

intégration Québec

GUIDE DES MEILLEURES PRATIQUES

2016

EMBAUCHE, ACCUEIL ET INTÉGRATION DES PROFESSIONNELS IMMIGRANTS
DANS LE SECTEUR DES TIC



Projet IntégraTion Québec - Guide des meilleures pratiques d'embauche, d'accueil et d'intégration des professionnels immigrants dans le secteur des technologies de l'information et des communications (TIC)

Élaboration et conception

Mélanie Chaussé, MéConseils

Révision et mise en page

Regroupement québécois des organismes pour le développement de l'employabilité (RQuODE)

Membres du Comité de révision

Ana Dalia Huesca	Institut de recherche sur l'intégration professionnelle des immigrants (IRIPI)
Arianne Justafort	Emploi Nexus (Ville de Montréal)
Bruno Magnan	Quartier de l'emploi
Martine Lafrance	TECHNOCompétences
Nicole Galarneau	RQuODE

Table des matières

Introduction.....	1
Attraction, sélection et recrutement.....	3
1. Définir et promouvoir sa marque employeur.....	3
2. S'outiller pour bien évaluer les compétences des professionnels immigrants.....	6
Accueil et intégration.....	8
3. Prendre le temps de bien accueillir et intégrer le nouvel employé.....	8
Formation.....	12
4. Croire en ses ressources, investir et faire preuve de reconnaissance.....	12
Rétention.....	17
5. Améliorer et maintenir sa marque employeur.....	17
Gestion de la diversité culturelle.....	19
6. Développer une communication efficace en contexte interculturel.....	23
7. Se faire accompagner par une ressource spécialisée.....	25
8. Se renseigner sur le traitement d'une demande d'accommodement raisonnable.....	27
Régionalisation (attraction et rétention).....	32
9. Miser sur un réseau bien établi pour vous aider à combler vos besoins de main-d'œuvre.....	32
10. Considérer le nouvel employé dans sa globalité.....	34
Autres ressources.....	35

Introduction

Le projet *IntégraTion Québec*, réalisé par TECHNOCompétences et le Regroupement québécois des organismes pour le développement de l'employabilité (RQuODE), a permis la formation et l'intégration en emploi de plus d'une centaine de professionnels formés à l'étranger (PFÉ) dans le secteur des technologies de l'information et des communications (TIC). Financé par la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT), le projet a également permis d'offrir un coaching personnalisé en gestion de la diversité culturelle aux employeurs participants, par l'entremise d'organismes spécialisés en employabilité.

Ce guide propose 10 des meilleures pratiques d'embauche, d'accueil et d'intégration des PFÉ recensées dans le cadre du projet. Nous espérons qu'il saura vous inspirer et vous appuyer dans votre réflexion et vos actions, afin de maximiser les nombreuses retombées que procure une main-d'oeuvre diversifiée, surtout dans un secteur aussi innovant que les TIC.

TECHNOCompétences et le RQuODE tiennent à remercier chaleureusement les entreprises, les organismes et les PFÉ qui ont contribué à la réalisation de ce guide. Nous remercions également les membres du Comité de révision pour leur apport et leur générosité.

LÉGENDE



Connaissances (savoir)



Compétences techniques (savoir-faire)



Aptitudes (savoir-être)



Conseils pour les gestionnaires



Conseils pour le personnel RH

Attraction, sélection et recrutement

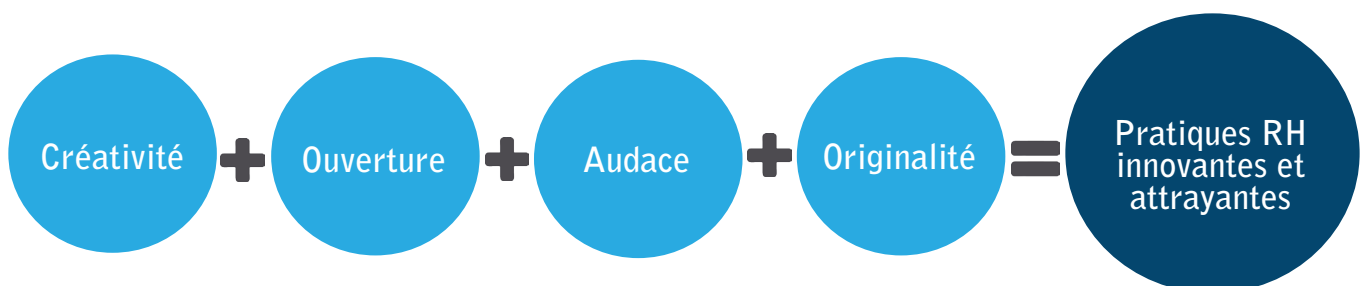
1. Définir et promouvoir sa marque employeur

Pour attirer les meilleurs candidats, il faut que l'entreprise démontre qu'elle est à la hauteur du personnel qu'elle souhaite recruter. Le tout commence avec un bon examen de conscience, un diagnostic entreprise de votre marque employeur.

- Votre entreprise reflète peut-être une belle image externe et sa réputation n'est plus à faire, mais qu'en est-il vraiment à l'interne?
- Quels sont les coûts ou investissements que votre entreprise est prête à faire pour se démarquer comme employeur?
- Vos employés comprennent-ils et adhèrent-ils aux valeurs et à la culture organisationnelle de l'entreprise? Sont-ils heureux de travailler dans l'environnement de travail proposé? Sont-ils fiers du travail qu'ils accomplissent?
- Vos employés réfèrent-ils des gens lorsque vient le moment d'embaucher?
- Êtes-vous à l'écoute des besoins de vos employés?

La sélection du personnel reflète-t-elle nos valeurs et nos attentes? Nous recherchons des employés engagés, motivés et proactifs. Mais est-ce que le travail que nous leur proposons leur apporte des défis à relever, la possibilité de développer leurs compétences et d'évoluer?

Dans un contexte de productivité absolue et de rapidité d'exécution, il est légitime de chercher le candidat qui répond le plus possible à nos besoins pour maximiser le rendement du temps et des coûts occasionnés par le recrutement et l'intégration. Il est normal et justifié d'établir des critères de sélection reposant sur la base des 3S (Savoir, Savoir-Faire et Savoir-Être). Mais plus le candidat correspond à vos critères, plus il faudra penser à lui trouver de nouveaux défis ou prévoir une évolution à l'interne (marque employeur) si on veut garder sa motivation.



COMMENT S'Y PRENDRE

Il est important de tenir compte de trois grandes catégories pour définir et améliorer de manière continue sa marque employeur.

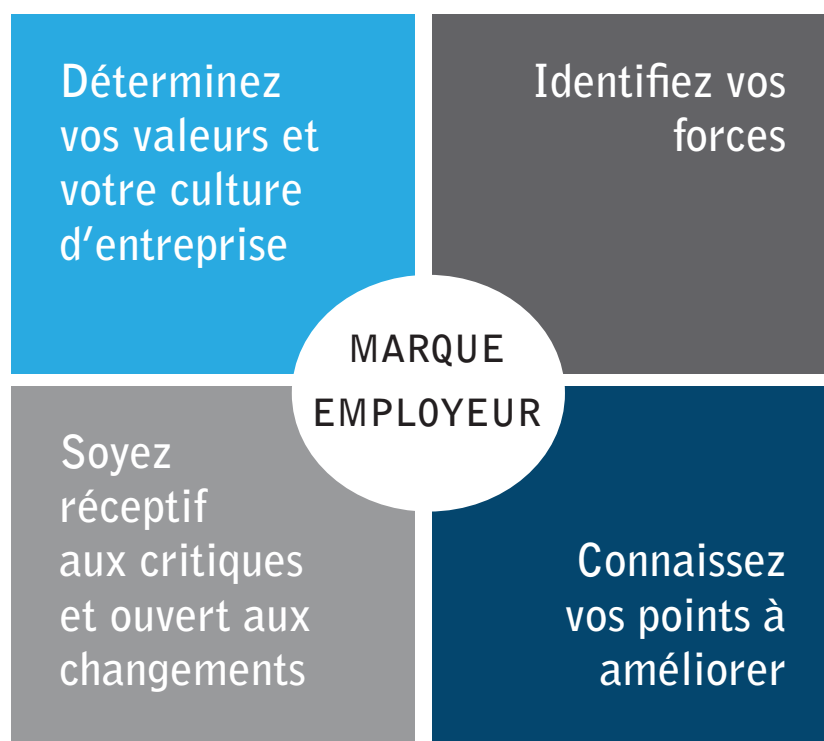


EN BREF

- ☐ Soignez votre image!
- ☐ Écoutez ce que l'on dit de votre entreprise.
- ☐ Échangez avec d'autres entreprises de votre secteur d'activité.
- ☐ Favorisez l'adoption de conduites respectueuses et exemptes de comportements discriminatoires.
- ☐ Ayez l'intérêt et l'ouverture de questionner votre personnel.

