

Guide de l'employeur

Stratégies d'inclusion des immigrants dans les milieux de travail canadiens

#ImmigrantsWork Coalition



Message de la coalition #ImmigrantsWork

La pandémie de COVID-19 a marqué le début de la pire récession de l'histoire récente. Le Canada est passé de l'un des marchés du travail les plus concurrentiels à un chômage record en quelques mois seulement (Chambre de commerce du Canada, 2020). Les répercussions économiques de la pandémie ont exacerbé les inégalités existantes et ont mis en évidence leurs effets disproportionnés sur les immigrants et, dans une mesure encore plus grande, sur les femmes racialisées et immigrantes (Diversity Institute, 2020). Les récessions précédentes ont interrompu les progrès des stratégies d'inclusion et de diversité et c'est dans ce contexte que l'initiative #ImmigrantsWork a été lancée en mai 2020.

Une coalition de huit organisations des quatre coins du Canada s'est formée en se fixant l'objectif général de tirer parti de notre voix collective pour promouvoir des stratégies inclusives de recrutement et d'embauche qui intègrent et qui mobilisent les immigrants de talent. Entre les huit organisations de cette coalition nationale, nous avons des décennies d'expérience de l'aide apportée aux employeurs pour qu'ils mettent à profit les compétences, l'éducation et les expériences des immigrants de talent dans leur milieu de travail. Pendant la pandémie, les entreprises canadiennes ont toujours donné la priorité à la continuité de leurs activités. Nous voulons encourager les entreprises à être à la hauteur de ce moment historique et les soutenir dans leurs efforts pour rebâtir en mieux et pour intégrer efficacement des immigrants de talent à leurs équipes. Maintenant que nous nous efforçons de contribuer à la reprise, les principales caractéristiques des entreprises diversifiées et inclusives — l'innovation et la résilience — sont essentielles pour l'économie de demain.

La lutte contre le racisme et les préjugés raciaux est inextricablement liée au but de l'initiative #ImmigrantsWork et de sa coalition nationale. Le meurtre de George Floyd et l'incidence clairement disproportionnée de la pandémie sur la communauté noire ont fait passer les inégalités raciales bien en vue au premier plan. La coalition nationale est solidaire de ceux qui recherchent la justice raciale et notre collectif est résolu à redoubler d'efforts pour faire avancer la justice raciale, supprimer le racisme structurel et s'assurer que le Canada est un pays où les Noirs disposent de l'égalité d'accès aux possibilités d'épanouissement. Comme soixante pour cent des personnes noires au Canada sont des immigrants, des stratégies sont présentées dans tout le Guide pour apprendre à reconnaître les partis pris et les préjugés raciaux qui peuvent se manifester au cours du processus d'embauche (Statistique Canada, 2016).

Le Guide présente des méthodes concrètes à employer pour stimuler l'inclusion des immigrants aux premiers stades d'emploi : le recrutement, l'embauche, l'accueil et l'intégration. C'est un point de départ et, si vous êtes un employeur ou un professionnel des ressources humaines, nous vous encourageons à faire appel à un membre de la coalition de votre région pour approfondir votre compréhension et pour élaborer des stratégies qui assurent un milieu de travail inclusif pour les immigrants.

#ImmigrantsWork Coalition

Veillez communiquer avec n'importe lequel des membres de la coalition #ImmigrantsWork pour en savoir plus :



Calgary Region Immigrant Employment Council (CRIEC)



Edmonton Region Immigrant Employment Council (ERIEC)



Halifax Partnership



Embauche Immigrants Ottawa



Immigrant Employment Council of B.C. (IEC-BC)



Niagara Workforce Planning Board



Toronto Region Immigrant Employment Council (TRIEC)



World Education Services (WES)



L'embauche de nouveaux Canadiens a modifié notre conception de nos activités commerciales. Nous avons maintenant des sections réservées aux aliments Brésiliens, Allemands et Jamaïcains [dans notre magasin], tout cela parce que nous embauchons des personnes venant du monde entier et, quand vous créez cette relation... c'est une situation vraiment avantageuse pour l'entreprise elle-même. »

Peter Boyd, Your Independent Grocers, Kelowna (Colombie-Britannique)

Table des matières

Introduction au Guide	p. 5
À qui ce Guide s'adresse-t-il?	p. 7
Comment utiliser ce Guide	p. 8
Le Guide	p. 10
Le recrutement	p. 10
L'embauche	p. 19
L'accueil	p. 25
L'intégration	p. 30
Conclusion	p. 39
Ressources supplémentaires	p. 40

Introduction au Guide

La pandémie de COVID-19 a eu un impact catastrophique sur l'économie canadienne dont l'ampleur totale reste encore à comprendre. Comme, en période d'incertitude, nous avons tendance à nous raccrocher à ce que nous connaissons, cette tendance peut diminuer dans les milieux de travail la tolérance du risque et conduire à une « culture de l'uniformité » qui fait sentir ses effets sur l'inclusion de personnes de talent diversifiées. La coalition #ImmigrantsWork reconnaît que de nombreuses entreprises de partout au Canada sont passées en « mode de survie » et qu'elles jonglent avec plusieurs priorités concurrentes. En revanche, nous savons que l'interruption des progrès réalisés dans l'inclusion des immigrants de talent rendra la voie à suivre encore plus difficile.

L'inclusion de divers points de vue est un puissant catalyseur du rendement de l'entreprise. Les défis démographiques auxquels le Canada faisait face avant la pandémie demeurent une triste réalité. D'ici 2030, le nombre de Canadiens de plus de 65 ans devrait presque doubler et le faible taux de fécondité du pays fera stagner la croissance de la main-d'œuvre ([Deloitte, 2020](#)). On prévoit que l'immigration sera responsable de 100 pour cent de la croissance de la main-d'œuvre. Investir dans la création d'un milieu de travail inclusif des immigrants assurera la future résilience de la main-d'œuvre.

Les avantages opérationnels de l'inclusion d'immigrants de talent à votre main-d'œuvre sont bien démontrés par des recherches approfondies. Les organisations inclusives pour les immigrants sont :

- plus innovantes et résilientes
- mieux capables de répondre aux besoins d'une clientèle diversifiée et de l'agrandir
- plus susceptibles de se développer et de pénétrer dans les marchés mondiaux

Les avantages des équipes diversifiées et inclusives pour les immigrants sont démontrés par plus d'une décennie de recherche et ces avantages demeurent tout aussi importants en période de crise ([McKinsey, 2020](#)). La reprise économique s'appuie sur la capacité de résilience de nos entreprises et les immigrants au Canada contribuent à cette résilience. L'occasion s'offre à nous de transformer notre marché du travail en un marché qui reconnaît mieux les compétences, les expériences et les contributions des immigrants au Canada, qui en tire meilleur parti et qui les récompense mieux.

Les immigrants représentent **un quart de la main-d'œuvre du Canada.**

On prévoit que l'immigration sera responsable de **100 % de la croissance de la main-d'œuvre** au cours des prochaines années.

Près **d'un million d'immigrants** sont arrivés au cours des trois dernières années.

Et pourtant, le sous-emploi des immigrants demeure un problème.

Dans un sondage de 6 400+ immigrants qualifiés au Canada, WES a constaté que **moins de la moitié (47,2 %) travaillaient dans le même secteur qu'avant leur migration.**

Le Canada sacrifie **50 G\$ dans son PIB**, selon les estimations, à cause de l'écart de salaire des immigrants.

Sources : Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada. (2020). *Rapport annuel au Parlement sur l'immigration, 2020*. Gouvernement du Canada; Yssaad, Lahouaria et Fields, Andrew. (2018). *Série d'analyses de la population active immigrante : Les immigrants sur le marché du travail canadien : tendances récentes entre 2006 et 2017*, produit n° 71-606-X au catalogue de Statistique Canada (site consulté le 16 mai 2021); Conference Board of Canada. (2019). *Seuls, nous n'y arriverons pas : l'immigration est la clé de la stratégie de croissance du Canada*; recherche de WES. (2019). *Who Is Succeeding in the Canadian Labour Market? Predictors of Career Success for Skilled Immigrants*; Économique RBC. (2019). *Untapped Potential: Canada Needs to Close Its Immigrant Wage Gap*.

Inégalités exacerbées

Les défis auxquels les groupes diversifiés sont exposés traditionnellement n'ont fait que s'aggraver à cause de la pandémie de COVID-19. Les taux de chômage des personnes noires et de couleur (PANDC) sont le double de ceux des Canadiens blancs. L'exacerbation des inégalités raciales concorde avec les inégalités de genre, les femmes étant touchées de manière disproportionnée par le chômage et les immigrantes dans une mesure encore plus grande ([Fallout Report](#), 2020 (en anglais); [RBC](#), 2020). Quand vous passerez en revue les stratégies exposées dans le Guide, nous vous conseillons d'adopter une optique intersectionnelle des immigrants, une optique qui cherche à reconnaître les interactions entre les situations sociales, p. ex. race/ethnicité, genre, sexualité, âge, handicap/non-handicap, statut migratoire et religion, qui exercent une influence sur les préjugés personnels et les fonctions de manière interdépendante et qui renforcent les structures de pouvoir qui exacerbent les inégalités ([First Policy Response](#), 2021) (en anglais).

Quel est le contenu de ce Guide?

Fruit de l'expertise et des pratiques exemplaires mises au point par les membres de la coalition nationale, le Guide vise à offrir des stratégies faciles à mettre en œuvre qui facilitent vos efforts en vue de :

- recruter les meilleurs candidats pour faire traverser cette période turbulente à votre organisation
- ajouter des points de vue diversifiés pour consolider la résilience de votre entreprise
- promouvoir un milieu de travail inclusif auquel les immigrants que vous employez actuellement peuvent contribuer dans toute la mesure de leurs compétences et de leur expérience

Ce Guide vise à vous aider à commencer à créer et à promouvoir un milieu de travail inclusif des immigrants. Supprimer les obstacles, surmonter les préjugés inconscients et créer une culture d'inclusion dans le milieu de travail nécessitent un investissement à long terme et une mobilisation active. La coalition reconnaît que les changements apportés à un rythme accéléré à la nature même du travail après la pandémie pourront influencer sur l'utilité de certaines des méthodes que nous suggérons. Ce Guide sera itératif et adapté en permanence pour tenir compte de la rétroaction des employeurs et des professionnels des RH au sujet de l'utilisation des stratégies qui y sont présentées.

Dans tout le Guide, vous trouverez des liens vers d'autres ressources et vers des organisations prêtes à vous soutenir dans vos efforts en vue de réussir l'inclusion des immigrants dans votre milieu de travail. Les membres de la coalition nationale ([page 3](#)) sont là pour vous soutenir dans votre cheminement à long terme.

À qui ce Guide s'adresse-t-il?*

- Employeurs canadiens, RH et associations industrielles ou sectorielles
- Employeurs canadiens : secteur privé, public et sans but lucratif
- Organisations au service des immigrants
- Bureaux de placement
- Organismes de développement et de planification de la main-d'œuvre
- Responsables du développement économique

Définitions

Immigrant : dans le cadre du Guide, le terme « immigrant » désigne une grande diversité de personnes employables, nées à l'extérieur du Canada, dont des personnes arrivées depuis longtemps et récemment dans tous les volets d'immigration : immigrants de la composante économique et de la catégorie de la famille, réfugiés et demandeurs d'asile et étudiants internationaux.

