ;
- Ne pas surchargez les journées d'informations, y allez progressivement ;
- Respectez le rythme d'apprentissage ;
- Favorisez l'aide d'autres collègues pouvant initier le nouvel employé à certaines tâches.



PENSEZ DIVERSITÉ

Soyez patient. Le temps généralement requis pour devenir à l'aise dans les fonctions demandées sera possiblement plus long pour la personne immigrante. Ayez des objectifs progressifs établis en fonction de la réalité de la personne que vous avez embauchée. Son intégration se fera graduellement.

L'accueil

La première journée, besoin de repères clairs

- Présentez l'équipe de travail : le rôle de chacun;
- Présentez la personne-ressource (jumelage) qui sera disponible tout au long du processus d'intégration du nouvel employé;
- Visitez l'organisation : les aires communes et de travail;
- Assignez-lui son environnement de travail;
- Prévoyez les temps de pauses et de dîner du nouvel employé en compagnie d'un employé de l'équipe de travail.

 **PENSEZ DIVERSITÉ**

La première journée :
Soyez patient et compréhensif, tout est nouveau !

Pour une première expérience de travail en sol québécois,
le nouvel employé vit un haut niveau de stress (Choc)

Besoin de situer le cadre

- Rencontrez le nouvel employé pour : pour signer le contrat de travail, parler plus en profondeur des tâches et des attentes de l'organisation; expliquer la paie, déductions à la source, etc.;
- Présentez le guide de l'employé sur les codes sociaux et les attitudes attendues au travail;
- Expliquez les valeurs et la mission de l'entreprise;
- Parlez du fonctionnement à l'interne, de l'horaire de travail, etc.;
- Expliquer l'histoire de l'organisation;
- Planifiez une rencontre du nouvel employé avec la personne-ressource assignée à son intégration (jumelage). Elle regardera et expliquera plus en profondeur le guide de l'employé ainsi que les valeurs et les attitudes attendues au travail (voir le guide employé immigrant).
- Vérifier l'accès au transport et la possibilité de covoiturage.

La fréquence des rencontres avec la personne-ressource sera quotidienne au début de l'intégration pour bien encadrer le nouvel employé. Puis, plus l'employé gagnera en confiance et en autonomie, plus la fréquence diminuera.

L'ensemble de l'étape se fait sur quelques jours, au plus une semaine.



PENSEZ DIVERSITÉ

Faites des résumés. Posez des questions.
Vérifiez la compréhension.

Le plan d'intégration

Besoin de consolider son appartenance au milieu

- Intégrez progressivement les tâches en commençant par les plus simples;
- Maintenez des suivis réguliers avec le nouvel employé;
- Offrez des formations pour répondre aux attentes des fonctions reliées à son poste;
- Invitez l'équipe à partager les temps de pauses et de repas avec le nouvel employé;
- Mettez en place une activité d'accueil;
- Proposez de visiter le quartier ou les environs pour développer le sentiment d'appartenance en compagnie de la personnes-ressource;
- Donnez de l'information sur les ressources culturelles, sportives, sociales présentes dans la région pour éviter l'isolement.

Cette étape peut s'échelonner sur plusieurs semaines. Cela ne veut pas dire que la personne ne sera pas efficace mais il se pourrait qu'elle ait besoin de soutien plus rigoureux pour bien intégrer les attentes du milieu et les appliquer.



PENSEZ DIVERSITÉ

Prenez le temps. Ralentissez.
Assurez-vous de sa compréhension.

Besoins de faire ses preuves et d'être encouragé

- Prenez en compte les bons coups, les réussites. Valorisez les réalisations de l'employé;
- Poursuivez l'intégration des tâches plus complexes;
- Encouragez l'autonomie;
- Poursuivez le processus avec la personne-ressource mais diminuez peu à peu la fréquence des rencontres si le nouvel employé se sent assez confiant. Ne rien brusquer car ce contact privilégié peut parfois faire ressortir des difficultés vécues chez le nouvel employé qui pourraient devenir un frein, provoquer un obstacle et un irritant dans l'équipe;
- Effectuez des suivis avec l'employé, maintenir le lien;
- Offrez des formations plus spécifiques;
- Poursuivre des activités d'équipe autour de la diversité culturelle.

