

# Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi



## Remerciements

La conception du *Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi* a été rendue possible grâce à la participation financière d'Emploi-Québec par l'intermédiaire de la Direction régionale de Montréal.

Nous remercions les partenaires du projet : Liliane Desgranges et Rola El-Hayek, conseillères aux entreprises à la Direction régionale de Montréal d'Emploi-Québec ; Johanne Maletto, directrice générale, et Marie Franc, directrice, promotion et communication du Mouvement québécois de la qualité, pour la relecture des textes et leurs judicieux conseils, ainsi que les auteurs du guide Robert Vyncke, président, et Amélie Dubord, conseillère en management de la firme Groupe Conseil Continuum.

Un remerciement particulier aux entreprises qui ont partagé avec nous leurs expériences avec une main-d'œuvre diversifiée, nous permettant ainsi d'étoffer certains outils par des exemples concrets.

Pour toutes les autres personnes d'Emploi-Québec, du Mouvement québécois de la qualité ou de Groupe Conseil Continuum qui ont participé de près ou de loin à la conception, à la correction et à la révision du guide, nous tenons à les remercier pour le merveilleux travail accompli.

---

### Conception et rédaction

Groupe Conseil Continuum

### Révision linguistique

Emploi-Québec

### Graphisme et illustrations

R-Design inc.

### Impression

J. B. Deschamps inc.

---

### Entreprises collaboratrices

#### Paccar du Canada

Normand Charron, CRIA  
Directeur Ressources humaines  
et Développement organisationnel

#### Secrétariat du Conseil du trésor du Québec

Ludny Franklin  
Conseillère en gestion des ressources humaines

#### La Confédération des syndicats nationaux

Carmelle Vigneault  
Formation des salarié-es et développement des équipes  
Normand Théorêt  
Adjoint à la direction des ressources humaines

#### Gildan

Jade Coulombe, CRHA  
Conseillère aux ressources humaines

#### Ritz-Carlton

Montréal  
Claudie Jolicoeur  
Conseillère en ressources humaines

#### BNP Paribas Canada

Manon Fullum  
Directrice formation,  
développement des ressources et recrutement

#### Les aliments Cargill (usine de Chambly)

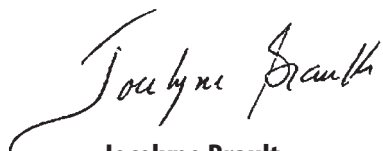
Mathieu Massé, CRHA  
Conseiller en ressources humaines  
Jihan El Shamey  
Conseillère en ressources humaines

## **Chers dirigeants et dirigeantes d'entreprise,**

Aujourd'hui, les entreprises sont appelées à agir dans un environnement d'affaires où se rencontrent diverses cultures. La mondialisation des marchés, l'internationalisation des activités économiques ainsi que le contexte démographique au Québec demandent aux entreprises de mettre en place des stratégies appropriées pour répondre à leurs besoins en main-d'œuvre et demeurer compétitives.

L'une de ces stratégies concerne l'embauche et l'intégration en emploi des immigrants et immigrantes de même que des personnes issues des minorités visibles. Plusieurs grandes entreprises du Québec ont déjà adapté leurs pratiques de gestion des ressources humaines afin d'intégrer efficacement cette main-d'œuvre disponible et qualifiée. Dans le but d'aider les autres entreprises à prendre ce virage, les conseillers et conseillères des services aux entreprises d'Emploi-Québec interviennent auprès d'elles. De plus, la Direction régionale d'Emploi-Québec de Montréal s'est associée au Mouvement québécois de la qualité pour produire le *Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi*.

Cet ouvrage contient une foule de renseignements et d'outils. Il présente en outre des exemples de pratiques de gestion des ressources humaines recueillies auprès des entreprises qui embauchent déjà une main-d'œuvre multiculturelle. Ces exemples, ces renseignements et ces outils, nous l'espérons, vous aideront, dirigeants et dirigeantes d'entreprise ainsi que les gestionnaires et les responsables des ressources humaines, à intégrer aux valeurs de votre organisation la diversité culturelle en milieu de travail ainsi qu'à recruter et intégrer la main-d'œuvre immigrante et les minorités visibles.



**Jocelyne Brault**

Directrice régionale par intérim  
Emploi-Québec de Montréal

## Table des matières

Introduction .....	7
Lexique .....	11
<b>Volet 1: Stratégie, leadership et culture organisationnelle</b> .....	<b>13</b>
Le <i>DIVERSImètre</i> .....	13
Outil 1: La diversité interculturelle comme stratégie d'affaires .....	17
<b>Volet 2: Développement des compétences interculturelles</b> .....	<b>23</b>
Outil 2a: Le modèle, les concepts et les compétences interculturelles spécifiques .....	23
Outil 2b: Le plan de développement des compétences .....	29
Outil 3: Le processus de résolution de problèmes .....	33
<b>Volet 3: Processus de recrutement</b> .....	<b>37</b>
Outil 4: L'analyse du poste, la détermination des exigences et des compétences recherchées .....	37
Outil 5: Les sources internes et externes de recrutement .....	41
<b>Volet 4: Processus de présélection</b> .....	<b>45</b>
Outil 6: L'analyse des candidatures et des curriculum vitæ .....	45
<b>Volet 5: Processus de sélection</b> .....	<b>49</b>
Outil 7: La révision des outils de sélection utilisés .....	49
Outil 8: L'entrevue de sélection .....	53
Outil 9: La préparation des candidats et des candidates au processus de sélection .....	57
<b>Volet 6: Accueil et intégration en emploi</b> .....	<b>61</b>
Outil 10: L'accueil, l'orientation et l'intégration en emploi .....	61
Outil 11: La francisation des personnes immigrantes .....	65
<b>Volet 7: Maintien en emploi</b> .....	<b>69</b>
Outil 12: Le rôle, la supervision et le style de gestion en contexte de diversité culturelle .....	69
Outil 13: La promotion des immigrants, des immigrantes et des minorités visibles .....	73
Outil 14: Le processus d'évaluation du rendement .....	77
Outil 15: Les activités de partage culturel .....	81
Outil 16: L'obligation d'accommodement raisonnable .....	85
<b>Bibliographie</b> .....	<b>93</b>

## Introduction

Emploi-Québec et le Mouvement québécois de la qualité ont pris l'initiative de proposer aux entreprises québécoises le *Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi*. Le but visé est de leur permettre de mieux répondre aux changements radicaux qui se produisent tant sur le plan économique et socioculturel que sur celui de la démographie.

En effet, l'environnement des affaires se modifie à grande allure : mondialisation de l'économie et des cultures, délocalisation de la production, développement de nouveaux marchés, concurrence à l'échelle planétaire, rythme accéléré des progrès technologiques vers le numérique et les communications instantanées, mondialisation des goûts des consommateurs et consommatrices, accentuation du pluralisme culturel, augmentation de l'immigration, vieillissement de la population, etc.

Pour y faire face, tout en assurant leur croissance, les entreprises dépendent de plus en plus de leur plus grande force, celle qui s'appuie sur leurs ressources humaines. Par contre, là aussi elles se trouvent devant des enjeux cruciaux tant sur le plan de la qualité de la main-d'œuvre que sur celui de la disponibilité de celle-ci.

Maintenant, les entreprises doivent être en mesure d'acquiescer une plus grande capacité à attirer, embaucher, intégrer, retenir et motiver un personnel doué de talents. Le bassin de main-d'œuvre se modifie constamment. L'immigration donne un accès plus large à une main-d'œuvre qui vient de partout dans le monde et qui apporte des compétences techniques et culturelles qui permettront dorénavant aux entreprises d'occuper une meilleure place dans les marchés.

Toutefois, cette présence grandissante des minorités visibles et culturelles dans notre société et dans nos entreprises occasionne certains problèmes de gestion de la main-d'œuvre et des relations humaines en emploi. En effet, un très grand nombre d'entreprises ne réalisent pas toujours que certaines de leurs pratiques d'affaires et de gestion des ressources humaines freinent l'intégration de ces groupes au marché du travail. Une nouvelle émergence d'initiatives intéressantes est cependant observée. Nous en donnerons des exemples dans le présent guide.

Ces grandes mutations apportent de nouveaux défis et de nouvelles occasions à propos desquels les entreprises doivent être soutenues. Emploi-Québec et le Mouvement québécois de la qualité savent que les dirigeants, ou les dirigeantes, qui ont favorisé une culture d'entreprise valorisant les différences culturelles et maximisant l'apport en compétences de toute origine, permettent à leur entreprise de mieux prévoir et de gérer plus efficacement le nouveau contexte d'affaires, tout en augmentant leur compétitivité.

Le présent guide donnera accès à l'univers de la gestion de la diversité interculturelle en emploi qui, pour beaucoup, demeure encore mystérieux. Ainsi, toutes les entreprises, grandes, moyennes ou petites, sauront profiter des pratiques d'avant-garde mises en place dans les entreprises qui ont su intégrer avantageusement la gestion de la diversité et, par le fait même, en ont tiré de grands bénéfices.

## ***La diversité interculturelle en emploi et l'importance pour l'entreprise***

### ***1. Qu'est-ce que la diversité et en particulier la diversité interculturelle ?***

La diversité est un terme utilisé souvent pour parler des différences, ou des similarités, entre les individus. Ces différences sont reflétées par le sexe, la race, le physique, la religion et les croyances, les valeurs, l'âge, l'éducation, la langue, etc. Nous savons tous que la Charte des droits et libertés de la personne, du Québec, y fait référence directement.