Inclusion : dans le cadre du Guide, le terme « inclusion » désigne les efforts constants visant à ce qu'une entreprise valorise et favorise de manière proactive la différence pour permettre à chacun de réaliser pleinement son potentiel. Un élément fondamental de l'inclusion consiste à laisser à chacun la latitude d'être authentiquement soi-même (p. ex. expression de religion, orientation sexuelle, origine nationale) sans crainte de conséquences négatives ([Université Carleton](#), 2019) (en anglais).

Perspective intersectionnelle : la conception selon laquelle les individus sont façonnés par l'interaction de différentes situations sociales, p. ex. race/ethnicité, genre, sexualité, âge, handicap/non-handicap, statut migratoire et religion, est mise en évidence dans tout le Guide. Ces interactions se produisent dans des systèmes et des structures de pouvoir liés entre eux qui fonctionnent de concert pour créer des privilèges ou exacerber les inégalités.

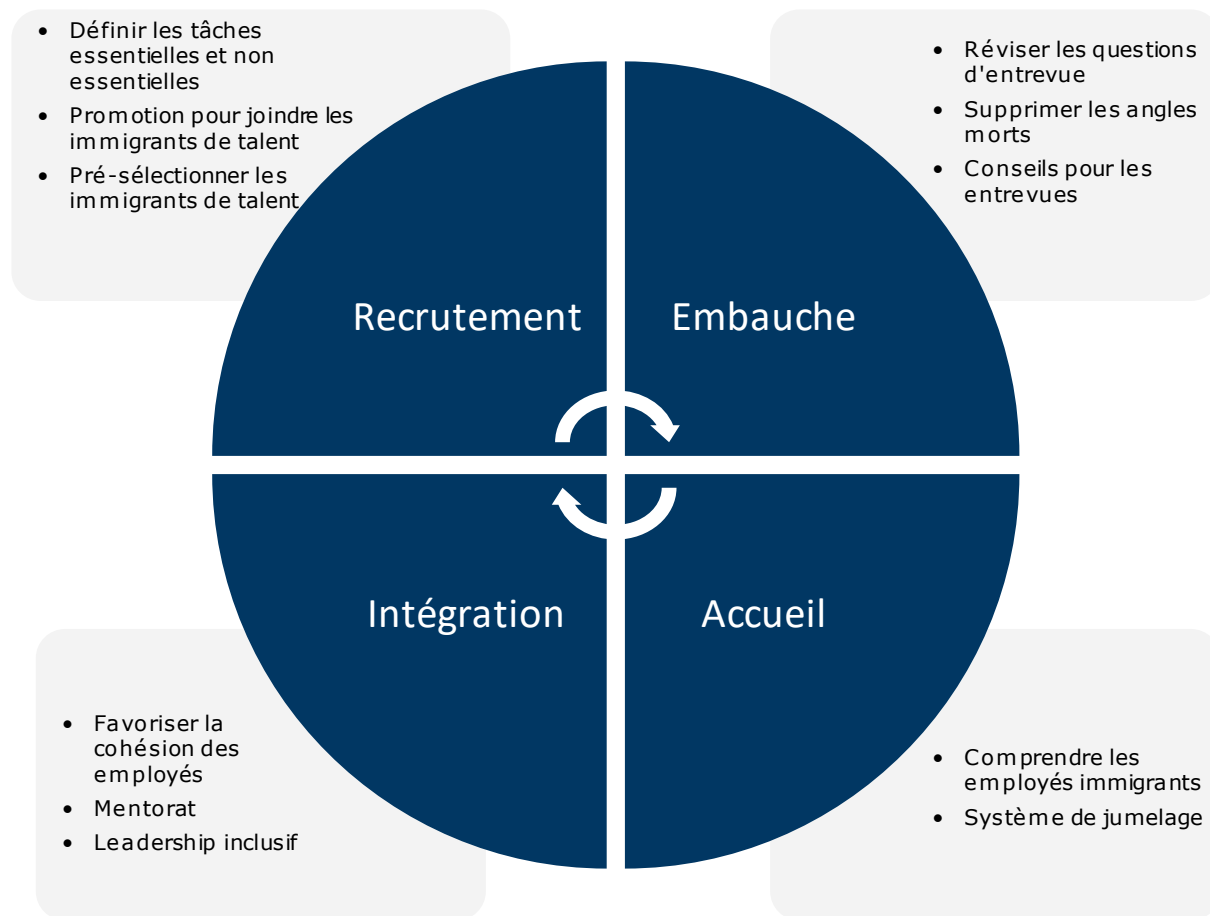
Exemple intersectionnel : la pandémie a entraîné une baisse record de la participation des femmes au marché du travail ([RBC](#), 2020). Quand nous ajoutons une perspective raciale à ce constat sexospécifique : les femmes de couleur subissent un chômage encore plus élevé que les femmes blanches ([Reuters](#), 2020) (en anglais).

Comment utiliser ce Guide?

Comme les perturbations de l'économie ont touché les entreprises de diverses façons, celles-ci sont aux prises avec des situations différentes. Certaines entreprises subissent des pénuries de main-d'œuvre, tandis que d'autres essaient de retenir leurs personnes de talent ou d'agrandir leur équipe pour répondre aux demandes du marché. Ce Guide est conçu pour offrir des stratégies et des conseils à chaque étape du cycle d'emploi et pour soutenir les employeurs et les professionnels des RH dans la situation actuelle qui leur est propre. Ce Guide ne vise pas à être une ressource à lire du début à la fin. Il est inutile de commencer par sa première section pour trouver de l'intérêt dans sa dernière section.

La pandémie de COVID-19 a accéléré l'adoption des outils numériques et du travail à distance, tout en créant les conditions propices à de nouveaux environnements de travail où la distanciation physique est prioritaire pour protéger la santé des employés. Du début à la fin du Guide, s'il y a lieu, chaque stratégie comportera une adaptation en ligne pour faciliter l'application de nouveaux processus à distance et pour sensibiliser aux défis de ce nouvel environnement de travail.

Renseignez-vous sur chaque section ici et cliquez sur celle qui s'applique à vos besoins uniques :



Le recrutement : faire appel aux immigrants de talent

Que vous soyez ou non en train de recruter, une bonne pratique opérationnelle consiste à procéder à un examen systématique de vos politiques et pratiques internes pour repérer les procédures d'embauche qui entravent involontairement la réussite des immigrants au sein de votre organisation.

Description d'emploi : comment la réviser

La description d'emploi est une ressource de recrutement essentielle. Pour attirer la bonne personne de talent pour un emploi, la description d'emploi doit être précise et élaborée en tenant compte des compétences essentielles attendues de la personne qui occupe ce poste. Les descriptions d'emploi comportent souvent de nombreuses « exigences » qui ne sont pas essentielles. L'énumération d'exigences inutiles peut dissuader des candidats qualifiés de postuler à des emplois pour lesquels ils ne respectent pas toutes les exigences de la liste.

Le saviez-vous?

Au moment de décider de postuler ou non à un emploi, les hommes postulent quand ils ne possèdent que 60 pour cent des qualifications requises, tandis que les femmes ne postulent qu'à condition de posséder 100 pour cent des qualifications requises. Inclure des qualifications non essentielles pour une fonction pourrait éliminer par inadvertance des candidats qualifiés¹.

STRATÉGIE : différencier ce qui est essentiel de ce qui ne l'est pas

Élaboré par HRMA (2012), cet outil¹ peut permettre de recenser efficacement les aspects essentiels et non essentiels d'un emploi pour créer une description d'emploi plus précise. Plus loin dans le processus de recrutement, l'outil pourra vous aider à sélectionner les curriculums vitæ avec objectivité et à distinguer les meilleurs candidats possibles à inviter à une entrevue. Suivez les sept étapes ci-dessous.

Comment l'utiliser

L'outil ci-dessous est prévu pour être utilisé conjointement par un professionnel des RH et par le gestionnaire direct d'un emploi particulier. Si votre entreprise ne dispose pas de personnel des RH, le gestionnaire recruteur peut travailler de concert avec un employé qui occupe actuellement cet emploi, ou un emploi similaire, pour déterminer les critères essentiels.

¹ Adaptation de HRMA. (2012). *Hiring and Retaining Skilled Immigrants*. <https://cphrbc.ca/wp-content/uploads/2012/08/itiguide.pdf> (en anglais)

Étape 1	Avec le questionnaire direct de l'emploi pour lequel l'embauche est en cours, dressez la liste de toutes les tâches exigées pour remplir ce rôle.
Étape 2	Pour chaque tâche, recensez les compétences et l'expérience nécessaires pour son exécution.
Étape 3	<p>Tâche par tâche, déterminez lesquelles sont essentielles et lesquelles ne sont pas essentielles. Les tâches essentielles sont les tâches de base ou fondamentales pour la réussite du rôle et de l'équipe. Les tâches non essentielles sont souhaitables, mais sans incidence directe sur l'efficacité du rôle.</p> <p><i>Exemple : un administrateur de la paie doit préparer et vérifier les bulletins de paie des employés, en indiquant leurs salaires bruts et nets et des retenues comme les impôts, les cotisations syndicales, les saisies-arrêts et les régimes d'assurance et de retraite. Ce sont des tâches essentielles. Compiler des rapports statistiques et de fin de période, des états financiers et des récapitulatifs liés aux comptes de paie et de prestations, dans les deux langues officielles, est souhaitable, mais non essentiel.</i></p>
Étape 4	Quand vous vous êtes mis d'accord sur les tâches essentielles et non essentielles, inscrivez-les dans le tableau avec les compétences et l'expérience qui leur sont associées (voir l'exemple de fiche d'évaluation ci-dessous).
Étape 5	<p>Dans la colonne « Indicateur de rendement pour les compétences », inscrivez comment vous déterminerez si le candidat examiné possède les compétences et l'expérience requises pour exécuter la tâche.</p> <p>Évitez de faire trop confiance à l'indicateur des « années d'expérience ». Recherchez plutôt la preuve que le candidat peut apprendre, interpréter et appliquer une compétence au lieu de la preuve que le candidat possède la compétence depuis un certain nombre d'années.</p>
Étape 6	<p>Attribuez une note aux candidats dans les colonnes « Rang » et « Pondération ».</p> <p>Le gestionnaire doit pondérer chaque tâche selon son importance et sa pertinence pour le rôle. Dans l'examen des candidats, le rang doit refléter les compétences et l'expérience décrites ou démontrées dans le processus de sélection des curriculum vitae. La note totale pour une compétence se calcule en multipliant le rang par la pondération.</p>
Étape 7	Une note devrait être attribuée à tous les candidats et ceux aux notes les plus élevées devraient être sélectionnés pour une entrevue. Cette approche permet de déterminer de manière plus objective si un candidat possède les compétences nécessaires pour l'emploi. Elle minimise également l'influence potentielle des préjugés sur le processus de prise de décision.