Votre pouvoir d'attraction repose sur votre capacité à identifier vos forces, à les mettre en valeur et à les respecter. Les moyens utilisés sont aussi très importants. Par exemple, pensez à déterminer comment vous transmettez vos valeurs.

Bien se connaître comme entreprise vous permettra aussi de mieux cibler les candidats potentiels.



Si vous êtes situé à l'extérieur des grands centres urbains, votre entreprise vit peut-être une autre réalité concernant l'attraction de la main-d'œuvre. Consultez la section Régionalisation.

ASTUCE

Un petit changement ou ajout a parfois plus d'impact qu'un grand remaniement!



2. S'outiller pour bien évaluer les compétences des professionnels immigrants

Le recrutement de professionnels formés à l'étranger peut comporter son lot de défis pour de nombreux employeurs et recruteurs. En vous outillant pour découvrir et embaucher les talents immigrants, votre entreprise pourra bénéficier d'un avantage concurrentiel! Voici quelques exemples de techniques inspirées du modèle développé par Lajoie et Pettersen (2011, cité dans [Emploi-Québec Mauricie](#)) sur la mise en place d'un processus de dotation structuré pouvant maximiser les chances de réussite d'une sélection de candidat.

1. Le **POUVOIR** (aptitudes et compétences)

- Demander au candidat de décrire les apprentissages réalisés au cours de son dernier emploi.
- Utiliser une mise en situation pour vérifier comment le candidat procède dans telle situation.
- Faire passer des tests techniques.

2. Le **VOULOIR** (motivation)

- Questionner le candidat sur sa compréhension des valeurs de l'entreprise, sur son environnement de travail habituel et idéal.

3. La **PERSONNALITÉ**

- Demander au candidat de décrire sa façon de réagir face au stress, lorsqu'il ne comprend pas quelque chose ou lorsqu'il n'est pas d'accord.

QUELQUES IDÉES POUR VOUS APPUYER DANS VOS DÉMARCHES

- Prendre le temps de vous informer en matière de visas et permis de travail, biais culturels, conduite d'entrevues, lecture des CV et connaissance des équivalences des diplômes étrangers.
- Inclure un employé PFÉ dans le comité de sélection, idéalement du même pays que le candidat évalué.
- Effectuer des entrevues à distance grâce à des outils de communication vidéo par Internet.

RESSOURCE À CONSULTER

- [L'évaluation des compétences des PFÉ, de TECHNOCompétences](#)



SAVIEZ-VOUS QUE...

Parlez de soi en entrevue n'est pas une pratique courante dans tous les pays. Pour se faire embaucher, les diplômes priment dans plusieurs pays. Il peut donc être déstabilisant pour certains professionnels immigrants de devoir « se vendre » en entrevue.



VOYEZ PLUS LOIN QUE LES MOTS

Recruteurs, soyez :

- ☐ Générateurs de compétences transférées
- ☐ Visionnaires
- ☐ Informés
- ☐ Sensibilisés
- ☐ Ouverts à la diversité

ASTUCE

Une compétence transférée, c'est du temps de gagné! Prenez le temps de comprendre les tâches qu'a déjà fait le professionnel immigrant. Ne vous laissez pas impressionner par le titre des postes déjà occupés. Être visionnaire, c'est recruter en fonction de vos besoins, mais aussi déterminer si ce que vous avez à offrir correspond aux besoins de la personne que vous souhaitez embaucher.

VALIDER LES COMPÉTENCES PAR DES TESTS

« Lorsque je lui ai posé la question sur ses connaissances en Excel, le candidat m'a répondu que, oui, il connaissait le logiciel. Cependant, il a lamentablement échoué au test pratique. Il n'a pas été capable de faire un tableau croisé dynamique dans le temps accordé. Je fus très choquée de constater qu'il m'avait menti. »
 - Responsable des ressources humaines, région de la Montérégie

Est-ce que le candidat a menti ou est-ce que la notion de connaissance était différente pour les deux parties? Est-ce qu'il se peut que le candidat se soit dit qu'il trouverait la solution une fois devant l'ordinateur? Malheureusement, il n'a pas tenu compte du facteur temps qui a joué contre lui. Il n'en demeure pas moins que la première impression n'a pas été très positive... Est-ce que ce candidat a volontairement menti? Non. Il croyait sincèrement pouvoir réussir ce test et trouver les réponses, comme il se doit de le faire dans son pays d'origine. Mais la gestion de temps est différente et, pour lui, le temps accordé pour faire ce genre d'exercice était insuffisant. Tout est une question de perception!

En bref, les tests constituent de bons indicateurs pour valider l'information recueillie en entrevue. Il est important cependant de bien choisir vos outils de sélection (mises en situation, tests pratiques, tests de personnalité, etc.) et de vous faire accompagner par des ressources spécialisées au besoin.



SAVIEZ-VOUS QUE...

Il est très difficile pour qui que ce soit de performer en entrevue. Cependant, le NIVEAU DE STRESS d'une personne dont la langue maternelle n'est pas le français est souvent encore plus élevé. Si l'on ajoute à cela le besoin financier, le besoin de se faire reconnaître en tant que professionnel et le désir de réussir, le stress peut atteindre des sommets!

Accueil et intégration

3. Prendre le temps de bien accueillir et intégrer le nouvel employé

« Il est important d'établir un processus d'accueil. Préparer, informer et sensibiliser le personnel. » - Entreprise participante, région de la Capitale-Nationale

Encore aujourd'hui, plusieurs entreprises affirment que l'intégration d'un nouvel employé ne demande pas de processus particulier. Que tout se passe bien et que l'on n'en voit pas l'utilité. Que vous ayez un nouvel employé issu ou non de l'immigration, il est beaucoup plus facile d'établir dès le début une démarche à suivre que de devoir réparer des actions perçues comme des injustices.

RESSOURCES À CONSULTER

- [Guide d'intégration des nouveaux employés](#), de TECHNOCompétences
- [SUIVEZ LE GUIDE! Guide d'accueil et d'intégration d'un nouvel employé-entreprises privées](#), d'Emploi-Québec Montérégie

LES AVANTAGES DE LA PRÉPARATION

- Une équipe informée et sensibilisée sera mieux outillée pour accueillir et intégrer le nouvel employé.
- Prévoir et gérer le temps d'accueil et d'accompagnement : c'est un investissement de temps et non une perte de temps!
- L'utilisation d'outils d'intégration encadre le nouvel employé et permet au personnel formateur ou accompagnateur de bien évaluer les compétences et aptitudes.

SAVIEZ-VOUS QUE...



La première journée d'un nouvel employé est souvent ennuyante. Poste de travail incomplet, pas d'ordinateur à disposition, personnel non disponible pour l'intégration, lecture toute la journée... La première impression est importante autant pour l'employeur vis-à-vis de l'employé que l'inverse. Si, dès la première journée, vous n'êtes pas prêt à recevoir votre nouvel employé, cela peut affecter dès le départ la motivation de la personne et nuire grandement à votre marque employeur.

COMMENT S'Y PRENDRE

Préparer l'accueil

- ☐ Confirmer au nouvel employé, par téléphone ou courriel, la date de sa première journée
- ☐ Préparer tous les documents nécessaires (documents à signer, rapport annuel, manuel de l'employé, organigramme, plan d'intégration, guide d'accueil, etc.)
- ☐ Organiser l'environnement de travail (poste de travail, ligne téléphonique, courriel, code d'accès, fournitures de bureau, etc.)
- ☐ Préparer votre personnel (les aviser de l'arrivée d'un nouvel employé, etc.)
- ☐ Préparer le jumelage (choix du parrain, préparation, plan de formation) au besoin
- ☐ Inviter le PFE à se présenter avant même son arrivée (par exemple, proposez-lui de rédiger un court texte sur lui-même que vous transmettez à l'interne par courriel)

Accordez-vous du temps

Accueillir

- ☐ Accueillir le nouvel employé dès son arrivée
- ☐ Présenter l'équipe
- ☐ Visiter les lieux
- ☐ Assigner l'espace de travail
- ☐ Présenter le parrain
- ☐ Diversifier la première journée du nouvel employé
- ☐ Prévoir qui l'accompagnera pour l'heure de dîner
- ☐ Expliquer les formulaires à remplir lors de l'embauche et la première paie

*Planifiez la première journée
Expliquez les petites habitudes, comme le fonctionnement des pauses,
l'heure du dîner et les activités sociales (5 à 7, etc.)*

Intégrer

- ☐ Prévoir plusieurs étapes à l'intégration (connaissances, technique-pratique, social)
- ☐ Faire connaître la culture organisationnelle
- ☐ Expliquer la tâche et les résultats attendus
- ☐ Vérifier les attentes de par et d'autre
- ☐ Former les membres de l'équipe à la communication interculturelle et à la diversité
- ☐ Encourager les échanges (activité brise-glace, journée thématique, etc.)
- ☐ Solliciter l'opinion du nouvel employé lors des réunions



*Faites attention aux attentes
Posez des questions ouvertes : comment se passe ta journée?*

Assurer le suivi et évaluer

- ☐ Suivre le progrès
- ☐ Encourager régulièrement
- ☐ Rectifier un comportement ou une erreur au fur et à mesure
- ☐ Développer l'intérêt de l'équipe envers le nouvel employé
- ☐ Se montrer reconnaissant des compétences et des efforts



Utilisez des outils d'intégration : manuel, grille de suivi et d'évaluation

LE JUMELAGE, UNE FORMULE GAGNANTE!

