Vous avez reçu le CV d'une personne immigrante ?

Parfait !

Guide à l'intention des employeurs pour **s'initier à l'embauche, l'accueil et l'intégration** de nouveaux arrivants

Immigr'Action

Nous sommes Québec

Ville de Québec

l'accent d'Amérique

Table des **matières**

Avant-propos **3**

5 bonnes raisons d'inclure la diversité dans votre organisation **4**

Quelques informations sur les personnes immigrantes au Québec **6**

- Les différents statuts et permis 7
- Les immigrants permanents 8
- Les immigrants temporaires 8
- Un mot sur les personnes sans statut 9

Comment analyser une candidature immigrante **10**

La préentrevue téléphonique : une étape essentielle ! **12**

- Pourquoi en faire une ? 12
- Comment mener efficacement la préentrevue téléphonique ? 13
- Une ouverture payante pour votre entreprise 16
- Contourner les obstacles à l'embauche à l'aide des bonnes questions 17

L'entrevue : à quoi porter attention avec des candidats immigrants **19**

- Difficultés de communication en entrevue 20

Relever les défis **21**

- Bonnes pratiques d'accueil et d'intégration 22
- Les différences culturelles 24
- La communication interculturelle 25
- Le maintien en emploi 28

Conclusion **29**

À propos de GIT et de Libre Emploi **30**

Conception :
Dominique Jodry-Lapointe, c.o. – GIT Services-conseils en emploi
Caroline Perron et Marie-Michèle Dionne – Libre Emploi

Important ! Les informations liées à l'immigration comprises dans ce guide doivent être considérées comme générales, non exhaustives et sujettes à changement. Le présent guide ne remplace en aucun cas l'expertise d'un consultant en immigration.

Avant-**propos**

Dans ce guide, découvrez des stratégies pour vous aider à attirer, embaucher et retenir des travailleurs récemment arrivés au pays d'une manière qui bénéficiera à votre entreprise. Vous y trouverez des conseils pour l'atteinte des objectifs suivants :

Favoriser l'embauche efficace et durable des travailleuses et travailleurs issus de l'immigration

Implanter de bonnes pratiques d'accueil et d'intégration

Prévenir les défis en les changeant en opportunités de développement

De plus, vous augmenterez vos connaissances quant aux profils et aux parcours d'intégration des personnes immigrantes et à la communication interculturelle. Ces connaissances vous aideront à développer des attitudes et des actions inclusives, tout en tenant compte de votre réalité organisationnelle.

5 bonnes raisons d'inclure la diversité dans votre organisation

Il existe de nombreux avantages à la diversité en entreprise. L'ouverture à l'embauche de nouveaux arrivants élargit le bassin potentiel de talents, facilitant ainsi le recrutement. De plus, il existe des programmes incitatifs gouvernementaux, tels que des subventions salariales comme le PRIIME. Encore mieux, il y a des bénéfices directs pour une entreprise à embaucher dans la diversité :

Sortir de la pensée linéaire et améliorer vos prises de décision.

La diversité diminue les risques de pensée de groupe où les gens privilégient la conformité plutôt que la pensée rationnelle. Une équipe diversifiée apporte des points de vue variés, réduisant les erreurs. Par exemple, Google a découvert que ses vidéos s'affichaient à l'envers pour 10 % des utilisateurs gauchers, une erreur évitable avec une équipe diversifiée. Une étude en Espagne montre que les équipes de R&D diversifiées produisent plus d'innovations radicales.

Augmenter la créativité collective.

L'expérience multiculturelle augmente la créativité collective dans les équipes diversifiées (Tadmor et al., 2012). Cela améliore la communication interculturelle, la volonté d'apprendre et de travailler avec des personnes de cultures différentes, la tolérance et la valorisation de la diversité culturelle.

Augmenter la productivité.

La diversité est liée à une performance accrue. Une analyse de McKinsey (2015) sur 366 compagnies montre que les entreprises avec des dirigeants diversifiés performent mieux financièrement. En Amérique du Nord, une relation significative entre la diversité des genres et la performance apparaît lorsque les femmes représentent au moins 22 % du comité de direction principal.

Améliorer les compétences en communication et en tolérance de vos équipes.

Travailler avec des individus différents oblige à sortir de sa zone de confort et à adapter ses réflexes communicationnels. Cela développe les savoir-être, la capacité d'adaptation, la souplesse mentale et la tolérance à la différence.

Améliorer votre image de marque et votre attractivité.

Les jeunes travailleurs sont attirés par des milieux de travail inclusifs. Près de la moitié des Canadiens de 18 à 34 ans seraient plus fidèles à une organisation engagée en faveur de la diversité. Une marque employeur forte et inclusive attire de nouveaux talents et démontre une ouverture d'esprit et une sensibilité réelle.

Contribuez activement à une société plus inclusive en donnant une chance à un nouvel arrivant !

Vous trouverez des employés :

Adaptables, loyaux et reconnaissants

Ayant déjà plusieurs compétences transférables et parfois beaucoup de bagage académique ou professionnel

Qui peuvent être formés entièrement selon les exigences du poste et de votre entreprise

Quelques **informations** sur les personnes immigrantes au Québec

En 2022, les immigrants représentaient

20 %

de la population, formant ainsi une grande partie de la masse des travailleurs.