Exemple de fiche d'évaluation

Tâches Essentielles	Expérience	Compétences	Indicateur de rendement pour les compétences	Rang : 0-5 0=Faibles Preuves 5=Excellentes Preuves	Pondération : 1-3 1=Faible Importance 3=Haute Importance	Note Totale : Rang x Pondération
Préparer et vérifier les bulletins de paie, calculer les salaires bruts et nets et les retenues comme les impôts, les cotisations syndicales et les régimes d'assurance et de retraite	3 – 5 années d'expérience d'administrateur de la paie	Capacité de tenir les registres de présence, de congé et d'heures supplémentaires des employés pour calculer leur paie, leurs prestations et leurs indemnités en utilisant des systèmes manuels ou informatiques	— Traitement exact de la paie, conformément à l'échéancier — Complexité de la paie traitée			
Sous-total des compétences essentielles						
Tâches non Essentielles	Expérience	Compétences	Indicateur de rendement pour les compétences	Rang : 0-5 0=Faibles Preuves 5=Excellentes Preuves	Pondération : 1-3 1=Faible Importance 3=Haute Importance	Note Totale : Rang x Pondération
Compiler des rapports statistiques et de fin de période, des états financiers et des récapitulatifs liés aux comptes de paie et de prestations, dans les deux langues officielles	Expérience de la compilation de rapports en français et en anglais	Maîtrise du français et de l'anglais	— Rapports préparés avec rigueur en français et en anglais			
Sous-total des compétences non essentielles						
Note totale						

Considération essentielle

L'outil ci-dessus est un excellent point de départ pour mieux comprendre les tâches essentielles et non essentielles et pour présélectionner les candidats de façon plus objective. Dans l'examen des candidats immigrants, il est important de demeurer ouvert aux compétences et expériences supplémentaires qu'ils peuvent offrir et qui peuvent augmenter leur résultat à vos indicateurs de rendement, même si elles ne correspondent pas totalement aux indicateurs que vous avez définis. L'expérience des marchés internationaux, la maîtrise d'autres langues et les relations avec des segments du marché local en cours d'expansion sont toutes des qualités à valeur ajoutée dont tenir compte. Voir **Évaluer l'expérience antérieure** ci-dessous.

Conseils : comment rédiger des descriptions d'emploi inclusives

Voici quelques suggestions faciles à mettre en œuvre pour rédiger des descriptions d'emploi plus inclusives.

- Évitez d'employer des mots longs ou complexes.
- Évitez d'employer de la terminologie technique, du jargon ou des acronymes.
- Utilisez des qualifications neutres sur le plan culturel. Par exemple, au lieu de demander un titre de compétences particulier en gestion de projets, demandez « la capacité de planifier un projet et de le terminer dans les délais ».
- Communiquez clairement les compétences essentielles nécessaires pour le rôle (voir l'outil ci-dessus) et, quand vous ajoutez des compétences non essentielles, assurez-vous d'indiquer.

La maîtrise de la langue et les compétences en communication sont souvent un sujet de préoccupation quand les employeurs évaluent des candidats immigrants. Tenez compte de toutes les compétences clés en communication qui sont essentielles pour exécuter les tâches attendues du rôle. Si vous ne savez pas avec certitude quelles compétences linguistiques sont nécessaires, consultez les **profils des compétences essentielles** créés pour plus de 350 professions. Les profils décrivent comment les travailleurs dans une profession utilisent les neuf compétences essentielles, dont la lecture, l'utilisation de documents, la rédaction et la communication verbale.

clairement que ces compétences ne sont pas exigées, mais qu'elles sont considérées comme un atout supplémentaire.

Le saviez-vous?

Le Centre des niveaux de compétence linguistique canadiens (CNCLC) est l'organisme de normalisation national des niveaux de compétence linguistique canadiens (NCLC) et des Canadian Language Benchmarks (CLB). Les NCLC et les CLB sont les normes canadiennes officielles reconnues pour décrire, mesurer et reconnaître la maîtrise du français et de l'anglais des immigrants adultes et des immigrants éventuels qui envisagent de vivre et de travailler au Canada. **Cliquez ici** pour accéder à un aperçu de chaque niveau NCLC pour mieux comprendre lequel est nécessaire pour vos rôles. Vous pouvez inclure le niveau NCLC pour promouvoir votre poste vacant ou ajouter cette information quand vous travaillez avec un organisme d'établissement ou un bureau de placement local afin qu'il puisse vous recommander les clients immigrants qui correspondent le mieux à vos postes à pourvoir.

Promotion des offres d'emploi : nouvelles pratiques, nouveaux résultats

Faire appel à une population active plus diversifiée commence par puiser dans un bassin de candidats plus diversifié. Bien que de nombreux employeurs aient réussi à tirer parti de leur main-d'œuvre existante pour obtenir des recommandations informelles ou à afficher des offres d'emploi dans des moteurs de recherche d'emploi traditionnels, comme Indeed ou le Guichet emplois du Canada, il est possible d'employer d'autres méthodes pour joindre les immigrants de talent.

Envisagez de publier votre offre d'emploi par les moyens suivants :

- sources médiatiques et publications des immigrants/communautaires
- associations de professionnels formés à l'étranger
- sites Web des programmes de formation linguistique ou de formation relais ou groupes qui leur sont affiliés sur les médias sociaux
- organismes d'établissement ou bureaux de placement locaux



Adaptation en ligne

Un grand nombre d'organisations sont présentes en ligne. Consultez les sites Web des organismes et les groupes dans Facebook et LinkedIn pour accéder à de nouveaux publics cibles dans un environnement

virtuel. Si le poste pour lequel vous embauchez peut être occupé à distance, envisagez d'élargir la promotion de votre offre d'emploi à l'échelle de tout le Canada. Les candidats qui vivent dans d'autres régions du pays peuvent apporter des points de vue uniques et un soutien localisé à vos clients.

Considération essentielle

De nombreux organismes qui ont accueilli et intégré avec succès des candidats immigrants encouragent ces employés à recommander à d'autres personnes de présenter leur candidature à des postes vacants. C'est une excellente stratégie supplémentaire qui démontre à votre personnel votre engagement à embaucher des immigrants de talent.

Accroître le succès

Les organismes d'établissement et les bureaux de placement locaux soutiennent les immigrants à leur arrivée au Canada en les aidant à étoffer leurs réseaux dans la communauté et à rechercher des emplois rémunérateurs. Les employés de ces organismes connaissent parfaitement l'éducation internationale, l'expérience et les compétences de leurs clients immigrants et peuvent donc constituer d'excellents atouts pour les employeurs. Le personnel de ces organismes joue le rôle d'intermédiaire entre les employeurs et les immigrants de talent et peut vous offrir un service inestimable en vous soutenant dans les efforts que vous déployez pour entrer en relation avec la bonne personne de talent pour votre équipe.

Noyer des relations avec ces organismes locaux peut vous permettre d'attirer les immigrants de talent avec plus de succès. Ces organismes aident les immigrants à être prêts à occuper un emploi; ils sont nombreux à offrir des programmes propres à un secteur qui permettent aux immigrants de se préparer à des rôles dans les secteurs où la demande est forte. Les partenariats avec les organismes locaux font connaître votre organisme et les postes vacants aux candidats immigrants qui peuvent répondre à vos besoins uniques.



Adaptation en ligne

Les salons de l'emploi ou les activités de réseautage offrent aux employeurs un cadre où entrer en relation avec les organismes locaux et informer leurs clients immigrants des possibilités d'emploi. La majorité des organismes d'établissement et des bureaux de placement sont maintenant virtuels et continuent d'animer des salons de l'emploi et des activités de réseautage en ligne. Profitez-en!

Considération essentielle

En raison de la pandémie de COVID-19, la santé et la sécurité dans les lieux de travail constituent la priorité absolue pour les chercheurs d'emploi. Quand vous faites la promotion d'un poste à pourvoir, décrivez dans l'offre d'emploi comment votre entreprise protège la santé de ses employés. L'absence d'une politique claire en matière de sécurité et de santé du milieu de travail peut dissuader des candidats potentiels.

Curriculum vitae : comment sélectionner les candidats immigrants

L'examen de votre processus de sélection de curriculum vitae est une mesure essentielle pour vous assurer de ne pas éliminer par inadvertance des candidats immigrants par ailleurs admissibles. Voici quelques conseils résumés pour vous aider à sélectionner les candidats immigrants.

- **Évaluez l'expérience antérieure** : de nombreux employeurs recherchent l'expérience canadienne en examinant les curriculums vitae, mais cette préférence peut créer un obstacle discriminatoire qui disqualifie inutilement des candidats immigrants adéquats par ailleurs. Passez en revue délibérément l'expérience antérieure, y compris les rôles bénévoles, et évaluez les compétences nécessaires à une personne pour remplir avec succès ses rôles passés. Si vous ne connaissez pas avec certitude la nature de cette expérience, envisagez de demander au candidat des exemples de son travail ou de trouver d'autres moyens de déterminer s'il possède ou non les compétences requises pour votre poste. Donnez aux candidats l'occasion de démontrer leur maîtrise de compétences essentielles, par exemple en ajoutant un test avant l'entrevue. Voir [ajouter une évaluation axée sur les compétences](#) ci-dessous pour en savoir plus.

Considération essentielle

Nous recherchons souvent ce que nous connaissons ou ce qui nous est familier. Examinez soigneusement les facteurs qui influent sur vos décisions d'inviter les candidats à une entrevue. Évitez de présélectionner les candidats simplement parce que vous connaissez leur employeur précédent ou leur établissement d'enseignement.

- **Présentation et style du curriculum vitae** : concentrez-vous sur le contenu du curriculum vitae et non sur sa présentation. Le style et la présentation des curriculum vitae et des lettres de présentation varient considérablement d'une culture à l'autre. De plus, des problèmes de lisibilité,

y compris des fautes d'orthographe et de grammaire, n'indiquent pas nécessairement de mauvaises compétences en communication orale. Comme pour n'importe quelle autre exigence professionnelle, la maîtrise linguistique devrait seulement être évaluée en fonction des exigences du poste. Une personne dont la première langue n'est pas le français peut faire de légères erreurs à l'écrit, tout en étant capable de communiquer oralement au niveau requis pour le rôle.

Le saviez-vous?

Une étude effectuée récemment au Canada a révélé que le nom qui figure sur un curriculum vitæ influe sur la probabilité que le candidat reçoive un appel pour l'inviter à une entrevue. Malgré des études et une expérience identique, les curriculums vitæ où le nom avait une consonance asiatique étaient beaucoup moins susceptibles de donner lieu à un appel d'invitation à une entrevue que ceux des personnes au nom à la consonance anglophone. Avant de commencer le processus d'examen des curriculums vitæ, envisagez de demander à un employé qui ne participe pas au recrutement de recouvrir le nom des candidats et le lieu de leurs études et de leur expérience professionnelle antérieures. C'est un excellent moyen d'examiner les curriculums vitæ d'une façon plus objective et de limiter l'influence des préjugés personnels sur les décisions au sujet des entrevues.

- **Tirez parti de la diversité existante** : demandez à un comité diversifié de sélectionner les candidats et de contribuer au processus d'embauche. Identifiez au sein de votre main-d'œuvre actuelle les personnes qui peuvent offrir un point de vue différent du vôtre dans le processus d'examen des curriculums vitæ. Le processus de sélection peut bénéficier de la contribution d'un membre du personnel au point de vue et au rôle différents dans l'organisation. Si votre main-d'œuvre actuelle manque de diversité culturelle, envisagez de faire appel à d'autres formes de diversité, comme le genre ou l'âge, dans votre processus. Un point de vue différent du vôtre permet de contrer les préjugés personnels.

