



> Guide de l'employeur

pour l'intégration des immigrants
au milieu de travail





« Notre collectivité d'Ottawa est de plus en plus multiculturelle, et il devient de ce fait de plus en plus important pour les entreprises locales, de bénéficier des talents d'une main-d'œuvre diverse pour les aider à conserver leurs avantages concurrentiels. Ce guide va aider nos propriétaires d'entreprises à recruter, embaucher et retenir des immigrants qualifiés, de façon à étendre la base de leur clientèle. »

Richard Clayman,
Président du Conseil, Chambre de commerce d'Ottawa

« Ce guide regorge de renseignements utiles, de conseils pratiques et d'autres ressources pour les employeurs qui cherchent à attirer le talent et la diversité dans leurs lieux de travail. Il renferme certaines des stratégies les plus efficaces utilisées par les groupes de travail d'EIO. Nous sommes emballés par le fait que ces renseignements sont maintenant mis à la disposition de tous les employeurs de la région. »

Hicham Adra et Rosemarie Leclair,
Coprésidents, Conseil des employeurs champions d'EIO

> TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	2
POURQUOI EMBAUCHER DES IMMIGRANTS? ...	3
LANGUE	6
EXPÉRIENCE DE TRAVAIL ET TITRES DE COMPÉTENCES ÉTRANGERS	9
TRAVAILLER AVEC LES DIFFÉRENCES CULTURELLES	11
PRÉPARATION DE VOTRE MILIEU DE TRAVAIL ..	16
RESSOURCES	24
INDEX	28

> INTRODUCTION

Ce document est destiné aux employeurs d'Ottawa intéressés à embaucher et à retenir des immigrants qualifiés. Conçu à titre de guide de référence, il contient des renseignements et des conseils relatifs aux défis les plus courants auxquels font face les employeurs locaux en matière de recrutement et d'intégration d'immigrants dans leurs lieux de travail. Il offre des suggestions ainsi que des conseils pratiques qui permettront aux employeurs de relever ces défis, en faisant le plus souvent possible appel à des ressources locales.

Le guide est spécialement destiné aux petites et moyennes entreprises (PME), qui ne disposent généralement pas de services et de personnel de ressources humaines (RH) distincts. Si vous êtes le propriétaire ou le gestionnaire d'une telle organisation, vous devriez trouver ces renseignements et ces suggestions opportuns et utiles - pour vous-même, pour vos responsables de l'embauche, et pour tout autre membre de votre organisation possédant des responsabilités au niveau des RH. Le guide est structuré de façon à permettre des références rapides et à être facile à consulter. Il comprend de nombreux liens et références vers des renseignements plus détaillés, afin de vous permettre au besoin d'étudier certains sujets plus en détail. Ces ressources additionnelles sur surlignées en contexte dans le corps du document, ainsi que dans la section des ressources à la fin du document.

Ce Guide a été mis au point par l'initiative *Embauche immigrants Ottawa*, en collaboration avec la Chambre de commerce d'Ottawa. Une subvention a été obtenue de l'initiative *Ontario Chamber of Commerce Global Experience @ Work* avec l'aide du gouvernement de l'Ontario. Le Guide est conçu pour permettre un accès rapide à des renseignements qui vous aideront à comprendre et à résoudre les problèmes les plus courants que vous risquez de rencontrer en cherchant de

façon active à diversifier votre main-d'œuvre. Nous espérons que vous trouverez cette ressource à la fois pratique et utile, et que vous la consulterez fréquemment.

L'initiative *Embauche immigrants Ottawa (EIO)* a été lancée en 2006. La plupart des renseignements contenus dans ce Guide découlent des activités des groupes de travail d'EIO. Quatre groupes de travail sectoriels ont été établis au milieu de 2007; ils représentent des employeurs et intervenants du secteur des soins de santé, de la technologie de l'information, de la finance et du secteur public. Ces groupes de travail ont identifié les principaux obstacles qui nuisent à l'embauche effective d'immigrants qualifiés dans leurs organisations. Ils ont également conçu un plan d'action en vue d'éliminer ces obstacles. Certaines des mesures envisagées sont en cours, et des progrès importants ont déjà été réalisés.

Parmi les différentes mesures prévues par les groupes de travail d'EIO figure l'intention de partager leurs expériences et meilleures pratiques avec les autres employeurs de la région, spécialement les PME. EIO et ses partenaires vous encouragent à communiquer avec eux pour mieux vous renseigner sur leurs activités, et pour obtenir des conseils pratiques de première main auprès d'employeurs ayant avec succès fait face aux défis que vous devrez peut-être relever à votre tour. Une liste de personnes-ressources d'EIO est disponible en consultant http://www.hireimmigrantsottawa.ca/?page_id=5&language=fr.

Dans plusieurs cas, des ressources bilingues sont disponibles et des liens menant vers les pages françaises sont fournis dans ce document. Dans d'autres cas, les ressources ne sont disponibles qu'en anglais et, de ce fait, certains liens ne mènent que vers des ressources dans cette langue.

> POURQUOI EMBAUCHER DES IMMIGRANTS ?

Les changements démographiques exercent un impact sur les entreprises d'Ottawa et de bien d'autres municipalités canadiennes. La main-d'œuvre rétrécit alors qu'un nombre sans précédent de travailleurs prennent leur retraite et que très peu de nouveaux travailleurs abordent le marché du travail. La demande de travailleurs qualifiés augmente, signe précurseur d'une pénurie de personnel. Simultanément, Ottawa accueille une proportion de plus en plus importante des nouveaux immigrants au Canada. Néanmoins, les employeurs locaux découvrent qu'il n'est pas toujours simple de recruter et de retenir des immigrants qualifiés au niveau de leur main-d'œuvre. Bien que les employeurs doivent s'efforcer de résoudre certains problèmes, ils sont à même de retirer de nombreux bénéfices.

- 3 -

Ottawa est aujourd'hui le second bassin le plus important d'immigrants en Ontario. Les minorités visibles vont jouer un rôle de plus en plus prépondérant au niveau de notre économie – à titre d'employés, de consommateurs, et de connecteurs vers des marchés en émergence. À titre de propriétaire d'une entreprise d'Ottawa, vous avez une occasion bien réelle de reconnaître ce bassin d'immigrants qualifiés comme un atout en affaires, et d'y recourir de façon à en titrer le maximum.

Que votre entreprise travaille ou non dans les marchés étrangers, vous pouvez tirer profit de l'embauche d'immigrants qualifiés. Vous y gagnerez des employés possédant une grande diversité en matière d'éducation, de formation, d'expériences de travail et de vécu. Cette diversité d'éducation et d'expérience vous permet d'intégrer à vos pratiques d'affaires actuelles des perspectives et des points de vues nouveaux.

AVANTAGES POUR TOUTES LES ENTREPRISES

Votre clientèle est peut-être locale, mais elle évolue rapidement à mesure que les consommateurs deviennent de plus en plus diversifiés. Le profil démographique des consommateurs, à Ottawa (et partout au Canada), devient rapidement de plus en plus multiculturel. En embauchant des immigrants qualifiés, vous pouvez permettre à votre organisation :

- de mieux comprendre et mieux satisfaire une clientèle de plus en plus diverse ;
- d'aborder de nouveaux marchés locaux, et étendre votre clientèle de base en améliorant la portée de vos communications ainsi que votre sensibilité culturelle ;
- d'améliorer la créativité, la productivité et les prises de décision en adoptant des approches diverses ;



- d'élargir votre bassin de talents pour le recrutement des nouveaux employés ;
- d'attirer et retenir les candidats les plus talentueux dans un environnement de pénurie de travailleurs.

- améliorer les relations avec les employés grâce à une augmentation de la diversité ;
- rehausser l'image de la société auprès de vos clients étrangers ;
- réduire vos frais de formation en embauchant les compétences et les talents étrangers nécessaires.

- 4 -

AVANTAGES ADDITIONNELS POUR LES ENTREPRISES QUI FONT DES AFFAIRES À L'ÉTRANGER

Plusieurs entreprises d'Ottawa travaillent de plus en plus dans un contexte international, ou pourraient peut-être le faire si elles disposaient d'expertise additionnelle. Si votre entreprise cadre avec cette description, l'embauche d'immigrants qualifiés offre des avantages additionnels, notamment :

- améliorer vos connaissances au sujet de vos clients étrangers actuels et de nouveaux marchés potentiels ;
- améliorer vos connaissances et vos liens à l'endroit du marché mondial ;
- obtenir un avantage concurrentiel en interagissant plus efficacement avec des clients, fournisseurs et sociétés partenaires au niveau international ;

Tout cela peut se traduire par des avantages sur le plan des bénéficiaires – que ce soit en matière de profits, de valeur pour les actionnaires, de satisfaction de la clientèle, du nombre de nouveaux produits conçus et mis en marché, ou de l'efficacité de la prestation de programmes.