En 2023, le Québec a accueilli

52 800

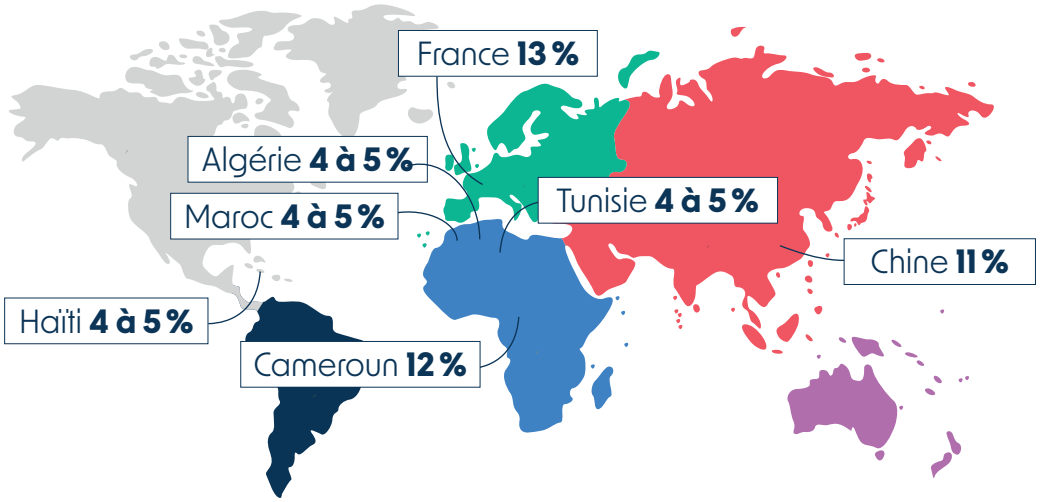
immigrants **permanents** ainsi qu'un nombre record de

174 000

immigrants **temporaires**.

C'est donc normal (et utile) que vous receviez une grande quantité de candidatures immigrantes !

Les nouveaux arrivants proviennent principalement de :



Fait à noter, à l'exception de la Chine, tous ces pays comptent un **pourcentage significatif de francophones.**

Les autres langues parlées par les nouveaux arrivants comprennent, entre autres : **l'arabe**, le **créole**, **l'anglais**, **l'espagnol**, le **chinois**, ainsi que plusieurs langues et **dialectes d'Afrique.**

Sources : Services Québec (2022), Institut de la statistique du Québec (2024), Rapport « La langue française dans le monde », Organisation internationale de la Francophonie (2022)

Les différents statuts et permis

En vertu de la Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés, plusieurs statuts sont possibles. Selon le statut, le droit de travailler et le type de permis requis peuvent varier.

Statut		Droit de travailler / type de permis
Citoyen canadien	→	Aucun permis nécessaire
Résident permanent	→	Aucun permis nécessaire
Résident temporaire	→	Doit avoir un permis de travail – ouvert ou fermé
Réfugié **accepté**	→	A le statut de résident permanent donc aucun permis nécessaire
Demandeur d'asile (n'est pas encore accepté comme réfugié)	→	Doit avoir un permis de travail – ouvert
Personne sans statut	→	**N'a pas le droit de travailler du tout**

Source : Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (2024)

Les immigrants permanents

- Les **résidents permanents** bénéficient des mêmes droits et opportunités que les citoyens canadiens en matière d'emploi. Ils n'ont pas besoin de permis de travail et peuvent travailler dans n'importe quel secteur, profession ou emplacement au Canada.
- Les **réfugiés acceptés** (ou personnes protégées) sont considérés comme des résidents permanents.
- L'étape qui suit la résidence permanente est la **demande de citoyenneté**. Elle n'est pas obligatoire et elle n'entraîne aucun changement par rapport au statut de résident permanent quant aux droits et opportunités en matière d'emploi.

Source : Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (2024)

Les immigrants temporaires

- Les immigrants temporaires ont l'autorisation de séjourner et de travailler au Canada pour une durée limitée. La majorité d'entre eux a pour objectif de rester au Canada.
- Ils ont besoin d'un permis de travail ouvert ou fermé. Leur permis comporte diverses restrictions qu'il convient de vérifier avant l'embauche.
- Les immigrants temporaires peuvent être des travailleurs étrangers temporaires (TET), des étudiants ou des demandeurs d'asile.
- Les demandeurs d'asile ont introduit une demande pour être acceptés comme réfugiés. Ils ont le droit de travailler durant la période d'étude de leur demande dès qu'ils ont obtenu leur permis de travail et leur N.A.S.
- Les travailleurs étrangers temporaires en attente de renouvellement de leur permis peuvent continuer à travailler sous certaines conditions.

Vous souhaitez embaucher un travailleur étranger temporaire, mais celui-ci a un permis de travail fermé le liant à un autre employeur ?

- Ce n'est pas impossible ! Mais il y a différentes démarches à effectuer.
- La majorité des emplois requiert que l'employeur fasse une **demande d'étude d'impact sur le marché du travail (EIMT)** afin de démontrer qu'il est impossible de trouver un Canadien pour occuper le poste. Cependant, certains types d'emplois en sont dispensés ou sont éligibles à un traitement simplifié.
- Le travailleur étranger temporaire, quant à lui, doit présenter une demande pour faire changer son permis de travail fermé en permis de travail ouvert, ou obtenir un permis de travail fermé pour un autre employeur.
- Pour avoir le droit de continuer à travailler durant le traitement de sa demande, le travailleur étranger temporaire doit en faire la demande en ligne auprès d'IRCC.
- Obtenir les services d'un consultant en immigration certifié est fortement recommandé pour toutes les parties impliquées.

Source : Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (2024)

Un mot sur les personnes sans statut

- Lorsqu'une personne n'a pas l'autorisation de rester au Canada ou que sa période d'autorisation est expirée, elle est **sans statut**. Cela est notamment le cas d'une personne dont le visa est expiré ou d'une personne qui a reçu une date de déportation à la suite du refus de sa demande d'asile, mais qui ne s'est pas présentée pour son renvoi. Une personne sans statut peut faire l'objet d'un mandat d'arrestation visant à l'expulser du Canada.
- En dépit de la grande précarité entraînée par cette situation, les personnes sans statut n'ont pas le droit de travailler au Canada.
- Même si on vous sollicite pour des emplois « en dessous de la table », vous devez refuser l'embauche d'une personne qui ne peut vous présenter un permis de travail légal et valide, sous peine de sérieuses sanctions allant de l'amende salée à la peine d'emprisonnement.