- **Évaluez les diplômes internationaux** : une évaluation des diplômes aide les employeurs à comprendre les qualifications universitaires des candidats ayant étudié à l'étranger. **World Education Services** (WES) authentifie et évalue les grades et les diplômes internationaux pour déterminer leurs équivalences canadiennes. Les services d'évaluation des diplômes de WES atténuent les risques et rationalisent le processus d'embauche.

Le saviez-vous?

World Education Services possède un outil d'évaluation gratuit des diplômes qui permet aux candidats d'évaluer leurs diplômes selon les critères canadiens. Si un diplôme international suscite votre curiosité, utilisez cet outil pour obtenir un aperçu de son équivalence canadienne.

Cliquez ici pour commencer à l'utiliser dès aujourd'hui! (en anglais)

Considération essentielle

Le processus d'immigration et tout ce qui fait partie de l'établissement dans un nouveau pays entraînent des conséquences évidentes sur la trajectoire professionnelle d'une personne. Ces conséquences apparaissent souvent dans un curriculum vitae (p. ex. périodes de chômage ou fréquents changements d'emploi). Les changements de poste fréquents avant et après l'immigration des candidats ne devraient pas être considérés comme des indicateurs de leur capacité de réussite à long terme. Concentrez-vous plutôt sur leurs études et leur expérience à l'étranger; ce sont de meilleurs indicateurs du potentiel des candidats et des compétences qu'ils ont acquises précédemment.

Vous voulez d'autres ressources?

- Consultez TRIEC Learning : **Finding Talent** est un excellent cours gratuit qui traite de nombreux thèmes de cette section. (en anglais).
- Recherchez dans le site Web Embauche immigrants Ottawa **le Guide de l'employeur pour l'intégration des immigrants au milieu de travail.**
- Recherchez dans le site Web d'Immigrant Employment Council of BC les ressources **Find Immigrant Talent.** (en anglais).

L'embauche : éliminer les obstacles dans l'entrevue

L'entrevue est une étape critique du processus d'embauche. C'est à cette étape que les employeurs évaluent les compétences, les études et l'expérience professionnelle antérieure qui ont préparé un candidat à un rôle particulier. Cette section vise à suggérer aux professionnels des RH et aux gestionnaires recruteurs des stratégies et des conseils pour dépasser les différences culturelles et les préjugés involontaires afin d'apprécier pleinement le potentiel des candidats immigrants.

Intervieweur : comment supprimer les angles morts

Reconnaître ses préjugés personnels est une étape nécessaire et importante pour assurer une décision d'embauche impartiale. Contrer ses préjugés personnels est difficile et, au bout du compte, dépend de la motivation du personnel recruteur pour prendre le temps de reconnaître et de minimiser ses préjugés avant l'entrevue. Sensibiliser aux préjugés et prendre des mesures pour s'informer contribue à rendre le résultat du processus d'embauche plus équitable.

Un préjugé personnel est ce qu'une personne croit au sujet d'un groupe de personnes particulier; il peut être favorable ou défavorable et influencer en conséquence sur la décision d'embauche. Nos préjugés sont largement inconscients et nous conduisent à des hypothèses incorrectes sur les autres personnes, fondées sur nos attentes à l'égard du comportement, plutôt que sur le comportement réel lui-même. Les préjugés naissent de votre expérience personnelle, et peuvent vous conduire à favoriser un candidat qui a fréquenté la même université que vous, ou ils découlent de vos attentes, fondées sur les normes culturelles auxquelles vous souscrivez.

Réfléchissez, à titre d'exemple, à la communication non verbale. Au Canada, regarder quelqu'un droit dans les yeux est associé à un degré élevé d'engagement et de respect envers son interlocuteur. L'absence de contact visuel peut être interprétée par erreur comme un manque d'intérêt ou de confiance alors que, en fait, pour certaines personnes, ne pas regarder quelqu'un dans les yeux est une marque de respect. Personne ne peut être conscient de tous ses préjugés personnels. Pendant une entrevue, il importe d'avoir l'esprit ouvert, de se concentrer sur le contenu de l'entrevue et de rester conscient de ses préjugés personnels susceptibles d'influer sur ses impressions à l'égard de l'adéquation du candidat pour le rôle.

Pour vous aider à minimiser vos propres préjugés, réfléchissez à ce qui suit.

- Les qualités qui, selon vous, démontrent le « professionnalisme » pendant une entrevue (p. ex. l'aspect extérieur, le ton de voix et le langage corporel). Prenez note de votre réaction face à chacun de ces aspects et soyez conscient des cas dans lesquels un candidat ne répond pas à vos attentes. Réfléchissez afin de déterminer si votre impression positive ou négative de ces caractéristiques modifie votre opinion sur les capacités d'un candidat.
- Votre impression à l'égard des personnes animées et des personnes plus réservées — Pensez-vous que les personnes plus animées ou plus sociables sont moins professionnelles? Ou peut-

être pensez-vous qu'elles sont plus motivées et impatientes d'exercer cette fonction? Pour les candidats plus réservés, pensez-vous qu'ils sont moins intéressés? Ou plus professionnels et polis?

- Votre première réaction face à un accent « étranger » ou régional prononcé — Associez-vous les accents à la maîtrise de l'anglais d'une personne? Vous sentez-vous plus à l'aise pour parler avec des personnes qui ont le même accent que vous? Constatez-vous que la manière de parler d'un candidat vous fait présumer ses compétences et son expérience?
- Votre première réaction face à une origine raciale ou ethnique différente de la vôtre — Associez-vous ce groupe racial ou ethnique à une interaction négative de vous-même ou d'autres personnes avec lui? Vous sentez-vous plus à l'aise pour travailler avec des personnes à l'origine raciale ou ethnique similaire à la vôtre? L'adaptation d'une personne à l'organisation vous préoccupe-t-elle, si sa race ou son ethnicité est différente de celle de la majorité?

Dans votre rôle d'intervieweur, vous devez reconnaître l'influence de vos propres expériences sur l'impression qu'un candidat vous donne. Ralentissez votre prise de décision et posez-vous ces questions importantes au sujet de vos impressions. Percevez-vous ce candidat en tant que personne, ou des idées préconçues au sujet de la race, de l'ethnicité, du genre ou de la religion de cette personne influent-elles sur votre évaluation? La prise de conscience est une première étape indispensable pour supprimer les angles morts et pour s'assurer que vos préjugés personnels n'obscurcissent pas votre évaluation des aptitudes d'un candidat et de sa maîtrise des compétences exigées pour l'emploi.

Le saviez-vous?

La diversité du bassin de candidats invités à l'étape de l'entrevue a une forte incidence sur votre embauche d'un candidat de couleur ou d'une femme. Plusieurs études ont démontré que si un seul membre d'une minorité visible ou une seule candidate fait partie du bassin de candidats, il n'y a statistiquement parlant aucune chance pour que cette personne soit embauchée. Étant la seule candidate ou la seule personne de couleur, cette personne se distingue par sa différence, ce qui active les préjugés inconscients à son désavantage. Si vous ajoutez plusieurs membres d'une minorité visible ou plusieurs candidates au bassin de l'entrevue, les chances d'embaucher une personne membre d'une minorité visible ou une femme augmentent considérablement. C'est ce qu'on appelle l'effet « deux dans le bassin » et c'est une mesure importante à prendre pour surmonter les préjugés inconscients en faveur de l'équité raciale et de genre dans votre main-d'œuvre.

Questions d'entrevue : comment les réviser

Lors de la préparation à l'étape de l'entrevue du recrutement, il est essentiel de structurer l'entrevue de façon à en tirer l'information nécessaire pour évaluer si le candidat possède les compétences indispensables pour occuper le poste. Pour interviewer des candidats immigrants, voici plusieurs pratiques exemplaires à appliquer pour s'assurer que les questions de l'entrevue ne les condamnent pas, par inadvertance, à l'échec. Envisagez d'adopter les pratiques exemplaires ci-dessous pendant la révision de vos questions d'entrevue.

- **Liez les questions aux compétences essentielles** : reprenez votre offre d'emploi et examinez attentivement les responsabilités du poste; dressez la liste des compétences essentielles nécessaires pour s'acquitter de chaque responsabilité. Créez les questions et la ou les réponses attendues qui détermineraient votre évaluation positive d'une compétence. Mettez ces questions à l'essai avec un collègue qui exerce de préférence un emploi similaire à celui du poste que vous voulez pourvoir. Si vos questions ne suscitent pas la réponse attendue, cela indique qu'elles doivent vraisemblablement être revues.

Voir, dans la section **Recrutement**, la stratégie à employer pour réviser les descriptions d'emploi afin qu'elles présentent clairement les compétences essentielles.

- **Posez des questions pertinentes et concrètes** : les questions ouvertes qui font appel à la connaissance des normes culturelles canadiennes sont plus difficiles pour les candidats immigrants qui ne connaissent pas aussi bien les normes culturelles des entrevues. Les questions qui peuvent sembler simples pour un intervieweur canadien, comme « Parlez-moi de vous », peuvent conduire un candidat à répondre d'une manière qui ne répond pas aux attentes à son égard. Remplacer « Parlez-moi de vous » par « Parlez-moi de vos études et de votre expérience en relation avec ce poste » permet d'être concret. Cette nouvelle version exprime plus clairement ce que vous aimeriez que le candidat dise. En révisant cette question pour la clarifier, vous favorisez la réussite du candidat. Réviser les autres questions de votre processus d'entrevue; examinez leur formulation pour savoir si elle sera propice au type de réponse que vous recherchez.

Pour savoir quelles autres questions réviser ou reformuler, consultez cette ressource d'**Embauche immigrants Ottawa**. (en anglais)

- **Évitez les métaphores dans vos questions** : les expressions idiomatiques, familières et les métaphores employées fréquemment dans les questions d'entrevue, comme « Décrivez-moi un moment où vous avez dû sortir des sentiers battus », ou « Qu'avez-vous à nous offrir? » ne sont pas nécessairement communes à toutes les cultures. Ces questions peuvent entraîner une confusion inutile et une erreur d'interprétation de ce qui est demandé. Réviser ces questions pour les rendre plus claires et leur faire mieux cibler la compétence que vous cherchez à évaluer. Dans le premier exemple, « Décrivez-moi un moment où vous avez dû sortir des sentiers battus », évaluez-vous la capacité du candidat à résoudre des problèmes complexes? Ou évaluez-vous son imagination créatrice? Dans le premier cas, posez la question d'une manière plus directe : « Décrivez-moi un moment où vous avez fait face à un problème complexe — qu'avez-vous fait pour le résoudre? Que cette

expérience vous a-t-elle appris? » Dans le deuxième cas, envisagez de formuler la question pour aborder plus directement l'imagination créatrice : « Décrivez-moi un moment où vous avez dû créer une nouvelle méthode d'exécution d'une tâche dans le cadre de votre rôle ou de votre équipe. »

- **Ajoutez une évaluation des compétences** : une évaluation des compétences précises, du type évaluation en cours d'emploi ou test, complète parfaitement une entrevue standard. Une évaluation de leur performance permet aux candidats immigrants de démontrer leur capacité d'application d'une compétence particulière et à vous, l'intervieweur, d'évaluer la compétence « en action ». Les tests des compétences peuvent être fournis à l'avance ou pendant l'entrevue et devraient être liés à une compétence essentielle pour le poste.

Vous recherchez d'autres ressources?