C'EST SIMPLEMENT UNE BONNE AFFAIRE

Plusieurs études et publications ont démontré l'existence des raisons profitables pour que les entreprises puisent à même les réserves existantes d'immigrants qualifiés. Pour les propriétaires d'entreprises, ce n'est pas une question d'avantages sociaux ou de bien public. Cela relève d'une bonne analyse de rentabilisation : l'embauche d'une main-d'œuvre diversifiée constitue tout simplement une bonne stratégie d'affaire.



Voici d'autres ressources¹, préparées à l'intention des employeurs, qui illustrent ce bilan de rentabilité :

- L'initiative *Looking Ahead* a produit un guide en ligne à l'intention des employeurs. Ce guide comprend une section intitulée *The Business Case* à <http://www.lookingahead.bc.ca/employer/index.cfm?chp=2>.
- Le programme [embaucheimmigrants.ca](http://www.embaucheimmigrants.ca) fournit aux employeurs les outils et les ressources dont ils ont besoin pour mieux recruter, retenir et promouvoir les immigrants qualifiés. Plusieurs moteurs opérationnels, qui motivent l'embauche d'immigrants, sont répertoriés et expliqués à http://www.embaucheimmigrants.ca/fr/why_hire.htm.
- Le programme *Skills Without Borders* a produit un Guide de ressources pour les employeurs qui comprend une section intitulée *Why Should Businesses Hire Immigrants?* <http://www.skillswithoutborders.com/resourceguide.htm>.
- Le *Conference Board du Canada* a produit un rapport intitulé *Business Critical: Maximizing the Talents of Visible Minorities*. Ce guide pour les employeurs renferme une section intitulée *The Benefits to Organizations of Focusing on Visible Minorities*. Le guide est disponible en anglais auprès du service de bibliothèque électronique du *Conference Board* à <http://www.conferenceboard.ca/francais/>

Néanmoins, l'embauche et le maintien en poste d'immigrants constitue souvent un défi. C'est une chose que d'endosser le concept de la diversité ; c'en est une autre de réaliser la diversité au sein de l'organisation et d'en tirer profit.

Le reste de ce guide porte sur les plus importants défis auxquels vous ferez peut-être face en progressant vers la réalisation d'un lieu de travail aux cultures diversifiées.

- 5 -

LE SAVIEZ-VOUS ?

Le *Conference Board* du Canada a fait savoir que l'on s'attend à ce que les immigrants assurent d'ici 2011 100 % de la croissance nette de la main-d'œuvre. On estime que d'ici 2025, le Canada fera face à un déficit de 1,2 millions de travailleurs spécialisés et que d'ici 2031, les immigrants seront responsables de toute la croissance nette de la population.

¹ La plus grande partie du matériel de cette section est tirée des ressources suivantes :

> LANGUE

De bonnes connaissances linguistiques sont très importantes dans la plupart des milieux de travail. Les employeurs se préoccupent souvent de savoir si le niveau linguistique des candidats immigrants à un emploi est adéquat. Un C.V. peut être très bien écrit, mais qu'en est-il des capacités orales du candidat, notamment au niveau de son accent ? De même, plusieurs emplois à Ottawa nécessitent la connaissance du français et de l'anglais. Que pouvez-vous faire pour évaluer les compétences linguistiques d'un candidat et, au besoin, l'aider à améliorer ces compétences au travail ?

- 6 -

La langue est un facteur très important lorsque vous évaluez un candidat étranger. Dans plusieurs milieux de travail, les employés ont souvent recours à une terminologie spécifique à leur secteur, de même qu'à du jargon et à des idiomes. Ces expressions, qui peuvent présenter des difficultés pour un immigrant, ne s'apprennent habituellement qu'avec le temps et par l'expérience. Les capacités langagières orales posent souvent plus de problèmes que la lecture ou la rédaction, spécialement lorsque la personne possède un accent marqué et travaille directement avec les clients.

Plusieurs programmes et services sont disponibles pour aider les immigrants à évaluer et à améliorer leurs capacités linguistiques. En tant qu'employeur, connaître ces programmes et les repères qui y sont associés peut vous aider à identifier une partie de la terminologie que vous êtes susceptible de rencontrer dans la demande

d'emploi d'un immigrant, ainsi que la signification de cette terminologie sur le plan de la maîtrise d'une langue.

ÉVALUATION DES CAPACITÉS LANGAGIÈRES

Le Centre des niveaux de compétence linguistique canadien est l'organisme national d'établissement des normes nationales servant aux Niveaux de compétence linguistique canadiens (NCLC) et au *Centre for Canadian Language Benchmarks* (CCLB) (www.language.ca). Le NCLC et le CCLB sont reconnus établir les normes canadiennes nationales pour décrire, mesurer et confirmer la maîtrise de la langue, en français ou en anglais, des immigrants adultes et des immigrants potentiels désireux de venir vivre et de venir travailler au Canada. Ils offrent également des normes communes à toutes les agences au service des immigrants.

LE SAVIEZ-VOUS ?

Le Centre des niveaux de compétence linguistique canadien a produit de petites affiches qui décrivent brièvement les niveaux 1 à 10 de compétence linguistique, et offrent des descriptions très claires de l'étendue de ce que « je suis capable de... » dans le cadre de chaque niveau. Vous pouvez télécharger ces affiches en format PDF. Consultez le bas de la page à http://www.language.ca/display_page.asp?page_id=449

Si la candidature d'un immigrant comprend les résultats d'une évaluation NCLC, vous pouvez vous en servir pour évaluer facilement les capacités linguistiques du candidat.



Le NCLC est une échelle descriptive des compétences linguistiques pour ce qui est de l'expression orale, de la compréhension orale, de la compréhension écrite et de l'expression écrite. Il existe 12 niveaux de compétence linguistique², dont trois qui ont recours à de véritables tâches langagières pour mesurer les compétences.

L'évaluation NCLC est gratuite pour les nouveaux arrivants qualifiés au Canada. Les demandes d'emploi et les candidatures que vous recevez de la part de nouveaux arrivants peuvent inclure une évaluation NCLC. L'évaluation, réalisée dans un centre officiel de NCLC, détermine le niveau existant de maîtrise de la langue du candidat au terme d'un processus qui prend généralement trois heures. Le résultat d'une évaluation NCLC est un rapport fourni au nouvel arrivant, qui établit le niveau de compétence linguistique dont il a fait preuve pendant l'évaluation de son niveau d'expression orale, de compréhension orale, de compréhension écrite et d'expression écrite. Pour vous renseigner

au sujet du Centre d'évaluation d'Ottawa, visitez http://www.ymcaywca.ca/Adultes/centre_evaluationlinguistique/.

FORMATION LINGUISTIQUE

Au Canada, les nouveaux arrivants participent habituellement à un ou plusieurs des types suivants de formation qui leurs sont offerts. Il se peut qu'un candidat immigrant mentionne un de ces programmes dans sa demande d'emploi.

- Une formation en FLS (français langue seconde) ou ESL (English as second language) est disponible sans frais pour tous les nouveaux arrivés au Canada, et plusieurs immigrants qualifiés nouvellement arrivés à Ottawa ont complété plusieurs de ces cours. Il existe plusieurs niveaux de formation en FLS/ESL qui correspondent à une vaste gamme de normes de NCLC. (visitez http://www.eslottawa.com/canadian_languagebenchmarks.html).

²Ce n'est pas pure coïncidence que le nombre de niveaux s'élève à 12 – le même nombre que les niveaux scolaires du primaire et du secondaire en Ontario. Il n'existe aucune relation entre les niveaux NCLC et les niveaux scolaires en Ontario.

PRÉOCCUPATION EN MATIÈRE D'EMBAUCHE :

Les immigrants qualifiés peuvent ne pas posséder de connaissances linguistiques suffisantes pour travailler efficacement.



SOLUTION :

Une bonne évaluation linguistique spécifique au domaine d'emploi permet aux entreprises d'embaucher des immigrants dont les connaissances linguistiques conviennent au poste.



ASTUCE :

Nous possédons tous un accent, mais si l'*intelligibilité* semble poser un problème, des cours de FLS ou d'ESL pourraient constituer une solution.



ASTUCE :

Vous pouvez avoir recours à des tests d'évaluation NCLC pour déterminer le niveau linguistique que nécessite un emploi donné. Vous saurez alors exactement le niveau linguistique dont vous avez besoin chez un candidat – que votre candidat soit ou non un immigrant! Vous pouvez demander à tout candidat de se soumettre à une évaluation NCLC pour vous assurer que ses compétences linguistiques correspondent à vos exigences.





