

GUIDE
POUR
OUTILLER
LES PME

RELATIONS INTERCULTURELLES et GESTION de la DIVERSITÉ



IRIPI

Institut de recherche sur l'intégration
professionnelle des immigrants

 Collège de Maisonneuve

 conseil
emploi
métropole

JUIN 2017



TABLE DES MATIÈRES

Mode d'emploi du guide	4	Certification Employeur remarquable - Diversité ethnoculturelle	12
Le portrait · Enjeux, coûts et bénéfices de gérer la diversité au sein d'une PME	5	Remerciements	13
Pourquoi travailler sur les relations interculturelles ?	5	<hr/>	
En pratique : six domaines d'intervention	6	Fiches pratiques	15
Éléments de cadrage : qu'est-ce que la compétence interculturelle ?	7	· Dotation	
Rappel de quelques éléments sur la culture de travail québécoise	9	· Accueil et intégration	
Quelques questions pour réfléchir à mon propre rapport aux relations interculturelles	11	· Maîtrise de la langue de travail	
		· Socialisation	
		· Communication interculturelle	
		· Demandes spécifiques et accommodements raisonnables	

RESSOURCES

Frédéric Dejean | chercheur principal

Ana Dalia Huesca | chercheuse-formatrice

Anne Dubois Mercier | stagiaire de recherche

Avec le soutien d'Isabelle Bussièrès |
conseillère en communication au Collège de Maisonneuve



www.iriipi.ca



Institut de recherche sur l'intégration professionnelle des immigrants

 Collège de Maisonneuve



Mode d'emploi du guide

Un guide qui découle d'une étude dans les milieux de travail

Ce guide est le fruit d'une étude conduite par l'Institut de recherche sur l'intégration professionnelle des immigrants (IRIPI – Collège de Maisonneuve) en partenariat avec le Conseil emploi métropole (ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale). Sa réalisation prend appui sur des entrevues avec des responsables RH dans des entreprises et des travailleurs immigrants, ainsi que sur deux groupes de discussion avec des conseillers aux entreprises d'Emploi-Québec et des consultants RH.

À qui s'adresse ce guide ?

Le guide se présente comme un recueil de pratiques dans le domaine des relations interculturelles. Il s'adresse aux gestionnaires et aux responsables RH des petites et moyennes entreprises. Les gestionnaires de PME cumulent de multiples tâches et doivent organiser leur emploi du temps en fonction des priorités et des urgences. Dans ces conditions, ils ont souvent peu de temps à consacrer à la problématique des relations interculturelles. Ils s'y intéressent surtout lorsqu'ils doivent répondre à un défi concret dans leur entreprise. Ce guide propose donc une série de pratiques et de stratégies faciles à mettre en place qui peuvent faire la différence dans les milieux de travail.

Pourquoi utiliser ce guide ?

À l'image de la société québécoise, les entreprises sont désormais plurielles. Si cette diversité est une source potentielle de richesses, elle ne va pas sans un certain nombre de défis qui doivent faire l'objet d'une attention particulière de la part des gestionnaires. Travailler sur les relations interculturelles, c'est plus largement favoriser l'efficacité et les performances de l'entreprise.

Ce guide se veut un outil de sensibilisation aux enjeux liés aux relations interculturelles, de même qu'un recueil de pratiques éprouvées dans les milieux de travail.

Comment utiliser ce guide ?

Ce guide peut être utilisé de deux façons :

1. Vous pouvez le télécharger en intégralité pour disposer de la partie introductive et de l'ensemble des fiches pratiques en un seul document;
2. Vous pouvez télécharger séparément les fiches thématiques en fonction de vos besoins et des problématiques que vous rencontrez dans votre entreprise. Par exemple, si vous êtes principalement intéressé par la question de l'accueil et de l'intégration, vous avez la possibilité de télécharger uniquement cette fiche.

Si vous souhaitez en savoir davantage sur les enjeux liés aux relations interculturelles dans le contexte des PME, vous pouvez consulter le rapport analytique produit dans le cadre de l'étude sur laquelle s'appuie le présent guide. Ce rapport est disponible sur les sites de l'Institut de recherche sur l'intégration professionnelle des immigrants (iripi.ca) et du Conseil emploi métropole (emploi-metropole.org).

LE PORTRAIT

ENJEUX, COÛTS ET BÉNÉFICES DE GÉRER LA DIVERSITÉ AU SEIN D'UNE PME

ENJEUX (problématiques, difficultés, défis)	COÛTS	BÉNÉFICES
<ul style="list-style-type: none">• La difficulté à recruter des personnes compétentes peut faire obstacle à la croissance des petites et moyennes entreprises (PME).• Pour relever ce défi, les PME doivent s'ouvrir à l'embauche de travailleurs immigrants.• La reconnaissance des qualifications acquises à l'étranger, l'absence d'un réseau social et la méconnaissance du français sont des facteurs qui compliquent l'intégration des immigrants au marché du travail.• Des enquêtes ont montré qu'un nom à consonance étrangère peut constituer un obstacle dans la recherche d'emploi.	<ul style="list-style-type: none">• Une mauvaise sélection des candidats peut entraîner un taux de roulement élevé.• Il est nécessaire d'investir du temps dans l'amélioration du processus d'embauche afin de retenir le bon candidat.• Les services gouvernementaux, le soutien financier en francisation et le Programme d'aide à l'intégration des immigrants et des minorités visibles en emploi (PRIIME) réduisent les coûts d'insertion en emploi d'un nouvel arrivant.	<ul style="list-style-type: none">• Offrir une expérience de travail aux personnes formées à l'étranger.• Augmenter les probabilités d'embauche des personnes immigrantes.• Retenir les bons employés pour leurs compétences et dépasser les biais culturels.• Réduire les coûts de recrutement et de sélection du personnel.• Améliorer la visibilité de l'entreprise grâce à des employés d'origines ethniques variées.

Pourquoi travailler sur les relations interculturelles ?