Lisez cette ressource du TRIEC sur [L'élaboration de questions d'entrevue fondées sur les comportements interculturels](#). (en anglais)

Conduite d'entrevue : comment la réussir

Voici plusieurs conseils simples à suivre pour assurer une entrevue interculturelle efficace pour un candidat immigrant.

- **Pratiquez l'uniformité.** Le processus, les questions et la structure de l'entrevue devraient être identiques pour chaque candidat.
- **Posez une question à la fois.** Poser plusieurs questions à la fois peut mettre un candidat en difficulté. Posez une question à la fois, de manière claire et concise; évitez le jargon ou l'humour qui peut être difficile à interpréter pour le candidat.
- **Concentrez-vous sur le contenu.** Les différences culturelles peuvent influencer sur le « style » d'un candidat et, par ricochet, sur votre opinion sur l'adéquation du candidat. Donnez la priorité au contenu des propos du candidat et remettez votre évaluation en question si elle attache trop d'importance au style.
- **Soyez prêt à reformuler vos questions.** Si une réponse d'un candidat semble brève ou manquer de pertinence, reformulez la question comme celle-ci a pu être mal comprise. Dans d'autres cas, si un terme ou une expression manquent de clarté pour vous, demandez une clarification. Certains termes ou expressions employés couramment dans d'autres pays ne le sont pas au Canada.
- **Interprétez le silence.** Pendant qu'ils se préparent à répondre à une question, les candidats de certaines cultures ne tentent pas souvent de combler le silence par la réaction typique « C'est une bonne question. Permettez-moi d'y réfléchir ». Dans d'autres cas, les candidats peuvent avoir besoin de traduire mentalement, dans les deux sens, du français à leur langue

maternelle. Dans un cas comme dans l'autre, il est important de rassurer les candidats en leur disant de prendre leur temps et il est important pour vous, l'intervieweur, d'être prêt à accepter volontiers les silences pendant le processus d'entrevue.

- **Prêtez attention aux indices non verbaux.** Il existe des différences culturelles dans le langage corporel et l'expression de la personnalité. En passant en revue vos notes de l'entrevue, reconnaissez quand ce sont les comportements non verbaux du candidat, plutôt que le contenu de ses réponses, qui peuvent susciter une réaction critique de votre part.

Considération essentielle

Faire appel à un groupe d'intervieweurs au lieu d'une seule personne pour conduire une entrevue en tête à tête est une pratique exemplaire pour s'assurer d'évaluer l'adéquation d'un candidat en fonction de plusieurs points de vue. Pensez attentivement à votre propre identité (c.-à-d. votre race, genre, statut d'immigration, statut socioéconomique, etc.) et aux diverses identités présentes au sein de votre équipe. Envisagez de solliciter des collègues qui abordent souvent un défi ou une situation de travail d'une autre façon que vous ou un collègue avec qui il vous arrive d'être en désaccord. Composer délibérément le comité d'entrevue de collègues au point de vue différent du vôtre peut contrer les préjugés personnels et les erreurs d'interprétation.



Adaptation en ligne

Les entrevues virtuelles sont maintenant de plus en plus fréquentes, à cause des restrictions liées à la distanciation physique et à la fréquence accrue du travail à distance. Comme les entrevues virtuelles sont une nouveauté pour de nombreux recruteurs comme pour de nombreux candidats, envisagez de mettre les conseils ci-dessous en pratique pour faciliter les entrevues interculturelles dans un environnement virtuel.

- **Attendez-vous à des interruptions et communiquez clairement votre plan au candidat.** Une entrevue à domicile est sujette aux distractions du milieu ambiant. Quand vous envoyez une invitation à une entrevue virtuelle, donnez des instructions au candidat sur ce qu'il devrait faire si l'entrevue est interrompue par des difficultés techniques et reconnaissez explicitement la possibilité de perturbation des entrevues à domicile par les partenaires, les enfants ou les animaux familiers. Encouragez les candidats à trouver un endroit privé pour l'entrevue, mais vous, l'intervieweur, devez reconnaître qu'une confidentialité totale et inviolable risque d'être impossible.

- **Tenez compte des décalages dans la communication vidéo.** Dans les réunions virtuelles, les interventions des personnes peuvent se chevaucher à cause des retards dans les plateformes numériques, ce qui crée une situation gênante et extrêmement distrayante. Exercez-vous à attendre quelques secondes avant de répondre pour éviter de parler accidentellement en même temps que le candidat ou de l'interrompre.
- **Donnez des conseils techniques pour que l'entrevue se déroule sans heurts².** Donnez ces conseils au candidat et appliquez-les vous-même pour que l'entrevue se déroule harmonieusement.
 - Rechargez totalement votre ordinateur à l'avance ou, si c'est possible, laissez-le branché pendant l'entrevue.
 - Désactivez ou mettez en sourdine toutes les alertes et les notifications sur vos appareils mobiles et votre ordinateur.
 - Pour limiter les bruits ambiants, choisissez un emplacement intérieur calme.
 - Prêtez attention au cadrage de la caméra pour vous assurer d'apparaître clairement. Pour y parvenir, placez-vous au centre du cadre, élevez votre ordinateur pour placer la caméra à hauteur d'œil et évitez toute source de lumière vive (de proches fenêtres p. exemple) directement derrière vous, ce qui vous ferait apparaître en silhouette.
 - Prenez des notes au stylo sur du papier, comme le bruit de la frappe sur le clavier peut être une source de distraction.

Considération essentielle

Les entrevues virtuelles peuvent vous révéler le domicile d'un candidat. Comme cela a été mentionné précédemment, des interruptions imprévues peuvent avoir lieu à cause d'enfants ou d'animaux familiers. Des problèmes techniques surviendront et il faut s'y attendre. Évitez les préjugés inconscients en prévoyant plus de temps pour écouter et pour vous concentrer sur les compétences et l'expérience du candidat. Soyez souple pour programmer une entrevue. Reconnaissez que de nombreuses personnes du ménage peuvent utiliser les appareils numériques (c.-à-d. un ordinateur portable) à tour de rôle et que la garde d'enfants peut limiter la disponibilité d'un candidat.

L'accueil : les employés immigrants se sentent les bienvenus

² Adaptation de Recruiting Brief. (24 novembre 2020). Guide *How to Hire Remotely*. <https://www.recruitingbrief.com/frs/14943735/-how-to-hire-remotely-guide/email> (en anglais)

Après le processus de recrutement et d'embauche de n'importe quel candidat, il est indispensable de disposer de processus pour s'assurer que le nouvel employé se sente le bienvenu et qu'il soit accueilli et intégré à votre main-d'œuvre avec efficacité. C'est particulièrement vrai pour les immigrants qui peuvent avoir besoin de plus de conseils pour se familiariser avec les systèmes de travail et la culture de votre organisation. La réussite du maintien à l'effectif des nouveaux employés débute à la phase de l'accueil. Il peut être difficile pour quiconque d'apprendre les règles écrites et non écrites d'une nouvelle communauté. Tout le personnel devrait participer à ce processus en s'efforçant de créer un milieu accueillant pour les nouveaux employés.

Orientation : comment la réviser

Une orientation minutieuse dans un nouveau milieu de travail est fondamentale pour améliorer le maintien à l'effectif et pour qu'un nouvel employé se sente le bienvenu et intégré. L'orientation devrait être conçue de manière à fixer les attentes et à clarifier les politiques et les procédures du milieu de travail. Pour les nouveaux employés immigrants, il est indispensable d'inclure la culture, les valeurs, les attentes du milieu de travail et les comportements à adopter en son sein qui sont difficiles à connaître, qui ne sont pas écrits ou communiqués et qui peuvent aller de soi quand la main-d'œuvre est composée principalement de personnes à l'origine culturelle commune. La présentation de ces attentes pourrait notamment prendre la forme d'un aperçu de l'étiquette de l'utilisation des espaces partagés, comme remplir la boîte à café quand elle est vide, du régime de confiance pour les pauses, du sens de la « politique de la porte ouverte » et de la marche à suivre pour proposer ses idées à l'équipe au sens large.

Voici plusieurs stratégies qui faciliteront la révision de votre processus d'accueil et d'orientation.

1. **Tenez compte des trois P³**. Commencez par prévoir votre orientation en tenant compte des personnes, de la prestation et de la paperasse.
 - Quelles sont les **personnes** clés que chaque nouvel employé doit rencontrer, quelles seront les modalités de ces rencontres et quand devraient-elles avoir lieu? Des exemples de ces types de rencontres sont les activités sociales informelles, les activités d'accueil en groupe, le jumelage avec un collègue, les rencontres avec les cadres supérieurs, la mise en place d'une équipe et les présentations, le mentorat et d'autres rencontres importantes.
 - Qu'est-ce qui est nécessaire pour soutenir n'importe quel nouvel employé dans la **prestation** de son rôle? Des exemples de méthodes à employer à cette fin sont l'observation au poste de travail, la définition des attentes et la communication d'une rétroaction, les bilans avec RH, l'accompagnement et d'autres types de formation.

³ Adaptation de la trousse d'outils de l'Immigrant Employment Council of British Columbia (IEC-BC). (2018). *Onboarding Newcomers : A Toolkit for BC Employers*. <https://www.iecbc.ca/wp-content/uploads/2019/03/IECBC-Onboarding2018-webV2.pdf> (en anglais)

- Enfin, quelle **paperasse** et quels processus doivent être examinés, utilisés et expliqués? Il s'agit, par exemple, de l'orientation à l'entreprise, d'un manuel ou de politiques, de ressources et de formulaires.
2. **Examinez les besoins d'adaptation du poste de travail.** Les personnes de certaines cultures participent à des pratiques religieuses de temps en temps pendant la journée de travail. Il serait parfait de désigner un emplacement approprié dans le lieu de travail et d'en informer tous les employés.



Adaptation en ligne

Si votre équipe travaille à distance, offrir un horaire souple pour les pauses ou prévoir des moments où les équipes ne peuvent pas se réunir permet parfaitement à un employé de ne pas être en ligne pour des raisons religieuses.

3. **Abordez le respect des délais.** Définissez clairement vos attentes concernant les heures de travail, la présentation des rapports sans retard et le respect d'échéances explicites.



Adaptation en ligne

Si votre équipe travaille à distance, la clarté de la communication sur les heures de travail et les attentes est essentielle. Tenez compte de la capacité de votre entreprise à assouplir l'horaire de travail d'un nouvel employé qui doit trouver le juste équilibre entre ses besoins en matière de garde d'enfants ou les besoins d'autres travailleurs à distance à son domicile et son propre travail.

4. **Tenez compte du jargon et des normes du milieu de travail.** De nombreuses organisations emploient fréquemment la terminologie et le jargon propres à leur secteur, ainsi que de l'argot, des expressions idiomatiques et du langage familier. Pour soutenir les nouveaux employés, la pratique exemplaire consiste à expliquer les acronymes en réunion, au lieu d'attendre qu'un nouvel employé demande leur sens. Envisagez de créer une liste ou un aide-mémoire des acronymes et des abréviations propres à votre secteur d'activité ou à votre milieu de travail pour que les nouveaux employés commencent à se familiariser facilement avec eux.
5. **Protégez la santé des employés.** Si le nouvel employé travaille dans un lieu de travail physique, assurez-vous que les processus et les protocoles de sécurité sont passés en revue de manière explicite pendant l'orientation. La santé de l'employé doit constituer la priorité absolue et vous devrez faire la démonstration des protocoles en place et familiariser le nouvel employé avec eux. Il est crucial de communiquer clairement au sujet des mesures de ce type — comme la modification de l'horaire de travail par le biais de quarts et de roulements quotidiens, ou la mise en œuvre de nouvelles mesures d'hygiène et de sécurité, comme la distanciation physique et le port du masque. Vous devez donner confiance à votre nouvel employé en le convainquant que votre organisme prend toutes les mesures nécessaires pour assurer la sécurité de son personnel.