- *Language Instruction for Newcomers to Canada* (LINC) est un programme destiné aux nouveaux arrivants financé par Citoyenneté et immigration Canada. Ce programme d'anglais langue seconde (ESL) fournit des cours d'anglais de base aux adultes admissibles – les immigrants et les gens à qui le Canada a l'intention d'accorder le statut de résident permanent – afin de faciliter leur intégration sociale, culturelle et économique dans la société. Ces programmes sont offerts par différentes agences et organisations afin d'aider les immigrants pendant leur phase d'établissement et d'adaptation.
- Les programmes *Enhanced Language Training* (ELT) ont été créés à l'intention de certains métiers ou de certaines professions spécifiques, afin de fournir aux immigrants qualifiés des compétences linguistiques nécessaires à leur travail. Les programmes ELT sont un pré-requis pour satisfaire aux exigences linguistiques de certains organismes de réglementation professionnels pour obtenir une licence ou un permis

de pratique au Canada. Pour de plus amples renseignements au sujet des programmes ELT en Ontario, visitez

http://www.settlement.org/sys/faqs_detail.asp?faq_id=4000690.

SOLUTIONS EFFICACES EN MATIÈRE DE LANGUE

- Si leurs compétences linguistiques doivent être améliorées, mettez les apprenants en communication avec le centre d'évaluation NCLC d'Ottawa à <http://www.ymcaywca.ca/Adultes/centreevaluationlinguistique/> afin de leur faire passer un test d'évaluation de placement. Les résultats des tests serviront à orienter l'apprenant vers le programme d'apprentissage le plus approprié : FLS/ESL, LINC, ELT.
- Offrir des cours de FLS ou d'ESL dans votre lieu de travail est une solution gagnante pour tout le monde.



> EXPÉRIENCES DE TRAVAIL ET TITRES DE COMPÉTENCES ÉTRANGERS

En consultant le C.V. d'un immigrant de formation étrangère, vous y trouverez des qualifications scolaires provenant d'un établissement d'enseignement, situé dans un autre pays, qui ne vous est probablement pas familier. Vous constaterez peut-être aussi que le candidat possède une expérience de travail à l'étranger. Que pouvez-vous faire pour évaluer le mieux possible ces titres et ces expériences de travail ?

- 9 -

Il peut être difficile d'évaluer les C.V. et les demandes d'emploi d'immigrants formés à l'étranger. Des termes tels que les titres de postes, les secteurs industriels, et le nom des établissements et programmes d'enseignement ne se traduisent pas toujours en des termes plus familiers en Ontario. C'est une raison importante pour que vous, à titre d'employeur, puissiez préférer trouver dans le C.V. d'un candidat immigrant la mention de plusieurs années d'expérience au Canada. Une telle expérience démontrerait que les connaissances et les compétences du candidat sont transférables, et aussi qu'il s'est adapté à la culture des lieux de travail canadiens.

Mais évidemment, chaque immigrant qualifié arrive au Canada sans expérience canadienne de travail. Vous posséderez vraisemblablement cer-

tains doutes quant à la signification réelle de ses qualifications et de ses expériences étrangères. Il existe des ressources pour vous permettre d'y voir clair, et vous pourriez découvrir qu'un candidat immigrant sans scolarisation ou expérience de travail au Canada convient parfaitement à vos exigences en matière d'emploi.

ÉVALUATION DES TITRES DE COMPÉTENCES ÉTRANGERS

World Education Services-Canada (WES Canada - <http://www.wes.org/ca/fr/index.asp>) évalue et compare les diplômes d'établissements scolaires étrangers. Les rapports d'évaluation de titres WES offrent des analyses claires et cohérentes des titres étrangers, et les comparent aux diplômes ou certificats plus familiers émis par des établissements

LE SAVIEZ-VOUS ?

Les employeurs canadiens semblent préférer de beaucoup embaucher des postulants ayant une expérience de travail au Canada. Néanmoins, préférer une « expérience canadienne » peut injustement empêcher ou décourager les gens de solliciter un emploi, et peut créer un obstacle discriminatoire. Cette préférence est souvent basée sur l'incertitude et le doute relativement à l'interprétation des titres de compétences et des expériences de travail des immigrants qualifiés formés à l'étranger.

ESSAYEZ CECI :

Si vous préférez une « expérience canadienne », il pourrait être utile de vous demander si vous hésitez sur les connaissances techniques spécialisées du candidat, ou plutôt sur ses compétences générales. Dans le second cas, établissez une liste des compétences générales nécessaires pour occuper le poste. Si, par exemple, la capacité de bien travailler en équipe est importante pour vous, posez en entrevue des questions qui nécessitent du candidat de fournir des exemples de son expérience du travail en équipe.

d'enseignement canadiennes. WES a été chargé par le gouvernement de l'Ontario de livrer des services d'évaluation de titres dans la province.

TITRES DE COMPÉTENCES : ÉVALUATION VS RECONNAISSANCE

Il est important de distinguer entre l'évaluation d'un titre des compétences étranger et sa reconnaissance. L'évaluation d'un titre est relativement simple. Vous, ou l'immigrant qui se cherche un emploi, pouvez faire évaluer des titres de reconnaissance à un prix raisonnable par WES Canada. Vous obtiendrez une comparaison des titres étrangers avec des titres de compétences locaux qui vous sont plus familiers.

La reconnaissance du titre de compétences, par contre, est un processus que l'immigrant doit suivre afin de pouvoir travailler dans une profession réglementée (par exemple médecin, avocat, enseignant ou comptable). Une évaluation peut suggérer qu'un titre étranger est semblable à un titre local spécifique, mais ce n'est pas la même chose que de posséder le titre de compétences local approprié.

Il est souvent très difficile et très long, pour un immigrant, d'obtenir la reconnaissance de ses titres

de compétences étrangers et pour se procurer les titres canadiens nécessaires à la pratique de sa profession au Canada. En général, plus le niveau d'approbation nécessaire est élevé et plus il peut vous être difficile de trouver un immigrant qualifié. Comme employeur, vous avez généralement très peu ou pas de contrôle à cet égard. Bien que les procédures et délais associés soient surtout ressentis par les immigrants, ils peuvent être également très frustrants pour vous, si vous désirez embaucher un immigrant par ailleurs qualifié. Bien que les gouvernements, les syndicats, les associations industrielles, les organismes d'accréditation et autres intervenants continuent de travailler à améliorer la situation, des obstacles considérables demeurent dans certains secteurs.

Les employeurs dans plusieurs secteurs de la région d'Ottawa – particulièrement ceux de la finance, de la technologie de l'information et des soins de santé, qui désirent travailler pour le gouvernement – ont souvent besoin d'un cautionnement et d'une cote de sécurité. Ce processus peut s'avérer passablement long. Les immigrants de certains pays (et la liste de ces pays change souvent) doivent avoir résidé au Canada pendant cinq ans ou plus avant d'être admissibles à une cote de sécurité.

ASTUCES :

Certaines de ces techniques peuvent vous aider à déterminer si un postulant formé à l'étranger répond aux exigences d'un emploi :

- Demandez à voir des documents d'agrément et d'autres documents sur les cours suivis ;
- Étudiez les portfolios ou dossiers de documents qui n'ont peut-être pas été joints au C.V. ;
- Obtenez une évaluation des titres de compétences auprès d'un service approprié ;
- Cernez les habiletés au cours de l'entrevue ;
- Évaluez les démonstrations de connaissances techniques dans le milieu de travail ;
- Concentrez-vous sur les habiletés et les compétences réelles plutôt que sur des titres de compétences spécifiques.

> TRAVAILLER AVEC LES DIFFÉRENCES CULTURELLES

Quelles que soient les capacités techniques des employés potentiels sur le plan de leur travail, leur efficacité comme travailleurs est en grande partie basée sur leur capacité de solliciter un emploi, de réussir à passer une entrevue, et d'être sélectionnés pour un emploi de la façon de la même façon qu'au Canada. Les mieux intégrés, sur le plan culturel, sont souvent ceux qui réussissent le mieux.