L'étape de l'intégration se poursuit pendant quelques mois, selon les capacités d'adaptation de chaque personne.



PENSEZ DIVERSITÉ

Pourquoi ne pas proposer à l'employé une implication dans un comité social ?

Besoin de consolider des compétences et de vivre de nouveaux défis

- Poursuivez la formation continue pour développer des compétences;
- Attribuez de nouvelles responsabilités;
- Vérifiez ses ambitions professionnelles;
- Invitez la personne à poser sa candidature pour des postes à l'interne.

L'étape de l'inclusion est l'aboutissement du processus d'intégration. Maintenant, la personne immigrante a intégré les valeurs de l'entreprise et poursuit son projet de vie. Elle est perçue comme un membre de l'équipe et non plus comme une personne différente. Elle joue un rôle actif dans l'équipe.



PENSEZ DIVERSITÉ

Proposez à l'employé d'agir comme
personne-ressource pour de nouveaux employés.

Si vous voulez améliorer votre processus d'accueil et d'intégration dans l'optique d'une pratique inclusive de main-d'œuvre, vous pouvez consulter votre équipe sur leur expérience d'accueil et d'intégration. Les personnes récemment embauchées peuvent donner des idées innovatrices.

Demandez-leurs de répondre à ces trois questions, soit par écrit ou verbalement

- ▶ Décrivez ce que vous auriez fait autrement lors votre accueil et de votre processus d'intégration dans l'équipe ;
- ▶ Avez-vous d'autres idées que nous pourrions mettre en place lors du processus d'accueil et d'intégration? Quelles sont-elles ?;
- ▶ Qu'est-ce que vous pourriez apporter à l'entreprise (méthodes de travail, ce que vous auriez envie de faire différemment : ergonomie, activités, idées nouvelles, vision à court, moyen et long terme, etc.)?;

Cette pratique est surprenante pour l'employé, toutefois elle favorise le respect, la confiance et l'engagement.

6 LA FORMATION

Pour une personne immigrante, le fait de pouvoir accéder à de la formation devient une opportunité de développer son potentiel et, à long terme, de progresser au sein de l'entreprise.

Certaines d'entre elles ne seront pas à l'aise avec l'idée de recevoir de la formation, elles n'oseront pas dire qu'elles « ne savent pas », car ceci démontre une faiblesse qu'elles ne doivent pas laisser transparaître dans une société à forte tendance hiérarchique.

Afin de les aider à mieux comprendre l'importance de la formation continue, vous pouvez

- ▶ sensibiliser la personne à l'importance de la formation au Québec;
- ▶ préciser que la formation apporte des avantages à l'employé et à l'employeur (atout au CV, gain d'efficacité, accès à des postes supérieurs);
- ▶ spécifier que les entreprises disposent de budget de formation;
- ▶ expliquer que participer à une formation n'est pas une démonstration de faiblesse, mais une possibilité d'apprentissage permettant de rencontrer les attentes demandées.

Types de formation

À l'interne

- Lecture de documents fournis par le milieu de travail tout au long de l'emploi;
- Entraînement à la tâche, supervision, coaching et co-développement sur place;
- Cours de français : l'employeur peut recevoir du soutien pour offrir des cours de français en milieu de travail pour la personne non francophone. Visiter le site www.immigration-quebec.gouv.qc.ca/fr/langue-francaise/apprendre-quebec/ ou faire appel au Service aux entreprises de votre Centre local d'Emploi (CLE);
- Suivi de subvention PRIIME offerte aux entreprises permet de recevoir le soutien de ressources spécialisées dans le maintien en emploi pour l'employeur et pour l'employé. Consulter le site Internet : www4.gouv.qc.ca/fr/Portail/citoyens/programme-service/Pages/Info.aspx?sqctype=sujet&sqcid=3142
Contacter le Service aux entreprises de votre CLE;
- Programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) offre la possibilité de former un membre du personnel à un métier par un membre de votre personnel expérimenté en milieu de travail. Faire appel au Service aux entreprises auprès de votre CLE.