Sources : Éducaloi, Immigration et Réfugiés et Citoyenneté Canada (2024)

Liens pertinents

- Travailler au Canada de façon temporaire (demande, renouvellement, changement de conditions, etc.)
- Faire une demande d'autorisation de travail durant le traitement d'une nouvelle demande de permis de travail (pour le travailleur)
- Liste des professions admissibles au traitement simplifié
- Trouver un consultant en immigration

Comment **analyser** une candidature immigrante

Afin de bien cibler les candidatures pertinentes, il est important que vous ayez préalablement identifié les besoins de votre organisation. Plus ces éléments seront clairs, plus la sélection des candidats sera facile.

Ainsi, réfléchissez à vos besoins quant aux éléments suivants :

- Expérience, compétences et diplômes
- Ordre professionnel québécois
- Qualités professionnelles
- Compétences particulières : langues, informatique, permis de conduire, cartes de compétence, etc.
- Atouts

L'étape suivante consiste à identifier, parmi tous les critères nommés, ceux qui sont **non négociables** dès l'entrée en poste.

Ensuite, il est temps d'analyser les CV afin d'y rechercher vos principaux critères. Utilisez les titres de rubriques et ciblez les mots-clés les plus pertinents à rechercher en lien avec les critères non négociables.

Formation

- Diplôme reçu dans le pays d'origine : est-il pertinent pour mon poste ?
- Est-ce que le diplôme est reconnu au Québec ? (Et est-ce nécessaire pour mon poste ?)
- La personne n'a pas le diplôme requis, mais est-ce qu'elle a de l'expérience pertinente ?

Attention ! Le système scolaire est différent d'un pays à l'autre et des équivalences de diplômes peuvent être émises.

Expérience

- Est-ce que la personne a de l'expérience pertinente en lien avec l'emploi ?
- Est-ce que l'expérience de la personne est transférable à ce que je recherche ?
- Repérez les dates : est-ce que l'expérience est récente ? Combien d'années d'expérience ? Est-ce qu'une mise à jour sera nécessaire ? Est-ce possible de l'offrir à l'interne ou est-ce un frein à l'emploi ?

Les titres d'emploi sont parfois différents de ce que l'on a l'habitude de voir au Québec, alors il est important de bien lire les descriptions de tâches afin de comprendre le rôle de la personne.

Implication / réalisations

- La personne a-t-elle d'autres types d'expériences qui pourraient être pertinentes ou transférables ?

Compétences

- L'employé connaît-il les logiciels nécessaires à l'exercice de son poste ?
- Parle-t-il un niveau de français suffisant pour l'emploi ? Connaît-il une autre langue qui pourrait être un atout ?
- Possède-t-il les cartes de compétences obligatoires pour le poste visé ?
- Quelles compétences acquises dans son parcours professionnel seraient utiles dans notre organisation ?

Attention ! Les normes de CV étant différentes d'un pays à l'autre, le visuel du CV sera peut-être différent de ce que l'on a l'habitude de voir. Ainsi, ne vous arrêtez pas à la mise en page, c'est le contenu qui est important.

La **préentrevue téléphonique** : une étape essentielle !

Pourquoi en faire une ?

- Permet de vérifier en quelques minutes si la personne rencontre les critères non négociables de l'emploi à combler.
- Permet de déterminer si vous souhaitez aller de l'avant avec le candidat, aller plus loin dans le processus pour en savoir plus...
- Rapide (prend entre 5 et 15 minutes), donc accélère le processus de sélection.
- Si vous avez plusieurs postes à combler, cela permet d'économiser du temps. Si la personne a envoyé sa candidature pour un poste précis, mais que vous estimez qu'elle aurait davantage le profil pour un autre poste, vous pouvez lui en parler sur le champ. Cela peut donc vous donner accès à des candidats du « marché caché » qui n'auraient pas naturellement postulé à cet autre poste.
- Permet d'aller au-delà du CV et des préjugés que la simple lecture du CV pourrait apporter.

Comment mener efficacement la préentrevue téléphonique ?

Avant l'entrevue

Avant la préentrevue – se préparer

- Se rappeler quels sont les critères non négociables
- Préparer quelques questions pour orienter la discussion au besoin

Exemples de questions pour une préentrevue téléphonique

Pratico-pratiques	Axées sur la motivation	Axées sur la personnalité et le savoir-être	Axées sur l'expérience	Techniques
› Êtes-vous en mesure de vous rendre sur les lieux de travail ? › Pouvez-vous vous déplacer dans le cadre de vos fonctions ? › Possédez-vous un permis de conduire valide au Québec ? › Êtes-vous disponible pour travailler sur X type d'horaire ? › Êtes-vous membre de X ordre professionnel ?	› En quoi votre profil correspond-il au poste offert ? › Qu'est-ce qui vous intéresse dans ce poste ? › Quelles sont les valeurs les plus importantes pour vous ? › Qu'est-ce qui est le plus important pour vous au travail ?	› Quel genre de personne êtes-vous au travail ? › Travaillez-vous mieux seul ou en équipe ? › Quelles sont vos principales qualités ? › Comment réagissez-vous à la pression ?	› Que pouvez-vous apporter à notre entreprise ? › En quoi vos expériences professionnelles sont-elles pertinentes pour le poste ? › Pourquoi ce changement de carrière ?	› Quel est votre niveau de maîtrise de X langue à l'écrit ? › Que pouvez-vous nous dire sur X méthode, logiciel ou machine ? › Avez-vous X formation ou carte de compétence ? › Quel type d'équipement de bureau / industriel avez-vous déjà utilisé ?