Adaptation en ligne

L'accueil de nouveaux employés à distance rend particulièrement difficiles les relations interpersonnelles et la confiance mutuelle. La communication est même encore plus importante pour une main-d'œuvre à distance et il faut donc vous assurer d'inclure une présentation approfondie des modes de communication de votre équipe et du style de chaque type de communication. Par exemple, certaines organisations réservent les courriels pour des demandes plus formelles, tandis que les plateformes de messagerie instantanée servent aux communications plus informelles, à base de discussions. Voici d'autres moyens efficaces pour favoriser les relations à distance avec les nouveaux employés :

- communiquer les coordonnées de leur gestionnaire recruteur, du soutien des TI et de RH;
- créer un annuaire et un organigramme de l'entreprise — avec des photos, de l'information sur les employés et des faits amusant pour les personnaliser;
- programmer des discussions « à la fontaine d'eau fraîche » avec les autres membres de l'équipe sur des plateformes comme Microsoft Teams ou Slack, et encourager les employés à partager du contenu et des mises à jour sans lien avec le travail (p. ex. recettes originales préparées pendant le confinement, recommandations de livres, de films, de séries télévisées, etc.).

Après la première semaine

L'accueil d'un nouvel employé se prolonge au-delà de la première semaine ou même de la traditionnelle période d'essai de trois mois. On devrait faire régulièrement le point avec les nouveaux employés, une fréquence bihebdomadaire de ces points étant parfaitement propice à une relation de travail positive avec un nouvel employé et, pour les immigrants, il est important d'ajouter à ces points des questions sur l'intégration culturelle. Envisagez des questions comme celles-ci :

- Qu'est-ce qui vous a surpris dans notre fonctionnement ici?
- Qu'avez-vous aimé? Qu'est-ce qui vous a déplu?
- Quelle information vous aurait été utile lors de votre premier jour de travail?

Ce type de relations régulières permet de clarifier rapidement des idées fausses, d'éviter de futurs malentendus et d'améliorer le processus d'orientation général pour les immigrants qui seront embauchés à l'avenir.

Considération essentielle

Pour obtenir une meilleure rétroaction, employez des questions ouvertes au lieu des questions auxquelles répondre par oui ou par non.

Questions par oui ou non	Questions ouvertes
Comprenez-vous?	Quelle autre information puis-je vous donner?
Est-ce logique pour vous?	Qu'en pensez-vous?
Est que c'est clair?	Quand devrions-nous commencer, selon vous?
Avez-vous des questions?	Quelles sont vos autres questions?

Programme de jumelage avec un pair

Un système de jumelage est un excellent moyen de faciliter la transition d'un nouvel employé. Un programme d'orientation structuré contribue beaucoup à faciliter la compréhension de l'organisation par un nouvel employé, mais un jumelage informel lui permet de s'intégrer avec succès à la culture du milieu de travail. Un pair peut faire visiter à un nouvel employé le milieu de travail physique ou virtuel et répondre aux questions qu'un immigrant nouvellement embauché pourrait hésiter à poser à un superviseur immédiat.

Voici des caractéristiques communes à un système de jumelage réussi pour votre organisation.

- **Les éléments fondamentaux** : le pair devient le partenaire d'un nouvel employé pendant ses deux à trois premiers mois d'emploi. Ce pair devient une personne-ressource connue et fiable pour des questions qui peuvent sembler trop triviales pour les poser continuellement à son superviseur et qui sont essentielles pour se sentir à l'aise et être productif.
- **Les responsabilités du pair** : le pair offre habituellement des conseils sur les aspects quotidiens du travail, encourage le nouvel employé et lui fournit des ressources théoriques. Il représente un point d'accès unique, fiable et motivé pour les questions de base d'un nouvel employé.
- **Les caractéristiques d'un bon pair pour un jumelage** : un pair doit posséder la majorité de ces caractéristiques clés pour être sélectionné pour un jumelage :
 - Ouvert à la communication : le pair doit pouvoir fournir de l'information pertinente et favoriser un processus d'apprentissage autonome continu.

- Modèle de rôle : le pair doit être un employé modèle qui incarne les valeurs de l'entreprise.
- Travailleur motivé : le pair doit avoir une conception positive de son propre travail et utiliser cette attitude pour susciter de l'assurance et de la loyauté chez le nouvel employé. En bref, le pair donne l'exemple.
- Professionnel compétent : le pair est prêt à guider le nouvel employé dans de nombreuses situations en s'appuyant sur sa propre expérience et sur les connaissances acquises dans le milieu de travail.
- Autres facteurs clés : le pair doit être un travailleur compétent et expérimenté, en mesure de consacrer du temps aux nouveaux employés et fier d'appartenir à votre organisation. Il est important de sélectionner des pairs qui tiennent compte des différences culturelles et, si possible, qui parlent la même langue. Pour pouvoir être jumelé, un pair ne devrait pas exercer des fonctions de supervision du nouvel employé.

Considération essentielle

Les entreprises plus petites ne peuvent peut-être pas affecter un employé formellement à un jumelage. Dans ce cas, tenez compte des caractéristiques clés présentées ci-dessus et identifiez un employé qui possède ces qualités. Permettez à cette personne de faire régulièrement le point de manière informelle avec un immigrant embauché. Ce membre du personnel pourrait être un gestionnaire de bureau ou une personne qui occupe le poste de réceptionniste et qui interagit avec des employés de toute l'organisation.

Vous voulez d'autres ressources?

Pour en savoir plus, consultez les ressources du TRIEC : [Onboarding](#). (en anglais)

L'intégration : favoriser l'intégration des employés

L'intégration des immigrants de talent à votre main-d'œuvre ne se limite pas au recrutement, à l'entrevue et à l'accueil, elle consiste autant à aider vos employés déjà en poste à s'épanouir avec la nouvelle personne de talent qu'à aider le nouvel employé à s'adapter à l'équipe et au nouveau milieu. Son but est de permettre à votre organisation de bénéficier de nouvelles idées qui complètent les points forts de votre équipe actuelle.

L'intégration ne consiste pas simplement à jouer avec les chiffres. Préparer sérieusement le milieu de travail à accueillir et à intégrer ces personnes de talent exige beaucoup plus de travail que compter les immigrants embauchés. Les employeurs comprennent qu'une culture d'intégration permet à tous les employés d'être eux-mêmes et d'atteindre leur potentiel. L'intégration va dans les deux sens : il est important de trouver le juste équilibre entre la nécessité de soutenir les immigrants de talent et la nécessité de permettre au personnel en poste de s'adapter et de pouvoir intégrer les nouveaux employés.

Mentorat : des possibilités de perfectionnement

Les programmes de mentorat formels et informels facilitent efficacement l'intégration des immigrants et promeuvent la compréhension interculturelle chez les employés en poste. Pour les employés immigrants, un mentor en milieu de travail est un employé compétent et chevronné de l'organisation qui accepte de les accompagner. Le mentorat permet aux nouveaux employés d'apprendre les éléments intangibles nécessaires pour réussir dans le milieu de travail. Pour les nouveaux immigrants, une relation de mentorat leur permet à la fois d'apprendre plus d'informations au sujet de votre entreprise, ainsi qu'au sujet des normes du milieu de travail canadien. Pour les mentors qui sont membres de votre personnel, le mentorat constitue une importante possibilité de perfectionnement et améliore leur compréhension interculturelle. Le double bénéfice pour l'employé mentoré et le mentor est avantageux et rentable en favorisant l'intégration et en développant la capacité d'intégration du milieu de travail.

Considération essentielle

Les mentors peuvent jouer un rôle central en assurant le maintien à l'effectif et en facilitant l'engagement organisationnel, surtout en temps de crise. La recherche démontre que, quand les mentors s'occupent activement des employés mentorés, ces derniers nouent des liens émotionnels plus solides avec l'organisation, font état d'une satisfaction professionnelle supérieure et se sentent mieux soutenus par l'organisation en général.

Voici comment mettre en place un programme de mentorat interne⁴.

1. **Définissez vos buts.** Si votre but consiste à favoriser l'inclusion et à ouvrir la voie aux responsabilités d'encadrement pour les employés immigrants, votre programme de mentorat ne sera pas structuré de la même façon que si votre but consiste à accueillir les personnes nouvellement embauchées ou à leur faire acquérir un ensemble de compétences plus techniques. Pour cet exemple, supposons que votre but consiste à accueillir les immigrants nouvellement embauchés et à faciliter leur intégration.
2. **Expliquez vos buts à votre équipe — et indiquez clairement qu'ils sont prioritaires pour l'organisation.** Cette étape est particulièrement importante en période d'austérité ou de stress. Les employés peuvent s'inquiéter à l'idée de consacrer, pendant leur journée de travail, du temps au mentorat d'employés, compte tenu des priorités opérationnelles concurrentes. Il est important de rappeler au personnel que votre organisation est résolue à accueillir et à intégrer les immigrants embauchés et que votre direction soutient les mentors sans réserve pour qu'ils investissent du temps et des ressources dans le programme.
3. **Choisissez vos mentors.** Les mentors des employés devraient représenter le but du programme de mentorat. Pour le but de notre exemple, les mentors appropriés devraient être des employés qui connaissent l'entreprise et sa culture, qui sont amicaux, mais professionnels, dans leur comportement et qui possèdent les compétences interpersonnelles requises pour nouer efficacement une relation de confiance avec un pair.
4. **Choisissez vos mentorés.** Aux fins de votre but de stimuler l'inclusion et l'intégration, vous devrez choisir les mentorés possibles parmi les immigrants récemment embauchés. Réfléchissez à ceux qui bénéficieraient le plus d'un mentor, comme une personne dont c'est le premier emploi au Canada, dont la maîtrise de la langue peut nécessiter plus de pratique ou qui travaille de manière autonome, sans contact quotidien régulier avec d'autres collègues. Votre tâche la plus importante, après la sélection des mentorés possibles, sera l'évaluation de leur intérêt pour le mentorat. Dans l'idéal, le mentorat serait offert à chaque membre de l'organisation, mais, au stade du lancement d'un nouveau programme, il vaut mieux commencer par un petit groupe bien défini, puis élargir le programme quand vous connaîtrez ses aspects efficaces.
5. **Jumelez les mentors et les mentorés.** Vous pouvez le faire de milliers de façons différentes, selon votre structure organisationnelle et selon les différents mentors et mentorés sélectionnés. Votre personnel est peut-être réparti entre différents services et vous voulez renforcer l'intégration entre ces services; dans ce cas, vous devrez jumeler les mentors avec des mentorés d'un autre service. À l'inverse, si vous voulez mieux intégrer les immigrants nouvellement embauchés à leur propre service ou équipe, vous devrez jumeler les mentors et les mentorés au sein de la même équipe. Il est important de ne pas jumeler le mentoré avec un superviseur direct. Le but de favoriser

⁴ Adaptation de Haun, L. (18 juin 2020). *The COVID-19 Crisis is a Mentorship Opportunity: Here's How to Take Advantage of It*. TLNT. <https://www.tlnt.com/the-covid-19-crisis-is-a-mentorship-opportunity-heres-how-to-take-advantage-of-it/> (en anglais)

l'intégration et l'inclusion pourra être contrecarré si un mentoré n'est pas à l'aise pour poser des questions ou faire part de ses sujets de préoccupation — ce qui peut arriver dans le cadre de la dynamique du pouvoir entre employé et superviseur. La dynamique relationnelle est importante. Assurez-vous de permettre aux mentorés de communiquer une rétroaction mûrement réfléchie au sujet de leur mentor, car le jumelage n'est pas toujours adéquat.