- ▶ Pour mieux intégrer les employés immigrants et ainsi obtenir une meilleure collaboration dans les équipes de travail diversifiées sur le plan ethnoculturel.
- ▶ Pour réduire les malentendus qui peuvent survenir en ce qui concerne la communication, les perceptions et les différentes significations.
- ▶ Pour profiter des bénéfices de la main-d'œuvre immigrante tels que :
 - la résolution de problèmes au travail ;
 - une meilleure compréhension des marchés, des attentes des clients, de leurs besoins de leurs préférences, de leurs processus décisionnels ainsi que de leurs logiques d'achat et de consommation ;
 - l'innovation par un « apprentissage mutuel » ;
 - les effets positifs d'une équipe multiculturelle sur la réputation et l'image de l'entreprise, qui lui confèrent un avantage concurrentiel.

Note L'usage du masculin dans l'ensemble de ce document n'a d'autre finalité que son allègement.

En pratique : six domaines d'intervention

À la suite d'entrevues effectuées avec des responsables RH d'entreprises et des travailleurs immigrants, ainsi que des groupes de discussion avec des conseillers aux entreprises d'Emploi-Québec et des consultants RH, six domaines principaux.

Une fiche pratique a été réalisée pour chacun des domaines suivants :

1. Dotation

Lecture de CV, entrevue de sélection, comité d'évaluation.

2. Accueil et intégration

Transmission de la culture de travail à travers un accueil personnalisé en expliquant clairement les attentes, les relations à entretenir avec son équipe et ses collègues, les comportements et les attitudes à privilégier. Désignation d'une personne pour accompagner l'employé à comprendre sa tâche ou pour faciliter l'intégration de sa famille.

3. Maîtrise de la langue de travail

4. Socialisation

Création d'occasions d'échanges interpersonnels et en groupe pour faciliter l'intégration sociale des travailleurs immigrants. Offre de moments de partage. Discussion sur des comportements à adopter. Partage de connaissances. Développement de la curiosité des employés envers d'autres cultures.

5. Communication interculturelle

Création d'outils qui facilitent la compréhension du français et de l'anglais à l'aide d'un glossaire ou des supports visuels. Reconnaissance des compétences linguistiques autres que la maîtrise du français et de l'anglais, surtout dans les relations avec les clients internationaux ou locaux.

6. Demandes particulières et accommodements raisonnables

Gestion et limites des accommodements raisonnables.

Éléments de cadrage : qu'est-ce que la compétence interculturelle?

Proposition de définition

En 2013, le sociologue Gérard Bouchard présentait l'interculturalisme comme un « pluralisme intégrateur » qui « met l'accent sur l'intégration, les interactions et la promotion d'une culture commune dans le respect des droits et de la diversité » (*L'interculturalisme : un point de vue québécois*, 2012, p. 52). Un des éléments constitutifs de l'interculturalisme mis de l'avant par Bouchard concerne « la promotion des interactions, rapprochements et échanges interculturels comme moyen d'intégration et de lutte contre les stéréotypes, sources de discrimination » (ibid.).

Parler de **compétence interculturelle**, c'est mettre l'accent sur des aptitudes que l'individu mobilise dans ses relations quotidiennes avec des gens issus d'autres cultures. Une telle compétence suppose un certain nombre de connaissances, mais aussi un savoir-faire en fonction des situations rencontrées.

Une **compétence en communication interculturelle** peut se définir comme le fait de développer sa capacité à comprendre et à entreprendre un dialogue avec un collègue ou un client d'une autre origine culturelle, tout en respectant sa culture, ses valeurs et son vécu, et en évitant les situations d'incompréhension.

LES RISQUES D'INCOMPRÉHENSION		
PERCEPTION	INTERPRÉTATION	ÉVALUATION
<ul style="list-style-type: none">• Sélective• Apprise• Souvent inexacte	Donner un sens aux perceptions	Juger si une chose ou une personne est bonne ou mauvaise
Erreurs de perception	Erreurs de perception	Erreurs de perception

« Pourras-tu me présenter un document de suivi de projet ? »

« Oui, bien sûr, pas de problème. »

1

CE QUE PENSE 1 IMPLICITEMENT :

Elle me proposera un document de suivi hebdomadaire tout au long de ce projet.



2

CE QUE PENSE 2 IMPLICITEMENT :

J'enverrai un document de suivi au moment de la clôture du projet.

Explication

L'expression *suivi de projet* n'a pas la même signification dans tous les pays. Au Québec, cela implique un suivi fin à toutes les étapes d'un projet. Dans d'autres pays, le suivi de projet est constitué d'un document final remis quand le projet touche à sa fin.

La proximité, clé de la compréhension des relations interculturelles

Dans le contexte des PME, les enjeux liés aux relations interculturelles et à la gestion de la diversité sont le plus souvent pris en charge de manière informelle. Cette particularité des PME peut être liée à la notion de proximité qui s'applique à plusieurs niveaux : hiérarchique, spatial ou encore fonctionnel.

La proximité réunit les conditions nécessaires à l'action dans une organisation centralisée, faiblement spécialisée, dotée de systèmes d'information interne et externe simples et privilégiant des stratégies intuitives ou peu formalisées. La petite taille de l'entreprise facilite la multiplication des contacts directs et personnels ainsi qu'un style de commandement orienté vers la tâche et les personnes. Pour certaines PME, la proximité entre le dirigeant-proprétaire et les employés atténue l'intérêt de bâtir une ligne hiérarchique et facilite la communication directe entre les personnes. Dans ce contexte, la communication constitue un enjeu de premier ordre. La diversité culturelle des équipes de travail est alors un paramètre supplémentaire dont il faut tenir compte.

Rappel de quelques éléments sur la culture de travail québécoise

Les valeurs dominantes dans les entreprises sont généralement la recherche de l'égalité, la coopération, le respect, la flexibilité (conciliation de la vie personnelle et du travail) et la participation.

Au Québec, la valeur d'égalité des chances est très importante. Même si l'immigrant provient d'un milieu socioéconomique favorisé et possède des diplômes de grandes écoles de son pays d'origine, l'employeur s'attend à ce qu'il fasse ses preuves, comme tous les Québécois.

Les employeurs québécois valorisent le respect des horaires et des échéances.

Au Québec, de façon générale, le recrutement et les promotions sont basés sur les compétences, les réalisations et les performances individuelles des employés. Certaines barrières à l'embauche du personnel d'origine immigrante perdurent, comme la maîtrise de la langue française ou la reconnaissance de l'expérience professionnelle.