- 11 -

Un pont constitue une bonne métaphore en matière d'adaptation culturelle au milieu de travail. Initialement, l'employeur est situé à une extrémité du pont qui surplombe les différences culturelles, et le nouveau Canadien est à l'autre extrémité. Le processus de transition idéal ferait que les deux se rencontrent quelque part sur le pont. Néanmoins, le plus souvent, le nouveau

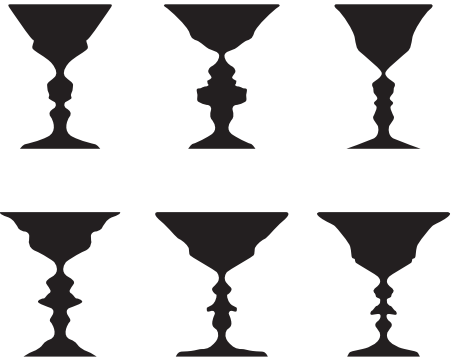
Canadien traverse seul le milieu de travail. On s'attend à ce qu'il assimile les normes existantes du milieu de travail.

Reconnaître plusieurs des nombreux éléments culturels de ce processus de transition peut grandement faciliter votre expérience à l'endroit du nouvel employé, ainsi que son expérience à votre égard.



PERCEPTION

Vous voyez peut-être des verres à pied ou des visages dans cet exercice perceptuel de Zeke Berman intitulé « Faces ou vases ».



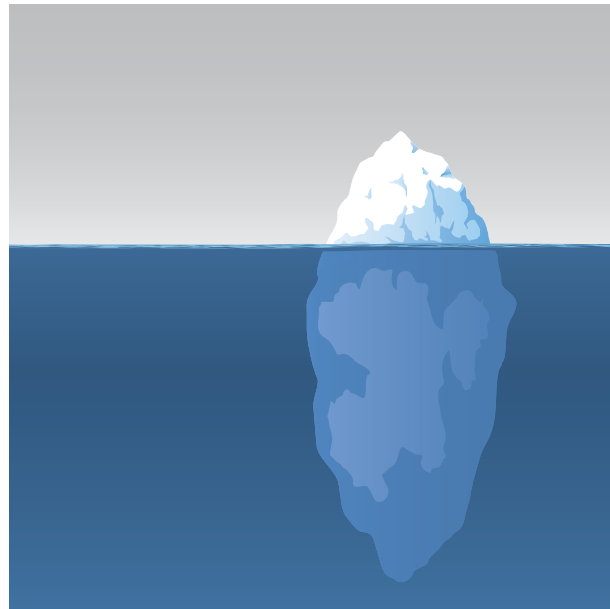
- 12 -

Après quelques secondes, la plupart des gens peuvent discerner les deux, mais parfois seulement avec l'aide d'autres personnes. De même, les employeurs et les nouveaux employés immigrants entament une communication efficace en reconnaissant l'existence de réalités culturelles autres. Nous voyons tous les mêmes choses... mais nous les percevons différemment ! La plupart d'entre nous avons besoin d'aide en ce qui concerne ce processus de perceptions changeantes, et l'ensemble de la recherche en matière interculturelle révèle que la capacité de voir les choses dans la perspective d'une autre personne constitue le ou un des principaux facteurs qui favorisent une communication efficace entre différentes cultures.

La majorité des conflits, dans les milieux de travail multiculturels, résultent souvent des perceptions culturellement différentes d'un même événement ou d'une même situation. La création d'un milieu

de travail multiculturel harmonieux exige non seulement de simplement respecter les dictats et les tabous des autres cultures, mais encore de comprendre les valeurs sous-jacentes, les convictions et les attitudes des cultures avec lesquelles nous interagissons.

Bien qu'il soit peu réaliste de s'attendre à ce qu'un même individu puisse comprendre pleinement tous ces éléments sous-jacents, chaque personne peut apprendre à reconnaître l'existence de ces différences culturelles et à les respecter. Même si je sais que je ne dois pas, dans certaines cultures, montrer la plante de mes pieds, je n'aurai pas dépassé la pointe de l'iceberg si je n'ai pas compris qu'un contexte culturel est rattaché à cette interdiction et qu'elle représente quelque chose d'important pour un certain groupe culturel.



QUELQUES CARACTÉRISTIQUES DES EXCELLENTS LIEUX DE TRAVAIL DIVERSIFIÉS :

- La culture de différents points de vue ;
- Une compréhension des différentes normes culturelles et de leur impact sur les communications, la résolution des problèmes et les conflits ;
- Un ensemble de valeurs qui expriment clairement la démonstration de la dignité et du respect.

1.

CONNAÎTRE VOS EMPLOYÉS

Donnez-vous comme priorité d'apprendre les éléments moins visibles de la culture des gens que vous embauchez. Vous pouvez vous faire aider par un « informateur culturel » (un collègue ou un consultant qui peut notamment vous aider à comprendre les valeurs, les normes et les perceptions rattachées à une culture spécifique).

Vous avez peut-être commencé à embaucher des immigrants qui pratiquent une spiritualité qui vous est peu familière. Une excellente stratégie en vue de la comprendre consiste à demander à ces personnes, ou à des « informateurs culturels », de discuter brièvement avec vous de leur foi et de la façon dont ils la pratiquent. Cette discussion pourrait notamment explorer les aspects de la pratique de leur foi qui exercent un impact spécifique sur le lieu de travail.

LE SAVIEZ-VOUS ?

Les lieux de travail qui réussissent à embaucher et à retenir un personnel multiculturel fournissent à tous les employés une éducation permanente sur les différents éléments culturels (normes, valeurs, style de communication, approches à l'endroit des conflits, etc.) Communiquez avec le *Job Match Network* (voir la section des ressources) pour trouver des informateurs culturels, au sein des agences locales au service des immigrants, qui peuvent vous aider.

2.

STYLE DE COMMUNICATION

Nous avons discuté, plus tôt dans ce guide, de l'importance de maîtriser la langue parlée, mais le style de communication constitue néanmoins l'essence de nos conversations. Cela comprend le bavardage (ce ne sont pas toutes les cultures qui bavardent au sujet de la température et du hockey!). Apprendre à entamer un bavardage approprié constitue souvent un défi pour les nouveaux Canadiens.

Le style de communication comprend également la communication directe et indirecte, les discussions linéaires et circulaires, etc. Vous trouverez plus bas un bref dialogue comprenant des communications directes et indirectes. Vous verrez à quelle vitesse différentes perceptions du style de l'autre peuvent mener à la confusion.

ÉTUDE DE CAS – TRAVAILLER TARD

M. Lemieux: Il semble bien que nous allons devoir consacrer plus de temps à cette partie du projet.

M. Wong: Je vois.

M. Lemieux: Pourriez-vous rester plus tard, demain, pour qu'on le termine ?

M. Wong: Oui, je crois bien.

M. Lemieux: Ça nous aiderait énormément.

M. Wong: Oui. Saviez-vous que demain est un jour très spécial ?

M. Lemieux: Comment ça ?

M. Wong: C'est l'anniversaire de mon fils.

M. Lemieux: Alors, bravo! J'espère que vous aurez beaucoup de plaisir.

M. Wong: Merci. J'apprécie beaucoup votre compréhension.

Dans ce bref dialogue, nous pouvons constater que M. Lemieux est un communicateur direct, tandis que M. Wong est plus indirect. Comme communicateurs, nous nous attendons généralement à ce que notre interlocuteur utilise le même style que nous, et le souhaitons. Il peut nous être difficile de décoder le message que contiennent les mots de quelqu'un qui a recours à un style différent.

Lorsque M. Wong répond à la question de M. Lemieux « Pouvez-vous rester plus tard demain ? » en disant « Oui, je crois bien », M. Lemieux n'entend que le « Oui », sans écouter le reste de la phrase. Un communicateur indirect a recours à une variété de qualificatifs (comme je le souhaiterais, j'aimerais, je le crois, etc.) lorsqu'il a de la difficulté à dire « non », qui est souvent considéré comme très impoli dans les cultures indirectes. Évidemment, dans une telle culture, la personne pourrait probablement décoder le qualificatif et comprendre l'intention de son interlocuteur.

M. Wong termine le dialogue en croyant que M. Lemieux a compris l'importance de l'anniversaire de son fils, et lui a de ce fait laissé la soirée libre. De son côté, M. Lemieux croit que puisque M. Wong a dit « oui » il va rester demain soir, et il risque d'être très déçu ou même fâché lorsqu'il réalisera que son collègue a quitté le bureau. Les deux interlocuteurs gagneraient à mieux comprendre leurs perceptions et leurs styles de communication respectifs !

3.