Par conséquent, la diversité comprend les opinions, les idées, les traits de personnalité, les expériences professionnelles et de vie, les compétences et les connaissances diverses des individus.

La diversité interculturelle se rapporte, principalement, aux différences d'ordre culturel et linguistique, de même qu'à la diversité des valeurs et des coutumes. Elle se définit par les relations et les communications entre les individus de différentes cultures. Elle se manifeste dans la juxtaposition et l'intégration en société du groupe majoritaire et des différents groupes minoritaires. La diversité interculturelle met l'accent sur la présence de minorités visibles et de minorités culturelles.

### ***2. Qu'est-ce que la gestion de la diversité ?***

La gestion de la diversité, ou diversité interculturelle, peut se définir par la réponse légale et organisationnelle dont les entreprises se pourvoient pour s'adapter au marché du travail et gérer les ressources humaines (pénurie, immigration de main-d'œuvre, Loi d'accès à l'égalité en emploi). Elle se décrit donc souvent comme le processus qui consiste à se munir de politiques et de pratiques en matière de ressources humaines qui visent à créer un environnement de travail sain.

Elle est aussi une manière plus globale de gérer la diversité de la main-d'œuvre, de la clientèle et des marchés locaux et mondiaux. Cela en fait un élément central de réussite pour l'entreprise.

Elle est également une façon de s'inscrire dans une approche d'amélioration continue, de constitution d'un milieu de travail équitable, motivant et productif, et de résolution de problèmes.

La gestion de la diversité apporte également un nouveau style de gestion et de stratégie d'affaires.

### ***3. Pourquoi implanter la gestion de la diversité (interculturelle) dans l'entreprise ?***

Il existe une corrélation entre la gestion de la diversité, la diversité interculturelle en particulier et la performance de l'entreprise, voire les principes fondamentaux des affaires. En effet, une entreprise se donne un avantage stratégique et concurrentiel si elle incorpore les principes de gestion de la diversité. Par conséquent, la diversité est rentable!

Dans une économie mondialisée, elle est manifestement un levier d'amélioration de la performance. Elle augmente même l'innovation et la créativité dans la production, le marketing et les pratiques de gestion des ressources humaines.

Lorsqu'elle est bien intégrée dans une approche de gestion globale, la gestion de la diversité permet de manière plus spécifique :

- d'améliorer la prestation de services à la clientèle, qui est d'ailleurs de plus en plus diversifiée;
- de mettre au point de nouveaux produits et de trouver de nouveaux marchés;
- d'augmenter la productivité;
- d'apporter des pistes de solutions nouvelles par la mixité des équipes;
- d'accroître les collaborations et les partenariats par une approche gagnant-gagnant;
- de gérer le changement avec plus d'efficacité.

#### 4. Qui peut utiliser ce guide?

Le guide dont il est ici question a été conçu à la fois pour les grandes, les moyennes ou les petites entreprises qui recherchent des outils leur permettant de mieux répondre aux nouvelles exigences légales, organisationnelles et d'affaires à l'intérieur d'un contexte de grande mutation dans l'environnement d'affaires. Il ne s'adresse pas exclusivement aux gestionnaires des ressources humaines.

Au contraire, il est d'abord un outil stratégique pour les dirigeants, ou dirigeantes, d'entreprise. Il saura être un tableau de bord pour chaque responsable départemental afin que la mise en place de ce nouveau mode de fonctionnement puisse être assurée dans tous les segments de l'entreprise.

#### 5. Comment utiliser le guide?

Le *Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi* fournit aux entreprises des outils de gestion qui les aideront dans leur processus d'intégration de la diversité culturelle. Ces outils sont répartis selon les sept volets d'intervention suivants:

- *Stratégie, leadership et culture organisationnelle;*
- *Développement des compétences interculturelles;*
- *Processus de recrutement;*
- *Processus de présélection;*
- *Processus de sélection;*
- *Accueil et intégration en emploi;*
- *Maintien en emploi.*

Dans le premier volet, le *DIVERSImètre* est proposé. Il s'agit d'un diagnostic présenté sous forme de questionnaire d'autoévaluation. Pour l'entreprise, ce questionnaire constitue la première étape à franchir, car il lui permet de faire une lecture juste de sa situation actuelle par rapport à la gestion de la diversité culturelle. Il lui permet également de déterminer les zones d'amélioration à privilégier. Chaque volet d'intervention est mesuré en fonction de cet outil de diagnostic.

## Lexique

### *Des définitions de notions fondamentales pour comprendre la diversité interculturelle*

---

#### **Égalité**

Principe qui affirme que tous les individus bénéficient des droits et libertés proclamés et garantis par les chartes. C'est également un principe qui vise à éliminer toute forme de discrimination en vertu des aspects que couvrent la Charte des droits et libertés de la personne, du Québec, et la Charte canadienne des droits et libertés.

#### **Équité**

Principe fondé sur le sentiment de ce qui est juste et de ce qui est injuste, au-delà des normes juridiques. L'équité tient compte des caractéristiques particulières des individus ou des groupes afin de les placer sur un plan d'égalité. Elle s'oppose à l'uniformité dans l'application systématique d'une norme sans tenir compte des différences et de la diversité de la société. L'équité est invoquée pour éviter une application uniforme qui équivaldrait à une injustice.

#### **Accommodement raisonnable**

Notion juridique découlant de l'application des chartes, canadienne et québécoise, des droits et libertés. Le discours juridique fait référence à l'obligation d'accommodement raisonnable. Un accommodement raisonnable est un effort de compromis substantiel pour s'adapter à une personne (ou à un groupe) afin d'éliminer ou d'atténuer un effet de discrimination directe ou indirecte, sans toutefois subir de contrainte excessive.

#### **Contrainte excessive**

Il s'agit d'une limite légitime au-delà de laquelle l'obligation d'accommodement raisonnable cesse de s'imposer.

#### **Respect**

Manifestation de considération à l'égard d'une personne ou d'un groupe avec qui on interagit, et ce, sans discrimination, avec ouverture et courtoisie.

#### **Valeur**

Qualité que l'on juge digne d'estime chez les personnes, au sens moral, intellectuel ou encore professionnel. Ce à quoi on donne du prix, on attache de l'importance. L'éducation, la religion, la discipline, l'honnêteté, les rapports hommes-femmes, la justice, les systèmes politiques font, entre autres choses, partie des valeurs. Selon les différents groupes sociaux, les valeurs sont érigées en système qui contribue à construire ou à consolider l'identité du groupe.

#### **Préjugé**

Opinion préconçue, positive ou négative, à l'endroit de quelqu'un ou de quelque chose. C'est une idée toute faite, souvent sous l'influence du milieu, de l'éducation ou des valeurs.

#### **Culture**

Culture correspond à valeurs, croyances, attitudes, coutumes, compétences d'une personne, d'un groupe, d'une société. La culture est apprise, partagée, en évolution constante, en transit. Elle est transmise par la communication, au sein de la famille, puis par l'école et, enfin, dans les rapports sociaux.

#### **Ethnocentrisme**

Tendance à privilégier le groupe social auquel on appartient et à en faire le seul modèle de référence. Par extension, c'est considérer les membres des autres groupes d'appartenance ou d'identité comme ayant des valeurs, des comportements ou des croyances moins positives que celles de notre propre groupe d'appartenance.



### **Interculturalisme**

Modèle d'échange dans les rapports avec des personnes de culture autre que la nôtre, à partir de notre propre regard culturel, mais dans le respect et la prise en considération des différences liées à la culture de l'autre. Il s'agit d'une interrelation, d'un rapport dynamique entre des entités culturelles différentes, qui s'influencent entre elles, ce qui constitue le moteur de l'intégration. L'intégration des immigrants et des immigrantes dans le respect de leur culture est le but fondamental de l'interculturalisme et de la pratique interculturelle. Le gouvernement du Québec prône l'approche des relations interculturelles.

Margalit Cohen-Emerique<sup>1</sup> définit ainsi ce concept :

*«[...] situation d'interculturalité définie comme une interaction entre un porteur d'une identité qui est une synthèse, liée à sa trajectoire de vie, de ses appartenances multiples (nationale, régionale, religieuse, sociale, professionnelle, institutionnelle) et un autre porteur d'une identité très différente et en processus d'acculturation dans le pays d'accueil<sup>2</sup>.»*

### **Acculturation**

Processus d'adaptation et d'assimilation, en tout ou en partie, des valeurs culturelles d'un autre groupe d'appartenance.

*«Dernier mécanisme d'inclusion, l'acculturation est définie par Redfield et autres comme l'ensemble des phénomènes qui découlent du contact continu et direct entre des groupes d'individus de cultures différentes, avec les changements subséquents dans les types (patterns) culturels originaux de l'un ou des deux groupes<sup>3</sup>.»*

### **Multiculturalisme**

Modèle d'échange avec les personnes des autres cultures fondé sur la coexistence de plusieurs cultures dans un même pays. Le pays est une mosaïque culturelle où il est considéré comme normal que chaque groupe culturel conserve systématiquement et continue à pratiquer les valeurs de sa culture d'origine. Il n'y a pas d'incitatif ou d'objectif d'intégration des immigrants ou des immigrantes à la culture du groupe majoritaire.