Les gestionnaires québécois valorisent la participation des employés dans l'entreprise. Bien qu'ils ne le fassent pas systématiquement, ils n'hésitent pas à consulter leurs subordonnés au besoin. Ils s'attendent alors à une communication directe et à des commentaires constructifs.

Un jeune employé peut être compétent même s'il a peu d'expérience; il arrive donc qu'il dirige des personnes plus expérimentées que lui.

Les gestionnaires québécois recherchent habituellement le consensus et règlent les conflits par la négociation et le compromis.

Valeurs prisées dans la gestion québécoise

SCHÉMA 1



Respect des horaires

Coopération

Participation

Flexibilité

Égalité

Goût pour l'innovation

Prépondérance à l'action

Imputabilité

Propension à l'autonomie

Importance de la parole donnée

PISTE DE RÉFLEXION

Quel est l'impact de ma propre culture de travail dans ma façon de faire et dans les rapports avec les autres ?

SCHÉMA 2



On est parfois brusque dans nos échanges

Les titres ne sont pas très importants

On évite les affrontements

On est surtout individualiste

On garde une bulle autour de nous

La ponctualité revêt un grand impact

On aime élaborer des règles

PISTE DE RÉFLEXION

Quel est l'impact de ma propre culture de travail dans ma façon de faire et dans les rapports avec les autres ?

Ces schémas sont inspirés des travaux du professeur Jean-Pierre Dupuis (HEC Montréal)



Quelques questions pour réfléchir à mon propre rapport aux relations interculturelles

Les questions qui suivent ne sont ni un test ni un questionnaire à valeur scientifique. Elles ont simplement pour fonction de vous sensibiliser et de vous inviter à réfléchir aux enjeux interculturels.

- ➔ Suis-je capable de prendre conscience de ma propre culture quand je suis en relation avec quelqu'un qui vient de l'étranger ? *Nous appartenons tous à une culture particulière, mais ne nous en rendons pas forcément compte.*
- ➔ Est-ce que je développe ma curiosité pour découvrir d'autres cultures ? *Cela peut passer par la cuisine, la musique ou encore les films.*
- ➔ Quelle est ma réaction quand je suis en relation avec des personnes issues d'une culture qui n'est pas la mienne ? *Ces relations sont parfois rendues difficiles du fait de préjugés que l'on peut avoir.*
- ➔ Suis-je capable de mettre des mots sur mes émotions lorsque je rencontre des gens issus d'autres cultures ? *Ces émotions peuvent être de l'inconfort, de la gêne ou de la curiosité.*
- ➔ Suis-je conscient des différentes manières d'exprimer les émotions (gestes, ton de voix, vocabulaire, contexte) dans différentes cultures ? *On remarque souvent que la gestuelle et les mouvements du corps qui traduisent des émotions varient en fonction des cultures. Il est important d'en avoir conscience.*
- ➔ En tant que gestionnaire, ai-je déjà pris le temps d'observer la manière dont les employés ou superviseurs interagissent (en matière de rôles, de positions hiérarchiques, etc.) pour mieux communiquer avec eux ?



Certification Employeur remarquable - Diversité ethnoculturelle

De quoi parle-t-on?

La demande pour créer une nouvelle certification sur la diversité ethnoculturelle a été initiée par le Ministère de l'immigration, de la Diversité et de l'Inclusion (MIDI). Elle vise à reconnaître de manière officielle les employeurs habiles, selon l'opinion de leurs employés, à appliquer correctement les pratiques de gestion touchant la diversité ethnoculturelle en milieu de travail.

Comme résultats de cette démarche, en plus de recevoir un diagnostic sur la qualité de la gestion sur la diversité ethnoculturelle, un employeur pourrait se faire reconnaître par le Bureau de normalisation du Québec s'il s'inscrit dans la démarche de certification. Le but ultime de cet exercice est d'aider les employeurs québécois à :

- ➔ Améliorer leurs habiletés de gestion en contexte interculturel ;
- ➔ Attirer, sélectionner et recruter les meilleurs candidat, et ce, peu importe leur origine ethnoculturelle ;
- ➔ Motiver et mobiliser les équipes de travail ;
Fidéliser le personnel en emploi ;
- ➔ Améliorer la productivité des employés et la rentabilité organisationnelle¹.



L'exemple de Croesus

« Le sondage Employeur remarquable a permis la mise en place d'un plan d'action en ressources humaines et en gestion de la diversité. C'est un sondage organisationnel réalisé par une firme indépendante qui porte sur le climat de travail, la gestion et la satisfaction des employés. Il comporte aussi un volet sur la diversité ethnoculturelle. Ce dernier comprend huit pratiques associées à la gestion de la diversité ethnoculturelle en milieu de travail.

Dans le cadre du sondage, tous les employés ont répondu aux questions suivantes :

1. Je connais la philosophie et les initiatives de mon employeur par rapport à la diversité ethnoculturelle.
2. Mon employeur valorise la diversité ethnoculturelle des membres du personnel pour favoriser la croissance de son entreprise.
3. Mon superviseur immédiat me traite avec respect et dignité sans égard à mon origine ethnoculturelle.
4. Mon employeur me permet de participer à des activités pour prendre conscience de mes références, pour favoriser des rapports harmonieux.
5. Mon employeur favorise la mixité des origines ethnoculturelles au sein des équipes de travail.
6. Mon employeur met à la disposition d'un nouvel employé une personne ressource et un document d'accueil pour faciliter l'intégration.
7. L'organisation valorise mon origine ethnoculturelle pour favoriser un milieu de travail productif et harmonieux.
8. Mon employeur embauche des personnes compétentes sans égard à leur origine ethnoculturelle. »

- Conseillère stratégique ressources humaines de Croesus

Remerciements

Nous souhaitons remercier pour leur expertise et leur disponibilité :