*« Parfois, ce n'est pas toujours la personne ayant le plus d'ancienneté qui est la mieux préparée à assumer ce rôle. »
- Organisme en employabilité, région de Laval*

Si vous souhaitez jumeler votre nouvel employé issu de l'immigration, prêtez attention aux éléments suivants :

- ☐ Choisir attentivement le parrain et bien le préparer.
- ☐ Établir le rôle et les responsabilités (limites) du parrain.
- ☐ Bien comprendre les notions de communication et relations interculturelles (lecture, formation, e-learning, séminaires)
- ☐ Alléger la charge de travail ou dégager le parrain de certaines responsabilités pour la période de jumelage.
- ☐ Prévoir le temps, le matériel et le soutien, au besoin, pour le parrain :
 - Guide d'accueil et d'intégration
 - Manuel de l'employé
 - Codes et procédures à l'intérieur des fonctions du poste
 - Grille d'évaluation des compétences et aptitudes, etc.
- ☐ Prévoir une ou des rencontres avec la Direction ou la personne responsable des RH.
- ☐ Lors du jumelage, être clair sur le droit mutuel de changer de parrain ou de ne plus accompagner cet employé.



SAVIEZ-VOUS QUE...



Une session d'information spécialement conçue pour les PFÉ (immigrants dans la catégorie économique) est offerte gratuitement et systématiquement par le ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion (MIDI). Dès l'aéroport, si les nouveaux arrivants passent par le service d'accueil, on leur donne un rendez-vous avec un organisme d'accueil et d'établissement à proximité de l'endroit où ils comptent résider. Ensuite, cet organisme les aide à s'installer et leur donne les coordonnées de l'organisme qui offre cette session d'information de quatre jours. Il peuvent également l'avoir suivi en ligne de leur pays d'origine sous le nom de Service d'intégration en ligne (SIEL).

SAVOIR GÉRER LES ATTENTES... DE PART ET D'AUTRE

Quand les plus grands défis sont les attentes...

- Quel genre d'environnement l'employeur peut-il offrir au nouvel employé?
- Dans quel contexte commence-t-il ses fonctions (nouveau poste, remplacement, départ hâtif, urgence dans un moment de surcharge de travail, etc.)?
- Est-ce que l'employeur connaît le temps généralement requis pour devenir à l'aise dans les fonctions que demande le poste?
- Est-ce que l'employeur utilise un langage simple et précis?
- Est-ce que l'employeur explique les mots et les expressions techniques?



SAVIEZ-VOUS QUE...

L'EMPLOYEUR choisit un candidat parce qu'il a certes les compétences nécessaires, mais aussi parce qu'il a fait bonne impression.

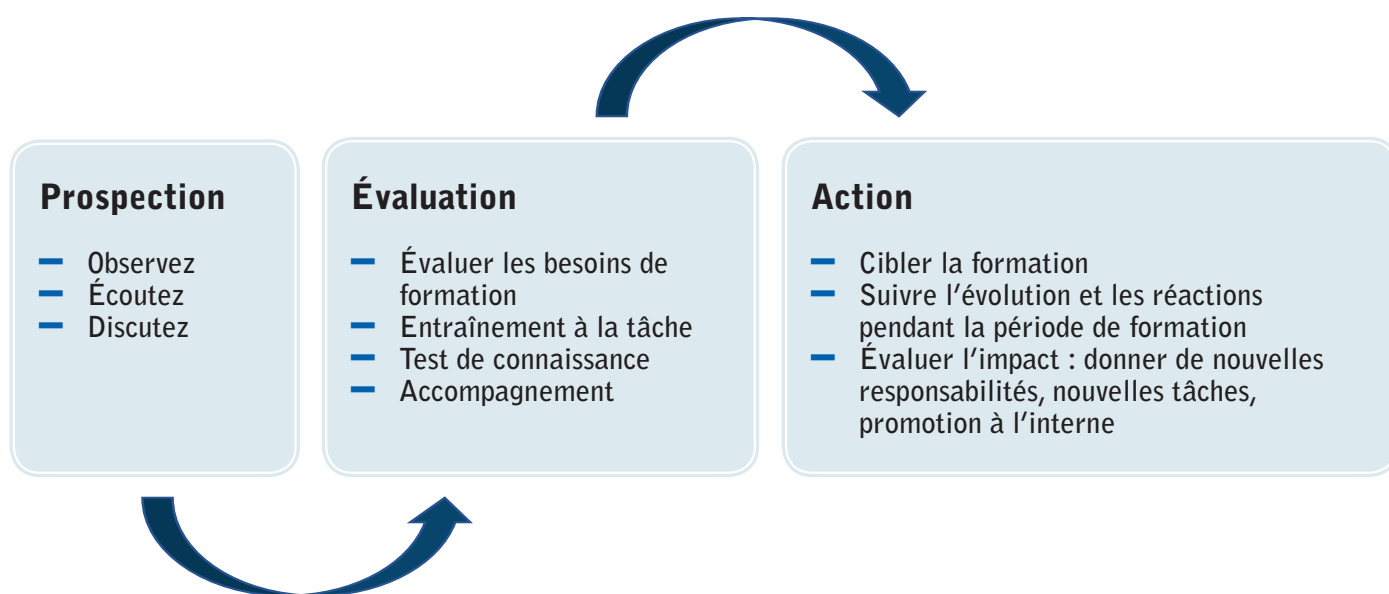
AU MOMENT DE L'ACCUEIL, c'est à l'employeur de faire bonne impression!

Formation

4. Croire en ses ressources, investir et faire preuve de reconnaissance

*« Je suis persuadée qu'investir rapidement dans nos PFÉ aide à la rétention. Cela crée une relation de confiance et aide notre marque employeur. »
- Entreprise participante, région du Centre-du-Québec*

Former son personnel, c'est investir dans ses ressources, travailler en prévention et augmenter son rendement. Mais c'est aussi une façon de minimiser le taux de roulement. Ce n'est pas une garantie à elle seule, puisque la rétention comporte bien d'autres facteurs. Or, l'employé qui voit son employeur investir en lui risque de démontrer plus de motivation et d'engagement. Privilégiez des formations que votre employé peut rapidement mettre en pratique, soit par l'attribution de nouvelles tâches ou responsabilités ou encore par une promotion à l'interne.



COMMENT S'Y PRENDRE

Prospection

- ☐ Lorsque vous observez, soyez toujours conscient de la présence de la « perception » : la vôtre et celle de l'employé.
- ☐ Derrière ce que vous prenez pour une « incompetence » se cache très souvent une « incompréhension » de la tâche.
- ☐ Si le savoir-être pose problème, parlez de culture d'entreprise pour expliquer vos attentes (valeurs, objectifs communs, comportements, etc.).
- ☐ Tenez compte de la motivation de l'employé. Vérifiez la perception de la lecture que vous faites des signes que vous interprétez. Il est parfois difficile de réellement bien évaluer le degré de motivation face à un employé réservé ou timide. Si vous ne percevez pas l'intérêt de la personne, posez-lui des questions. Gagnez sa confiance.

ASTUCE

Rappelez-vous! Un employé provenant d'une culture hiérarchisée et compétitive peut trouver difficile de vous dire « je ne sais pas ». Si vous avez un doute, **VÉRIFIEZ!** Posez des questions ouvertes du type « Qu'est-ce que tu retiens de notre échange? ». C'est la meilleure façon de clarifier rapidement les ressentis.

Évaluation

- ☐ Pendant l'entraînement à la tâche, informez l'employé sur son évolution.
- ☐ Si une tâche demande plus de patience, rassurez l'employé.
- ☐ Au Québec, lorsqu'on passe un test de connaissances, il est souvent balisé dans le temps, ce qui peut représenter un défi supplémentaire pour un nouvel employé issu d'une culture où le temps est perçu différemment.
- ☐ Avant de poser un jugement, demandez à l'employé comment la situation en question serait vécue dans le pays d'origine. Ensuite, expliquez comment cette même situation est perçue sur les lieux de travail et dans la société.