### **Trajet migratoire**

Processus interculturel d'adaptation aux multiples dimensions de la vie collective de la société d'accueil. L'immigrant, ou l'immigrante, vit les multiples étapes et défis de ce processus, avec l'aide de la société d'accueil, pour s'assurer d'une intégration harmonieuse sur le plan linguistique, socio-économique, institutionnel, personnel, familial et communautaire. Il s'agit d'un processus non linéaire, dont les différentes étapes peuvent se suivre ou se chevaucher selon la personnalité de l'immigrant ou de l'immigrante, les conditions et les dispositions dans lesquelles ils se trouvent, de même que selon la volonté et les moyens d'intégration qu'offre la société d'accueil. En dernière instance, ce processus migratoire, le trajet migratoire, mène à l'acculturation.

### **Choc culturel**

Sentiment d'inconfort ressenti dans nos rapports avec des personnes d'autres cultures, à cause de la différence que la culture de ces personnes projette à notre égard par rapport à nos valeurs, à nos croyances et à notre propre culture.

### **Menace identitaire**

Sentiment d'insécurité à l'endroit de l'existence, voire de la survivance de notre propre culture, à cause du choc provoqué par la présence des valeurs, des croyances, de la culture de l'autre, ou en raison de la confrontation avec celles-ci.

- 
1. Docteure en psychologie, experte en relations et communications interculturelles, M<sup>me</sup> Cohen-Emerique a enseigné pendant plusieurs années à l'École supérieure de travail social de Paris.
  2. Source: *L'intervention interculturelle*, Collectif, Gaëtan Morin Éditeur.
  3. *Idem*.

### Situez votre entreprise par rapport à la gestion de la diversité culturelle

#### Instructions relatives au diagnostic

Pour chacune des questions du questionnaire d'autoévaluation, accordez-vous une cote de rendement diversité.

#### Échelle utilisée

1 = Pas du tout

2 = Dans une faible mesure

3 = Dans une grande mesure

4 = Totalement

- Une cote de 1 ou 2 indique plusieurs points à améliorer quant aux approches ou à leur déploiement.
- Une cote de 3 ou 4 indique plusieurs points forts quant aux approches ou à leur déploiement.

Afin de pouvoir échanger sur le sujet avec vos collègues, prenez des notes sur ce qui justifie votre cote. Appuyez-vous sur des données factuelles.

#### Analyse des résultats

Une fois le questionnaire rempli, compilez chacune des sections et additionnez pour obtenir le total sur 20 points.

- Une note de 5 à 10 indique une approche et un déploiement insuffisants.
- Une note de 10 à 15 indique une approche et un déploiement satisfaisants.
- Une note de 15 à 20 indique une approche et un déploiement excellents.

Vous pouvez également vous réévaluer de 6 à 12 mois plus tard, en vue de prendre la mesure des progrès accomplis.

### Le DIVERSImètre Stratégie et leadership

Notre entreprise reconnaît les différences et les besoins individuels.	1	2	3	4
Notre entreprise s'est donné une stratégie d'affaires qui incorpore la diversité culturelle à laquelle s'engage pleinement la direction.	1	2	3	4
Notre entreprise a mis au point des pratiques favorables à l'intégration des minorités visibles, des immigrants et des immigrantes.	1	2	3	4
Notre entreprise se soucie du respect du droit à l'égalité et de l'équité.	1	2	3	4
Notre entreprise offre à toute personne des chances égales, fondées sur le mérite et les compétences.	1	2	3	4
<b>Total</b>				/20

### ***Culture organisationnelle***

Nos gestionnaires sont à l'aise au sujet de la présence des minorités visibles, des immigrants et des immigrantes au sein de leurs équipes de travail.	1	2	3	4
Nos gestionnaires voient la présence des minorités visibles, des immigrants et des immigrantes comme un atout à la progression de l'entreprise.	1	2	3	4
Nos gestionnaires croient que la diversité culturelle donne un avantage concurrentiel et augmente la productivité.	1	2	3	4
Nos gestionnaires sont favorables à ce que l'entreprise constitue un effectif représentatif de la diversité du marché de l'emploi.	1	2	3	4
Nos gestionnaires privilégient un milieu de travail inclusif où il est important de repérer et d'éliminer les obstacles à l'intégration des minorités visibles, des immigrants et des immigrantes.	1	2	3	4
<b>Total</b>				/20

### ***Compétences interculturelles***

L'entreprise s'est intéressée à faire preuve d'une meilleure compréhension de la gestion de la diversité et des différences.	1	2	3	4
L'entreprise s'est intéressée à intégrer des compétences interculturelles parmi les compétences de base essentielles à l'atteinte de ses objectifs d'affaires.	1	2	3	4
L'entreprise a préparé un plan de développement des compétences interculturelles.	1	2	3	4
L'entreprise organise des séances d'information, de sensibilisation, de formation sur mesure pour les cadres et l'ensemble du personnel, afin de mieux connaître, démystifier et gérer la diversité interculturelle.	1	2	3	4
L'entreprise s'est donné un savoir-faire en matière de résolution des conflits dans un contexte interculturel.	1	2	3	4
<b>Total</b>				/20

### ***Processus de recrutement, de présélection et de sélection***

L'affichage des postes cible les lieux fréquentés par les immigrants, les immigrantes et les minorités visibles, de même que les médias qui les rejoignent.	1	2	3	4
L'affichage des postes fait référence à l'intérêt que l'entreprise porte à la diversité culturelle (inscription du principe d'égalité d'accès à l'emploi, images qui représentent la diversité, etc.).	1	2	3	4
Les formulaires de demande d'emploi, le triage des curriculum vitæ, les entrevues et la procédure de présélection respectent les exigences des chartes canadienne et québécoise des droits et libertés. Ils sont exempts de discrimination.	1	2	3	4
Avant l'entrevue, les candidats et les candidates reçoivent de l'information à propos du mode de sélection : forme d'entrevue, utilisation du test psychométrique, culture d'entreprise, compétences spécifiques recherchées, traitement des équivalences de diplômes et de l'expérience canadienne ou québécoise, etc.	1	2	3	4
L'entreprise s'assure d'enlever les obstacles à l'embauche (surtout au moment des entrevues), tels que les biais culturels, les préjugés, les idées préconçues, la grille de sélection et les tests ou examens de sélection qui ne sont pas adaptés à la dimension interculturelle.	1	2	3	4
<b>Total</b>				/20

### ***Accueil et intégration en emploi***

Toutes les personnes nouvellement employées bénéficient d'un programme d'accueil et d'orientation qui met en évidence l'importance accordée à la gestion de la diversité.	1	2	3	4
L'entreprise conçoit que le rythme d'intégration des immigrants, des immigrantes et des minorités visibles est différent de celui du personnel appartenant au groupe majoritaire et est d'avis qu'elle ne peut présumer que cette intégration se fasse immédiatement.	1	2	3	4
Pour que l'intégration soit optimale, les équipes qui reçoivent les personnes nouvellement employées non seulement sont soutenues pour faciliter et adapter la formation à la tâche, mais également reçoivent une formation de sensibilisation à la diversité, à la communication efficace, à la prévention de la discrimination et du harcèlement.	1	2	3	4
L'entreprise rend disponibles des cours de français (ou, dans certains cas, des cours d'anglais) pour faciliter l'intégration et les communications.	1	2	3	4
L'entreprise s'est donné un programme de soutien ou de mentorat pour aider les membres du personnel à progresser dans leur processus de développement des compétences.	1	2	3	4
<b>Total</b>				/20

## Maintien en emploi

Tous les gestionnaires et superviseurs reçoivent une formation en leadership, en communication et dans la manière d'exercer l'autorité adaptée au contexte de la diversité.	1	2	3	4
Tout le personnel bénéficie d'une supervision régulière et d'une rétroaction constructive continue, et reçoit annuellement une évaluation du rendement. Les évaluations sont équitables et exemptes de biais culturels.	1	2	3	4
L'entreprise a incorporé la dimension de la diversité dans son approche de promotion. De l'avancement est offert à tout le personnel de manière équitable.	1	2	3	4
L'entreprise favorise l'accroissement du sentiment d'appartenance, notamment en organisant des activités culturelles de rencontre et de partage.	1	2	3	4
Les gestionnaires sont formés à la notion d'accommodement raisonnable, en comprennent l'étendue, se questionnent sur le droit à l'égalité et à la non-discrimination, tiennent compte des mesures d'accommodement demandées et sont aptes à démontrer efficacement les limites de l'obligation d'accommodement.	1	2	3	4
<b>Total</b>				/20

Le contenu de cette fiche a été élaboré par:

Présenté par:

#### *Votre principal atout concurrentiel : votre personnel d'une diversité grandissante*

Le Québec n'y échappe pas ; partout dans le monde, les dirigeants, ou dirigeantes, d'entreprise sont confrontés à un contexte d'affaires en rapide transformation, à une économie plus ouverte à l'échelle internationale, à une perméabilité des cultures, où demeurer dans la concurrence exige une forte capacité d'adaptation.