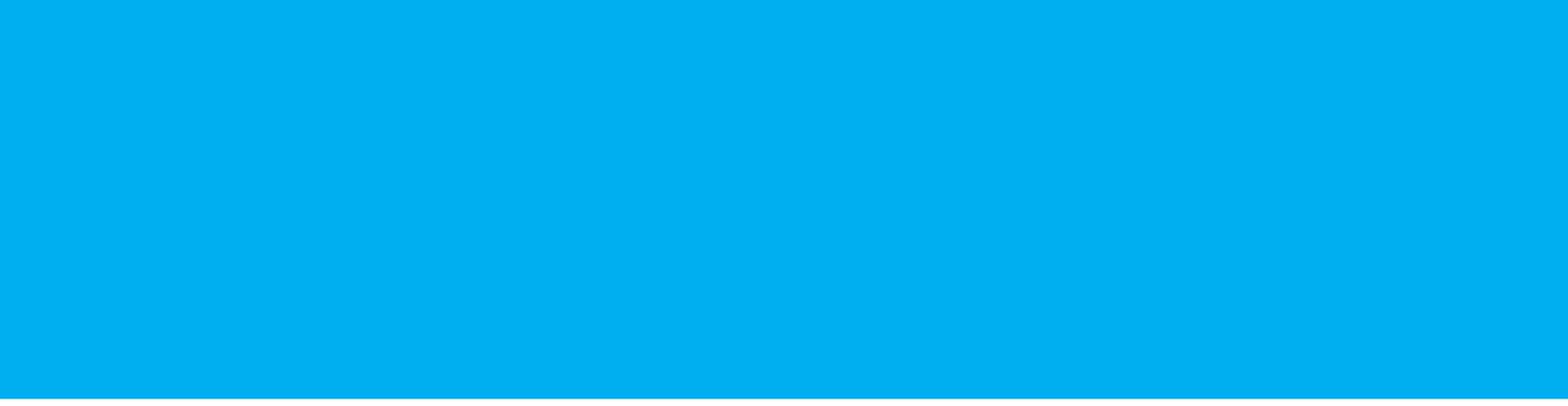
Des conseillers aux entreprises d'Emploi-Québec qui ont participé à un groupe de discussion : Diane Bonneville, Jean-Marc Bricault, Serge Cloutier, Diane Goulet, Mélanie Lampron, Lorraine Létourneau et Elen Munoz-Bertrand.

Des consultants RH ayant participé à un groupe de discussion ou ayant été rencontrés dans le cadre d'entrevues individuelles : Ahmed Benbouzid (directeur, Développement, diversité métropolitaine à la Chambre de commerce du Montréal métropolitain), Louise Bourget (CRHA consultante RH, *louisebourget.com*), Anne Martin (consultante RH, *idlconseils.ca*), Jacques Proulx (professeur retraité de l'Université de Sherbrooke et consultant en gestion de la diversité, *jacques.proulx@usherbrooke.ca* et *multimundo.ca*), Cybèle Rioux (CRHA, consultante RH, *alizerh.com*), Gilles Saucier (CRHA, conseiller principal, *odevos.com*), Johanne St-Onge (CRHA, présidente, Cabinet conseil RHRE, *ccrhre.com*).

Des personnes ayant participé à un exercice de rétroaction sur une version préliminaire du guide : Julie Éthier (directrice générale de Développement économique de l'agglomération de Longueuil), Véronique Perreault (conseillère – gestion des ressources humaines, PME Montréal – Est de l'Île), Véronique Petit (D.Ps., psychologue organisationnelle, *multimundo.ca*), Chantal Pérusse (directrice générale du Club de recherche d'emploi Châteauguay/Brossard), Annie Rémillard (directrice générale, LEF Industries).

Une **conseillère stratégique en RH** rencontrée : Roxanne Blanchette (conseillère stratégique ressources humaines de Croesus)

Et enfin, **les membres du comité de pilotage** qui ont offert une expertise et des commentaires précieux tout au long du projet : Serge Cloutier (conseiller aux entreprises à Emploi-Québec), El Hadji Diaw (conseiller en emploi et en placement au CARI St-Laurent), Marie-Josée Kasparian (directrice stratégie, financement public et main-d'œuvre chez Aéro Montréal), Marie-Christine Ladouceur-Girard (directrice, Développement, diversité métropolitaine à la Chambre de commerce du Montréal métropolitain), Alissa Lauriault (chef du programme Interconnexion à la Chambre de commerce du Montréal métropolitain), Suzanne Lefebvre (coordonnatrice intérimaire au Conseil emploi métropole), Gabrielle Nicole (coordonnatrice au Conseil emploi métropole), Florian Roule (directeur de projet à TechnoMontréal).





FICHES PRATIQUES

- ➔ **Dotation**
- ➔ **Accueil et intégration**
- ➔ **Maîtrise de la langue du travail**
- ➔ **Socialisation**
- ➔ **Communication interculturelle**
- ➔ **Demandes spécifiques et accommodements raisonnables**

DOTATION

La dotation comprend l'ensemble du processus d'embauche, depuis l'identification des besoins de l'organisation jusqu'à la phase d'accueil et d'intégration.

FICHE 1 de 6

PROBLÉMATIQUES RENCONTRÉES

- ▼ Pourquoi mon entreprise reçoit-elle peu de candidatures de personnes immigrantes ?
- ▼ Pourquoi les personnes immigrantes ne parviennent-elles pas à obtenir un poste à l'issue de la phase des entrevues ?
- ▼ Une entrevue avec une personne immigrante est-elle différente des autres entrevues ?
- ▼ Comment puis-je être certain de ne pas passer à côté de la perle rare ?

CE QUI PEUT ÊTRE FAIT

AGIR SUR L'OFFRE D'EMPLOI

Rédiger l'offre d'emploi

- ▶ **Utiliser un lexique neutre** qui rejoint aussi bien un candidat immigrant qu'un candidat familial avec la culture québécoise.
- ▶ **Rédiger l'offre d'emploi** en fonction des compétences recherchées.
- ▶ **Spécifier le niveau de français ou d'anglais** réellement exigé pour le poste. Le niveau de langue est souvent un enjeu important.
- ▶ **Réviser la description du poste à combler** avec l'aide d'un superviseur immédiat.

Exploiter les réseaux des employés

- ▶ **Offrir une prime à l'employé qui recommande un candidat** embauché et en poste pour un certain temps afin de toucher des groupes et des communautés que les réseaux traditionnels ne rejoignent pas.

Travailler la visibilité de l'entreprise

- ▶ **S'associer à des événements de réseautage** pour rencontrer des candidats potentiels.
- ▶ Utiliser les réseaux sociaux et des plateformes en ligne.