COMMUNICATION NON VERBALE

Nous savons que la communication non verbale transmet de 75 à 90 % de notre message. Par définition, la communication non verbale transmet des informations au-delà des mots que contient un message. Elle peut comprendre des renseignements transmis par :

- contact visuel
- utilisation du temps
- apparence/comportement/posture
- expressions faciales
- rire
- ton de la voix
- distance conservée
- odeurs
- apparence
- recours au silence

L'objectif, en reconnaissant les communications non verbales comme élément essentiel d'un message, est non seulement de prendre conscience de significations autres que les nôtres, (par exemple en matière de contact visuel), mais aussi de déterminer comment et quand s'efforcer de suggérer des

ASTUCES POUR UNE COMMUNICATION INTERCULTURELLE EFFICACE

Cherchez à faire connaître et à articuler les attitudes, les tenants et les comportements de votre propre culture.

- Répertoirez vos propres généralisations, stéréotypes et filtres acquis.
- Clarifiez votre compréhension des messages culturels, ou ayez recours à des « informateurs culturels » au besoin.
- Écoutez, observez et décrivez plutôt que d'évaluer.
- Reconnaissez qu'une première perception est souvent inexacte et permettez l'émergence d'interprétations additionnelles d'une situation.
- Cherchez à développer de l'empathie. Efforcez-vous de voir une situation de votre propre point de vue culturel et de celui de votre employé.
- Vérifiez vos suppositions. Ne tenez pas pour acquis qu'une autre culture est semblable à la vôtre.

modifications qui rendraient les communications plus efficaces dans votre propre milieu de travail. Par exemple, si un employé n'a pas recours au contact visuel comme c'est l'habitude au Canada, mais doit faire des présentations dans le cadre de son travail, vous pourriez devoir vous occuper du style non verbal de cet employé et lui souligner l'importance des contacts visuels dans la culture canadienne. Si l'employé reconnaît que cela peut augmenter l'efficacité de ses présentations, il apportera souvent les modifications nécessaires.

Il peut être utile d'examiner vos propres perceptions à l'égard de messages variés et non verbaux. Par exemple, dans plusieurs cultures occidentales, un silence prolongé est une source de gêne et représente souvent un échec en matière de communication, une réprobation ou même signifie que l'interlocuteur est fâché ou importuné.

Le silence peut également constituer une forme de communication. Le silence est souvent synonyme de réflexion, ou indique que quelqu'un se questionne avant de faire un commentaire. Il peut signifier que l'apprenti d'une langue seconde réfléchit aux mots à utiliser correctement. Il peut également signifier que quelqu'un qui hésite à dire « oui » n'est pas totalement satisfait d'une suggestion.

Les milieux de travail multiculturels réussis réalisent la puissance des messages non verbaux et clarifient continuellement les perceptions afin de veiller à ce que la communication soit exacte. Précisez! Par exemple, si un de vos employés demeure longtemps silencieux au cours d'un dialogue, vous pouvez lui demander : « Je remarque que tu attends plus longtemps que je ne le ferais pour répondre à mes questions. Est-ce que tes silences reflètent quelque chose de spécial? »

4.

ORIENTATION ET MENTORAT

Plusieurs des concepts culturels de cette section peuvent être mis en pratique par ces moyens :

- 15 -

- **SÉANCES D'ORIENTATION AU MILIEU DE TRAVAIL :** Réalisés au début de l'emploi d'un nouvel employé, la séance d'orientation a pour but de définir les attentes et de clarifier les politiques et procédures en vigueur dans le milieu de travail. Pour les nouveaux Canadiens, l'orientation devrait comprendre un exposé des comportements plus spécifique que ce qui serait nécessaire lorsque tout le monde partage une même culture. En revenant à la métaphore de l'iceberg mentionnée plus tôt, ce sont habituellement les valeurs et les comportements situés sous la ligne de flottaison qu'il est important de clarifier pour les nouveaux arrivants.
- **MENTORAT :** Le mentorat formel et informel, dans le milieu de travail, favorise une intégration efficace et la promotion de stratégies pour les nouveaux immigrants. Au travail, le mentor est un employé bien renseigné et expérimenté qui accepte d'entraîner un nouvel employé. Le mentorat permet aux employés d'apprendre des éléments intangibles nécessaires pour réussir dans le milieu de travail. Les nouveaux immigrants peuvent spécialement profiter d'une relation de mentorat, parce qu'ils doivent apprendre à connaître le milieu de travail canadien de même que votre entreprise en particulier.

Dans tous les milieux de travail qui possèdent des équipes de travail multiculturelles efficaces, ces deux éléments constituent des composantes clés. Nous les explorerons plus en détail dans la prochaine section.

> PRÉPARATION DE VOTRE MILIEU DE TRAVAIL

Comme chaque organisation possède sa propre culture, il est important que vous trouviez le « bon ajustement » pour les nouveaux employés. Votre culture comprend un ensemble de pratiques, de perceptions, de connaissances et d'attitudes liées à l'embauche de nouveaux immigrants – qu'elles soient ou non énoncées dans des politiques formelles. Parfois, la culture d'une organisation peut sans le vouloir l'empêcher de déceler des immigrants capables et qualifiés qui auraient parfaitement pu convenir. Votre organisation est-elle prête à recruter, embaucher et intégrer efficacement des immigrants qualifiés ?

- 16 -

La culture d'une organisation est dynamique. Elle se modifie. Ses leaders peuvent influencer le changement – et ils ont la responsabilité de le faire. Si vous désirez augmenter la capacité de votre organisation de réussir à recruter et à embaucher des immigrants qualifiés, considérer des façons de créer un environnement de travail plus inclusif est une bonne idée.

En règle générale, plus une organisation est petite et plus elle est en mesure de modifier sa culture. Comme responsable d'une petite ou moyenne

entreprise, vous avez plusieurs occasions de produire des changements positifs. Vous pouvez veiller à ce que les politiques et pratiques de recrutement et d'embauche soient révisées, vous pouvez munir votre personnel des RH de meilleurs outils et de ressources plus efficaces, et vous pouvez donner à tout le personnel – spécialement aux responsables de l'embauche – l'occasion de mieux connaître les différences culturelles et de devenir plus accommodants, relativement à ces différences, dans le milieu de travail.

MODÈLES DE LEADERSHIP³

Un leadership efficace nécessite d'adopter différentes approches selon que le lieu de travail est homogène ou diversifié. Voici quelques exemples :

Aspect 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 coach : aident les gens à s'adapter à la culture existante	Facilitateurs et catalyseurs : flexibilité et compréhension des autres cultures permettent d'adapter la culture existante du lieu de travail.
Mode de communication	Communication directe	La communication peut être moins directe, en portant attention aux préférences individuelles.

³ Adapté de *Diverse Teams at Work* de Lee Gardenswartz et Anita Rowel

POLITIQUES ET PRATIQUES

Plusieurs petites et moyennes entreprises ne possèdent pas de service des relations humaines ou de politiques et pratiques formelles d'embauche. Des gens sont néanmoins embauchés, et ils le sont en fonction de certains types de politiques et de pratiques, même si elles n'existent pas sur papier. Vous pouvez veiller à ce que ces politiques et pratiques soient répertoriées, révisées, adaptées au besoin et communiquées à l'ensemble de votre organisation afin d'être mieux en mesure de recruter et d'embaucher des immigrants qualifiés.



- 17 -

LE FACTEUR « PID »

Peur. Incertitude. Doute. Ces craintes empêchent parfois les employeurs, qui souvent doivent embaucher du personnel rapidement, d'accorder toute l'attention souhaitable aux candidats immigrants. Vous n'êtes peut-être pas familier avec les titres de compétences et l'expérience de travail du postulant à l'étranger, ou vous pouvez craindre que certaines différences appréhendées, relativement à ses pratiques culturelles, puissent nuire à sa capacité de s'intégrer à l'équipe. Pour ces raisons, vous n'êtes peut-être pas à l'aise avec la candidature de l'immigrant, et vous craignez peut-être qu'il présente un risque plus élevé par rapport à ceux que présentent les autres postulants. La familiarité culturelle et l'adaptation prouvée à l'endroit de la culture sont les principales raisons pour lesquelles plusieurs employeurs préfèrent embaucher des candidats qui possèdent une expérience de travail réussie au Canada.

Néanmoins, la familiarité culturelle peut fonctionner dans les deux sens ; souvenez-vous du pont culturel que nous avons décrit dans la section précédente. Votre milieu de travail et vous pouvez vous familiariser avec d'autres cultures – et réduire ainsi le facteur PID – grâce à vos propres expériences d'embauche d'immigrants et en vous rendant à mi-chemin sur le pont. La fondation de ce pont à deux sens est un ensemble de politiques et de pratiques en milieu de travail qui appuient et encouragent la diversité.