Action

- ☐ Lorsque vous proposez une formation à un employé, expliquez-lui ce que ça va lui permettre d'acquérir.
- ☐ Expliquez vos attentes et le résultat attendu suite à la période de formation (entraînement à la tâche, transmission de connaissances par un collègue, cours externe, etc.).
- ☐ Si la formation vise l'obtention d'un nouveau poste ou une évolution à l'interne, mentionnez-le!
- ☐ Afin de maintenir la motivation, après une période de formation, assurez-vous de permettre à l'employé de mettre rapidement en pratique ses nouvelles connaissances.

SUIVIS

Il est souhaitable de former, entraîner et surtout assurer un suivi sur :

- Les connaissances à acquérir
- Les normes et techniques à maîtriser
- Les procédures et les tâches à exécuter
- L'utilisation du matériel, des outils, des logiciels

MOYENS

- Au fur et à mesure par l'entraînement à la tâche
- Planification de rencontres régulières avec des thèmes spécifiques
- Tests théoriques/pratiques
- Grille de suivi, évolution de l'apprentissage, évaluation



SAVIEZ-VOUS QUE...

« Plusieurs études démontrent que la formation mène à l'amélioration de l'engagement organisationnel des employés. Dans le cadre de leur contrat psychologique avec leur employeur, les employés s'attendent à avoir des occasions de formation et de développement en échange de leur engagement envers l'organisation. »¹



SAVIEZ-VOUS QUE...

Dans une culture très hiérarchisée et à tendance compétitive, il peut être très difficile, voire inconcevable, de faire mention d'une faiblesse ou d'un manque professionnel. Même mentionner qu'on ne connaît pas une information peut être mal perçu. Cela pourrait aller jusqu'au renvoi automatique. Alors imaginez un peu le chemin que certaines personnes doivent parcourir lorsqu'elles arrivent dans une culture où l'on dit souvent que « faute avouée est à moitié pardonnée »?

¹ Source : *Pratiques d'attraction, de mobilisation et de rétention de la main-d'oeuvre*, par Emploi-Québec Mauricie (2012), p. 36.

DIFFÉRENTES POSSIBILITÉS DE FORMATION

	Interne	Reconnaissance des acquis et des compétences (RAC)	Programme de jumelage et outils de RAC internes, suivi et évaluation
		Lecture	Documentation fournie par l'employeur à l'embauche et tout au long de l'emploi
		E-learning	Référer l'employé à des capsules de formation en ligne élaborées par l'entreprise
	Externe	RAC	Dans chacune des régions du Québec, des <u>services de RAC</u> sont offerts
		E-learning	Nombreux établissements scolaires offrent de la formation en ligne. Voir <u>Le portail de la formation à distance au Québec</u>
		En salle	Centres de formation professionnelle, collèges – CÉGEP, universités, comités sectoriels de main-d'œuvre, ordres et associations professionnels, institutions privées spécialisées
	Interne	Entraînement à la tâche, jumelage, coaching	Permet un accompagnement régulier (bien organisé et planifié), opportunité de corriger les erreurs rapidement
		Programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) (Crédit d'impôt pour l'employeur)	Emploi-Québec : <u>PAMT</u>
		E-learning	 TECHNOCompétences pour GRH : <u>formation en ligne</u>
	Externe	Formation en salle/atelier	Centres de formation professionnelle, collèges – CÉGEP, universités, comités sectoriels de main-d'œuvre, ordres et associations professionnels, institutions privées spécialisées
	Interne et externe	Activités sociales	Dîner-causerie, jeu de rôle, 5 à 7, lac-à-l'épaule
		Formation en salle	Faire venir des formateurs, conférenciers, élaborer des ateliers de formation
		E-learning	Compétences entreprises - Emploi-Québec Montérégie - <u>www.compétences-entreprises.net</u>

EXEMPLE DE PLAN DE FORMATION

Plan spécifique de formation (modèle simplifié)				
Titre de l'activité de formation				
Emploi, poste visé			Nombre de participants	
Nom du formateur			Durée	
Besoin identifié				
Objectif de la formation				
Résultats attendus (compétences à améliorer ou à acquérir)				
Contenu de la formation				
Méthode utilisée				
☐ Jumelage	☐ E-learning	☐ Lecture	☐ Entraînement à la tâche	☐ Formation en salle

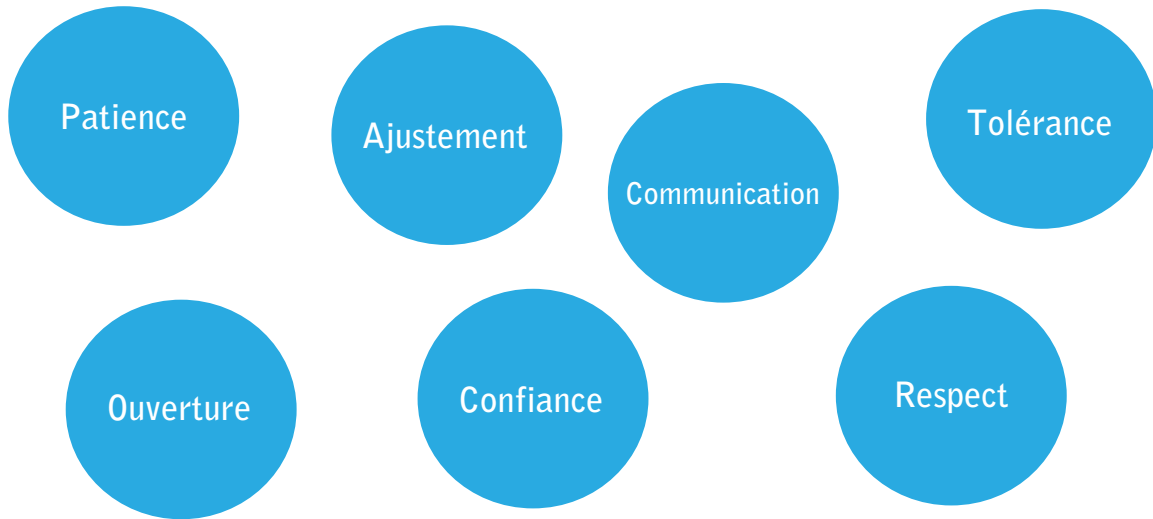


SAVIEZ-VOUS QUE...

Une proportion considérable des PFÉ proviennent de cultures où, dans le milieu professionnel, l'employeur est à 100 % responsable de former son personnel. Cet employé risque donc d'avoir certaines attentes qu'il faudra éclaircir. Il n'aura pas nécessairement le réflexe de s'autoévaluer et proposer une formation.

Rétention

LES MOTS-CLÉS



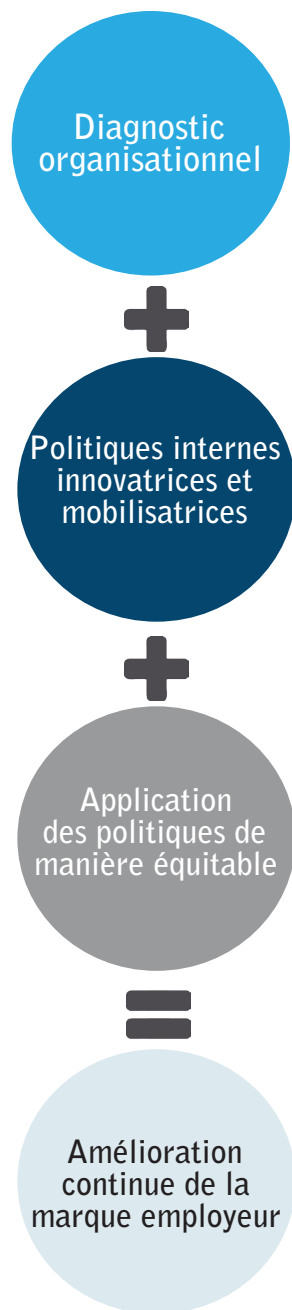
5. Améliorer et maintenir sa marque employeur

Un des indicateurs importants de la marque employeur est le taux de roulement du personnel. On doit tenir compte de plusieurs facteurs. Il ne suffit plus de savoir attirer les candidats. L'entreprise doit se montrer à la hauteur des messages véhiculés. Aujourd'hui, plusieurs secteurs d'activité doivent composer avec une rareté de main-d'œuvre, voire même une pénurie. Vos candidats ont le choix! Ils peuvent donc se permettre d'être plus exigeants. Vous voulez recruter les meilleurs?