Préparer et réaliser l'entrevue

- ▶ **Consulter une personne du même groupe culturel** que le candidat avant et après l'entrevue de sélection. Cette démarche permet de dépasser les biais culturels, comme une perception ou un jugement basé sur ses propres références culturelles.
- ▶ **Se préparer à l'entrevue** en s'informant sur la culture du candidat.
- ▶ Après l'entrevue de sélection, **se renseigner auprès de personnes-ressources** pour améliorer sa compréhension de l'entrevue et clarifier les aspects ambigus.
- ▶ **Montrer des compétences en communication interculturelle** lors de l'entrevue: ouverture, écoute, empathie et mise en situation à l'aide d'exemples selon les postes à combler.

IRIPI

Institut de recherche sur l'intégration professionnelle des immigrants

Collège de Maisonneuve

conseil
emploi
métropole
cem

Guide d'outils pour les PME en relations interculturelles et en gestion de la diversité, IRIPI et CEM, 2017.

L'emploi du masculin pour désigner des personnes n'a d'autres fins que celle d'alléger le texte.

TÉMOIGNAGES

« Comme il y avait déjà un employé originaire du Mexique, je lui ai demandé de me parler de la culture mexicaine et des relations de travail au Mexique, en vue de me préparer à une entrevue avec un immigrant mexicain. Comme l'expérience fut concluante, je la répète quand l'occasion se présente. »

- Directrice RH dans une entreprise
du secteur de l'aéronautique

« Avec le temps, nous en sommes venus à simplifier nos offres d'emploi pour être certains de toucher un maximum de candidats potentiels. »

- Directeur RH dans une entreprise
du secteur des technologies de l'information
et de la communication

RESSOURCES DISPONIBLES

> Programmes d'insertion en emploi et d'accompagnement auprès des employés d'origine immigrante

□ Programme Interconnexion

« Le programme Interconnexion, réalisé en partenariat avec Emploi-Québec, a pour but de permettre un contact privilégié entre les organisations montréalaises et les nouveaux arrivants qualifiés pour favoriser leur intégration professionnelle. Ce programme répond autant aux besoins des entreprises qu'à ceux des immigrants grâce à une formule complète et flexible qui comprend des activités de jumelage gratuites et variées. »

<http://acclr.cmm.ca/fr/services/main-d-oeuvre/programme-interconnexion/>

□ Guide des meilleures pratiques d'embauche, d'accueil et d'intégration des professionnels immigrants en TIC

TECHNOCompétences, 2014.

www.technocompetences.qc.ca/gestion-rh/guides-et-outils/

□ Soutien en gestion des ressources humaines d'Emploi-Québec

<http://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/entreprises/gerer-vos-ressources-humaines/soutien-en-gestion-des-ressources-humaines/>

□ PRIIME

(Programme d'aide à l'intégration des immigrants et des minorités visibles en emploi)

« Emploi-Québec offre aux entreprises un soutien financier pour soutenir l'accueil et l'intégration de travailleurs immigrants ou issus d'une minorité visible. »

<http://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/citoyens/integrer-un-emploi/programmes-dintegration-a-lemploi/programme-daide-a-lintegration-des-immigrants-et-des-minorites-visibles-en-emploi-priime/>

PROBLÉMATIQUES RENCONTRÉES

Quelles actions simples puis-je poser pour faciliter l'intégration des personnes immigrantes dans mon entreprise ?

Dans quelle mesure la phase d'accueil et d'intégration d'une personne immigrante diffère-elle de celles des autres employés ?

CE QUI PEUT ÊTRE FAIT

RÔLE D'ACCOMPAGNATEUR POUR FACILITER L'INTÉGRATION

- ▶ **Créer un guide d'accueil** expliquant le fonctionnement de l'entreprise (règlements internes, procédures à respecter, etc.) et les rapports interpersonnels (hiérarchie, autonomie, attentes, façons de communiquer).
- ▶ **Développer la curiosité et encourager un regard positif** envers la différence. Lors d'un événement corporatif, par exemple, on peut demander à un nouvel employé immigrant de présenter en quelques mots son pays d'origine (ville ou région). Pour l'aider à tisser des liens informels, on peut également lui demander de se présenter par un court texte (pays d'origine, parcours professionnel, centres d'intérêt, etc.) qui sera envoyé aux autres employés.
- ▶ **Afficher une carte du monde** en un lieu fréquenté par tous (par exemple, la cafétéria) sur laquelle chaque employé épingle son pays d'origine. Cette pratique atteste de la richesse culturelle de l'organisation et transmet à la clientèle un message d'ouverture face à la diversité. L'arrivée d'une nouvelle personne dans l'entreprise peut faire l'objet d'un événement spécifique, comme un 5 à 7 autour de la carte du monde.

- ▶ **Favoriser des moments** au cours desquels le nouvel employé peut poser des questions qui ne portent pas spécifiquement sur l'entreprise, mais dont les enjeux peuvent avoir une incidence concrète sur son intégration en emploi. Il peut s'agir des valeurs de travail québécoises ou encore de la place de certains traits culturels ou religieux dans le milieu de travail.
- ▶ **Offrir du jumelage.** Cette pratique structurée d'accompagnement permet de se familiariser plus rapidement au contexte de travail. Quand le jumelage se fait avec un travailleur également immigrant, ce dernier peut conseiller le nouvel arrivant sur certaines démarches de la vie quotidienne (banques, permis de conduire, RAMQ, etc.).

MISER SUR LA COMMUNICATION

- ▶ **Poser des questions sur l'expérience professionnelle** acquise à l'étranger et établir un parallèle avec les manières de travailler au Québec et la culture organisationnelle de l'entreprise.
- ▶ **Communiquer clairement les attentes** du poste à combler, en termes de compétences et de savoir-être.
- ▶ **Communiquer ses attentes en offrant de la reconnaissance** (formelle ou informelle). Cette pratique a pour effet d'augmenter la productivité, la motivation et la rétention des employés.
- ▶ **Demander à l'employé** d'explicitier ses attentes, ses objectifs professionnels et ses motivations qui peuvent l'encourager à demeurer en poste.