Plusieurs employeurs qui participent à l'initiative EIO ont commencé à revoir et à réviser leurs processus et pratiques de RH relatives au recrutement, à l'embauche et au maintien en poste d'employés immigrants. Plusieurs de ces employeurs ont découvert que des politiques pertinentes existent peut-être, mais ne sont pas complètement mises en vigueur. Le fait de passer en revue leurs politiques rappelle aux

employeurs l'importance de les communiquer et d'en renforcer l'application dans l'ensemble de l'organisation. De ce fait, les employeurs deviennent plus engagés à veiller non seulement à ce que leurs politiques et processus soient révisés et mis à jour en cas de besoin, mais à ce qu'elles soient communiquées et mises en application de façon cohérente.

ASTUCES :

Vous pouvez faire plusieurs choses pour augmenter votre efficacité en matière de recrutement, d'embauche et de maintien en poste d'immigrants qualifiés. Comme vous pouvez vous y attendre, certaines sont très simples tandis que d'autres peuvent présenter des défis plus importants. Vous pouvez choisir les mesures qui semblent les plus appropriées à votre organisation.

- 18 -

- Les groupes de travail d'Embauche immigrants Ottawa ont produit un plan d'action qui traite des défis auxquels font face les employeurs en matière d'embauche et de maintien en poste d'immigrants qualifiés, dans leurs organisations, à des postes correspondant à leurs compétences. Les activités pertinentes sont décrites aux pages 9 à 16 du plan d'action. http://www.hireimmigrantsottawa.ca/downloads/EIO_Plans_daction_des_groupes_de_travail.pdf
 - Le Centre des niveaux de compétence linguistique canadien a produit une excellente liste de vérification pour que vous puissiez vous rappeler rapidement les principaux domaines pouvant appuyer vos activités de pré-emploi et de RH à l'endroit des immigrants qui possèdent l'anglais comme langue seconde. http://www.hireimmigrantsottawa.ca/downloads/TenWays_BrochureWEB.pdf
 - L'initiative *Looking Ahead* a produit un guide en ligne destiné aux employeurs. Ce guide renferme une section consacrée au recrutement. <http://www.lookingahead.bc.ca/employer/index.cfm?chp=3>
 - Le Conference Board du Canada a produit un rapport intitulé *Business Critical: Maximizing the Talents of Visible Minorities*. Ce guide à l'intention des employeurs comprend une section intitulée *The Benefits to Organizations of Focusing on Visible Minorities*. Le guide est disponible auprès du service de bibliothèque électronique du Conference Board. <http://www.conferenceboard.ca/francais/>
 - Le programme *Skills Without Borders* a produit un guide de ressources pour les employeurs qui comprend une section intitulée *Improving Hiring Practices* à la page 7. <http://www.skillswithoutborders.com/resourceguide.htm>
-



TROUVER DES IMMIGRANTS QUALIFIÉS

Les immigrants qui arrivent au Canada peuvent bénéficier de l'aide de plusieurs agences au service des immigrants. Ces agences offrent une vaste gamme de services d'intégration et d'installation, et souvent des services liés à l'obtention d'un emploi adéquat. Ces agences fournissent également des services aux employeurs (voir la boîte « Le saviez vous ? » au bas de la page.) Elles peuvent vous aider à annoncer au sein des communautés d'immigrants vos postes disponibles et à interpréter le C.V. d'immigrants dont le texte ne vous paraît pas clair.

Vous pouvez également envisager de participer à l'un ou plusieurs des programmes locaux suivants, qui permettent de trouver et d'évaluer à coût moindre et sans trop de risques les employés potentiels. Communiquez avec EIO pour obtenir plus de détails au sujet de ces programmes.

- Les programmes d'internat sont des programmes d'emploi à cours terme qui donnent aux

postulants l'occasion d'apprendre à connaître le milieu de travail canadien tout en travaillant. Ces programmes durent généralement de trois mois à un an. Les internes reçoivent habituellement un salaire ou une allocation.

- Les programmes de transition procurent aux immigrants qualifiés une formation officielle, de même que des stages de travail (c'est là que vous entrez en jeu) afin d'effectuer la transition de leurs études et de leur travail à l'étranger et de satisfaire aux exigences de pratique de leur profession au Canada.
- Dans les programmes de mentorat avant emploi, un professionnel employé agit à titre de mentor à l'endroit d'un professionnel sans emploi ou sous-employé (souvent un immigrant) possédant les qualifications et les habiletés requises dans le domaine en question. Le mentor – un employé de votre organisation – y gagne en sensibilité culturelle tout en présentant un bon employé possible.

LE SAVIEZ-VOUS ?

Plusieurs agences de services aux immigrants de la région d'Ottawa travaillent en partenariat avec le *Job Match Network*. Ce réseau offre aux employeurs locaux un service à guichet unique leur permettant de trouver les immigrants qualifiés qui se cherchent un emploi.

Des candidats de la plus haute qualité, inscrits aux bases de données de chaque agence participante, sont efficacement jumelés aux besoins d'un employeur. Communiquez avec le *Job Match Network* (voir la section des ressources) pour leur faire part des compétences que vous cherchez et obtenir les coordonnées de candidats qualifiés.

EFFECTUER L'ENTREVUE D'UN IMMIGRANT

Un bon intervieweur est en mesure de fournir à tous les candidats une occasion équitable de se présenter en vue d'obtenir un poste. Dans certains cas, un candidat peut posséder les compétences nécessaires à un emploi mais, parce que le français ou l'anglais n'est pas sa langue maternelle, il peut éprouver de la difficulté à répondre à certaines questions. Souvent, reformuler votre question donnera au candidat l'occasion d'y répondre correctement. Voici une ressource qui vous

cette technique vous permet de reconnaître leur capacité de réussir au travail, en dépit de leur manque d'expérience et de titres de compétences au Canada. Toutefois, une approche basée sur les compétences peut également disqualifier certains groupes culturels du processus de sélection. Par exemple, un style de communication assertif peut figurer parmi les compétences nécessaires à un poste de meneur, parce qu'il correspond à votre modèle courant de gestion. Cependant, une approche plus collaborative pourrait s'avérer tout aussi efficace.



présentera des suggestions à cet égard, et vous expliquera pourquoi reformuler une question au cours d'une entrevue peut parfois faire toute la différence, dans le cas d'une personne pour qui le français est une langue seconde (ou une troisième langue) : http://www.hireimmigrantsottawa.ca/downloads/RephrasingQuestions%20_HRfinal%20200207%20-AnneHI.pdf

De nombreux employeurs évaluent désormais les compétences en vue de prévoir le rendement au travail plutôt que de recourir à l'approche traditionnelle fondée sur la formation et l'expérience de travail. Se concentrer sur les compétences et les comportements est approprié lorsque vous interviewez de nouveaux immigrants, parce que

Pour plus de renseignements au sujet des approches d'entrevue basées sur la compétence et des façons d'éviter le parti-pris, visitez <http://www.hrmcanada.com/competencies.htm>.

ASTUCE : Bien que plusieurs programmes d'orientation en milieu de travail portent principalement sur l'histoire, la culture, la philosophie, la mission, les politiques et les procédures de l'organisation, un nouveau Canadien possédera souvent moins d'expérience des normes canadiennes en vigueur dans les lieux de travail, et aura besoin de ce fait de plus de renseignements spécifiques au sujet de votre milieu de travail. Demandez à un nouveau Canadien d'expérience, dans votre organisation, de vous aider à créer des sujets d'orientation dans des domaines qui l'ont rendu perplexe au début. Si votre personnel ne compte pas de nouveaux Canadiens d'expérience, communiquez avec le *Job Match Network* (voir la section des ressources). Ce réseau peut vous mettre en rapport avec un de leurs informateurs culturels en mesure de vous aider.

MAINTIEN EN POSTE : ORIENTATION ET MENTORAT

Après l'embauche d'un nouveau Canadien, le défi auquel vous ferez tous les deux face est celui du maintien en poste : comment veiller à ce que le nouvel employé devienne et demeure efficace et productif au travail ?

La première chose que vous devez faire est de lui fournir une orientation en milieu de travail qui porte sur plus d'éléments que les politiques et procédures. L'orientation des nouveaux Canadiens devrait porter entre autres sur des comportements plus spécifiques que ce qui pourrait être approprié pour des gens partageant une même culture. Par exemple, lorsque nous disons « Nous faisons tous preuve en tout temps de comportements respectueux et professionnels », il est important de définir ces termes sur le plan du comportement. Le respect et le professionnalisme sont des normes très respectées dans la plupart des cultures, mais les comportements qui les reflètent peuvent être très différents que ceux que nous apprenons ici au Canada. Par exemple, si « être à l'heure » est un signe de professionnalisme dans votre milieu de travail, il serait peut-être souhaitable de préciser que ce comportement se traduit par arriver à l'heure au travail, soumettre rapports et projets à temps, etc.