Grandes ou petites, les entreprises performantes doivent, pour mieux s'adapter, miser sur la créativité et l'énergie d'un effectif diversifié. Elles embauchent donc les personnes dont la compétence est la meilleure possible, indépendamment de la couleur de leur peau, de leur origine ou de leur culture. Elles s'efforcent de baisser les barrières d'accès à l'emploi pour les minorités visibles et culturelles, car elles sont conscientes que notre société dispose d'un large bassin de talents sous-utilisés.

Quand les personnes qui dirigent les entreprises choisissent de puiser dans ce bassin de compétences, elles ne ramènent pas la diversité interculturelle à une simple question d'ethnicité ou de race.

Elles y voient plutôt une possibilité réelle de mettre à profit des expériences, des styles, des valeurs et des regards diversifiés et nouveaux pour atteindre leurs objectifs d'affaires. Par conséquent, en valorisant la diversité interculturelle basée sur le respect des uns et des autres, elles forment des équipes efficaces et performantes.

Elles savent se situer face à la diversité interculturelle non seulement en la considérant sous l'angle unique de la gestion des ressources humaines, mais aussi en l'intégrant dans leurs approches de marketing, de service à la clientèle, de développement de marchés, de formation, d'amélioration continue, de perfectionnement des compétences et de planification de la relève.

Ces entreprises vont effectivement au-delà des seules exigences d'ordre légal. Pour des raisons stratégiques, elles se donnent une nouvelle compétence appelée *l'intelligence interculturelle*.

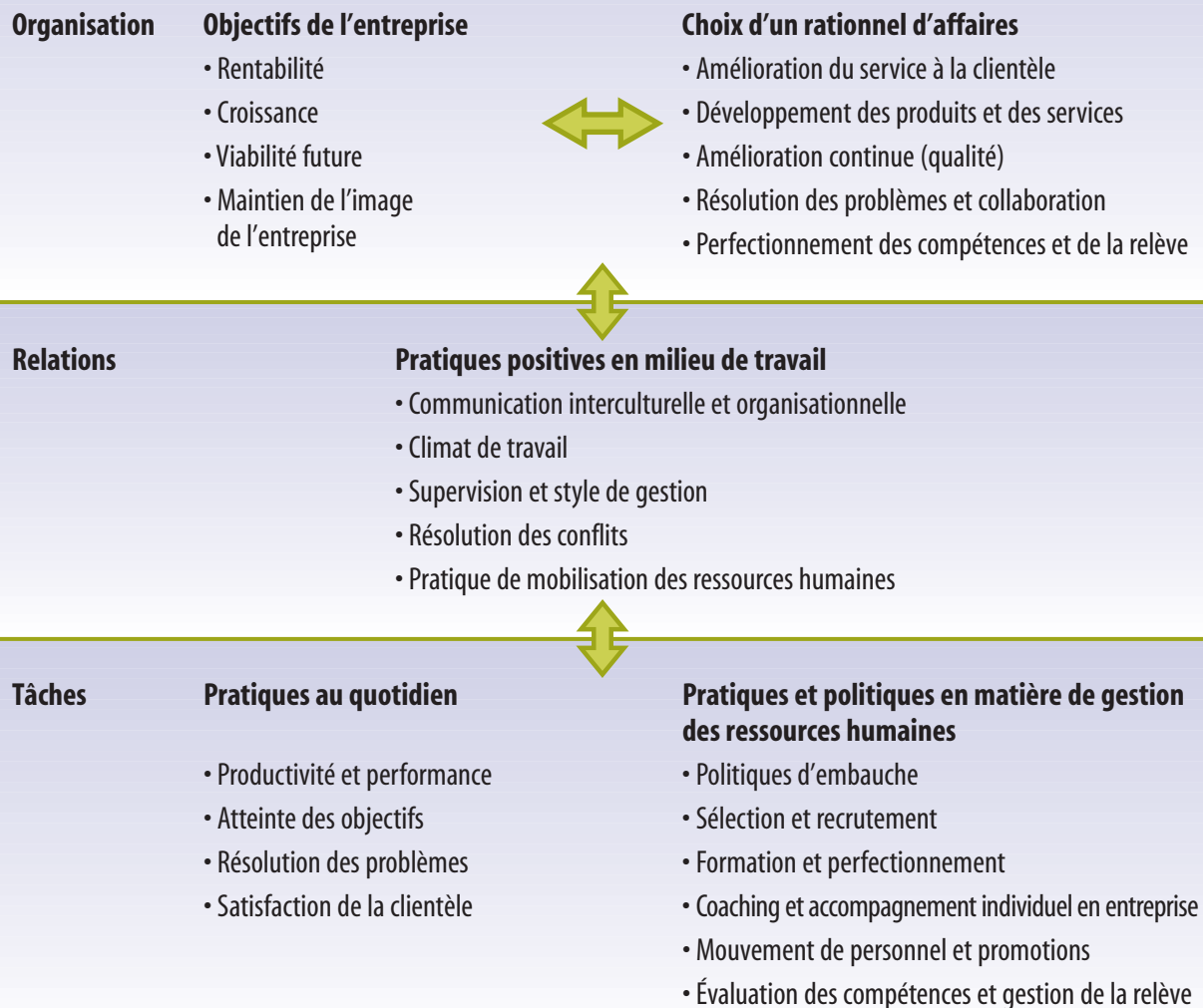
#### **Les résultats escomptés**



- Amélioration de la compétitivité dans un contexte de concurrence mondiale.
- Élargissement du bassin de compétences disponibles et anticipation à propos des besoins de relève.
- Meilleure capacité à se renouveler et à innover.
- Gestion efficace des défis liés aux différences interculturelles.
- Développement d'une intelligence interculturelle.

## Modèle intégré de la gestion de la diversité interculturelle

Ce modèle intégré résume les défis à relever, tant sur le plan de l'organisation et des relations entre les membres du personnel que sur le plan des tâches. Nous traiterons de chacune de ces sphères dans les divers outils proposés.



Groupe Conseil Continuum, adaptation d'un schéma de: Gouvernement de l'Ontario, *Des résultats par la diversité, Un guide pour les entreprises*, Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, 1997, ISSN 0-7778-7006-1.

## 1 *Intégration de la diversité interculturelle dans les valeurs de l'entreprise*

Les dirigeants, ou dirigeantes, d'entreprise doivent avoir conscience que leur vision et leur leadership sont essentiels au succès de l'intégration de la diversité interculturelle dans la stratégie d'affaires de l'entreprise. La diversité interculturelle n'est pas une initiative qui touche les ressources humaines uniquement. L'initiative revient aux personnes qui dirigent. Celles-ci ont la responsabilité de faciliter, dans l'entreprise, la gestion des changements d'attitudes et de comportements sur le plan personnel, interpersonnel et organisationnel que nécessite l'introduction des valeurs liées à la diversité interculturelle.

Les dirigeants ou dirigeantes entreprendront, en premier, une réflexion stratégique sur les raisons qui motivent leur adhésion à une approche de gestion de la diversité interculturelle.

- **Exemples de motifs :** renforcer la compétitivité et l'ouverture d'esprit vers les nouveaux marchés, faire face à la pénurie de main-d'œuvre, améliorer l'image de l'entreprise, innover, planifier la relève, favoriser le respect des autres, respecter la loi d'accès à l'égalité.

## 2 *Développement d'une politique de la diversité interculturelle*

Pour une entreprise, la meilleure façon de démontrer et d'officialiser son engagement dans la gestion de la diversité interculturelle est de produire une politique sur une base participative. Cette politique mettra en relief les valeurs d'égalité et de respect en milieu de travail. De plus, elle clarifiera les motifs d'adhésion à la gestion de la diversité interculturelle.

Une telle politique permet de mettre en place la diversité interculturelle dans la structure de l'organisation. Elle aura des effets porteurs de changements dans toute l'entreprise, si celle-ci adopte une approche intégrée à l'égard de l'égalité en milieu de travail et de la gestion de la diversité interculturelle en particulier. (Voir le modèle intégré de la gestion de la diversité interculturelle à la page précédente.)

La politique établira les objectifs de rendement et les balises des plans d'action. Ainsi, la gestion de la diversité interculturelle et de l'égalité influera sur toutes les décisions de gestion au quotidien.

### **Exemple**

#### **Politique de milieu de travail positif**

Notre entreprise encourage tout le personnel à réaliser son potentiel et elle contribue entièrement à sa réussite et à l'atteinte des objectifs qu'il se propose.

De ce fait, nous favorisons l'égalité des chances fondée sur le mérite et les compétences.

Nos valeurs sont : le respect mutuel et l'équité, l'esprit d'ouverture et la flexibilité, l'acceptation de la différence.

## 3 *Conception d'un plan d'action*

Une fois la politique terminée et la situation de l'entreprise en matière de gestion de la diversité interculturelle bien clarifiée, la mise en œuvre se fera au moyen d'un plan d'action.

Chaque secteur établira un lien avec les orientations de l'entreprise et il déterminera son plan d'action avec ses objectifs spécifiques, de même que les méthodes et les activités qu'il compte mettre en place. (Voir l'encadré à la page suivante.) Un budget sera alloué. Le plan inclura un échéancier de réalisation et un mode de suivi.

Le plan d'action devrait commencer par une évaluation des systèmes de gestion des ressources humaines et de ses politiques et pratiques relatives aux ressources humaines ; vous pouvez utiliser le *DIVERSImètre*.