LES CLÉS POUR METTRE EN PLACE UN COMITÉ RESPONSABLE DE L'APPLICATION D'UN PROGRAMME D'ACCUEIL

1 Sélectionner des employés d'origine locale ou immigrante sensibles aux enjeux interculturels et capables d'identifier les nuances culturelles.
>>>

3 Reconnaître les efforts de la personne immigrante pour s'intégrer dans l'organisation (outil : infolettre, rencontre d'équipe, lettres personnalisées, offre d'objets corporatifs).
>>>

2 Offrir une brève formation en communication interculturelle et en gestion des équipes de travail, en mettant l'accent sur les éléments facilitant la collaboration, l'empathie et l'écoute.
>>>

4 Offrir de l'accompagnement (*coaching*, mentorat, parrainage, etc.) pour faciliter l'apprentissage des tâches, la compréhension des messages et les rapports interpersonnels.
>>>

TÉMOIGNAGES

« Le premier mois, le nouvel employé travaille à toutes les tables de la ligne de production, quelques jours chaque fois. Cela permet d'apprendre toutes les tâches et, en travaillant avec les autres, de rencontrer ses collègues. »

- Travailleur dans une entreprise du secteur de l'aéronautique

« J'ai été formé par leur système d'école virtuelle et j'étais accompagné d'un tuteur pendant mes premiers jours dans l'entreprise. »

- Travailleur dans une entreprise du secteur financier

« La responsable en ressources humaines prend le temps de présenter l'entreprise, ses valeurs et son fonctionnement. »

- Conseiller aux entreprises d'Emploi-Québec

« Ils [les employeurs] m'ont fait visiter les bureaux et ils m'ont présenté au reste de l'équipe. »

- Travailleur dans le secteur des assurances

« Montrer de l'intérêt pour la culture du nouvel employé, le questionner afin d'en apprendre davantage. »

- Conseillère aux entreprises d'Emploi-Québec

« Étant moi-même immigrant, j'ai décidé d'aider les nouveaux arrivants dans leurs premières semaines au Québec. Je vais même les chercher à l'aéroport avec la camionnette de l'entreprise le jour de leur arrivée. »

- Travailleur immigrant dans le secteur de l'aéronautique

RESSOURCES DISPONIBLES

> Programmes d'insertion en emploi et d'accompagnement auprès des employés d'origine immigrante.

□ Guide des meilleures pratiques d'embauche, d'accueil et d'intégration des professionnels immigrants en TIC TECHNOCompétences, 2014.

www.technocompetences.qc.ca/gestion-rh/guides-et-outils/

□ Programme Interconnexion

<http://acclr.ccm.ca/fr/services/main-d-oeuvre/programme-interconnexion/>

□ PRIIME (Programme d'aide à l'intégration des immigrants et des minorités visibles en emploi)

<http://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/citoyens/integrer-un-emploi-programmes-d-integration-a-lemploi/programme-daide-a-l-integration-des-immigrants-et-des-minorites-visibles-en-emploi-priime/>

□ Soutien en gestion des ressources humaines d'Emploi-Québec

<http://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/entreprises/gerer-vos-ressources-humaines/soutien-en-gestion-des-ressources-humaines/>

PROBLÉMATIQUES RENCONTRÉES



Dans mon entreprise, une bonne maîtrise du français est un enjeu de sécurité. Comment puis-je m'assurer de la bonne compréhension de la langue par les employés, notamment immigrants ?



Dans quelle mesure le multilinguisme de mes employés peut-il être un atout pour mon entreprise ?

CE QUI PEUT ÊTRE FAIT

RÔLE D'ACCOMPAGNATEUR POUR FACILITER L'INTÉGRATION

- ▶ **Organiser des cours de francisation à l'interne**, adaptés au vocabulaire de l'entreprise, aux tâches des employés et à la socialisation quotidienne. Cela favorise une bonne communication dans la langue officielle de travail et c'est aussi une occasion de socialisation.
- ▶ **Reconnaître les compétences linguistiques des employés.** Utiliser des langues autres que le français et l'anglais en milieu de travail permet d'offrir un service personnalisé à une clientèle multiethnique, en plus d'ouvrir de nouveaux marchés internationaux. Il est utile de constituer un fichier qui recense les langues parlées par les employés. Ces compétences linguistiques peuvent être mobilisées quand une occasion se présente.
- ▶ **Faciliter la compréhension des employés à l'aide d'images.** Dans certains environnements de travail, il est possible d'utiliser un dessin ou une photo pour faire passer un message, plutôt qu'un texte. Une telle pratique est appréciée autant des francophones de naissance que des autres employés.
- ▶ **Demander l'aide des employés** qui connaissent la langue parlée par les clients et mettre sur pieds une banque d'interprètes dans les équipes de travail.
- ▶ **Valoriser les langues présentes dans l'entreprise** en constituant un recueil de mots de base et d'expressions courantes (bonjour, au revoir, merci, pardon, je m'appelle...). Un tel outil contribue à l'intégration et à la socialisation des personnes immigrantes.

TÉMOIGNAGES

« Nous offrons des cours de français et d'anglais à raison de 90 minutes, deux fois par semaine. Nous avons également le club des francophones. »

- Responsable RH dans une entreprise du secteur des technologies de l'information et de la communication

« Je parle plusieurs langues. Cela est très utile et reconnu. »

- Travailleur immigrant dans le secteur bancaire

« On me demande parfois mon aide parce que je parle portugais. »

- Travailleuse immigrante dans le secteur de la finance

« On a développé des pictogrammes reflétant les barrières linguistiques les plus fréquents et les phrases qui ressortent le plus souvent.

Chaque image est associée à un mot dans une langue donnée. Nous avons ciblé trois ou quatre langues différentes, et nous montrons les pictogrammes pour nous faire comprendre des clients.

Une solution fréquente est de demander de l'aide aux employés qui connaissent la langue parlée par le client. Dans les hôpitaux, il y a des banques d'interprètes formés. »

- Consultante RH

« Nous avons eu un jour des clients chinois. Heureusement, un de mes employés de nationalité chinoise était présent ; il a pu faire l'interprète »

- Responsable RH dans une entreprise du secteur des technologies de l'information et de la communication

RESSOURCE DISPONIBLE

> Programme d'insertion en emploi et d'accompagnement auprès des employés d'origine immigrante.