Gardez en tête que la préentrevue téléphonique sert à valider votre intérêt à aller plus loin avec le candidat et non à décider de l'embaucher ou pas !

Pendant l'entrevue

Pendant la préentrevue

› Concentrez-vous sur la personne et sur ce que vous ne trouvez pas sur son CV :

- Ses motivations et intérêts
- Ce qu'elle peut amener à votre entreprise
- Son savoir-être
- Si ce qu'elle cherche dans un emploi va dans le même sens que ce que vous pouvez lui offrir

› Divisez le temps de la préentrevue en suivant la méthode 2-5-2. Vous pouvez évidemment ajuster la durée au besoin, mais la méthode vous donne un modèle approximatif :

- **2 minutes** pour vous présenter et accueillir la personne. Laissez la place au candidat afin de lui permettre de se présenter et de vous exposer ses atouts et ses motivations à travailler au sein de votre entreprise.
- **5 minutes** pour valider les informations primordiales (non négociables) au poste à combler. Posez les questions auxquelles vous voulez absolument des réponses.
- **2 minutes** pour conclure. Déterminez si vous désirez revoir ou non le candidat en entrevue en personne ou encore, si vous désirez l'embaucher sur le champ !

Si le français n'est pas la langue maternelle de la personne, prévoyez un peu plus de temps pour être certain de recueillir toute l'information pertinente !

À la fin de la préentrevue

› **Conclure positivement avec la personne.**

Le candidat vous intéresse ?	Dites-lui ! Si vous ne l'embauchez pas sur le champ, expliquez-lui les prochaines étapes du processus. Si possible, fixez immédiatement la date de l'entrevue en personne ou encore, informez-le si c'est vous qui le recontacterez ou lui.
Il vous intéresse, mais...	Si jamais le candidat ne convient pas pour le poste actuel, mais peut-être pour un autre que vous avez à combler, présentez-lui rapidement la nature de l'autre poste afin de valider son intérêt et son ouverture envers celui-ci.
Il ne vous intéresse pas ?	Ne faites pas perdre de temps au candidat et ne perdez pas le vôtre. Prenez le temps de lui expliquer la raison pour laquelle vous ne le retenez pas afin qu'il puisse avoir une piste pour y remédier au besoin. Pour ce faire, utilisez la technique de communication « sandwich » (positif – négatif – positif). Exemple : *Vous avez un très beau parcours (positif), mais vous n'avez malheureusement pas la connaissance nécessaire des normes comptables québécoises. Comme nous avons besoin d'une personne autonome très rapidement dans ce poste, il ne nous sera pas possible de vous former (négatif). Je vous suggérerais de chercher un emploi plutôt en travail administratif général qui vous permettrait de rester dans le domaine tout en vous familiarisant avec les normes québécoises (ouverture, positif). Qu'en pensez-vous ?*

› Ensuite, remerciez le candidat d'avoir pris le temps de vous parler. Mentionnez-lui si vous désirez conserver sa candidature pour d'autres besoins éventuels auxquels il pourrait correspondre davantage.

› N'oubliez pas la puissance du bouche-à-oreille, d'où l'importance de le laisser sur une bonne impression pour la réputation de votre entreprise !

› Recontactez rapidement les candidats que vous avez trouvés intéressants, ces candidats sont précieux, ne prenez pas le risque de les perdre. La rapidité du processus fera la différence !

Une ouverture payante pour votre entreprise

Depuis quelques années, le marché du travail québécois vit de grandes transformations avec l'arrivée massive de personnes issues de l'immigration. Il s'agit ici de candidats potentiellement en mesure de répondre aux besoins de votre entreprise. C'est pourquoi il est important de faire preuve d'ouverture et de prendre ces candidatures en considération dans votre processus de recrutement.

Une image parlante

On cherche tous la perle rare, mais savez-vous d'où viennent les perles ? Elles proviennent des huîtres. Ces dernières vivant dans le sable, un grain de sable y entrera inévitablement un jour ou l'autre. L'huître enrobera alors le grain de sable d'une substance qui s'appelle le nacre. Jour après jour, couche après couche, le grain de sable deviendra une perle toute scintillante.

Le lien avec l'embauche de personnes immigrantes ?

Grâce à vos conseils, vos formations, votre soutien, une personne qui ne répondait pas complètement à vos critères à la base peut se transformer en une véritable perle pour votre entreprise. Souvenez-vous de cette image lorsque vous faites du recrutement !

Contourner les obstacles à l'embauche à l'aide des bonnes questions

Langue

La personne ne parle pas parfaitement le français ou encore elle a un fort accent.

- A-t-on besoin que la personne maîtrise parfaitement le français dès l'entrée en poste ?
- Peut-on lui offrir des cours de francisation dans le cadre de son travail ?
- Peut-on préparer une liste de mots de vocabulaire adaptés au poste ?
- Est-ce qu'une autre personne dans l'entreprise parle la langue du candidat et pourrait ainsi l'accompagner dans les premiers jours ou premières semaines pour s'assurer qu'il comprend bien la base de son travail ?
- Est-ce que je connais les mesures d'aide gouvernementale à ma disposition ?

Permis de travail

La personne possède un statut qui nécessite d'importantes démarches pour obtenir un permis de travail (ex. : statut de visiteur ou travailleur temporaire avec un permis de travail fermé)

- A-t-on besoin que la personne entre en poste très rapidement ?
- Est-ce qu'on connaît des ressources pour nous renseigner ou nous accompagner dans les démarches administratives nécessaires ?