De plus, pour réussir la mise en place de la gestion de la diversité interculturelle, il sera très utile de faire un sondage à l'interne sur les attitudes du personnel. Ce sondage, comme le *DIVERSImètre*, servira de base de mesure pour les progrès accomplis, une fois la politique mise en place.

## 4 *Communication des orientations face à la diversité interculturelle*

En cette matière, faire clairement connaître, à l'ensemble du personnel, la politique et les plans d'action retenus est un pas essentiel dans l'exercice du leadership des personnes qui dirigent l'entreprise. Pour faire connaître les orientations de l'entreprise, différents canaux de communication peuvent



être explorés; le plus important, cependant, est la communication directe par les dirigeants ou les dirigeantes, de même que l'échange avec le personnel.

Il s'agit ici de créer un climat convivial qui permet de répondre, spontanément et sincèrement, aux questions légitimes des personnes au service de l'entreprise.

Au fil du temps, les communications habituelles avec le personnel peuvent servir au renforcement de la politique.

#### **Autres mécanismes de communication interne :**

- lettre du président ou de la présidente;
- bulletin interne;
- affiches en milieu de travail;
- séances de sensibilisation;
- formation.

## **Quelques méthodes et activités**

### ***pour l'intégration de la diversité interculturelle dans différents secteurs de l'entreprise***

- Accroître l'embauche en provenance des minorités visibles et culturelles.
- Former du personnel au service interculturel à la clientèle pour accentuer la sensibilité de l'ensemble de l'effectif aux diverses communautés culturelles.
- Incorporer la juste représentativité des minorités visibles et culturelles dans les campagnes publicitaires et dans les documents promotionnels.
- Mettre au point des produits et des services pour répondre aux besoins spécifiques des marchés ethnoculturels.
- Mettre en place un réseau de distribution qui donne accès aux groupes minoritaires.
- Rédiger, en plusieurs langues, certains documents de premier contact.
- Concevoir des publicités destinées aux médias écrits et télévisuels des minorités culturelles.
- Participer aux activités commerciales organisées par les différentes communautés culturelles.
- Diversifier le personnel à la vente et au marketing.
- Adapter les heures d'ouverture.
- Diversifier le personnel au service à la clientèle.
- Adapter la signalisation.
- Adapter le mode de communication.
- Sonder le climat organisationnel ou l'attitude du personnel face à l'environnement de travail et aux nouvelles valeurs liées à la diversité.

## **Les conditions**



- **Créer un contexte propice au succès de l'intégration par le leadership affirmatif.**
- **Avoir, en cette matière, des communications efficaces à l'interne et à l'externe.**
- **Assurer un suivi serré des progrès accomplis au moment de la mise en place.**
- **Mesurer et communiquer les répercussions sur les résultats d'affaires.**

## 5 Développement de l'adhésion à la gestion de la diversité interculturelle

La communication directe au personnel comme rampe de lancement de la politique étant faite, l'entreprise créera d'abord une structure de fonctionnement qui permettra de mieux guider l'adhésion de l'ensemble des groupes du personnel à la nouvelle politique. Dans les moyennes et les grandes entreprises, il sera possible de créer un comité et de désigner une personne responsable de la coordination et du suivi de la politique; normalement, ce devrait être un membre de l'équipe des ressources humaines. Cette fonction sert de phare pour l'ensemble du personnel. Dans les plus petites entreprises, la direction d'entreprise jouera ce rôle.

Le comité ou la personne responsable organisera des rencontres avec le personnel afin d'explicitier la politique et le plan d'action. Il planifiera des séances de formation et organisera les sondages internes et les évaluations des progrès obtenus.

Toutefois, il est important d'affirmer que chaque responsable de service aura comme responsabilité de faire appliquer la politique et le plan d'action, ainsi que de s'assurer que les membres de son équipe y adhèrent. En réalité, il s'agit de promouvoir continuellement le changement positif auquel l'entreprise s'engage pour des raisons d'affaires.

## Pratique d'entreprise

### Paccar du Canada

Paccar du Canada a mis en place une philosophie de gestion pour appuyer les valeurs de l'entreprise et pour encadrer les comportements de l'ensemble de son personnel.

Parmi les principes directeurs, on y trouve le respect mutuel. Ce principe englobe l'acceptation des différences sur le plan culturel ou religieux.

Toutes les personnes nouvellement employées reçoivent une formation à ce sujet.

### Facteurs de succès

- Engagement direct de la haute direction et communication accrue.
- Tolérance 0 envers les écarts qui ont rapport aux principes directeurs.
- Visibilité des conséquences d'un écart de comportement.
- Expression claire des attentes.
- Engagement et appui des syndicats.

## Info



CATALYST. *Creating a Business Case for Diversity*, Catalyst, 2002 (Making Change).

CATALYST. *Tackling Resistance to Diversity Efforts*, Catalyst, 2002 (Making Change).

THOMAS, A. D. "Diversity as Strategy", *Harvard Business Review*, septembre 2004, p. 98-108.

Le contenu de cette fiche a été élaboré par:



GROUPE CONSEIL  
CONTINUUM

Présenté par:



MOUVEMENT  
QUÉBÉCOIS  
DE LA QUALITÉ





#### Développer une nouvelle compétence : l'intelligence interculturelle

Outiller l'organisation à la compréhension de la diversité est une composante essentielle du leadership affirmatif des dirigeants ou des dirigeantes d'entreprise. Il s'agit, avant tout, de développer et d'intégrer les compétences de la diversité interculturelle parmi les connaissances de base du fonctionnement de l'entreprise.

En effet, un élément clé de la gestion de la diversité interculturelle est d'amplifier l'*intelligence interculturelle*, et ce, entre autres choses, par des activités de formation et d'accompagnement individuel en entreprise (*coaching*). Celles-ci constituent des leviers importants de transformation de la culture d'entreprise.

Les formations ont de meilleures répercussions lorsqu'elles sont préparées en fonction des besoins spécifiques de chaque échelon d'employés et des exigences des divers départements. Pour que l'apprentissage des différents éléments de la diversité interculturelle puisse se faire plus aisément et plus rapidement, il est important de relier ceux-ci directement à la tâche. Bien que plusieurs concepts de base conviennent à l'ensemble du personnel, il faut s'assurer qu'ils sont toujours bien traduits en fonction du travail au quotidien.

#### Exemple

Le personnel préposé au centre d'appels ou au comptoir de services recevra une formation de service interculturel à la clientèle. Cette formation sera centrée, entre autres choses, sur les styles de communication, l'écoute, le dialogue, la patience et la bienveillance avec des groupes de clientèle de toute origine.

Le développement de l'*intelligence interculturelle* renvoie nécessairement à l'adoption de nouveaux comportements et fait référence à trois savoirs du domaine de l'interculturel et de la diversité :

- le **savoir** ou l'acquisition de connaissances sur la culture, l'égalité, l'équité, l'accommodement raisonnable, etc. ;
- le **savoir-faire** ou l'acquisition des aptitudes. Par exemple, la communication adaptée à l'interlocuteur ou à l'interlocutrice d'une autre origine ou culture, le décodage du non-verbal, etc. ;
- le **savoir-être** ou l'acquisition des attitudes. Par exemple, la réflexion sur les préjugés, les stéréotypes, les différences de valeurs, etc.

Rappelons que le leadership affirmatif de la gestion de la diversité interculturelle et le rationnel d'affaires choisis par les personnes qui agissent à titre de dirigeant ou de dirigeante d'entreprise (outil 1) font partie intégrante de l'*intelligence interculturelle* dont l'entreprise se munira.

Par conséquent, nous vous proposons, comme stratégie de développement de ces compétences, le **Modèle intégré des poupées russes**. Il imbrique trois composantes essentielles d'un accompagnement individuel en entreprise (*coaching*) ou d'une formation interculturelle efficace :

- le *cadre organisationnel* comme la politique de diversité, les directives ;
- les *relations entre les personnes* comme la communication interculturelle ;
- les *responsabilités et les tâches* comme la résolution de problèmes et de conflits dans un contexte de diversité culturelle.

## Les résultats



- Compréhension des modèles et concepts de base.
- Intégration des différentes dimensions de la gestion de la diversité interculturelle dans le développement des compétences de base de l'entreprise et du personnel.
- Amélioration des relations interpersonnelles et de la communication.

## Modèle intégré des poupées russes

Les différentes personnes qui agissent dans la mise en place de la gestion de la diversité à l'intérieur de l'entreprise auront de meilleurs résultats et une plus grande facilité à instaurer les nouvelles politiques et pratiques, si elles s'approprient non seulement le *Modèle intégré des poupées russes*, mais également certains concepts de base liés au renforcement des compétences interculturelles et de gestion de la diversité interculturelle.