□ Cours de français en milieu de travail (FMT) Ministère de l'Immigration, de la diversité et de l'inclusion

<http://www.immigration-quebec.gouv.qc.ca/fr/langue-francaise/apprendre-quebec/francais-entreprise.html>

SOCIALISATION

La socialisation organisationnelle se définit comme le processus continu par lequel un individu, au départ étranger à l'organisation, est transformé en un membre actif et développe un sentiment d'appartenance. Du fait de leur taille, la plupart des PME favorisent des relations de proximité entre les personnes.

FICHE 4 de 6

PROBLÉMATIQUES RENCONTRÉES

- ▼ Comment faire en sorte que tous les employés, notamment les immigrants, développent un sentiment d'appartenance à l'entreprise ?
- ▼ Dans quelle mesure une bonne socialisation des employés contribue-t-elle à la santé de mon entreprise ?
- ▼ Je remarque que les personnes immigrantes se retrouvent à l'écart ou se regroupent selon les origines géographiques de leur langue. Faut-il encourager ou non cette dynamique? Peut-elle représenter un irritant pour certains employés ?

CE QUI PEUT ÊTRE FAIT

- ▶ **Organiser des activités de socialisation** pour favoriser un climat harmonieux (5 à 7, barbecue durant les beaux jours, activités sportives, etc.).
- ▶ **Créer des événements interculturels** au cours desquels la richesse culturelle présente dans l'entreprise est mise de l'avant. Cela peut-être un repas interculturel, un dîner thématique, une soirée dédiée à la diffusion de courts-métrages réalisés dans différents pays, une exposition de photos apportées par les employés, etc.
- ▶ **Organiser des activités pour les employés et leur famille**, par exemple la visite de quartiers montréalais ou une sortie dans un lieu familial (par exemple à La Ronde ou au Biodôme).
- ▶ **Mettre de l'avant les valeurs familiales de l'entreprise (proximité, accessibilité malgré la différence hiérarchique, etc.)** dans les rapports entre les gens et dans la prise en compte des besoins des employés, notamment ceux des immigrants qui sont souvent éloignés de leurs proches.
- ▶ **Offrir la possibilité aux employés de proposer des activités.** C'est l'occasion pour les travailleurs immigrants de partager ce qui se fait dans leur pays d'origine.

IRIPI

Institut de recherche sur l'intégration professionnelle des immigrants

Collège de Maisonneuve

conseil
emploi
métropole
cem

Guide d'outils pour les PME en relations interculturelles et en gestion de la diversité, IRIPI et CEM, 2017.

L'emploi du masculin pour désigner des personnes n'a d'autres fins que celle d'alléger le texte.

TÉMOIGNAGES

« Il y a un évènement festif organisé chaque mois par le gestionnaire dans le but de resserrer les liens et d'améliorer les performances. »

- Travailleuse immigrante dans le secteur bancaire

« Chaque trimestre, on organise un évènement corporatif. La dernière activité consistait en une visite guidée de Montréal. Ce fut un gros succès. Les gens sont venus avec leurs enfants. »

- Responsable RH dans le secteur des technologies de l'information et de la communication

« Une dizaine d'employés latino-américains ont créé une équipe de soccer. »

- Responsable RH dans le secteur des technologies de l'information et de la communication

« On fait une réunion une fois par année à l'extérieur du bureau pour tous les employés. Par le passé, il y a eu des présentations de gens de tous les secteurs dont un a présenté ses membres sur une musique de leur pays. »

- Responsable RH dans le secteur des technologies de l'information et de la communication

« Un employé marocain a perdu son père. Tout le monde s'est mobilisé, même le président de l'entreprise, et nous avons amassé de l'argent pour qu'il puisse assister à l'enterrement de son père au Maroc. C'est cela que j'appelle des valeurs familiales. »

- Responsable RH dans le secteur de l'aéronautique

RESSOURCE DISPONIBLE

> Programme d'insertion en emploi et d'accompagnement auprès des employés d'origine immigrante

☐ Soutien en gestion des ressources humaines d'Emploi-Québec

<http://www.emploiquebec.gouv.qc.ca/entreprises/gerer-vos-ressources-humaines/soutien-en-gestion-des-ressources-humaines/>

COMMUNICATION INTERCULTURELLE

Une compétence en communication interculturelle peut se définir comme le fait de développer une capacité à comprendre un collègue ou un client d'une autre origine culturelle, et à entreprendre avec lui un dialogue, tout en respectant sa culture, ses valeurs et son vécu. Comme pour d'autres compétences, la communication interculturelle fait l'objet d'un apprentissage à long terme.

FICHE 5 de 6

PROBLÉMATIQUES RENCONTRÉES

Il arrive que des conflits de valeurs entre des personnes émergent. Cela peut conduire à des situations inconfortables.

Je me rends compte que, dans mon entreprise, tous les employés ne mettent pas forcément les mêmes réalités derrière des mots similaires.

Les attitudes et les gestes ne sont pas toujours bien compris entre mes employés. Des situations d'incompréhension conduisent parfois à des tensions entre les personnes.

CE QUI PEUT ÊTRE FAIT

- ▶ **Sensibiliser les employés à la communication interculturelle** lors de la phase d'accueil et d'intégration, quelle que soit leur origine culturelle.
- ▶ **Proposer une formation en communication interculturelle** qui doit être adaptée aux réalités de l'entreprise et donner lieu à un travail d'apprentissage à long terme. Une compétence ne s'acquiert pas à la suite d'une simple formation, mais doit faire l'objet d'un suivi.
- ▶ **Limiter les malentendus** liés aux différences culturelles : ce qui est dit par quelqu'un n'est pas forcément bien compris par son interlocuteur. On peut créer un glossaire présentant la définition des termes les plus utilisés au quotidien dans l'entreprise et l'offrir aux nouveaux employés. Le document, accessible en version numérique sur l'intranet, peut être constamment enrichi par l'ensemble du personnel.
- ▶ **Une bonne communication dans l'entreprise.** Il s'agit d'un élément clé dans la construction d'un climat de travail harmonieux. Il peut être utile de rappeler à l'ensemble des travailleurs, et plus particulièrement aux employés immigrants, la structure des rapports hiérarchiques et des relations de pouvoir et d'autorité dans une entreprise.