Différences culturelles

La personne a toutes les compétences professionnelles nécessaires pour le poste, mais certaines différences culturelles risquent de nuire à son intégration.

- Est-ce que la personne démontre une attitude d'ouverture pour s'adapter à la culture de l'entreprise, apprendre et relever de nouveaux défis ? Vous pourriez être surpris !
- Est-il possible d'adapter le poste ou l'horaire de travail afin d'accommoder la personne ?
- Peut-on organiser des activités d'échanges culturels afin de favoriser l'intégration de la personne dans l'équipe ? Cela permet de lui présenter la culture québécoise et de faire connaître sa culture d'origine. De plus, les activités sociales en dehors d'un contexte de travail renforcent les liens entre les employés.

Expérience ou formation québécoise manquante

La personne n'a aucune expérience ni aucune formation du Québec.

- Peut-elle faire sa formation tout en travaillant ? (Emploi à temps partiel ou formation en dehors des heures de travail.)
- Son expérience dans un autre pays nous permettrait-elle de connaître d'autres méthodes de travail ?
- Est-ce que les éléments manquants s'apprennent facilement ?

Performance en entrevue

La personne vous semble très compétente sur papier, mais ne semble pas solide en entrevue.

- N'oubliez pas que la majorité des candidats sont très stressés de passer une entrevue. Ça n'est pas leur métier !
- Même si une personne semble nerveuse et bafouille quand elle vous répond, ça ne veut pas dire qu'elle n'est pas compétente pour faire le travail. Soyez compréhensif et voyez plus loin.
- Est-il possible de lui faire passer un test pratique ? Sinon, n'oubliez pas que tout nouvel employé est soumis à une période d'essai (probation). Ces quelques semaines ou mois vous permettent d'évaluer si la personne répond réellement aux exigences du poste.

N'oubliez pas que le savoir-faire est plus rapide et facile à enseigner que le savoir-être (ex. : il est plus rapide d'apprendre à utiliser un logiciel que de changer un trait de personnalité).

L'entrevue : à quoi **porter attention** avec des candidats immigrants

Évidemment, l'attitude d'ouverture d'esprit mentionnée précédemment demeure valide lors de l'entrevue d'embauche.

Sans que nous en ayons conscience, les questions d'entrevue sont souvent chargées culturellement. Cela dit, à plusieurs égards, les bonnes pratiques demeurent similaires à celles que vous utiliseriez avec des candidats non immigrants.

Quelques conseils pour favoriser le bon déroulement d'une entrevue avec des personnes immigrantes :

- Posez des questions claires et concises.
- Vérifiez la compréhension de la personne.
- Ne craignez pas de demander des exemples et des précisions sur les rôles précédemment occupés.
  - Ex. : Quelles sont vos expériences de travail pertinentes ? Donnez-moi des exemples de ce que vous faisiez comme tâches dans une journée.
- Expliquez le contexte des mises en situation.
  - Ex. : Considérant que tous les employés doivent être en poste de 9 h à 17 h, que feriez-vous si une ou un collègue partait toujours 15 minutes avant la fin de la journée ?
- Certaines cultures prônent la collectivité plutôt que l'individualisme comme au Québec. Pour ces personnes, il peut être difficile de parler d'elles-mêmes et de se mettre en valeur en entrevue d'embauche. Ainsi, n'hésitez pas à sous-questionner ou à demander des exemples concrets pour apprendre à la connaître.
- Évitez les questions discriminatoires. Parmi les 14 motifs de discrimination interdits au Québec, certains sont en lien avec le statut de personne immigrante. Ainsi, portez attention à ne pas poser de questions (directes ou indirectes) concernant :
  - La race
  - La couleur
  - L'origine ethnique
  - La langue
  - La religion
  - Les convictions politiques

Difficultés de communication en entrevue

Afin d'éviter les difficultés de communication avec les personnes immigrantes, voici quelques conseils concernant le langage en entrevue :

- Parlez lentement et prenez le temps de bien articuler. Portez attention à ne pas utiliser un fort accent québécois ou des expressions locales que la personne ne comprendra pas (ex. : si vous proposez une « roue de tracteur » à votre employé pour accompagner son café, il pourrait se demander quel est le lien entre la machinerie agricole et son petit-déjeuner !).
- Choisissez des mots adaptés au niveau de langage de la personne.
- Répétez et reformulez les questions au besoin.
- Donnez le bénéfice du doute à la personne quant à l'utilisation de mots inhabituels.
  - Ex. : Qu'entendez-vous par contrôler, discipliner, société, etc. ?
- Soyez conscient que le non-verbal est très différent d'un pays à l'autre.
  - Ex. : dans certaines cultures, une personne sera considérée comme très arrogante si elle regarde un employeur directement dans les yeux en entrevue, alors que c'est nécessaire de le faire au Québec.
- Si la personne parle très peu français, vous pouvez avoir recours aux technologies pour faciliter la communication.

Liens pertinents

- Comprendre la reconnaissance des compétences et les professions au Québec - Portail Qualifications Québec
- Centre d'information canadien sur les diplômes internationaux
- Outil comparatif québécois des diplômes étrangers du MIFI
- Capsules d'aide ARRIMA – section employeurs

Saviez-vous que Google Translate permet la retranscription audio d'une langue à l'autre ? Un bel outil à considérer !

Relever les défis

Bien que l'embauche de nouveaux arrivants comporte un grand nombre d'avantages, on ne peut ignorer que certains défis peuvent y être associés :

L'accueil et l'intégration

La communication et les différences interculturelles

Le maintien en emploi

Heureusement, ces défis peuvent être relevés grâce à des actions concernant les stratégies de recrutement et la culture organisationnelle.