À l'externe

- La reconnaissance des acquis et des compétences (RAC) s'adresse à toute personne adulte qui possède de l'expérience significative dans un métier et qui désire faire reconnaître officiellement ses compétences. Cette démarche peut aussi permettre à la personne de recevoir un diplôme qui l'aidera à progresser au sein de l'entreprise. Il existe des services de RAC dans plusieurs établissements scolaires du Bas-Saint-Laurent : Cégeps, Commissions scolaires, Université. Consulter le site : immigrantquebec.com/fr/reussir/etudes-formation-adultes/reconnaissance-acquis-competences-rac
- Consulter le Site Qualifications Québec : www.qualificationsquebec.com/reconnaissance-competences/comprendre-la-reconnaissance-des-competences/ ;
- Les centres de formation générale des adultes, les centres de formation professionnelle, les services de formation continue et services aux entreprises de plusieurs établissements scolaires du Bas-Saint-Laurent : Commissions scolaires, Cégep, Université, offrent des formations à distance et des formations sur mesure pour les besoins des entreprises. Consultez les sites internet de ces établissements (voir le bottin des ressources par MRC) ;
- Les comités sectoriels de main d'œuvre (CSMO) sont des organismes autonomes reconnus par la Commission des partenaires du marché du travail. Leur rôle est de définir les besoins en développement de la main-d'œuvre de leur secteur d'activité économique et de soutenir le développement des compétences de celle-ci. Ces comités peuvent supporter des formations. Consulter les comités sectoriels regroupés par secteurs d'activité au site suivant : www.cpmt.gouv.qc.ca/reseau-des-partenaires/comites-sectoriels.asp
- Des organismes communautaires à but non lucratif (OBNL) offrent un service d'alphabétisation qui comprend des cours de français, de calculs et d'informatique. (Voir le bottin des ressources par MRC)

7 PARTAGE D'ACTIVITÉS CULTURELLES

Dans un contexte de diversité, les activités serviront à créer des liens, des échanges et de valoriser la culture organisationnelle. De plus, le partage d'activités crée de la cohésion dans l'équipe et renforce le sentiment d'appartenance.

Voici quelques exemples d'activités

- Soulignez les fêtes importantes des pays ;
- Exposez des photos des pays d'origine ;
- Installez une carte du monde bien en vue en indiquant tous les pays représentés dans l'entreprise ;
- Déployez les drapeaux des différents pays ;
- Proposez des repas culturels par pays, chacun présente leur plat ;
- Proposez des soirées partage sur l'histoire des pays ;
- Proposez des témoignages du parcours migratoire de personnes immigrantes ;
- Prévoyez au besoin des activités avec la famille de l'employé, la conjointe en particulier. Parfois les autres membres de la famille vivent de l'isolement qui affecte le rendement de la personne qui travaille.
- N'oubliez pas de faire connaître la culture québécoise ;
- Proposez environ quatre activités à l'équipe de travail par année.

8 LES ACCOMMODEMENTS RAISONNABLES

Par souci d'offrir un environnement de travail qui tient compte des valeurs religieuses ou culturelles, il est possible de mettre en place des accommodements raisonnables.

Dans la gestion d'accommodements raisonnables, le maintien du climat de confiance est une valeur gagnante.

Maintenir un climat de confiance en faisant preuve

- ▶ de constance par des gestes et un discours répétés;
- ▶ de cohérence entre le discours et les comportements;
- ▶ d'équité en appliquant les mêmes règles pour tous.