Les cultures qui utilisent le temps de façon plus flexible définissent souvent de façon différente les cas où il est essentiel d'être à l'heure et ceux où le temps imparti constitue plutôt une ligne directrice flexible.

Une autre technique d'intégration en milieu de travail courante et très efficace consiste à assigner un mentor au nouvel employé. Un mentor au travail est un employé de l'organisation bien renseigné et expérimenté, qui accepte d'accompagner le nouvel employé. En plus de suivre le nouvel employé dans son travail, le mentor est un informateur culturel qui aide le nouveau venu à comprendre tout ce qui se trouve sous la ligne de flottaison de l'iceberg. Le mentor aide le nouvel employé à apprendre la culture de l'entreprise, et à s'y intégrer.

Le mentorat peut être aussi informel que de jumeler un nouvel employé à un employé actuel – un système de compagnonnage – ou plus formel et comprendre la création de modules de formation et l'emploi d'un coordonnateur. Le mentorat contribue grandement à promouvoir les talents au sein d'une entreprise, parce qu'il favorise la création de

ASTUCE :

L'initiative *Looking Ahead*, en Colombie-Britannique, a produit un guide de ressources en ligne à l'intention des employeurs qui contient une très bonne explication du mentorat, ainsi que de nombreuses ressources et références. Consultez <http://www.lookingahead.bc.ca/employer/index.cfm?chp=4&page=6#4.6.2>.

relations et permet aux employés d'apprendre les éléments intangibles nécessaires à leur réussite dans le milieu de travail. Les nouveaux immigrants peuvent spécialement bénéficier d'une relation de mentorat, parce qu'ils doivent apprendre à connaître le milieu de travail canadien en général en plus de la culture spécifique à une entreprise.

- 22 -

INTÉGRATION DE LA SENSIBILISATION INTERCULTURELLE ET DU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DANS LA PRATIQUE EN MILIEU DE TRAVAIL

Les employeurs qui participent à l'initiative EIO ont élaboré et commencé à mettre en œuvre plusieurs activités visant à intégrer la sensibilisation interculturelle et le développement des compétences dans leurs pratiques en milieu de travail. Ces activités comprennent :

- **Éducation et formation** : Les employeurs s'arrangent pour que certains de leurs employés en RH et responsables de l'embauche participent à des séances d'information et de formation au sujet des problèmes interculturels en milieu de travail. LASI Compétences mondiales offre un programme de formation culturelle en milieu de travail. L'objectif du programme est de fournir aux élèves une sensibilisation culturelle, de même que des outils spécifiques pour acquérir une compétence et une efficacité sur le plan interculturel. Les objectifs de formation comprennent la promotion du processus de création de concepts et de compétences qui facilitent les modifications d'attitudes et de comportements.

- **Mentorat de pré-emploi** : Il a lieu avant que débute l'emploi d'un immigrant et ne constitue pas principalement une activité de recrutement pour votre organisation. Un professionnel à votre emploi agit comme mentor auprès d'un immigrant sans emploi ou sous-employé qui possède les qualifications et les compétences nécessaires dans son domaine de spécialisation. Le mentorat permet le partage des connaissances et de l'expérience entre le mentor et l'immigrant. À l'aide d'une série d'activités structurées, le mentor appuie et encourage l'immigrant dans ses efforts pour s'établir au niveau professionnel. Ces programmes de mentorat sont habituellement gérés par une agence tierce.

- **Réseautage et coaching** : Les employeurs ont commencé à organiser des activités de réseautage et de coaching qui impliquent des employeurs et des immigrants qualifiés, et à y participer. À l'occasion de ces activités, employeurs et immigrants se familiarisent les uns avec les autres autrement qu'à l'occasion d'une entrevue d'emploi spécifique, et peuvent commencer à abattre certains des obstacles culturels et du milieu de travail. Les employeurs obtiennent des renseignements importants au sujet de la pertinence des immigrants qualifiés à titre de candidats à un emploi, tandis que les immigrants en retirent des expériences déterminantes en réseautage, développent de nouvelles compétences et deviennent mieux préparés à chercher un emploi.

Communiquez avec EIO pour plus de renseignements au sujet de ces activités.



Les milieux de travail multiculturels sont plus efficaces lorsqu'ils sont inclusifs – quand les nouveaux Canadiens et le milieu de travail réalisent tous deux l'avantage de comprendre comment l'autre travaille et réfléchit. Il a été prouvé que les lieux de travail inclusifs bénéficient d'un taux plus élevé de maintien en poste d'employés et de meilleures cotes de satisfaction.



- 23 -

LE SAVIEZ-VOUS ?

Les groupes de travail EIO ont créé un plan d'action en vue d'étudier les défis auxquels font face les employeurs en matière d'embauche et de maintien en poste d'immigrants qualifiés à des postes qui leur conviennent au sein de l'organisation. (http://www.hireimmigrantsottawa.ca/downloads/EIO_Plans_daction_des_groupes_de_travail.pdf).

Ce plan d'action contient un modèle de mise en œuvre (annexe B) que vous trouverez peut-être particulièrement utile. Les membres des groupes de travail sont très intéressés à communiquer avec d'autres employeurs de la région d'Ottawa, afin de partager avec eux leurs expériences et meilleures pratiques. Communiquez avec EIO. (http://www.hireimmigrantsottawa.ca/?page_id=5&language=fr) pour entrer en relation avec des employeurs tels que vous qui peuvent vous aider à relever des défis semblables.

Les renseignements, outils et ressources de ce guide peuvent vous aider à franchir des étapes importantes en vue de créer un milieu de travail inclusif. Ce faisant, vous progresserez sur le pont de l'adaptation multiculturelle en milieu de travail. Votre nouvel employé canadien et vous serez tous deux mieux en mesure de réduire l'écart culturel.



> RESSOURCES

Nous vous encourageons à communiquer avec Embauche immigrants Ottawa pour obtenir d'autres détails, ou des renseignements au sujet de tout aspect de ce guide :

http://www.hireimmigrantsottawa.ca/?page_id=5&language=fr

- 24 -

Embauche immigrants Ottawa
Centraide/United Way Ottawa
363, chemin Coventry, Ottawa ON K1K 2C5
Téléphone : (613) 228-6700
Télécopieur : (613) 228-6730
info@embaucheimmigrantsottawa.ca

L'*Ottawa Job Match Network* (OJMN) est un partenariat entre LASI Compétences mondiales, Algonquin College, le YMCA-YWCA de la région de la capitale nationale et Embauche immigrants Ottawa. Son personnel travaille avec des personnes de formation étrangère, dans trois bureaux à Ottawa qui fournissent des services complets de préparation aux nouveaux arrivés qui désirent aborder le marché du travail canadien. L'OJMN met les employeurs d'Ottawa en relation avec un bassin riche et diversifié de candidats prêts à l'emploi. Nous vous encourageons à communiquer avec ce réseau pour discuter ou vous renseigner au sujet du recrutement d'immigrants qualifiés relativement à des possibilités d'emploi à des postes spécifiques au sein de votre entreprise, ou pour toute question spécifique relative aux problèmes interculturels.

The Ottawa Job Match Network
T: 613-233-0453, poste 325
ojmn@ottawa-worldskills.org

AUTRES GUIDES À L'INTENTION DES EMPLOYEURS

- L'initiative *Looking Ahead* en Colombie-Britannique (<http://www.lookingahead.bc.ca>) a produit un excellent guide en ligne pour les employeurs au sujet de l'embauche d'immigrants. Il renferme une section de solutions en cinq étapes (<http://www.5stepsolution.ca/>) que vous trouverez peut-être utile. Cette section comprend un excellent synopsis que vous pourrez au besoin adapter à l'environnement de l'Ontario.
- Le programme **Embaucheimmigrants.ca** offre aux employeurs les outils et ressources dont ils ont besoin pour mieux recruter, conserver et encourager les immigrants qualifiés. Il répertorie et explique plusieurs moteurs opérationnels incitant à l'embauche des immigrants. http://www.embaucheimmigrants.ca/fr/why_hire.htm
- Le programme *Skills Without Borders* a produit un guide de ressources à l'intention des employeurs qui comprend une section intitulée *Why Should Businesses Hire Immigrants?*. <http://www.skillswithoutborders.com/resourceguide.htm>
- Le Conference Board du Canada a publié un rapport intitulé *Business Critical: Maximizing the Talents of Visible Minorities*. Ce guide destiné aux employeurs comprend une section intitulée *The Benefits to Organizations of Focusing on Visible Minorities*. Ce guide est disponible auprès du service de bibliothèque électronique du Conference Board. <http://www.conferenceboard.ca/francais/>

La suite de cette section, qui contient des références additionnelles que vous désirez peut-être consulter, est structurée de la même façon que ce guide.