Bonnes pratiques d'accueil et d'intégration

Accueillir un employé immigrant en milieu de travail peut être un processus relativement simple et bénéfique pour l'entreprise. Voici quelques pistes :

Former la direction, le personnel en ressources humaines et vos employés à la diversité et à l'inclusion. Ces formations peuvent être courtes, pratiques et axées sur des exemples concrets, ce qui permet à votre équipe de mieux comprendre et gérer la diversité au quotidien. Cela peut se faire à travers des ateliers interactifs ou des sessions d'information. Cela peut être intégré dans les réunions régulières ou lors de formations en ligne, ce qui minimise l'impact sur le temps de travail. Par ailleurs, ces formations peuvent être prises en considération dans le budget accordé à la formation de la main-d'œuvre, et dans certains cas, être comptabilisées dans les heures de formation continue obligatoire liée à l'appartenance à certains ordres professionnels.

Appuyer la personne immigrante et sa famille pour trouver les ressources nécessaires à leur intégration peut être simplifié en fournissant une liste de contacts utiles, un bottin de ressources et en offrant un soutien initial pour les démarches administratives. Une simple orientation vers des services locaux peut grandement faciliter leur intégration, et il existe déjà plusieurs guides en la matière produits par des organismes.

Avoir un processus d'accueil et d'intégration adapté à la réalité des personnes immigrantes peut se faire en ajustant légèrement vos pratiques existantes. Par exemple, inclure des informations culturelles dans votre programme d'intégration ou offrir des séances de mentorat par des employés expérimentés.

Identifier des membres de votre équipe ouverts à la diversité et désireux de partager la culture locale. Sollicitez ces membres et faites-en des ambassadeurs. Mieux encore, pourquoi ne pas former un comité d'intégration ? Encouragez-les à organiser des activités sociales et des événements d'intégration. Cela contribue à un accueil et à un environnement personnalisés et chaleureux. Avantages : peu de frais, favorise la cohésion d'équipe.

Articles pertinents

- Comment aborder l'intégration des personnes immigrantes ou racisées dans le milieu du travail ?
- Comment sensibiliser vos équipes à l'équité, la diversité et l'inclusion ?

Ressources – formations et accompagnements EDI

- Interculturel services-conseils : pour un accompagnement sur mesure en gestion de la diversité culturelle en milieu de travail
- Parcours équité, diversité et inclusion – CDEC
- Parcours équité, diversité, inclusion – Humance
- Atelier « Bousculer les préjugés » – Synclusiv
- Cours en ligne ouvert à tous – Parcours du mieux-vivre ensemble – Université Laval

Ressources et organismes pour l'intégration des immigrants

- Section du site Internet de la Ville de Québec à l'usage des immigrants
- Organismes d'aide à l'intégration des immigrants
  - S.A.A.I
  - Centre multiethnique de Québec
  - Centre R.I.R.E. 2000
- 211 : générer un répertoire PDF de ressources personnalisé

Les différences culturelles

La culture, c'est un peu les lunettes avec lesquelles on regarde l'existence. Elle concerne divers aspects qui touchent aussi la vie au travail. Elle détermine les comportements permis.

La tolérance à l'ambiguïté, l'ouverture et l'innovation sont des habiletés qui peuvent faciliter la communication entre les cultures.

Les différences culturelles sont présentes dans différents aspects : rapports patron/employé/client/fournisseur/patient, relations avec les collègues, participation aux processus décisionnels, manière de communiquer, relation à l'espace (la « bulle » physique).

Le **modèle de Hofstede** fait état de six dimensions des différences interculturelles. Elles peuvent s'appliquer au monde du travail, autant en ce qui a trait à l'individu qu'à l'entreprise :

Distance hiérarchique : mesure à quel point les inégalités de pouvoir sont acceptées. Une grande distance hiérarchique signifie que les décisions sont prises par les dirigeants et peu contestées.

Degré d'individualisme : indique si les gens préfèrent agir seuls ou en groupe. Une culture individualiste valorise l'autonomie et l'initiative personnelle, tandis qu'une culture collectiviste met l'accent sur le travail d'équipe et la loyauté envers le groupe.

Tolérance à l'incertitude : montre la préférence pour des règles claires et des structures établies. Une faible tolérance à l'incertitude implique une aversion pour le risque et le changement, avec une préférence pour la stabilité et la prévisibilité.

Orientation sur la réussite et le succès : distingue les environnements axés sur la compétition et les objectifs ambitieux de ceux qui valorisent la qualité de vie, l'équilibre et la coopération.

Rapport au temps : évalue si les actions et les décisions sont orientées vers des gains à court terme ou des investissements à long terme, avec une perspective sur la planification future et la persévérance.

Plaisir vs retenue : mesure dans quelle mesure les besoins humains liés aux plaisirs et à l'amusement sont satisfaits librement ou contrôlés par des normes sociales strictes.

La communication interculturelle

Vous aurez sans doute observé que les différences interculturelles se retrouvent aussi dans le style de communication. On peut aborder cela en considérant l'importance du contexte et le style implicite ou explicite de communication. Les cultures peuvent se situer à divers endroits sur le continuum.

Contexte fort et communication implicite :

Dans les cultures où le contexte est très important, établir une relation personnelle est crucial. Le statut, les gestes, les expressions et même les silences sont plus significatifs que les paroles elles-mêmes. Les règles de communication sont souvent implicites et les messages sont souvent allusifs ou sous-entendus. L'évitement des conflits est courant.

Contexte faible et communication explicite :

À l'inverse, dans une culture où le contexte est moins important, l'information est présentée de manière claire et sans ambiguïté. Ce qui est dit, que ce soit écrit ou oral, est plus important que le contexte environnant. Les règles sont explicites et la communication est directe et précise. Les conflits sont souvent affrontés de manière directe.