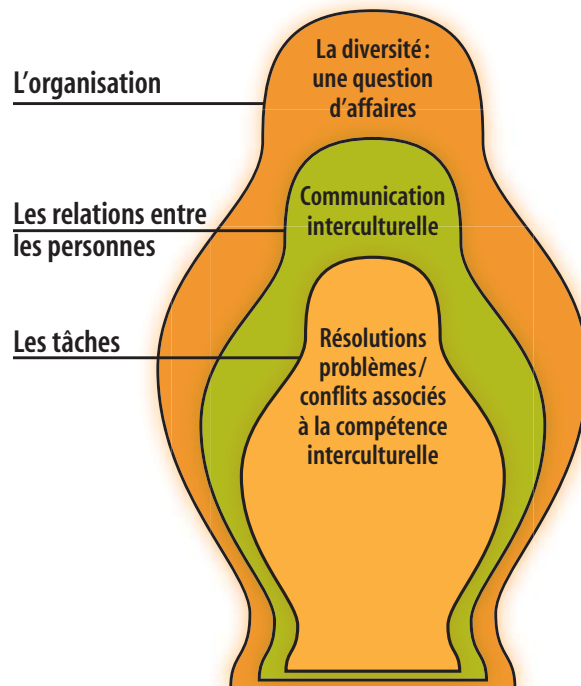
Ces concepts aideront à démystifier l'univers de l'immigration, des minorités visibles et culturelles, et à relativiser la crainte des répercussions négatives sur le fonctionnement de l'entreprise en cas d'embauche parmi les groupes ethnoculturels.

## Cinq concepts de développement de compétences interculturelles

### 1 Avoir conscience que la relation et la communication interculturelles sont composées de quatre éléments

#### Le soi

Contrairement à notre réflexe habituel, qui nous porte souvent à poser un regard sur l'autre d'abord, l'interculturel doit nécessairement commencer par le regard sur soi. Ainsi, connaître sa propre culture et ses propres valeurs nous permet de situer nos comforts ou nos inconforts vis-à-vis d'une personne d'une autre origine. Il est primordial que nous nous rendions compte que nous nous sentons moins menacés par la présence de différences chez l'autre lorsque nous sommes bien à l'aise dans notre propre identité culturelle. Nous pouvons donc affirmer que mieux nous nous connaissons personnellement, plus nous pourrons nous ouvrir à l'autre. Plus les personnes qui agissent à titre de dirigeant ou de dirigeante d'entreprise sont conscientes de leurs façons d'être et de faire, meilleure sera leur capacité d'interaction auprès des salariés et des salariées immigrants et auprès des minorités visibles et culturelles.



Modèle développé par Groupe Conseil Continuum © 2005

#### L'autre

À partir du moment où nous avons une plus grande conscience de nos perspectives personnelles et organisationnelles, il y a lieu de rencontrer l'autre afin de mieux le connaître. Il est utile d'obtenir de l'information sur sa culture et ses valeurs. La meilleure manière d'en apprendre sur l'autre est de valider, avec cette personne, nos perceptions et nos connaissances à propos de sa culture et de ses coutumes. Oser lui poser des questions nous permet d'entrer en relation avec lui ou avec elle de même qu'avec la réalité qui lui est propre. Plus l'entreprise connaît la réalité des immigrants ou des immigrantes, de même que celle des minorités visibles et culturelles, tels leur processus migratoire, la politique et les objectifs gouvernementaux relatifs à l'immigration, plus elle pourra se situer et agir dans un contexte de diversité interculturelle et, par le fait même, accroître sa rentabilité.

#### La relation

Porter davantage attention à la relation signifie mieux interagir avec l'autre et lui permettre d'interagir avec nous. Mieux l'entreprise gère la relation avec son personnel et, en particulier, plus elle réussit à gérer la complexité additionnelle des relations interculturelles, plus elle créera un climat organisationnel favorable au succès. La communication interculturelle est donc une compétence centrale qui doit être renforcée.

## Les conflits potentiels

Comme dans toute relation, il se peut qu'émergent des situations conflictuelles ou d'incompréhension. Cela est déjà le cas parmi les membres de la composante majoritaire de l'entreprise. Les conflits entre personnes de différentes cultures sont souvent, d'emblée, imprégnés de préjugés, de divergences de valeurs et d'erreurs dans l'interprétation de la situation vécue. Les conflits semblent donc plus difficiles à résoudre. Ainsi, mieux on apprend à gérer les discordes dans un contexte interculturel, mieux la gestion de la diversité sera réussie. Quand l'entreprise sait régler positivement ces situations, elle craint moins d'embaucher d'autres immigrants ou immigrantes, ou de faire appel aux minorités visibles.

## 2 Intégrer la bidirectionalité et la coresponsabilité dans la relation interculturelle

Une situation interculturelle suppose la rencontre d'au moins deux personnes de culture différente. Chacune des personnes doit démontrer une capacité d'ouverture à la réalité et aux besoins de l'autre, de même qu'une volonté de les comprendre, afin que la relation puisse s'établir sur de bonnes bases. C'est dire que l'effort d'adaptation doit se faire dans les deux sens.

La gestion de la diversité ne nécessite pas seulement que l'entreprise en fasse toujours plus. Il s'agit plutôt qu'elle accepte de faire autrement.

Il est essentiel de bien comprendre que, pour certains nouveaux immigrants ou immigrantes, la «barre culturelle» est souvent très élevée et qu'un certain temps leur sera nécessaire avant d'être en mesure de connaître et de comprendre tous les nouveaux référentiels culturels, organisationnels et de démarche d'emploi. Il est important que les responsables de la mise en place de la gestion de la diversité sachent amener l'entreprise à manifester un peu plus d'écoute et d'empathie, et s'assurent que le groupe majoritaire ne demande pas une *adaptation instantanée* de la part de ces personnes nouvellement arrivées.

## 3 Avoir conscience des filtres et des préjugés interculturels

Quelles que soient l'origine ou la culture, les préjugés existent partout. L'important est de les reconnaître et de ne pas les laisser contaminer les relations professionnelles ou personnelles.

Les filtres suivants influent sur la gestion de la diversité culturelle : les cinq sens, les stéréotypes, les préjugés et, bien sûr, les valeurs. Ils font partie du construit culturel, proviennent des expériences, définissent les appartenances et conditionnent les comportements et la communication.

Au cours du processus de développement des compétences interculturelles, l'entreprise doit faire attention, particulièrement, à bien comprendre ce que sont un stéréotype, un préjugé et une valeur.

- **Un stéréotype** : c'est une catégorisation, une généralisation à propos d'un groupe culturel. On l'applique à une personne en particulier sans savoir si le cas se rapporte à elle. Généralement, il s'agit d'une image mentale souvent caricaturale.
- **Un préjugé** : c'est une idée préconçue, donc c'est juger avant de connaître. Les préjugés sont sous-jacents aux attitudes et aux perceptions.
- **Une valeur** : c'est ce qu'on pose comme vrai, beau, bien. Souvent, ce sont des principes moraux.

### Exemple

Un ou une gestionnaire élimine *a priori* les curriculum vitæ des candidats avec des noms de consonance Y et qu'il ou qu'elle présume être de culture et de religion X, sans évaluer leurs compétences parce qu'à son avis ces personnes ne s'adapteront pas aux valeurs de l'entreprise et de la société environnante et qu'elles exigeront trop en matière d'accommodement. À ses yeux, toutes les personnes de cette origine sont «comme ça!».

## 4 Comprendre le processus d'intégration

Bien comprendre que le processus d'intégration dans une nouvelle société et dans le domaine de l'emploi est souvent fort complexe et truffé d'embûches constitue un point crucial. L'entreprise qui tiendra compte de cette complexité

et qui saura bien doser ses attentes quant au rythme d'intégration connaîtra un plus grand succès avec ce groupe d'employés. Elle est consciente que ce processus est<sup>1</sup>:

- **pluridimensionnel**: il inclut la langue, la situation économique et sociale, le degré de difficulté du trajet d'immigration, etc.;
- **graduel**: il n'est pas soudain, mais il se fait plutôt étape par étape sans être linéaire;
- **continu**: c'est un cheminement qui ne se termine pas du jour au lendemain;
- **individuel**: il se fait selon le rythme et les expériences de chaque personne;
- **encadré ou non encadré**: il peut l'être par la communauté, la famille et l'entreprise.

En somme, prendre un peu de temps pour bien faire l'intégration des personnes permettra d'épargner du temps, de gagner en productivité et d'acquérir la fidélité de la part du personnel.

S'assurer d'une bonne trajectoire d'intégration dans l'entreprise provoque des répercussions directes sur les éléments suivants de la vie professionnelle de la personne nouvellement employée:

- **l'autonomie**: elle se rapporte au renforcement des capacités individuelles et au sens de la responsabilité;
- **la reconnaissance**: elle se rapporte au sentiment d'acceptation par les autres et de reconnaissance de leur part dans l'entreprise;
- **le sentiment d'appartenance**: il se rapporte au sentiment d'inclusion dans l'entreprise et d'appartenance à celle-ci.

1. Inspiré du document *Cap sur l'intégration* produit par la Table de concertation des organismes au service des personnes réfugiées et immigrantes pour son 25<sup>e</sup> anniversaire.

## 5 Accepter la différence

Chaque personne peut être confrontée à la notion de la normalité. Nous nous trouvons face au syndrome du «*ils ne font pas comme nous!*», ce qui amène rapidement certaines personnes à professer «*qu'à Rome, on fait comme les Romains!*», cela semble d'une telle évidence!

Issus de la culture nord-américaine, nous avons parfois tendance à croire en notre supériorité par rapport aux gens des autres cultures.

Le corollaire de l'appartenance à cette culture est que nous en déduisons parfois «*que tous les autres agissent forcément de façon incorrecte*». Pourtant, nous avons tant à apprendre en comprenant les différences culturelles!