POURQUOI EMBAUCHER DES IMMIGRANTS

Chacun des guides destinés aux employeurs mentionnés plus haut comprend un exposé des raisons pour lesquelles embaucher des immigrants est rentable. Pour des références spécifiques, consultez la boîte intitulé « C'est simplement une bonne affaire » à la page 5 du présent document.

L'initiative [embaucheimmigrants.ca](http://www.embaucheimmigrants.ca) offre un atelier téléchargeable afin d'inciter les principaux stratèges de votre organisation à reconnaître la valeur que les immigrants qualifiés apportent au milieu de travail canadien. Cet atelier va vous aider à encourager la discussion à propos des moteurs opérationnels et à analyser vos forces, faiblesses, occasions et menaces afin de déterminer si, quand et comment votre organisation pourrait en bénéficier. Consultez <http://www.embaucheimmigrants.ca/fr/workshops.htm>

LANGUE

Le Centre des niveaux de compétence linguistique canadien (www.language.ca) est le centre d'expertise qui appuie des normes nationales en français et en anglais. Ces normes décrivent, mesurent et reconnaissent la maîtrise d'une langue seconde par les immigrants et les candidats à l'immigration désirant vivre et travailler au Canada. Ce centre encourage la reconnaissance et l'utilisation d'indices de référence sous forme de normes nationales pratiques, justes et fiables de la maîtrise d'une langue seconde, partout au Canada, dans les environnements de l'éducation, de la formation et du milieu de travail.

Sites web du Centre des niveaux de compétence linguistique canadien :

- www.language.ca est le site principal
- www.celban.org est le site principal de CELBAN (*Canadian English Language Benchmark Assessment for Nurses*) et de l'auto-évaluation CELBAN du niveau de préparation
- www.itsessential.ca (http://www.itsessential.ca/itsessential/display_page.asp?page_id=2) est le site web de renseignements et de ressources au sujet de *Canadian Language Benchmarks and the Essential Skills for the Workplace*
- elearning.language.ca (http://elearning.language.ca/login/index.php?lang=fr_ca_utf8) est le site web consacré aux ressources de perfectionnement professionnel en ligne et à la trousse de ressources pour conseiller et embaucher des immigrants.

Le Centre CLB d'évaluation linguistique d'Ottawa est situé au YM/YWCA. Voir http://www.ymcaywca.ca/Adultes/centre_evaluationlinguistique/

Le Cadre européen commun de référence pour les langues (CECR) offre une base pour la reconnaissance mutuelle des qualifications linguistiques, facilitant ainsi la mobilité dans les domaines de l'éducation et de l'emploi. Il est de plus en plus utilisé pour la réforme des curriculums nationaux et par des consortiums internationaux pour la comparaison des certificats en langues. Le Centre des niveaux de compétence linguistique canadien (CNCLC) se tient au courant des activités du CECR et travaille à la mise au point de mécanismes comparatifs. http://www.coe.int/t/dg4/linguistic/cadre_FR.asp

TITRES ET EXPÉRIENCES DE TRAVAIL ÉTRANGERS

World Education Services-Canada (WES Canada)

45 Charles Street East, Suite 700
Toronto, ON M4Y 1S2 Canada
Téléphone : 416-972-0070
Sans frais d'appel : 1-866-343-0070
Télécopieur : 416-972-9004
Courriel ontario@wes.org
<http://www.wes.org/ca/fr/index.asp>

Centre d'information canadien sur les diplômes internationaux (CICIC)

95, avenue St. Clair Avenue ouest, bureau 1106
Toronto, ON M4V 1N6 Canada
Téléphone : 416-962-9725
Télécopieur : 416-962-2800
Courriel info@cicic.ca
www.cicic.ca

Comparative Education Service (CES)

Université de Toronto
Admissions and Awards
315 Bloor Street West
Toronto, ON M5S 1A3 Canada
Téléphone : 416-978-2190
Télécopieur : 416-978-7022
www.adm.utoronto.ca/ces

Service canadien d'évaluation de documents scolaires internationaux (ICAS) du Canada

147, rue Wyndham nord, pièce 409
Guelph, ON N1H 4E9 Canada
Téléphone : 519-763-7282
Sans frais d'appel : 1-800-321-6021
Télécopieur : 519-763-6964
Courriel info@icascanada.ca
www.icascanada.ca

Association canadienne de reconnaissance des acquis (CAPLA)

C.P. 56001
355, rue Slater Ottawa ON K1R 7Z0 Canada
Téléphone : 613-860-1747
Courriel info@capla.ca
www.capla.ca

Conseils des secteurs industriels

Plusieurs industries sont dotées de conseils sectoriels nationaux, en plus de leurs associations professionnelles, qui traitent des problèmes de ressources humaines spécifiques à leur secteur industriel. On peut trouver des renseignements au sujet de ces conseils en général et des liens vers chaque conseil auprès de l'Alliance des conseils sectoriels (TASC) à <http://councils.org>.

TRAVAILLER AVEC DES DIFFÉRENCES CULTURELLES

LASI Compétences mondiales offre un programme de formation culturelle en milieu de travail. L'objectif du programme est de fournir aux étudiants une base en matière de compréhension culturelle, de même que des outils spécifiques nécessaires pour devenir compétent et efficace dans ce domaine. Les objectifs de formation comprennent la promotion du processus d'élaboration de concepts et de compétences en vue de faciliter le changement des attitudes et des comportements.

LASI Compétences mondiales

201-219, avenue Argyle
Ottawa ON K2P 1H4 Canada
Téléphone : 613-233-0453
ws@ottawa-worldskills.org

PRÉPARER VOTRE MILIEU DE TRAVAIL

Les groupes de travail d'EIO ont produit un plan d'action orienté vers les employeurs, une ressource pour permettre aux employeurs d'augmenter leurs efforts en matière d'embauche et d'intégration des immigrants qualifiés. Le plan d'action met en relief les obstacles répertoriés auxquels font face les employeurs, et recommande des activités et des programmes que les employeurs peuvent adapter et adopter. Un modèle de mise en œuvre permet aux employeurs de mesurer les résultats de ces activités. Le plan d'action est disponible en ligne à http://www.hireimmigrantsottawa.ca/downloads/EIO_Plans_daction_des_groupes_de_travail.pdf.

Il existe un certain nombre de programmes locaux de mentorat, d'internat et de transition (voir http://www.hireimmigrantsottawa.ca/?page_id=6&language=fr). Ces programmes aident à familiariser les nouveaux arrivants avec le milieu de travail canadien et facilitent aux employeurs l'accès à un bassin d'immigrants qualifiés et talentueux. Pour plus de renseignements, communiquez avec EIO.

L'initiative [embaucheimmigrants.ca](http://www.embaucheimmigrants.ca) offre plusieurs ateliers téléchargeables, créés en format PowerPoint pour vous aider à mettre en place certaines stratégies dans votre milieu de travail. Voir <http://www.embaucheimmigrants.ca/fr/workshops.htm>.

L'initiative *Looking Ahead* en Colombie-Britannique (<http://www.lookingahead.bc.ca>) a produit à l'intention des employeurs un excellent guide en ligne au sujet de l'embauche des immigrants. Ce guide comprend une solution en cinq étapes (<http://www.5stepsolution.ca/>) qui pourrait vous être utile. Il fournit un aperçu que vous pourrez adapter au besoin au contexte ontarien.

- 27 -



C

Centre des niveaux
de compétence linguistique canadien6, 25
Communication non-verbale14, 15
Cote de sécurité10

E

Effectuer l'entrevue d'un immigrant20
Évaluation NCLC6, 7, 8
Évaluation vs reconnaissance10
Expérience canadienne9
Expérience de travail9, 17, 20, 26

F

Facteur «PID»17

I

Informateur culturel13, 21

J

«Job Match Network»
d'Ottawa13, 19, 21, 24

M

Maintien en poste5, 13, 18, 21, 23
Mentorat15, 19, 21, 22, 27
Modèles de leadership16

O

Orientation15, 21

P

Plan d'action18, 23, 27
Politiques et pratiques15, 17

S

Stage19
Style de communication13, 14, 20
Cote de sécurité10

T

Transition11, 19, 27



United Way/Centraide Ottawa
363, chemin Coventry
Ottawa ON K1K 2C5
Téléphone : 613-228-6700
Télécopieur : 613-228-6730

info@embaucheimmigrantsottawa.ca



La Chambre de commerce de l'Ontario a fourni une subvention pour la préparation, avec l'aide du gouvernement de l'Ontario.