Source : Hall, E. T. (1976). « Beyond Culture ».

Et nous ?

Au Québec, nous avons généralement des relations hiérarchiques plus égalitaires, favorisant une communication directe entre employés et supérieurs. La tendance est à l'individualisme, mais tout en valorisant les relations interpersonnelles et l'entraide. Nous valorisons souvent la tradition et nous aimons aussi l'innovation, mais nous préférons des structures claires et des règles bien définies et sommes moins à l'aise avec l'incertitude et la prise de risque. Nous mettons un accent important sur la qualité de vie et la solidarité plutôt que sur la compétition individuelle. Nous sommes souvent centrés sur les résultats à court terme. Nous sommes plutôt « bons vivants » et indulgents.

En ce qui a trait à la communication, on se situe dans une zone intermédiaire : l'importance accordée au contexte est moyenne-faible, la communication est explicite, mais pas toujours très directe, bien que l'on s'attache à la clarté et à la précision. Cependant, des éléments de contexte fort, tels que l'importance des relations personnelles et des sous-entendus, peuvent aussi être présents. En effet, nous n'aimons pas les conflits et avons tendance à « enrober » notre discours lorsque vient le temps d'exprimer un désaccord ou une critique (utilisation d'euphémismes, méthode de critique « sandwich », proposition plutôt que demande...). Cela peut parfois entraîner des frictions et de la confusion.

Mais alors, comment assurer une communication efficace entre collègues, partenaires et clients issus de diverses cultures ?

Une bonne communication interculturelle implique la sensibilité aux différences culturelles, l'empathie et la capacité à adapter son style de communication et son vocabulaire pour éviter les malentendus et favoriser des relations harmonieuses. On y prend en compte les différences linguistiques, les valeurs, les croyances et les comportements propres à chaque culture. Voyons dans les vignettes suivantes comment cela peut s'appliquer concrètement.

Le rapport de projet

Vous avez demandé un rapport de projet à votre employé, qui provient d'une culture où la communication est très directe. À la lecture du premier jet, vous trouvez que celui-ci est bien, mais il ne comprend pas assez de détails sur les résultats obtenus. Vous dites quelque chose comme : « X, j'ai lu ton rapport. C'est bon ! Tu pourrais peut-être rajouter des tableaux et d'autres statistiques dans la partie sur les résultats de vente. Il faut qu'on sache où on s'en va avec nos skis ! Idéalement, il me le faudrait pour X date. » L'employé vous remercie. Lorsqu'il vous envoie son rapport, il est deux jours en retard, sans explication. Vous constatez que la section sur les résultats est demeurée telle quelle. Vous rencontrez l'employé et lui faites part de votre mécontentement. Celui-ci semble perplexe et surpris, puis vous dit qu'il pensait que c'était une suggestion, pas une demande, puisque vous avez utilisé le conditionnel et sembliez autrement satisfait. C'est la même chose pour la date, il a traité quelques autres priorités, étant donné que vous sembliez avoir une certaine latitude sur celle-ci. Quant aux skis, il ne sait pas trop ce qu'ils viennent faire dans le rapport...

Pistes de solution : détendez d'abord l'atmosphère en expliquant l'expression que vous avez utilisée. Permettez-vous de rire avec votre employé et de lui demander quelles expressions correspondent à cela chez lui. Ensuite, prenez le temps d'expliquer quelle était votre attente. Demandez à votre employé quels termes auraient envoyé le bon message pour lui, et comment lui-même aurait formulé les commentaires. Observez les différences avec curiosité, nommez-les sans jugement, et trouvez une façon de fonctionner qui convient aux deux. Par exemple, vous vous engagez à nommer clairement vos demandes : « J'aimerais que tu mettes plus de résultats dans cette section, c'est incomplet. On doit avoir des données précises. Le rapport doit absolument être prêt pour X date. » Votre employé s'engage à vous poser la question s'il n'est pas certain si c'est une demande ou une proposition.

L'intégration dans l'équipe

Vous avez embauché un employé qui provient d'une culture où le contexte est très important. Vous le présentez à l'équipe, il s'y joint sans problème apparent. Après quelques mois, vous recevez des commentaires de vos employés comme quoi le « nouveau » n'a pas l'air bien dans l'équipe. Vous rencontrez votre nouvel employé. Lorsque vous lui faites part de la situation, celui-ci vous confie avoir l'impression que ses collègues ne l'aiment pas beaucoup. Vous lui demandez pourquoi il ne vous en a pas parlé avant. Il exprime que vous êtes son patron et qu'il sait que vous ne voulez pas être embêté avec cela : chez lui, on ne dérange pas le patron à moins qu'une situation grave et urgente soit en cause. Vous lui demandez ce qui motive ses craintes. Triste, il explique que personne ne cherche à mieux le connaître ou à prendre des nouvelles de lui ni de sa famille. Jusqu'à maintenant, personne ne l'a invité pour un repas. Pire encore, lorsqu'il tente d'avoir une conversation avec ses collègues, il a l'impression que ceux-ci sont brefs et ne veulent pas lui parler. Il ne comprend pas « ce qu'il fait de pas correct ». Il se sent rejeté quand ses collègues lui disent « ce n'est pas à moi de faire cela, va voir X » plutôt que l'accompagner dans sa recherche de réponses.

Pistes de solution : expliquez qu'ici il n'est pas forcément automatique de chercher à connaître les collègues plus personnellement, et que les échanges peuvent parfois demeurer au niveau professionnel longtemps avant que la confiance s'installe. Rassurez-le sur le fait qu'il peut vous parler et mettez en place une petite réunion périodique avec lui pour voir comment les choses se passent. Précisez que les collègues n'ont pas l'intention de le rejeter quand ils le redirigent, ils sont axés sur le résultat à obtenir et veulent qu'il obtienne une réponse claire et rapide. Par la suite, tentez de créer quelques occasions de partage entre celui-ci et son équipe et tentez de le jumeler à une personne déjà sensible aux différences interculturelles pour favoriser son intégration.