L'application rigoureuse et répétée des trois attitudes présentées suscite le climat de confiance, agit au maintien de la cohésion d'équipe, a un impact sur le climat de travail, favorise un traitement égalitaire.



CONSULTEZ

le site de la Commission des droits
de la personne et des droits de la jeunesse du Québec
aux pages «L'obligation d'accommodement raisonnable»
et «Le service-conseil en matière d'accommodement raisonnable» :

[www.cdpdj.qc.ca/fr/droits-de-la-personne/droits-pour-tous/Pages/
accommodement_obligation.aspx](http://www.cdpdj.qc.ca/fr/droits-de-la-personne/droits-pour-tous/Pages/accommodement_obligation.aspx)

[www.cdpdj.qc.ca/fr/commission/services/Pages/
service-conseil.aspx](http://www.cdpdj.qc.ca/fr/commission/services/Pages/service-conseil.aspx)

9 PISTES DE RÉOLUTIONS DE CONFLITS

-
- Reconnaître la situation problématique;
 - S'en tenir aux faits : attention aux interprétations, aux préjugés;
 - Respirez et écoutez, ayez conscience de votre langage non-verbal;
 - Laissez la ou les personnes s'exprimer et expliquer la situation qui fait problème;
 - Posez des questions ouvertes à l'aide de mots comme : Comment ? Qu'est-ce qui ? Qu'est-ce que ? Pouvez-vous décrire, situer, clarifier ou expliquer davantage ?
 - Identifiez les causes du problème;
 - Identifiez des pistes de solutions avec la ou les personnes;
 - S'il y a insistance, désobligence, intransigeance, vous pouvez nommer que l'adaptation se fait dans les deux sens et que vous visez l'équité avec les autres membres du personnel;
 - Prenez entente sur une solution et assurez-vous que toutes les parties comprennent bien cette entente;
 - Demeurez vigilant de la réaction de chaque personne face à cette solution ; l'attitude, le langage non verbal qui peuvent indiquer la satisfaction ou non de la solution choisie ;
 - Vous pouvez parler de vos valeurs et de vos objectifs face à la gestion de la diversité ;
 - N'oubliez pas de faire un suivi rapide sur le fonctionnement de cette solution afin d'éviter les conflits et de valider la réussite du processus de résolution du conflit ;
 - Si vous voyez des effets négatifs, reprenez le processus ;
 - Faites appel à une ressource externe en cas de problème majeur ou récurrent.

10 CONCLUSION

Chers employeurs, vous êtes des ambassadeurs auprès des personnes immigrantes. Vous représentez des modèles de notre société, vous êtes porteurs d'espoir et de valeurs. Vous avez une responsabilité de démontrer votre savoir-être afin de contribuer positivement à l'intégration, voire même à l'inclusion des personnes immigrantes ou des minorités ethnoculturelles dans notre région.

Il n'y a pas de recette toute faite pour interagir avec les personnes immigrantes, ni celle de devoir connaître les codes culturels des pays représentés au sein de votre entreprise.



PENSEZ DIVERSITÉ

Patience, ajustements, communication,
tolérance, ouverture, confiance, implication, respect

Ces attitudes remarquables sont la clé de la réussite pour mettre en place une culture organisationnelle qui engendre des changements profonds d'attitudes et de comportements ainsi que des pratiques innovatrices.

Un saine gestion de la diversité, que l'on pourrait appeler « gestion pour la diversité », répond aux besoins mondiaux de ces grands déplacements de population. Elle répond aussi aux besoins de l'entreprise pour l'attraction et la rétention d'une main-d'œuvre prometteuse au Bas-Saint-Laurent.

Nous vous souhaitons bon succès dans cette belle aventure de la gestion de la diversité dans votre milieu de travail!