TÉMOIGNAGES

«**Communiquer les attentes et les limites : ce que tu veux ou ne veux pas, ce qui est acceptable, ce qui ne l'est pas.**»

- Conseillers aux entreprises d'Emploi-Québec

«**Il faudrait qu'une personne en RH soit responsable du dossier de l'intégration pour qu'elle puisse développer des compétences spécifiques liées à l'interculturalisme et qu'elle accompagne adéquatement les personnes immigrantes. Naturellement, il ne faut pas que ce responsable soit en position d'autorité pour que la personne immigrante se sente plus à l'aise.**»

- Consultante RH

«**Il faut absolument faire la promotion des services en employabilité et de la formation en communication inter-culturelle destinés spécifiquement aux nouveaux arrivants et aux employeurs, car ils ne sont pas bien connus.**»

- Conseiller aux entreprises d'Emploi-Québec

«**Montrer les compétences à développer dans des capsules vidéo afin de guider l'intégration.**»

- Consultant RH

«**Il faut développer des outils faisant appel à la créativité : séminaire d'intégration englobant tout le monde (théâtre, jeux de rôles, animation, ateliers, etc.), plus de cours sur l'intelligence émotionnelle, pour provoquer les émotions et apprendre à s'exprimer.**»

- Consultant RH

RESSOURCE DISPONIBLE

> Programme d'insertion en emploi et d'accompagnement auprès des employés d'origine immigrante

□ Soutien en gestion des ressources humaines d'Emploi-Québec

<http://www.emploiquebec.gouv.qc.ca/entreprises/gerer-vos-ressources-humaines/soutien-en-gestion-des-ressources-humaines/>

DEMANDES SPÉCIFIQUES et ACCOMMODEMENTS RAISONNABLES

L'accommodement est une obligation juridique, applicable dans une situation de discrimination, qui consiste à aménager une norme ou une pratique de portée universelle dans les limites du raisonnable, en accordant un traitement différentiel à une personne qui, autrement, serait pénalisée par l'application d'une telle norme. Mais attention, toutes les demandes des employés ne sont pas forcément des demandes d'accommodements raisonnables. Il s'agit, le plus souvent, de demandes d'aménagement des pratiques qui peuvent être négociées entre l'employé et l'employeur.

FICHE 6 de 6

PROBLÉMATIQUES RENCONTRÉES

Un employé demande une pause un peu plus longue le vendredi midi pour se rendre à la prière hebdomadaire dans un lieu de culte voisin de l'entreprise.

Un employé refuse de faire équipe avec une femme.

Un employé demande à ne pas travailler le samedi pour des motifs religieux.

CE QUI PEUT ÊTRE FAIT

- ▶ Lors des événements de socialisation, on peut **proposer des menus susceptibles de satisfaire tous les employés**. L'option végétarienne est une bonne solution.
- ▶ Si cela est possible, il est conseillé d'**implanter une politique de gestion des accommodements ou une politique de conciliation vie personnelle et travail**. Cela permet aux gestionnaires de mieux répondre aux demandes des employés tout en demeurant justes envers tout le personnel.
- ▶ L'entreprise peut **offrir quelques jours de congé mobiles** à chacun des employés afin qu'ils soient utilisés comme ils le veulent (fêtes religieuses ou non). Cette façon de faire avantage tout le monde et prend en compte les différentes réalités du personnel.
- ▶ Quand une demande se présente, il est souvent avantageux de **proposer une solution inclusive qui profite à tout le monde**. Ainsi, si des croyants sont autorisés à prendre une pause plus longue un certain jour pour pouvoir prier, tous les employés devraient pouvoir bénéficier des mêmes conditions et utiliser à leur guise le temps qui leur est alloué.

L'APPROCHE INCLUSIVE

consiste à offrir des solutions qui satisfont aux attentes de tous les groupes sans créer de solution spécifique à un groupe ou à un autre.

Une approche non inclusive a pour effet de créer des catégories de travailleurs et de susciter des réactions négatives chez les employés qui ne sont pas concernés par l'arrangement.

Par conséquent, ils peuvent se sentir
– à tort ou à raison –
désavantagés.

IRIPI

Institut de recherche sur l'intégration professionnelle des immigrants

Collège de Maisonneuve

conseil
emploi
métropole
cem

Guide d'outils pour les PME en relations interculturelles et en gestion de la diversité, IRIPI et CEM, 2017.

L'emploi du masculin pour désigner des personnes n'a d'autres fins que celle d'alléger le texte.

TÉMOIGNAGE

« Quand on organise notre barbecue estival, on essaie de trouver des menus qui satisfont tous les employés. On demande sans tabou quelles sont les restrictions alimentaires. On préfère en parler ouvertement plutôt que de se retrouver dans une situation délicate le jour de l'événement. »

- Responsable RH dans une entreprise du secteur de l'aéronautique

« Certains employés demandent de faire la prière le vendredi ; c'est comme une heure de dîner décalée. Toutefois, nous sommes prudents sur les accommodements, car nous voulons rester équitables. Nous n'avons pas de lieu de prières. Les employés doivent donc se rendre à l'extérieur du bureau lorsqu'ils veulent prier. Après une discussion avec les personnes concernées, nous avons trouvé une solution convenant à tous. »

- Responsable RH dans une entreprise du secteur des technologies de l'information et de la communication

« Il est conseillé de montrer aux employés que les différences peuvent faire l'objet d'accommodements. Par exemple, une personne d'une autre culture est prête à travailler dans le temps de Noël, mais ne pourra pas travailler un autre jour à cause d'une fête religieuse qui lui est propre. Ainsi, les différences bien gérées peuvent constituer une force et un atout. »

- Consultante RH

RESSOURCES DISPONIBLES

> Programmes d'insertion en emploi et d'accompagnement auprès des employés d'origine immigrante

□ Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, fiche pédagogique sur les accommodements raisonnables

http://www.cdpcj.qc.ca/Publications/DPT_AR-demandes.pdf

□ Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, dépliant sur le service-conseil en matière d'accommodements raisonnables

<http://www.cdpcj.qc.ca/Publications/Depliant-Service-Conseil.pdf>



IRiPI

Institut de recherche sur l'intégration
professionnelle des immigrants

 Collège de Maisonneuve

6220, rue Sherbrooke Est
Montréal (Québec) H1N 1C1
www.iriipi.ca

 conseil
emploi
métropole