Le maintien en emploi

- Une fois votre candidat embauché, accueilli et intégré, tout comme pour les employés locaux, le maintien en emploi est un enjeu majeur, particulièrement dans les secteurs touchés par une rareté de main-d'œuvre.
- Les facteurs de risque sont : la difficulté à s'exprimer dans la langue de travail, les enjeux rattachés aux relations interpersonnelles et à la hiérarchie, la difficulté à trouver sa place dans l'équipe et les difficultés personnelles et d'adaptation (mal du pays, ennui des personnes restées dans le pays d'origine, etc.).
- Il faut donc mettre en place des mesures incitatives pour le garder dans l'organisation et lui permettre d'y évoluer.

Quelques idées simples pour favoriser la rétention

- Organiser des dîners-causeries et des échanges interculturels
- Encourager les travailleurs immigrants à faire connaître leur culture
- Développer les habiletés pour la communication interculturelle (écoute active, reformulation de consignes, gestes et comportements à éviter, etc.)
- Faire des suivis réguliers avec les travailleurs immigrants pour savoir comment se déroule leur intégration au travail et à l'extérieur, leur évolution dans l'entreprise et effectuer les ajustements au besoin
- Permettre au personnel d'apporter des suggestions et adaptations aux mesures en place
- Créer des activités d'équipe diversifiées et inclusives
- Gérer les frictions liées aux différences culturelles dès que possible, de manière rassurante, bienveillante et calme (gardez en tête que pour certaines personnes, une rencontre avec le patron = une catastrophe et un congédiement certains !)
- Offrir des cours de langues en entreprise : français pour le personnel immigrant, autres langues pour le personnel non immigrant (ex. : Duolingo, ateliers de discussion, etc.)

Stratégies et attitudes facilitantes

- **Obtenez l'adhésion de vos employés préalablement à l'embauche** : si vous croyez rencontrer des résistances à l'interne quant à l'embauche de nouveaux arrivants, discutez-en en amont. Créez des opportunités d'échanger sur les inquiétudes, perceptions, craintes et attentes, que ce soit lors d'une réunion, à l'aide de sondages, etc. Rassurez votre équipe en répondant directement aux préoccupations mentionnées.
- **Permettez-vous de ne pas tout savoir** : adoptez une attitude de curiosité. Il est normal de ne pas tout comprendre. Posez des questions, demandez des précisions, des répétitions, des reformulations, et osez dire « je ne sais pas » lorsque c'est le cas. Parfois, le « mieux » est l'ennemi du « bien », si vous attendez de tout parfaitement maîtriser avant d'embaucher des immigrants, vous risquez de vous priver d'excellentes ressources et d'augmenter l'anticipation et le stress quant à l'intégration de celles-ci.
- **Facilitez-vous la vie quant à la communication** : là encore, ne visez pas la perfection dès le départ. Soyez attentif à l'impact de votre statut « hiérarchique », reformulez et questionnez, ne vous gênez pas pour faire répéter. De votre côté, adaptez votre langage au besoin (vocabulaire, débit) et validez la compréhension de votre interlocuteur si nécessaire en demandant de reformuler.
- **Gérez les différences en discutant avec ouverture** : il se peut que des attitudes, réactions ou comportements particuliers de la part des employés nouveaux arrivants vous questionnent. La clé est d'éviter les interprétations trop rapides, qu'elles soient positives ou négatives. Communiquez vos préoccupations de manière neutre, sans assumer les intentions de la personne.
- **N'attribuez pas toutes les différences à la culture** : peu importe celle-ci, les différences interindividuelles demeurent bien réelles. Prenez l'habitude de vous demander si vous observez cette différence chez des collègues non immigrants aussi.

Conclusion

Ce guide est votre allié pour vous accompagner dans l'embauche, l'accueil et l'intégration de candidats immigrants, de manière simple et enrichissante. À présent, vous êtes outillés et fin prêts à ouvrir la porte à des talents diversifiés qui apporteront plusieurs avantages et de nouvelles perspectives bénéfiques à la réalisation des objectifs de votre entreprise. Nous espérons que vous en ressortirez enthousiastes à l'idée de tenter l'expérience d'une embauche immigrante. Laissez-vous surprendre par les résultats positifs et voyez comment les travailleurs nouveaux arrivants peuvent contribuer à votre organisation. Alors, lancez-vous avec confiance – vous êtes prêts à faire le premier pas vers une aventure humaine et professionnelle des plus gratifiantes !

À propos de GIT et de Libre Emploi

Git Services-conseils en emploi

Fondé il y a plus de 30 ans, GIT conseille les chercheurs d'emploi dans le développement de leur carrière et les employeurs dans leurs besoins en recrutement et en gestion de ressources humaines. Nous avons développé au fil des années une expertise spécifique pour appuyer les nouveaux arrivants dans la recherche d'un emploi à la hauteur de leur potentiel et les employeurs dans l'accueil, l'inclusion et la fidélisation de ce bassin de talents.

N'hésitez pas à communiquer avec nous :

418 686-1888
gitcre@git.qc.ca
git.qc.ca

libre EMPLOI

Libre Emploi est un centre-conseil en emploi établi dans la région de Québec depuis 1997. Il a pour mission d'accompagner et soutenir, par l'entremise de services-conseils professionnels et personnalisés, les chercheurs d'emploi et les employeurs en processus de recrutement.

Pour en savoir plus :

418 648-0044 poste 21
accueil@libreemploi.qc.ca
www.libreemploi.qc.ca