Il est loin le temps où l'entreprise seule jugeait du candidat et avait le dernier mot sur le recrutement. De nos jours, l'entrevue est bidirectionnelle. On vous évalue tout autant. Prenons le secteur des TIC. De manière générale, les candidats dans de nombreuses spécialités sont devenus une denrée rare. Lorsque vous recevez un candidat en entrevue, les chances que vous soyez en compétition avec d'autres offres sont très grandes, voire inévitables.

RESSOURCE À CONSULTER

- *Guide de rétention du personnel*, de TECHNOCompétences



Recrutez-vous encore pour trouver le candidat idéal?

Vous souvenez-vous du film québécois *La grande séduction*? C'est exactement le même phénomène que vivent les entreprises dans la réalité du marché du travail d'aujourd'hui. Les entreprises doivent travailler leur image, apprendre à séduire les candidats. Mais attention, comme dans le film, cela pourrait se retourner contre vous si le tout n'était pas fondé. Le film se termine bien mais en entreprise, cela se concrétise bien souvent par un roulement de personnel.

COMMENT S'Y PRENDRE

- ☐ Faites vos devoirs en matière de marque employeur.

Cette étape est primordiale! Accompagné idéalement par une organisation spécialisée dans le domaine, vous aurez l'heure juste sur votre image et vos pratiques. Vous saurez ce que pensent vos employés et sur quoi vous devez mettre l'emphasis pour améliorer votre marque employeur.

- ☐ Mettez en place une politique interne innovatrice et mobilisatrice, incluant une politique de gestion de la diversité.

Les jeunes générations recherchent l'autonomie : elles apprécient relever les défis, ont besoin de sentir que leur travail fait une différence et est important en plus d'en retirer du plaisir. Les professionnels formés à l'étranger ont besoin de gratitude à travers la reconnaissance et l'appréciation de leurs compétences transférables. Sans oublier les employés expérimentés qu'il est important de valoriser pour leur stabilité et leur expertise. Ils peuvent être de bons piliers pour la formation de la relève et la transmission de connaissances lors de l'intégration d'un nouvel employé.

- ☐ Appliquez de manière continue et équitable les politiques internes afin que chacun se sente respecté.

Il est fréquent de constater qu'une injustice ou un malentendu est souvent perçu lorsque la politique interne existe mais n'est pas appliquée de manière équitable. Soyez aussi ouvert à explorer.



SAVIEZ-VOUS QUE...

Vous pouvez être certifié Employeur Remarquable et Employeur Remarquable Gestion de la Diversité par le Bureau de normalisation du Québec (BNQ)?

Gestion de la diversité culturelle

La mondialisation n'étant plus un nouveau concept, être en mesure de composer avec la diversité de tout genre doit faire partie intégrante de vos valeurs et politiques. Dans cette section, nous nous attarderons principalement à la gestion de la diversité culturelle. La main-d'œuvre issue de l'immigration est une portion importante dans un bassin de candidats potentiels. Il faut donc être en mesure de bien comprendre la dynamique qui s'installe lorsqu'on embauche un professionnel formé à l'étranger.

LES RETOMBÉES POSITIVES D'UNE DIVERSITÉ BIEN GÉRÉE

Porter une attention particulière à la gestion de la diversité peut entraîner plusieurs répercussions positives, dont² :

- Augmentation de la satisfaction au travail
- Diminution des poursuites pour discrimination et harcèlement
- Diminution des problèmes de communication et des conflits
- Diminution du taux de roulement
- Diminution de l'absentéisme
- Augmentation de la participation
- Augmentation de la cohésion des équipes

RESSOURCES À CONSULTER

- *Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi*, d'Emploi-Québec
- *Apprendre le Québec : Guide pour réussir votre intégration*, du MIDI

² Source : *Guide Diversité, gestion, compétitivité, innovation, cadre de référence en matière de gestion de la diversité ethnoculturelle en entreprise*, du Gouvernement du Québec (2010), p. 12.



COMMENT S'Y PRENDRE

Nous générons tous des codes (verbaux et non verbaux). Un code peut être interprété de différentes façons.

Par exemple, lors d'une réunion, mon collègue masculin me fait un clin d'œil en expliquant notre projet commun à la réunion. Comment l'interpréteriez-vous? Cela dépend du contexte, de la relation, du moment, de ce qui est dit au même moment... Bref, d'une multitude de facteurs! Mais sans réfléchir, par une première pulsion, vous allez y donner un sens et ce sens ne sera pas le même qu'une autre personne recevant le même geste. Si ce clin d'œil voulait exprimer notre complicité et la reconnaissance de notre collaboration, est-ce qu'une autre personne aurait pu ressentir un malaise par ce geste devant tout le monde en réunion?

Afin de faciliter les échanges et la compréhension :

- ☐ Identifier les éléments de la culture de l'entreprise, du domaine, de la nature du poste, de la dynamique d'équipe, etc. Par exemple, si les employés d'un département travaillent dans un environnement très bruyant qui demande constamment d'élever la voix, il serait important d'en aviser les nouveaux employés (PFÉ ou non), en soulignant que leurs collègues lèvent la voix seulement pour s'assurer de bien se faire comprendre et non pas parce qu'ils sont systématiquement en colère ou impatients.
- ☐ Prendre conscience de nos propres codes et désactiver notre pilote automatique.
- ☐ S'informer sur les différentes caractéristiques des sociétés ainsi que sur les défis de la communication à travers les cultures.

Le tableau de la page suivante présente quelques exemples de codes culturels en emploi. Toutefois, il est important de nuancer nos décodages culturels : il faut contextualiser et ne jamais rien prendre pour acquis, car chaque personne est différente.