Pensons uniquement aux influences artistiques, architecturales, culinaires et vestimentaires.

### L'entreprise doit manifester une meilleure compréhension de la différence:

- en ayant conscience que nous avons parfois tendance à appliquer des stéréotypes et qu'il est bien plus efficace de s'abstenir de généraliser lorsqu'on échange avec une personne d'une autre culture;
- en examinant les traits de sa propre culture et en admettant que, si certains peuvent être attrayants, d'autres le sont moins. De la même manière, certains traits de ma culture attireront des personnes d'autres cultures, mais ils pourront constituer un obstacle pour d'autres;
- en concevant que, moi aussi, aux yeux des autres, je suis possiblement «étrange», à titre individuel et comme personne qui porte les caractéristiques d'une culture. De ce fait, je réalise la nature subjective de mes valeurs;
- en manifestant de l'ouverture à l'idée que, plus je vais en apprendre au contact des autres cultures, plus je vais découvrir que nous avons souvent plus en commun que je ne le pensais initialement.

## Les conditions



- Savoir reconnaître les moments où des valeurs, des préjugés et des stéréotypes interviennent sur nos perceptions.
- Accepter la différence.
- Offrir de la formation et soutenir l'apprentissage à tous les échelons de l'organisation.

## Compétences interculturelles spécifiques

### La « décentration »

Prendre une distance par rapport à soi-même pour mieux entrer en contact avec l'autre. Prendre conscience de ses cadres de référence et bien les cerner. Savoir que l'on porte les caractéristiques d'une culture et de certaines expériences sur les plans religieux ou spirituel, professionnel, politique et familial.

*Je relativise mes observations, mes perceptions. Je les mets en suspens, le temps de les valider en entrant d'abord en contact avec l'autre.*

### L'adaptabilité

Reconnaître les besoins spécifiques des interlocuteurs ou des interlocutrices d'une autre culture, admettre leurs différences.

*Je peux m'y adapter plus facilement et négocier un accommodement raisonnable.*

### La culture personnelle

Connaître sa propre culture permet de reconnaître les comportements adoptés qui peuvent nuire pour entretenir des relations saines avec ses interlocuteurs ou ses interlocutrices d'autres origines culturelles.

*Je permets à l'autre d'être dans l'échange avec sa culture et ses valeurs, comme je le suis avec les miennes.*

### La curiosité

Chercher à mieux comprendre les différences culturelles en s'informant, en posant des questions et en lisant.

*Je me permets de demander à l'autre de m'expliquer, ce qui m'amènera à mieux saisir ses besoins... et l'amènera progressivement à agir de la même façon à mon endroit.*

### L'intelligence émotionnelle

Savoir gérer avec efficacité ce que l'on ressent, agir sur son inconfort et en comprendre la source. Également, bien comprendre son comportement verbal et non verbal, de même que ses répercussions sur la communication avec l'autre.

*Je communique à partir de l'écoute de mes besoins et de ceux de l'autre, plutôt qu'à partir de perceptions, d'idées préconçues, voire de préjugés.*

### La créativité

Savoir imaginer des réponses spontanées au sujet de difficultés éprouvées et ne pas se limiter au cadre autoprescrit ou à une perspective unique.

*Je me permets d'être moi-même dans mes rapports avec les autres.*

### L'observation

S'exercer à percevoir facilement les messages non verbaux et à en tenir compte dans ses échanges avec les personnes d'autres cultures. Bien gérer ses perceptions. S'appliquer à capter les éléments du contexte dans lequel on se trouve.

*Dans mes propres propos, je tiens compte de l'autre et de ses réactions à ceux-ci.*

# Info



EARLY, P. C. et E. MOSAKOWSKI. "Cultural Intelligence", *Harvard Business Review*, octobre 2004, p. 139-146.

TABLE DE CONCERTATION DES ORGANISMES AU SERVICE DES PERSONNES RÉFUGIÉES ET IMMIGRANTES. *Cap sur l'intégration*. [Document remis lors du 25<sup>e</sup> anniversaire de la Table, 2005].

THE CONFERENCE BOARD OF CANADA. *Les talents des minorités visibles, un atout essentiel en affaires*, [En ligne]. [www.conferenceboard.ca/cgi-bin/MsmGo.exe?grab\_id=123&EXTRA\_ARG=&CFGNAME=MssFind%2Ecfq&host\_id=42&page\_id=1903104&query=diversit&hiword=DIVERSITE+] (Consulté le 20 septembre 2005).

Le contenu de cette fiche a été élaboré par :



GROUPE CONSEIL  
CONTINUUM

Présenté par :



MOUVEMENT  
QUÉBÉCOIS  
DE LA QUALITÉ



Emploi  
Québec





#### Élaborer un plan de développement des compétences interculturelles

L'actualisation de la diversité interculturelle comme stratégie d'entreprise se réalise plus avantageusement en y incorporant un plan de développement des compétences interculturelles.

Une fois bien compris le modèle, les concepts et les compétences interculturelles spécifiques (outil 2a), les responsables de la formation et de la mise en œuvre de la diversité pourront mettre au point un plan de développement pour l'ensemble de l'entreprise, tout en tenant compte des réalités spécifiques de chacun des secteurs et des divers échelons.

**Pour ce faire, nous vous proposons une démarche en cinq points :**

1. Cibler les besoins et clarifier les objectifs.
2. Choisir la formule de développement des compétences.
3. Allouer le temps nécessaire.
4. Trouver les bonnes ressources.
5. Fournir du soutien et faire des suivis.



#### Les résultats



- Reconnaissance des habiletés de chaque employé ou de chaque employée en matière interculturelle.
- Augmentation de la mobilisation et de la productivité.
- Contribution de l'ensemble du personnel aux objectifs liés à la diversité culturelle.
- Diminution des réactions défensives vis-à-vis de la différence.

## 1 Cibler les besoins et clarifier les objectifs

À même la liste des compétences de base et des qualités spécifiques, les responsables prépareront une grille d'analyse des besoins, tout en tenant compte des objectifs qui découlent de la politique de gestion de la diversité, et ce, pour chaque unité et échelon de l'entreprise.

De façon générale, les cadres ont besoin d'acquérir des connaissances, des aptitudes et des attitudes afin de mieux encadrer le personnel et de mettre en place la politique d'entreprise dans leur département.

Les responsables de l'embauche doivent être capables de repérer les biais interculturels qui nuisent au moment de l'entrevue.

Les équipes de techniciens et de techniciennes ainsi que le personnel du service à la clientèle nécessitent de la formation en communication interculturelle parce qu'ils travaillent, généralement, dans une équipe pluriculturelle et avec une clientèle très diversifiée.

## 2 Choisir la formule de développement des compétences

Le choix est vaste. La formule retenue doit correspondre aux modes d'apprentissage des personnes en cause. Elle doit viser un changement dans les comportements. Le ou la responsable doit choisir une approche qui permet les échanges, qui inclut des incidents critiques et des jeux de rôle. Selon le contexte et la taille de l'entreprise, une approche intégrant à la fois des séances de sensibilisation pour l'ensemble des employés, de la formation et un suivi en cours d'emploi permettrait à l'entreprise de répondre aux besoins de chaque membre du personnel en fonction de son poste et de ses responsabilités.

### Voici quelques possibilités :

- a. séances d'information et de sensibilisation données à l'ensemble du personnel ;
- b. accompagnement des cadres (*coaching*), en petits groupes ou individuellement ;
- c. formation sur mesure, structurée et interactive en deux ou trois modules d'une demi-journée ;
- d. séances publiques d'information et de formation ;
- e. *e-learning* ;
- f. accompagnement individuel en entreprise (*coaching*) au moment de la supervision ;
- g. lectures, vidéos ;
- h. études de cas.

La formation n'étant pas une panacée, il est important de ne pas tomber dans le piège des formations ou des recettes miracles. De plus, elle devrait viser à renforcer les compétences mentionnées dans l'outil précédent (outil 2a) et non pas uniquement à faire connaître les diverses cultures.

## Les conditions



- Accorder suffisamment de temps à chacune des étapes.
- Assurer des suivis réguliers.
- Former, former, former!

### 3 Allouer le temps nécessaire

Le développement des compétences interculturelles est un investissement plutôt qu'un coût. L'entreprise doit consacrer le temps nécessaire pour assurer les répercussions de ses actions et rentabiliser son investissement. Il est important de ne pas faire du simple saupoudrage d'information, mais plutôt d'approfondir le sujet, au moyen d'une approche en formation et en accompagnement individuel en entreprise (*coaching*) auprès des groupes touchés par la question.

### 4 Trouver les bonnes ressources

Le présent guide contient plusieurs références aux ressources disponibles selon vos besoins et vos budgets. Le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles et Emploi-Québec peuvent vous suggérer des entreprises de consultation en gestion de la diversité interculturelle. Pour que l'interculturel ne soit pas présenté dans l'abstrait, et qu'il puisse plutôt correspondre aux réalités de l'entreprise, choisissez surtout des entreprises qui comprennent aussi les dynamiques et le développement organisationnel. Le perfectionnement des ressources internes (formation des formateurs ou des formatrices) se révèle souvent un bon choix pour assurer une permanence de formation dans l'entreprise, surtout pour la mise à niveau des personnes nouvellement employées.