6. **Définissez les attentes et uniformisez les modalités.** Il vous incombe de responsabiliser vos mentors et vos mentorés jumelés en leur donnant des instructions claires sur la structure des relations dans le cadre du programme de mentorat de l'entreprise. Il est essentiel de définir des attentes standard pour les rencontres, comme leur fréquence bihebdomadaire, et des questions propices à une discussion approfondie entre chaque mentor et mentoré.
7. **Évaluez le rendement au fil du temps.** Trois mois après le début de votre programme de mentorat, collectez des données — à la fois objectives, comme un sondage sur la satisfaction des employés, et subjectives, comme les sentiments d'inclusion et de confiance à l'égard de l'entreprise — et passez-les en revue avec votre équipe pour effectuer des ajustements.



Iversoft est déterminée à embaucher des immigrants de talent. La diversité ouvre de nouvelles perspectives et permet aux équipes de trouver des solutions originales aux problèmes que nos clients nous font confiance pour les résoudre. Si vous n'embauchez que des personnes qui pensent comme vous, vous limitez votre impact potentiel. Points de vue diversifiés = meilleur résultat net. »

Steph Barlow, directrice des collaborateurs et de la culture, Iversoft, Ottawa (Ontario)

Programmes de mentorat externes

Si le moment ne se prête pas à la création d'un programme de mentorat par votre organisation ou si votre entreprise est plus petite, vous ne disposez peut-être pas des ressources nécessaires pour mettre en œuvre le type de programme décrit ci-dessus. Les membres de la coalition #ImmigrantsWork disposent heureusement de programmes de mentorat qui peuvent aider vos employés en poste à améliorer leur compréhension interculturelle et à bénéficier de possibilités de perfectionnement professionnel. Votre

organisation peut soutenir ces programmes en y participant et en encourageant vos employés à s'y joindre en tant que mentors.

La participation à un programme de mentorat établi dans la communauté présente de nombreux avantages pour les mentors et les mentorés, notamment en :

- facilitant la transition pour les nouveaux employés;
- offrant des possibilités d'apprentissage à la fois aux mentors et aux mentorés;
- donnant un aperçu de la culture locale, ce qui prépare mieux les mentorés immigrants à être embauchés;
- vous aidant à reconnaître et à préparer les nouveaux leaders potentiels, ce qui résout les pénuries problématiques de personnes de talent et réduit les coûts de recrutement et de formation;
- contribuant à une culture de l'apprentissage, du perfectionnement professionnel et du partage de l'information — une culture qui pourra améliorer la satisfaction professionnelle de tous vos employés;
- préparant mieux les immigrants au milieu de travail et en les aidant à s'adapter plus rapidement à leur nouvel emploi;
- employant une méthode qui a fait ses preuves pour aider les immigrants à opérer la transition à la culture du milieu de travail canadien.

Le saviez-vous?

La perturbation des relations de mentorat par la pandémie de COVID-19 n'est pas inévitable. De solides **preuves** démontrent que le mentorat par vidéoconférence en temps réel donne d'aussi bons résultats que le mentorat en personne. D'autres méthodes, comme les courriels, les clavardages et les messages texte, donnent de la souplesse pour rester en contact.

Pour vous renseigner sur les programmes offerts par les membres de notre coalition, cliquez sur les liens ci-dessous.

- **Immigrant Employment Council of B.C. (IEC-BC)**
Le programme MentorConnect jumelle des immigrants qualifiés et des professionnels confirmés (de nos employeurs partenaires) pour une relation de mentorat propre à une profession. Les immigrants qualifiés possèdent déjà, à leur entrée dans le programme, l'éducation, l'expérience et les compétences linguistiques dont ils ont besoin pour réussir dans le marché du travail canadien. Le programme offre jusqu'à douze heures de mentorat pendant une période de deux mois. Les mentors (de nos employeurs partenaires) présentent également les mentorés à deux membres ou

plus de leurs réseaux professionnels pour des entrevues d'information. Pour vous renseigner et pour devenir un employeur partenaire, [consultez notre site Web](#) ou [adressez-nous un courriel](#).

- **Calgary Region Immigrant Employment Council (CRIEC)**

Le CRIEC crée et anime des programmes de mentorat propres à des professions, ainsi que des stratégies d'apprentissage par l'expérience, auxquelles les employeurs participent, qui permettent aux professionnels immigrants de suivre des cheminements de carrière conformes à leurs objectifs professionnels. Nous mettons ces professionnels en relation avec des mentors qui sont des professionnels bénévoles d'une grande variété d'organisations du secteur des entreprises, du secteur sans but lucratif, du secteur de la recherche et du secteur universitaire, pour qu'ils participent à des sessions et à des activités propices à l'apprentissage authentique dans les deux sens. Cet échange de connaissances et d'expériences crée des liens qui permettent aux immigrants de s'informer sur la culture du milieu de travail, de commencer à développer leurs réseaux personnels et professionnels, d'envisager des choix de carrière et de mieux comprendre les attentes des employeurs. Il s'est avéré que le mentorat permet aux professionnels immigrants de mieux s'y retrouver sur le marché du travail. Par ailleurs, les mentors et les employeurs comprennent mieux les talents et les défis auxquels de nombreux immigrants font face dans leur cheminement de carrière. En conclusion, c'est un programme gagnant pour l'économie régionale. Pour vous renseigner et pour devenir un employeur partenaire, [consultez notre site Web](#).

- **Edmonton Region Immigrant Employment Council (ERIEC)**

Le programme Career Mentorship (Mentorat professionnel) est le fruit de la collaboration de l'Edmonton Region Immigrant Employment Council (ERIEC), des fournisseurs de services aux immigrants et d'entreprises partenaires jumellent les immigrants professionnels (les mentorés) et des professionnels canadiens confirmés (les mentors) pour une relation de mentorat propre à une profession. Le programme Career Mentorship permet aux professionnels immigrants de mieux comprendre la culture du milieu de travail canadien, de créer des réseaux professionnels et d'apprendre à mieux s'intégrer au marché du travail local. Le meilleur accès au mentorat améliore les possibilités d'emploi pour les professionnels immigrants, ce qui résout les problèmes du marché de l'emploi et présente des avantages à plus forte valeur ajoutée pour les employeurs et pour l'économie régionale. Pour vous renseigner et pour devenir un employeur partenaire, [consultez notre site Web](#).

- **Toronto Region Immigrant Employment Council (TRIEC)**

Le programme Mentoring Partnership (Partenariat en mentorat) du TRIEC jumelle les immigrants avec un mentor de leur domaine professionnel qui les informe sur le fonctionnement de leur secteur au Canada et qui leur donne des conseils pour percer dans le marché du travail local. Les employeurs partenaires peuvent investir dans les membres de leur équipe au potentiel élevé en leur donnant la chance de devenir des mentors et de peaufiner leurs compétences en leadership. Ce processus leur permet d'embaucher des équipes plus compétentes, plus diversifiées, de trouver diverses sources de personnes de talent et d'aider chaque année des centaines de nouveaux immigrants à changer de vie. Pour en savoir plus, consultez la [page Web du programme Mentoring Partnership](#).

- **Workforce Planning Board de Niagara**

Le Workforce Planning Board de Niagara est le partenaire de confiance de la communauté qui lui fournit des données et des renseignements à l'appui d'une main-d'œuvre diversifiée et talentueuse. Grâce à notre programme de mentorat des immigrants, les employeurs de Niagara bénéficient du potentiel inexploité des immigrants, comprennent les avantages de l'embauche inclusive et aident les immigrants à comprendre le marché de travail de Niagara et à s'y intégrer. Pour vous renseigner sur notre programme, [consultez notre site Web](#).

- **Embauche immigrants Ottawa**

Embauche immigrants Ottawa (EIO) et son réseau d'organismes de services aux immigrants partenaires offrent divers programmes de mentorat et de mise en relation — [communiquez avec EIO](#) pour vous renseigner au sujet de ces programmes. EIO anime également des événements d'accompagnement par les employeurs sous la forme de séances de réseautage rapide. Les employeurs fournissent de brefs conseils en recherche d'emploi aux chercheurs d'emploi qui appartiennent à un secteur similaire ou à leur profession. Pour vous renseigner sur nos programmes pour les employeurs, [consultez notre site Web](#).

- **Halifax Partnership**

Halifax Partnership travaille de concert avec un vaste réseau d'investisseurs et de partenaires publics, privés et postsecondaires pour accélérer la croissance des entreprises et de l'économie à Halifax. Nos programmes emblématiques, comme le programme SmartBusiness (rétention et expansion des entreprises), le Programme Connecteur, le Programme Connecteur National, le Programme pilote d'immigration au Canada Atlantique et, dernièrement, l'African Nova Scotian Road to Economic Prosperity Action Plan (Plan d'action de la voie de la prospérité économique afro-néo-écossaise), visent à cerner les besoins immédiats et à long terme des entreprises et du marché du travail pour y répondre, et à promouvoir la diversité et l'inclusion dans le milieu des affaires et l'économie. Le [National Connector Program](#) — de Halifax, en Nouvelle-Écosse — offre aux collectivités et aux employeurs une solution clé en main qui augmente le maintien en poste des immigrants de talent grâce au réseautage international. Le programme Connector fait appel à un modèle de réseautage simple, mais très efficace, qui jumelle les immigrants avec des entrepreneurs locaux, des fonctionnaires et des leaders communautaires. Implanté actuellement dans plus de 30 collectivités partout au Canada et en pleine expansion, le National Connector Program est un modèle efficace pour retenir les immigrants de talent et pour rendre les collectivités plus accueillantes et inclusives. Pour vous renseigner sur l'aide que nous pouvons apporter à votre entreprise, [consultez notre site Web](#).

Investir dans le leadership inclusif

Le leadership est primordial pour transformer une organisation en un environnement de travail véritablement accueillant et inclusif. Les mesures actuelles des dirigeants et l'investissement dans le perfectionnement des personnes de talent motivent les employés à soutenir et à pratiquer l'inclusion interculturelle.

Pour rendre efficace le leadership des équipes diversifiées, votre organisation devra adapter sa méthode et son style de leadership. Réfléchissez aux mesures que vous pourrez prendre pour faciliter la transition de votre leadership d'un modèle homogène à un modèle diversifié⁵.