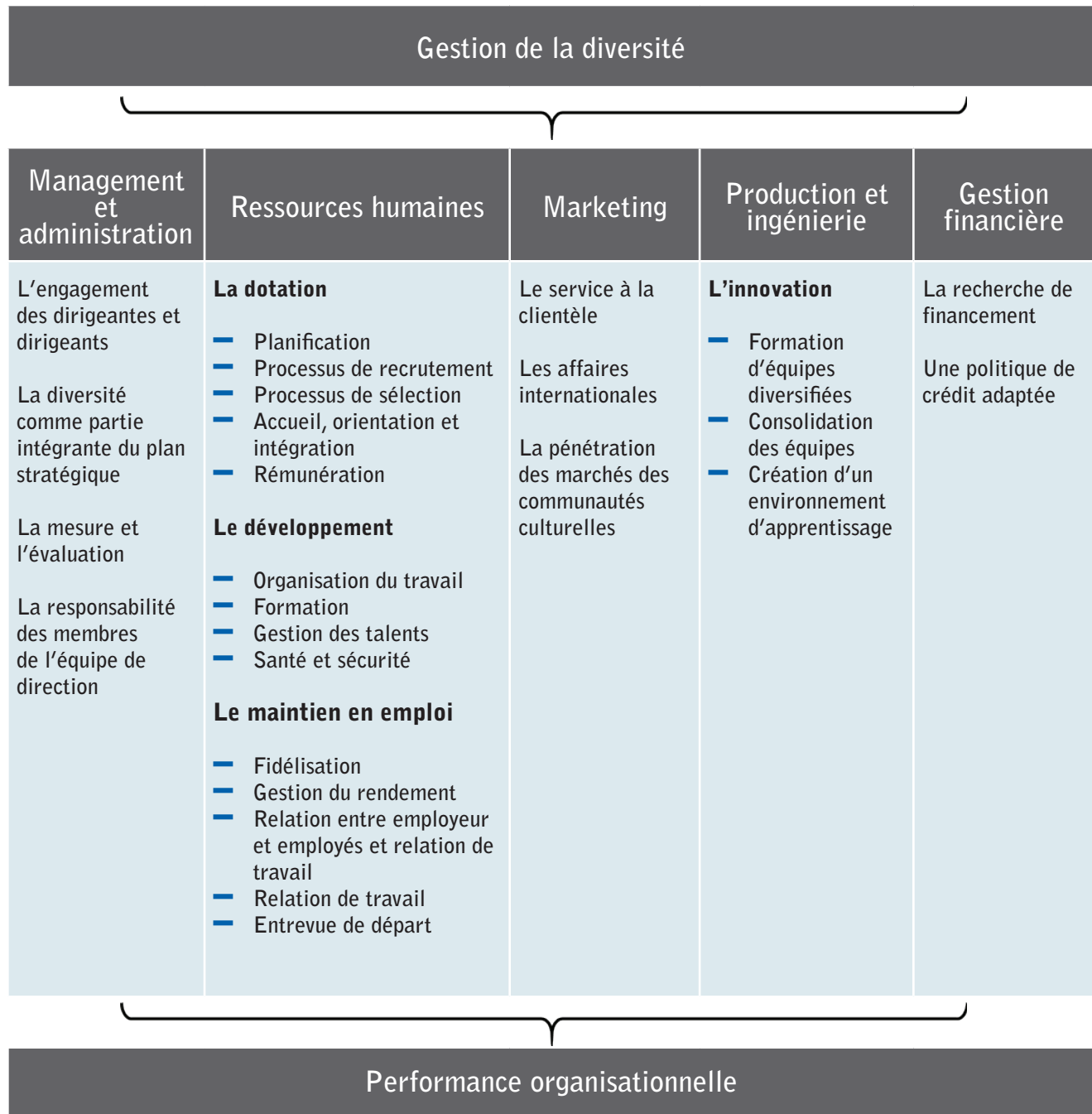
EXEMPLES DE CODES CULTURELS EN EMPLOI

Normes et valeurs culturelles	Cultures occidentales	Cultures non occidentales
Communication et langue	— Communication directe et explicite — Orienté vers le contenu et le sens des mots	— Communication plus indirecte et implicite — Le contexte est important
Tenue et apparence	— Code vestimentaire souple — Style d'habillement vu comme une règle de savoir-vivre	— Style d'habillement vu comme un symbole du statut social
Espace vital	— Contact plus informel	— Contact plutôt formel
Habitudes alimentaires	— Repas rapides et alimentation perçus comme une nécessité	— Repas perçus comme un moment social important
Temps et conscience du temps	— Conscience du temps linéaire et précise — Ponctualité de rigueur	— Conscience du temps souple et relative — Le temps consacré aux relations sociales est très important
Nature des relations sociales	— Notion de famille restreinte au premier cercle et recherche d'autonomie — Accentuation de la valeur de la jeunesse	— Notion de famille élargie et notion de responsabilité face à cette famille — Respect profond pour l'âge
Valeurs et normes	— Individualisme fort — Dialogue direct et confrontation autorisée	— Le collectif est important — Recherche d'harmonie dans le dialogue et la résolution de conflits
Croyances et attitudes	— Valeurs liées à l'égalité des sexes, possibilité d'affirmer des opinions et de contester l'autorité	— Sociétés hiérarchisées et respect de l'autorité et de l'ordre social — Rôle des hommes et des femmes souvent différent
Pratiques de travail	— Orientation centrée sur les tâches à réaliser — Valorisation de la performance individuelle	— Valorisation liée à l'ancienneté — Mise en valeur des relations sociales et du groupe

Source : *SUIVEZ LE GUIDE! Guide d'accueil et d'intégration d'un nouvel employé-entreprises privées*, par Emploi-Québec Montérégie, p. 7.

LES BONNES PRATIQUES

Pour bénéficier de la diversité, l'entreprise doit la considérer comme un élément essentiel stratégique dans chacune de ses principales fonctions³.



³ Source : *Guide Diversité, gestion, compétitivité, innovation, cadre de référence en matière de gestion de la diversité ethnoculturelle en entreprise*, du Gouvernement du Québec (2010), p. 15.

6. Développer une communication efficace en contexte interculturel

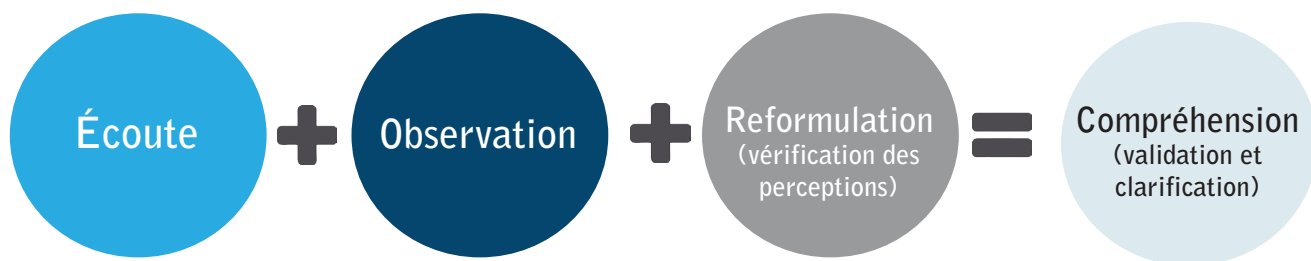
« La maîtrise de la langue et l'interprétation des mots est un facteur important à considérer dans l'intégration. » Organisme en employabilité, région du Centre-du-Québec

Portez la même attention dans toutes vos communications cependant, soyez encore plus attentif avec une personne d'une culture différente de la vôtre et ce, même si vous êtes vous-même issu de l'immigration.

COMMENT S'Y PRENDRE

- Soyez honnête, identifiez vos propres filtres : stéréotypes et préjugés (nous en avons tous!).
- Améliorez votre compréhension des possibles différences dans la communication interculturelle.
- Écoutez, observez et décrivez une situation sur un ton le plus neutre possible plutôt que de l'évaluer en portant des jugements de valeurs.
- Désactivez votre pilote automatique et soyez conscient de votre première perception, qui est souvent erronée. Donnez-vous la chance d'élaborer différentes interprétations de la situation. Le pilote automatique est la manière de considérer et d'analyser un comportement, une parole, une situation, uniquement selon nos repères, ce que l'on connaît.
- Exercez-vous à analyser avec empathie. Il n'est pas toujours facile de se mettre à la place de l'autre.
- Une situation = deux perceptions. Pratiquez-vous à voir la situation de votre point de vue culturel (qu'est-ce qui influence ma perception?) et de celui de votre employé (comment mon employé perçoit-il la situation et quels sont les facteurs qui pourraient influencer sa perception?).
- Vérifiez toujours toutes vos hypothèses. Rappelez-vous que tout n'est qu'hypothèse tant que rien n'est vérifié. Faites attention aux jugements.
- Ne prenez rien pour acquis. Deux personnes originaires du même pays ne pensent assurément pas de la même façon. Chacune a son histoire. Ce n'est pas parce que l'on parle la même langue que l'on se comprendra forcément mieux. Combien de fois il vous arrive de dire « Ce n'est pas ce que je voulais dire... » à vos enfants, votre conjoint, vos frères et sœurs, vos parents, bref dans vos communications au quotidien?

LES BONNES PRATIQUES



CONSEILS POUR COMMUNIQUER AVEC DES PERSONNES D'AUTRES CULTURES

« Chaque langue voit le monde d'une manière différente. »
- Federico Fellini, réalisateur italien

1. Ne prenez pas pour acquis que l'on vous comprend.
2. Résistez à la tentation de parler plus fort lorsque vous sentez que vous n'êtes pas compris, cela pourrait être vu comme une marque d'agressivité.
3. Parlez assez lentement et distinctement. Évitez d'employer des mots/expressions régionaux ou si vous les utilisez, n'oubliez pas de les expliquer!
4. Reformulez les propos de votre interlocuteur pour vous assurer auprès de lui que vous avez bien compris.
5. Portez attention aux signes non verbaux qui indiquent de l'irritation, un manque d'engagement, de la confusion.
6. Observez comment les gens autour de vous se comportent avant d'agir.
7. Faites preuve d'écoute active⁴.

SAVIEZ-VOUS QUE...



Un même mot peut avoir un sens différent selon notre culture d'origine? Prenons par exemple le mot **DYNAMIQUE** avec lequel nous qualifions une personne ayant beaucoup d'énergie. Cependant, dans d'autres cultures, ce même mot signifie que la personne n'arrête pas de travailler et peut faire plusieurs choses à la fois. Aptitude que nous reconnaissons par le mot **POLYVALENCE**.

⁴ Source : À la rencontre de soi et de l'autre. Guide d'adaptation interculturelle destiné aux étudiantes et étudiants de l'Université de Moncton (2012), p. 22.

7. Se faire accompagner par une ressource spécialisée

« Avec notre organisme accompagnateur, nous avons suivi une formation en gestion de la diversité. Il est très aidant que le PFÉ et l'employeur suivent cette formation. Cet atelier m'a aussi fait comprendre à quel point on pouvait être supporté et outillé pour recevoir un PFÉ. » Entreprise participante, région de la Capitale-Nationale

En matière de gestion de la diversité culturelle en entreprise, vous êtes entouré de ressources et de services professionnels et gratuits, partout au Québec. Les professionnels en employabilité des organismes de votre communauté peuvent vous soutenir dans vos démarches de recrutement, de sélection, de développement des compétences, etc.