Références

Association québécoise Plaidoyer-Victimes

www.aqpv.ca

Centre des travailleurs et travailleuses immigrants

iwc-cti.ca/fr/contactez-nous

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, Québec

L'obligation d'accommodement raisonnable

www.cdpdj.qc.ca/fr/droits-de-la-personne/responsabilites-employeurs/Pages/accommodement.asp

Comprendre la discrimination systémique

www.ledevoir.com/opinion/idees/536633/comprendre-la-discrimination-systemique

10 stratégies pour maîtriser la communication interculturelle

www.magazinecommunicationfutee.ca/10-strategies-maitriser-communication-interculturelle

Du processus d'insertion sociale à l'inclusion sociale ou de la vulnérabilité à la résilience-reliance

Marie-Noëlle Albert et Nadia Lazzari Dodeler, UQAR, Cahiers Éthos, 2019

Éducaloi

www.educaloi.qc.ca

Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi

www.emploi Quebec.gouv.qc.ca/uploads/tx_fceqpubform/06_emp_guidediversite.pdf

Guide des meilleures pratiques, 2016

Embauche, accueil et intégration des professionnels immigrants dans le secteur des technologies de l'information et des communications (TIC)

www.technocompetences.qc.ca/gestion-ressources-humaines-ti/diversite

Onglet : Embauche, accueil et intégration des professionnels immigrants dans le secteur des TIC

Téléchargez le Guide des meilleures pratiques, 2016

Immigrants Québec

immigrantquebec.com/fr/reussir/etudes-formation-adultes/reconnaissance-acquis-competerences-rac

Intégration des immigrants en entreprise : Les clés du succès

Hubert M. Makwanda, M. Ed., CHRA,
Formation dispensées
par Concillium Capital Humain
web conférence Québec, 2018

La ligue des droits et libertés

www.liguedesdroits.ca

Ministère du Québec : Immigration Diversité et Inclusion Québec

www.immigration-quebec.gouv.qc.ca/fr/accueil.html

Relations interculturelles, comprendre pour mieux agir

Gaudet Édith, Modulo, 3e éd, 2015

Suivez le guide, guide d'accueil et d'intégration d'un nouvel employé

Doc Formation, Consultant en intégration professionnelle,
Initiative d'Emploi-Québec, Montérégie.

www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/pdf/Regions/Monteregie/16_imt_guide-accueil-integration_ent.pdf

Tolérance.ca.

Le Webzine sur la tolérance
www.tolerance.ca

Images

Téléchargées légalement de Shutterstock.

Merci à tous les collaborateurs et relecteurs qui ont mis à contribution leurs compétences, leur expérience et leur temps à relire et suggérer des idées constructives à la réalisation de ce guide.

Un merci particulier à :

Marie-Noële Albert, professeure et chercheuse à l'UQAR au département disciplinaire des sciences de la gestion,

Martine Tousignant, conseillère en partenariat du Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'inclusion pour la région du Bas-Saint-Laurent,

Suzanne Poirier, consultante organisationnelle et conseillère en emploi au SIMO à Montréal,

Hélène Béland, directrice par Intérim du Service de Transition en Emploi à Rimouski,

Aux collègues partenaires des organismes d'aide à l'emploi du Bas Saint-Laurent ainsi qu'au personnel de Services Québec qui ont participé aux rencontres de consultations proposées,

À toute l'équipe du Service de Transition en Emploi et à celle du SAIME pour leur compréhension et leur support,

Ainsi qu'à tous les participants immigrants qui me guident sur le chemin de l'ouverture et qui m'apprennent tant sur leur réalité,

Suzanne Duplessis, conseillère en emploi pour Service de Transition en Emploi, juin 2019.

Avec la participation financière de :



183, rue Saint-Germain Ouest
Rimouski, Québec G5L 4B8

☎ **418 725-0996** 📠 418 725-7321

@ service@saime-ste.ca

www.transitionemploi.com