Aspects du leadership	Modèle homogène	Modèle diversifié
Philosophie de gestion	Règle d'or standard : je traite tout le monde comme je veux être traité.	Règle d'or étendue : je découvre comment les gens désirent être traités et j'agis en conséquence.
Perception de la différence	Différence = moins que	Différence = valeur ajoutée
Rôle du leader	Mentor et accompagnateur : l'accent est mis sur l'aide à apporter aux gens pour qu'ils s'adaptent à la culture existante.	Facilitateur et catalyseur : la souplesse et la connaissance des autres normes culturelles façonnent une culture du milieu de travail en évolution.
Mode de communication	La communication est directe et « à point nommé ».	La communication peut être moins directive et tient compte des préférences individuelles.

La communication est indispensable pour que le leadership puisse promouvoir l'inclusion efficacement. Encouragez tous les membres de l'équipe de direction à prendre conscience de leurs propres attitudes, croyances et comportements culturels et à les définir. Encouragez-les à :

- reconnaître leurs propres généralisations, stéréotypes et filtres acquis;
- clarifier leur compréhension des normes culturelles;
- écouter, observer et décrire au lieu d'évaluer et de juger;
- reconnaître que les premières impressions sont souvent inexactes et permettre d'autres interprétations que les leurs;
- s'efforcer de développer leur empathie — essayer de voir une situation de leur propre point de vue culturel, ainsi que de celui des membres de leur équipe;
- vérifier leurs idées préconçues — ne pas partir du principe qu'une autre culture est soit similaire, soit différente de la leur.

⁵ Adaptation d'Embauche immigrants Ottawa (2011). *Guide de l'employeur pour l'intégration des immigrants au milieu de travail*. http://www.hireimmigrantsottawa.ca/downloads/EmployersGuide-Francais/EmpGuide_FR_2011.pdf

Considération essentielle

Pour les organisations qui souhaitent prendre les mesures de base pour favoriser l'inclusion au milieu de travail, la ressource intitulée **TRIEC Inclusive Workplace Competencies framework** (en anglais) définit les compétences, les connaissances et les comportements nécessaires à cette fin. Vous pouvez utiliser les compétences décrites dans cette ressource séparément ou les intégrer à votre cadre existant pour l'améliorer.

Les différences culturelles dans les styles de gestion et de leadership peuvent souvent créer des obstacles qui disqualifient les immigrants de talent et qui les empêchent de parvenir à des postes de gestionnaire. Comme il peut être difficile pour les immigrants de percevoir les qualités subtiles, mais néanmoins attendues, dans le milieu de travail canadien, il est essentiel que les organisations reconnaissent et valorisent l'inclusion à titre de caractéristique indispensable de leurs dirigeants (**rapport du TRIEC**) (en anglais). Les immigrants de talent sont une source de futurs dirigeants et pour remettre en question et améliorer les critères de promotion, il est indispensable de définir le rôle réel du savoir-être et de la culture du milieu de travail, afin qu'ils ne deviennent pas un moyen d'exclusion. Il existe des différences culturelles dans les styles de gestion et de leadership. Il incombe aux organisations de stimuler le potentiel en matière de leadership et de gestion en se montrant transparentes au sujet de la culture et des attentes de l'entreprise et disposées à élargir leur définition de celles-ci afin de permettre aux nouveaux points de vue des personnes de talent du monde entier de s'exprimer. Point important, la responsabilité de s'y retrouver dans ces différences culturelles n'incombe pas seulement aux employés immigrants, les employeurs doivent également accepter et valoriser les conceptions et les points de vue diversifiés — dans l'intérêt de l'inclusion, de la hausse de la productivité et des possibilités d'innovation (**rapport du TRIEC**).

Le saviez-vous?

Un nouveau programme du TRIEC, **Career Advancement for Immigrant Professionals (CAIP)**, vise à aider les employeurs dans leur stratégie de mobilité interne des personnes de talent. Ce programme aide les employeurs à retenir et à promouvoir les immigrants de talent membres de leur personnel, tout en permettant aux professionnels immigrants de réaliser pleinement leur potentiel.

Vous voulez d'autres ressources?

- Consultez les ressources de formation de TRIEC Learning : **Leadership**.
- Informez-vous sur la **formation en compétences interculturelles** gratuite et virtuelle dispensée par Embauché immigrants Ottawa qui vise à améliorer l'efficacité de la communication entre les personnes de différentes cultures, qu'elles soient des collègues, des clients ou des fournisseurs.
- Les dirigeants qui veulent en savoir davantage pour effectuer des changements en profondeur dans leurs organisations peuvent envisager le **Certificate in Inclusive Leadership** du TRIEC (service facturable).

Conclusion

La coalition #ImmigrantsWork reconnaît la profonde incertitude que l'avenir réserve aux milieux de travail canadiens, mais nous sommes motivés pour planifier l'avenir tel que nous le souhaitons. Ce Guide est un point de départ. En 2021, cette coalition poursuivra sa promotion de l'inclusion des immigrants de talent et des pratiques d'inclusion à chaque étape du cycle d'emploi. En concertation avec les employeurs et les professionnels des RH, nous chercherons à mieux comprendre les réalités et les défis auxquels les organisations sont confrontées afin de pouvoir dépasser cette première version pour rechercher des solutions plus proactives à ces défis omniprésents. Tous ensemble, nous pourrons bâtir un Canada où chacun pourra s'épanouir.



Les immigrants hautement qualifiés apportent une grande diversité d'éducation, de formation, de compétences et d'expérience de la vie. Ces employés ouvrent de nouvelles perspectives et introduisent des points de vue diversifiés, ce qui permet à notre entreprise de mieux communiquer avec ses clients. »

Sharon Hinds, gestionnaire, Assurance de la qualité, Rogers, Toronto (Ontario)

Récapitulation des références

Conseil économique des provinces de l'Atlantique. (2010). *Embaucher des travailleurs internationaux au Canada atlantique - Guide pour les employeurs*

<https://www.apec-econ.ca/publications/view/?do-load=1&publication.id=171&site.page.id=2000>

Banerjee, R., Reitz, J. G. et Oreopoulos, P. (25 janvier 2017). *Do Large Employers Treat Racial Minorities More Fairly? A New Analysis of Canadian Field Experiment Data.* (en anglais) <http://www.hireimmigrants.ca/wp-content/uploads/Final-Report-Which-employers-discriminate-Banerjee-Reitz-Oreopoulos-January-25-2017.pdf>

Centre for Research on Inclusion at Work, Embauche Immigrants Ottawa World Skills Employment Centre. (2019). *Improving Immigrant Inclusion in the Workplace.* (en anglais) <https://carleton.ca/criw/wp-content/uploads/Report-Improving-Immigrant-Inclusion-in-the-Workplace.pdf>

Conference Board of Canada. (2009). *Immigrant Friendly Businesses: Effective Practices for Attracting, Integrating and Retaining Immigrants in Canadian Workplaces.* (en anglais) <http://www.hireimmigrants.ca/wp-content/uploads/Immigrant-Friendly-Businesses.pdf>

Recruiting Brief. (24 novembre 2020). Guide *How to Hire Remotely.* (en anglais) <https://www.recruitingbrief.com/frs/14943735/-how-to-hire-remotely--guide/email>

Dishman, L. (28 avril 2016). *Why Your Single Minority Candidate Has Statistically No Chance Of Being Hired.* (en anglais) <https://www.fastcompany.com/3059352/only-interview-one-woman-theres-statistically-no-chance-shell-be-hired>

DIVERSEcity Community Resources Society et PEERs Employment & Education Resources. (2018). *Get in the Know: A Guide for Building Welcoming & Inclusive Workplaces for New Immigrant Workers.* (en anglais) https://getintheknow.ca/wp-content/uploads/2018/06/GetInTheKnow-Orientation_Retention_Promotion-Guidebook-2018.pdf

Edmonton Region Immigrant Employment Council. (sans date). ERIEC | *Navigating the Interview.* ERIEC: Career Resources for Immigrants. (en anglais) <https://www.eriec.ca/resources/navigating-interview/>

Halifax Partnership. (22 juillet 2020). *Tap Into Our Talent Pipeline.* (en anglais) <https://halifaxpartnership.com/how-we-help/grow-your-business/connect-to-talent>

Harvard Business Review. (6 avril 2020). *Social Distancing Doesn't Have to Disrupt Mentorship.* (en anglais) https://hbr.org/2020/04/social-distancing-doesnt-have-to-disrupt-mentorship?utm_medium=social&utm_source=linkedin&utm_campaign=hbr

Harvard Business Review. (25 août 2014). *Why Women Don't Apply for Jobs Unless They're 100% Qualified.* (en anglais) <https://hbr.org/2014/08/why-women-dont-apply-for-jobs-unless-theyre-100-qualified>

Plumhoff, K. (7 mai 2020). *The COVID-19 Crisis is a Mentorship Opportunity: Here's How to Take Advantage of It*. TLNT. (en anglais) <https://www.tlnt.com/the-covid-19-crisis-is-a-mentorship-opportunity-heres-how-to-take-advantage-of-it/>

Embauche immigrants Ottawa. (2011). *Guide de l'employeur pour l'intégration des immigrants au milieu de travail*. http://www.hireimmigrantsottawa.ca/downloads/EmployersGuide-Francais/EmpGuide_FR_2011.pdf

HRMA. (2012). *Hiring and Retaining Skilled Immigrants*. (en anglais) <https://cphrbc.ca/wp-content/uploads/2012/08/itiguide.pdf>

Immigrant Employment Council of British Columbia (IEC-BC). (2018). *Onboarding Newcomers: A Toolkit for BC Employers*. (en anglais) <https://www.iecbc.ca/wp-content/uploads/2019/03/IECBC-Onboarding2018-webV2.pdf>

Immigrant Employment Council of British Columbia (IEC-BC). (sans date). *Creating Barrier-Free Job Descriptions*. IEC-BC. (en anglais) <https://iecbc.ca/creating-barrier-free-job-descriptions/>

Immigrant Employment Council of British Columbia (IEC-BC). (sans date). *How to Conduct Culturally-Savvy Interviews*. (en anglais) IEC-BC. <https://iecbc.ca/how-to-conduct-culturally-savvy-interviews/>

Immigrant Employment Council of British Columbia (IEC-BC). (2017). *The WorkBC Employer's Tool Kit: A Resource for British Columbia Businesses*. (en anglais) <https://iecbc.ca/files/WorkBC%20Employers%20Toolkit%20Book4%20-%20Diversity%20at%20Work.pdf>

Immigrant Services Guelph-Wellington & County of Wellington. (2019). *Guelph-Wellington Employer's Guide to Hiring and Retaining Newcomers and Immigrants*. (en anglais) <http://www.guelphwellingtonip.ca/wp-content/uploads/2019/06/Guelph-Wellington-Employers-Guide-to-Hiring-and-Retaining-Immigrants-and-Immigrants-report-small.pdf>

Kim, D. (2020). *Remove Hiring Bias: Inclusive hiring is a priority at RBC* | TRIEC. Toronto Region Immigrant Employment Council (TRIEC). (en anglais) <https://triec.ca/remove-hiring-bias-inclusive-hiring-is-a-priority-at-rbc/>

Toronto Region Immigrant Employment Council (TRIEC). (sans date). *Inclusive Workplace Competencies* | TRIEC. (en anglais) <https://triec.ca/competencies/>

Toronto Region Immigrant Employment Council (TRIEC). (2019). *Building a Corporate Ladder for All*. (en anglais) <http://triec.ca/wp-content/uploads/2019/11/Building-a-Corporate-Ladder-for-All-final.pdf>