LES ORGANISMES EN EMPLOYABILITÉ SPÉCIALISÉS EN IMMIGRATION

- Connaissent le marché du travail local et ses besoins
- Détiennent une expertise en développement de l'employabilité
- Sont qualifiés pour intervenir auprès des nouveaux arrivants et personnes immigrantes
- Sont des experts en gestion de la diversité culturelle en milieu de travail et en reconnaissance des acquis
- Offrent des services de qualité, reconnus par différents ministères provinciaux et fédéraux
- Font l'arrimage entre les besoins des entreprises et les travailleurs immigrants

ASTUCE

Pour faciliter leur intégration sociale, les personnes immigrantes reçoivent deux principaux outils, soit le [Guide Apprendre le Québec](#) et la [session d'information Objectif Intégration](#). Si votre nouvel employé n'a pas suivi la session d'information Objectif Intégration, ajoutez-la à son plan de formation pendant sa période d'essai. Elle est gratuite et disponible de jour, de soir et même la fin de semaine. Elle peut même être animée en entreprise si vous avez plusieurs PFÉ. Informez-vous auprès d'un organisme mandaté dans votre région.

SERVICES DISPONIBLES POUR LES EMPLOYEURS

« Notre intervention dans une entreprise accueillant un PFÉ a permis, à la demande de l'employeur, de préciser certaines notions et de consolider le code d'éthique. »
Organisme en employabilité, région de Montréal

Premières démarches d'installation (PDI) | Services offerts par les organismes mandatés par le ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion (MIDI)

- Aide à la recherche de logement pour vos PFÉ
- Support sur toute la démarche d'installation
- Service de référence aux organismes d'aide dans votre région (aide alimentaire, vêtements, meubles)
- Service d'interprète ou de traduction
- Différents ateliers et formations
- Médiation interculturelle
- Session d'information Objectif Intégration du MIDI (si organisme mandaté)

Consultez la liste des organismes partenaires du MIDI

Intégration en emploi | Services offerts par les organismes mandatés par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale – Emploi-Québec

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> — Recrutement <ul style="list-style-type: none"> • Possibilité d'afficher vos postes • Organiser des journées de recrutement • Utiliser les services d'une conseillère afin de cibler les candidats présents dans leurs services • Information sur les différents programmes de subventions — Accueil <ul style="list-style-type: none"> • Accompagnement dans l'accueil du PFÉ • Support à l'interprétation des comportements et service-conseil dans les actions à poser | <ul style="list-style-type: none"> — Intégration <ul style="list-style-type: none"> • Service-conseil en gestion de la diversité culturelle • Selon l'organisme, il est possible qu'un conseiller se déplace en entreprise afin de répondre à vos besoins — Différents ateliers et formations en entreprise — <u>Session d'information Objectif Intégration</u> du MIDI (si organisme mandaté) |
|---|--|

Consultez la liste des organismes partenaires d'Emploi-Québec



SAVIEZ-VOUS QUE...

Les conseillers dans les organismes en employabilité peuvent vous informer sur les différents programmes de subventions salariales et les méthodes et programmes possibles pour la mise à jour des compétences de votre PFÉ.

LES BONNES PRATIQUES

Identifiez votre besoin

- Recrutement
- Accueil - Établissement
- Intégration d'un PFÉ
- Élaboration d'outils de gestion
- Information
- Formation

Communiquez avec la ressource

- Accueil - Établissement : consultez la liste des organismes partenaires du MIDI
- Employabilité : communiquez avec votre agent aux entreprises d'Emploi-Québec ou consultez la liste des organismes partenaires

Transmettez l'information

- Faites savoir au PFÉ que vous collaborez avec un organisme
- Faites circuler l'information que vous recevez lorsqu'elle concerne les relations de travail
- Offrez de la formation en gestion de la diversité
- Utilisez les services de médiation

8. Se renseigner sur le traitement d'une demande d'accommodement raisonnable

Le traitement d'une demande d'accommodement raisonnable – ou demande particulière – est une question de respect mutuel et de bon sens.

Accorder un horaire flexible à une maman qui doit récupérer son enfant avant la fermeture du service de garde, sous peine de se voir infliger des frais supplémentaires, ou à un autre employé pour sa pratique religieuse doit être traité et permis dans les limites de tout ce qui est raisonnable de faire de la part de l'employeur.

Or, la couverture médiatique entourant les accommodements raisonnables pour des motifs à caractère religieux prend beaucoup d'ampleur dans notre société et teinte nos perceptions. Les idées préconçues et les histoires négatives se propagent plus rapidement que les bons coups, même si elles ne représentent qu'un faible pourcentage de la réalité. « Lorsque j'étais gestionnaire, j'ai déjà eu à faire face à une situation semblable et je préfère l'éviter maintenant ».

Une autre raison qui peut affecter notre première impression est à caractère historique. Au Québec, notre rapport aux pratiques religieuses a bien changé. Mais souvenons-nous qu'à une époque pas si lointaine, nous étions encore très pratiquants et les commerces étaient fermés le dimanche. Notre société a choisi un État laïc où le religieux fait partie de la vie privée. Notre rapport à la religion est mitigé et peut interagir au moment de recevoir une demande à ce sujet. C'est notre mémoire collective...

Voyons un peu les mécanismes de perception ou comment notre cerveau traite l'information :



Donc, stéréotyper et émettre des préjugés sont des étapes normales dans l'analyse d'une situation. Mais réagir en se basant sur nos perceptions sans les avoir validées demeure une responsabilité personnelle. C'est à ce moment qu'il faut désactiver le pilote automatique et se donner la possibilité d'élaborer plusieurs interprétations que vous pourrez vérifier par la suite. De cette façon, vous limitez les réactions émotives.

QU'EST-CE QU'UN ACCOMMODEMENT RAISONNABLE?

Selon la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ), il s'agit d'« un moyen utilisé pour faire cesser une situation de discrimination fondée sur le handicap, la religion, l'âge ou tout autre motif interdit par la Charte des droits et libertés de la personne. L'accommodement raisonnable est une obligation ».

ASTUCE

Restez calme. Ne soyez pas sur la défensive en entendant le terme « accommodement raisonnable ». Dans de nombreux cas la solution est simple. Préparez-vous à répondre aux réactions.



L'accommodement signifie que l'on accorde un traitement différentiel à une personne si la demande est directement liée à l'un des motifs de discrimination et de harcèlement interdits par la Charte :

- | | |
|--|---------------------------------|
| — Âge | — Convictions politiques |
| — Grossesse | — Moyen pour palier un handicap |
| — Orientation sexuelle | — Religion |
| — Condition sociale | — État civil |
| — Handicap | — Langue |
| — Race, couleur, origine ethnique ou nationale | — Sexe |



Exemples d'accommodement

- Adapter un poste de travail
- Autoriser un congé pour participer à une fête religieuse
- Offrir des horaires flexibles
- Ajuster ou redistribuer des tâches

Quelles sont les balises?

D'après la CDPDJ, l'accommodement raisonnable constitue en ce sens une obligation circonstancielle et conditionnelle. En d'autres mots, on accordera un accommodement à condition que la mesure demandée n'impose pas de contrainte excessive à l'intérieur d'un contexte donné.

La contrainte excessive

On évalue la contrainte excessive au cas par cas en tenant compte, entre autres, des impacts de l'accommodement sur les coûts, l'organisation du travail ainsi que la sécurité et les droits d'autrui.

COMMENT S'Y PRENDRE

Les étapes du traitement d'une demande pour un accommodement raisonnable

1. Prendre le temps de recevoir la demande
2. Faire l'analyse de la demande
3. Impliquer l'employé demandeur dans la recherche de solutions
4. Prendre la décision et la communiquer
5. Mettre en application la décision
6. Assurer le suivi et ajuster un besoin

Recevez la personne afin de discuter de la nature de sa demande

Sachez que vous n'êtes pas tenu d'accommoder à tout prix. Mais vous devez faire tout ce qui est possible de faire pour arriver à une entente.

Analyser les différents éléments que comporte la demande

- Est-ce que la demande correspond à l'un des motifs de la Charte?
- Quelle est l'urgence de la demande?
- Est-ce que la demande amène l'employeur à une contrainte excessive? C'est à l'employeur d'expliquer et de faire la démonstration de la contrainte. Voici les motifs pouvant démontrer les limites à accommoder :
 - Impact majeur dans les frais et les ressources financières
 - Baisse d'efficacité ou de production dans l'entreprise
 - Réalité interne : taille de l'entreprise, nature de ses activités, disponibilité de la main-d'œuvre
 - La requête contraint-elle l'employeur à créer un poste sur mesure
 - La possibilité de réaménager les postes à l'interne ou rendre un poste disponible selon la taille de l'entreprise
 - La conséquence sur d'autres employés (excluant les réactions négatives face à un manque d'information)
 - Un comportement ou des gestes irrationnels de la part du demandeur, manque de collaboration et d'ouverture
 - Si la sécurité générale ou individuelle est menacée ou si elle contrevient aux lois de la santé et sécurité au travail
- En cas de contrainte excessive, il faut prendre le temps de bien expliquer la nature de la contrainte que la demande génère.

SAVIEZ-VOUS QUE...



« L'accommodement raisonnable découle de deux concepts juridiques, l'égalité et la discrimination. Au milieu des années 1980, il fait son apparition en droit québécois et canadien dans le cadre des lois et chartes dites "quasi constitutionnelles" qui garantissent le droit à l'égalité et interdisent en conséquence les pratiques discriminatoires. »⁵

⁵ Source : Pierre Bosset, *Les fondements juridiques et l'évolution de l'obligation d'accommodement raisonnable*, de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse du Québec (2007), p. 2.

Impliquer l'employé demandeur dans la recherche de solutions

S'il n'y a pas de contrainte excessive, il est suggéré d'impliquer le demandeur dans la recherche de solutions pour arriver à une entente : « J'ai bien entendu ta demande et je dois analyser plusieurs éléments avant de te répondre. Mais je suis intéressé à écouter tes suggestions. As-tu une proposition à me faire? »

ASTUCE

Selon l'origine de l'employé, sa personnalité, son histoire, etc. Il serait avantageux d'expliquer pourquoi vous souhaitez sa participation à la recherche de solutions. Par exemple, un nouvel employé récemment arrivé au Québec et à l'aise dans une culture fortement hiérarchisée ne comprendra peut-être pas pourquoi vous lui demandez son avis et sa participation. Il pourrait même aller jusqu'à penser que vous ne savez pas comment traiter sa demande (perception).

Prendre la décision et la communiquer

Lorsqu'une décision est prise, il faut bien s'entendre avec la personne concernée dans sa prise d'effet. Vous devez ensuite informer les autres employés qui sont concernés de manière directe ou indirecte.

- Assurez-vous d'être clair et précis dans la transmission de l'information.
- Soyez équitable lors du traitement d'une demande particulière.

ASTUCE

Si vous traitez une demande pour la première fois, profitez-en pour rédiger le processus dans le manuel de l'employé. Reliez la rubrique aux valeurs de l'entreprise. Mentionnez la différence entre un traitement différentiel et préférentiel au même titre que la différence entre un traitement égal et un traitement équitable.

RESSOURCES À CONSULTER

- [Guide virtuel - Traitement d'une demande d'accommodement](#), de la CDPDJ
- La Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse offre aussi un [service d'accompagnement](#) en ligne et/ou téléphonique très efficace.

Régionalisation (attraction et rétention)

La situation géographique d'une entreprise peut parfois s'avérer un défi de taille pour l'embauche. Il faut tenir compte de plusieurs points si l'on veut s'assurer de recruter une main-d'œuvre non seulement qualifiée pour le poste, mais aussi à l'aise dans son nouvel environnement. Il existe plusieurs ressources à votre disposition ainsi que des moyens pour vous venir en aide. Chose certaine, vous devez voir plus loin que le simple fait de combler un poste, d'autant plus si vous recrutez des professionnels issus de l'immigration.

9. Miser sur un réseau bien établi pour vous aider à combler vos besoins de main-d'oeuvre

ATTRACTION

Votre meilleur allié est la franchise. Les candidats doivent connaître la réalité du poste proposé, mais aussi la position géographique de l'entreprise si ce critère représente un défi de rétention ainsi que l'environnement dans lequel ils s'installeraient. Mieux vaut investir du temps et de l'argent pour des candidats vraiment intéressés. Faites la promotion dans les endroits appropriés, mais aussi dans le réseau personnel de vos employés (à condition que votre marque employeur soit bonne et que vos employés se montrent intéressés à vous recommander comme employeur).

SÉLECTION ET RECRUTEMENT

La régionalisation de l'immigration favorise l'établissement de personnes immigrantes dans les différentes régions du Québec. Un réseau national de ressources spécialisées en immigration et en employabilité met en place les conditions gagnantes pour soutenir les entreprises, en collaboration avec les autres ressources du milieu. Grâce aux efforts de promotion et d'attraction régionale mis en oeuvre par ces organismes, les employeurs locaux peuvent rapidement combler leurs besoins de main-d'oeuvre en embauchant des travailleurs immigrants.

Pour faciliter le recrutement, utilisez des techniques d'entrevue diversifiées : dans un premier temps, une entrevue par Skype pour limiter les déplacements et s'assurer de l'intérêt réciproque. Vous pouvez aussi utiliser les services des organismes de régionalisation afin d'aider financièrement les candidats dans leurs déplacements pour une entrevue et, par la suite, lors de leur installation.

Quatre organismes de la grande région de Montréal sont officiellement partenaires du MIDI pour la régionalisation de l'immigration :

- Alpa
- Carrefour BLE Bio Local Emploi
- Le Collectif
- Promotion Intégration Société Nouvelle (PROMIS)

Ils collaborent avec un vaste réseau de ressources en employabilité pour favoriser l'installation et l'intégration des travailleurs immigrants et de leurs familles dans les différentes régions du Québec. Mettez à profit leur expertise et simplifiez-vous la vie!

10. Considérer le nouvel employé dans sa globalité

Pour faciliter l'intégration du travailleur et de sa famille dans la région, les organismes offrent aussi différents services d'accueil et d'intégration financés par le gouvernement du Québec, incluant un soutien pour la recherche de logement et l'inscription des enfants à l'école ou à la garderie. Ils contribuent également à la sensibilisation et à la formation des autres ressources et partenaires locaux, afin de créer une communauté accueillante et inclusive.

ANNONCEZ À UN CANDIDAT QU'IL EST RETENU

Demandez-lui s'il a besoin des services d'accueil et d'établissement ou mieux encore, donnez-lui immédiatement le nom de l'organisme qui peut l'aider à s'installer dans votre région. De plus, vous allez pouvoir constater s'il le connaît.



ACCUEIL — INTÉGRATION — FORMATION — RÉTENTION

(RÉFÉREZ-VOUS AUX DIFFÉRENTS MODULES DE CE GUIDE)

- ☐ Assurez-vous de son confort autant à l'interne qu'à l'externe.
- ☐ Vérifiez régulièrement qu'il a toute l'aide nécessaire. Il est primordial de trouver un mentor sur qui le PFÉ pourra compter et développer une relation de confiance.
- ☐ Intéressez-vous à l'intégration sociale de votre PFÉ et demandez-lui des nouvelles de la famille.
- ☐ Organisez des activités sociales impliquant la famille de vos employés (pique-nique, activité sportive, visite au musée, cueillette de fruits, etc.).
- ☐ Rassurez et encouragez votre employé. N'hésitez pas à lui témoigner de la reconnaissance (formelle, informelle, pécuniaire ou non).
- ☐ Mettez sur votre marque employeur et maintenez vos bonnes pratiques en gestion des ressources humaines.
- ☐ Soyez authentique et ne cessez pas d'être créatif dans votre promotion, innovateur dans vos politiques et reconnaissant dans votre gestion du personnel.

SAVIEZ-VOUS QUE...



- Le meilleur moment pour faire la promotion de vos emplois auprès des PFÉ est lorsqu'ils viennent à peine d'arriver et que l'installation n'est pas définitive (ils sont souvent hébergés les premiers temps chez de la famille ou des amis).
- Les meilleurs endroits pour annoncer vos postes sont les organismes d'accueil et d'intégration ainsi que les organismes en employabilité.
- Plus de 70 % des immigrants s'établissent à Montréal, car ils ignorent les opportunités dans les régions et méconnaissent les conditions de vie.

Autres ressources

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

Service-conseil en matière d'accommodement raisonnable

www.cdpcdj.qc.ca/fr/commission/services/Pages/service-conseil.aspx

Guide virtuel - Traitement d'une demande d'accommodement

www.cdpcdj.qc.ca/fr/formation/accommodement/Pages/index.html

Compétences-Entreprises.net

Capsules E-learning

www.compétences-entreprises.net

Emploi-Québec

Guide d'accueil et d'intégration d'un nouvel employé - Entreprises privées (Emploi-Québec Montérégie)

<http://bit.ly/1dck90R>

Pratiques d'attraction, de mobilisation et de rétention de la main-d'œuvre (Emploi-Québec Mauricie)

<http://bit.ly/1Wv6TbI>

TECHNOCompétences

Outil de référence pour l'accompagnement des professionnels formés à l'étranger en recherche d'emploi

www.technocompetences.qc.ca/immigration

Guide de gestion des ressources humaines destiné aux entreprises des technologies de l'information

www.technocompetences.qc.ca/gestion-rh

Ordre des conseillers en ressources humaines agréés

Portail RH - Publications

www.portailrh.org



*Commission
des partenaires
du marché du travail*

Québec