Rappelons que l'appartenance à une autre culture ne signifie pas que les formateurs ou formatrices, ou les entreprises de consultation, possèdent les compétences interculturelles requises. La personnalité, l'attitude, la capacité d'écoute et d'aller au-delà de ses propres perceptions et, bien sûr, les expériences et les compétences scolaires liées à la diversité sont des critères importants.

### 5 Fournir du soutien et faire des suivis

Le soutien que donne la personne en autorité est essentiel à la motivation du personnel envers l'apprentissage. Cette personne en autorité devra donc s'assurer de bien suivre l'évolution de l'apprentissage du personnel. Dans l'évaluation du rendement, elle intégrera cet aspect également.

En conséquence, la formation ne relève pas seulement du ou de la responsable des ressources humaines ; elle relève également de la direction qui doit en suivre l'évolution et exiger des évaluations.

Selon les besoins qui ressortent de ces évaluations, des suivis de formation ou d'accompagnement individuel en entreprise (*coaching*) seront aussi organisés. Il est important de considérer la formation comme un processus continu et dynamique.

## Info



ADLER, Nancy J. *Comportement organisationnel : une approche multiculturelle*, Repentigny, Éditions Reynald Goulet, 1994.

EMPLOI-QUÉBEC. *Accueil*, [En ligne], gouvernement du Québec. [[www.emploi Quebec.net/francais/index.htm](http://www.emploi Quebec.net/francais/index.htm)] (Consulté le 20 septembre 2005).

LEGAULT, G. *L'intervention interculturelle*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, 2000.

QUÉBEC. MINISTÈRE DE L'IMMIGRATION ET DES COMMUNAUTÉS CULTURELLES. *Accueil*, [En ligne], gouvernement du Québec. [[www.micc.gouv.qc.ca](http://www.micc.gouv.qc.ca)] (Consulté le 20 septembre 2005).

Le contenu de cette fiche a été élaboré par :



Présenté par :





#### L'approche de résolution de problèmes pour favoriser des relations positives et efficaces

Comme c'est le cas dans tout échange, la relation interculturelle n'est pas exempte de conflits potentiels. Souvent, les conflits « interculturels » portent sur des différences de valeurs et de normes, de même que sur des contraintes organisationnelles. Plus une entreprise se donnera des moyens efficaces pour favoriser la prévention et la diminution de conflits, plus elle réussira à rehausser sa productivité. L'un de ces moyens est d'adopter une bonne approche de résolution de problèmes pour laquelle autant les gestionnaires que l'ensemble du personnel recevront une formation.

Une bonne approche tient compte des éléments contenus dans les outils 2a et 2b relatifs au développement de l'intelligence interculturelle et de l'outil 16 portant sur l'obligation d'accommodement raisonnable.

Une bonne démarche met aussi en lumière l'existence de « propulseurs » de conflits interculturels, tels la confrontation à sa propre identité culturelle, les valeurs et les règles du jeu non négociables, les préjugés, les peurs, l'inférence interculturelle automatique, la neutralisation ou l'amplification de la différence.

En ayant conscience de ces « propulseurs », la polarisation peut être évitée et de l'espace est donné plus facilement à la reconnaissance d'un besoin ou d'un problème. Ainsi, il devient possible de s'inspirer d'une démarche de résolution de problèmes telle que la méthode *Six Sigma* que bon nombre d'entreprises utilisent pour maximaliser l'ensemble des processus d'affaires. Si, dorénavant, nous considérons l'interculturel comme un processus d'affaires au même titre que toutes les autres dimensions de l'entreprise, nous pouvons appliquer le cheminement d'amélioration ou de résolution de problèmes suivant :

- définir le problème et les besoins;
- inventorier tous les éléments du problème (les faits et encore les faits!);
- analyser pour comprendre les causes (élaboration d'hypothèses et validation de ces hypothèses);
- améliorer ou corriger la situation à même les idées des personnes en cause;
- faire le suivi de la mise en place de la solution.

Pour la gestion des zones problématiques de la diversité interculturelle, ce processus d'amélioration est particulièrement intéressant parce qu'il **repose sur des faits, non sur des impressions**. Nous savons déjà combien les relations interculturelles tendent à être imbibées de stéréotypes, de présomptions et de préjugés. L'approche mentionnée ci-dessus contribue donc à les éviter.

#### Les résultats escomptés



- Prévention et diminution des conflits liés à la différence interculturelle.
- Climat de travail sain et exempt de harcèlement.
- Relations harmonieuses entre les différentes cultures présentes dans l'entreprise.
- Diminution des plaintes liées aux conflits.
- Supervision efficace.

## L'identité culturelle

La confrontation à d'autres cultures apporte souvent un questionnement sur notre propre identité culturelle qui, pour plusieurs, demeure fragile. Le processus identitaire de l'affirmation de notre propre culture est alimenté de valeurs « sûres » auxquelles nous tenons. Bien que ces valeurs évoluent, souvent elles ne sont pas négociables ; pensons, par exemple, à l'égalité homme-femme. Par contre, nous sommes souvent ouverts à rendre progressivement « négociables » d'autres valeurs comme le mariage de partenaires de même sexe, la pratique religieuse, etc. Plus nous sommes en mesure de nous définir clairement, moins nous regardons les autres cultures comme une menace identitaire.

### 1 Reconnaître la situation problématique ou conflictuelle

Sans la reconnaissance de la situation conflictuelle, le processus tournera en rond et ne mènera pas à une solution mutuellement acceptable. D'entrée de jeu, il s'agit de bien recevoir ce qui est problématique plutôt que d'être sur la défensive et d'entamer immédiatement une négociation à partir de notre propre position. Si nous avons en tête une préoccupation commune qui consiste à maintenir une bonne relation, de même qu'un bon climat organisationnel, nous nous efforcerons de ne pas laisser la subjectivité prendre le dessus.

Il est important de faire savoir à notre interlocuteur ou à notre interlocutrice que nous comprenons. D'ailleurs, ce que nous percevons souvent trop hâtivement comme un problème se définit en réalité comme un besoin.

Sachez que signifier que l'on comprend n'équivaut pas à être d'accord ou à céder immédiatement à la demande. Cela signifie seulement que nous agissons avec bienveillance et qu'ainsi nous évitons la polarisation ou l'escalade.

### 2 Établir les faits

Les faits, seulement les faits ! La définition d'une situation conflictuelle doit se faire à partir de critères objectifs.

Laissez à la personne le temps d'exprimer clairement ce qu'elle désire obtenir et ce qui semble aller à l'encontre des pratiques générales de l'organisation.

Écartez tout jugement ou préjugé, amplifiez l'écoute active, ayez conscience du ton et du rythme que vous utilisez en parlant, vérifiez votre niveau de langage. Voilà des aspects de la communication interculturelle qui aident à maintenir le cap sur l'objectivité.

Poser des questions ouvertes permet à votre interlocuteur ou à votre interlocutrice de mieux situer et de clarifier ce qu'ils désirent (quoi, comment) ainsi que les raisons qui les motivent (pourquoi).

### 3 Analyser et formuler des hypothèses

Tout en analysant les causes du problème, nous regarderons différentes hypothèses pouvant mener à une solution.

## Les conditions



- Créer un contexte propice à la résolution de conflit par le leadership affirmatif.
- Favoriser des communications ouvertes dans l'ensemble de l'entreprise.
- Promouvoir des approches équitables envers tous les membres du personnel.
- Mesurer et communiquer les répercussions sur les résultats d'affaires.

## 4 Énumérer et évaluer les solutions

Améliorer ou corriger la situation suppose la cogestion du problème, donc l'engagement des personnes en cause.

Ensemble, nous regarderons différentes pistes de solution et en évaluerons les conséquences. Nous conviendrons du meilleur choix parmi les différentes solutions. Il est important de ne pas confondre les questions de principe et les modalités d'application.

Si la personne démontre de l'intransigeance, n'hésitez pas à clarifier le contexte de la coresponsabilité et à démontrer que l'interculturel et les arrangements se font dans les deux sens. Vous pouvez également soulever la question d'équité envers les autres membres du personnel.

(Voir outil 16 – L'obligation d'accommodement raisonnable.)

## 5 Conclusion et suivi

S'assurer de bien confirmer la solution choisie et mesurer le degré d'acceptation par les personnes en cause est une étape importante. C'est à ce moment-là que se donne le message que nous tenons à l'harmonie interculturelle et au bon fonctionnement.

Cette étape permet également de capter la possibilité d'une certaine réactivité induite (*backlash*) de la part du groupe majoritaire ou d'un groupe de personnes employées qui n'ont pas été satisfaites lors d'une autre démarche de résolution de problèmes.

Il est également important de faire un retour rapide sur la solution choisie et sur le degré d'acceptation des personnes touchées par la question. Ainsi, on peut voir si la solution choisie fonctionne bien et si elle permet d'éviter les effets secondaires.

Rappelez-vous que cette démarche ne relève aucunement de la pensée magique.



## Info

CASSE, P. et S. P. S. DEOL. *La négociation inter-culturelle*, Paris, Chotard et Associés Éditeurs, 1987.

DROUIN, Gilles. « La méthode Sigma », *PME*, juillet-août 2005, p. 9.

Le contenu de cette fiche a été élaboré par :



Présenté par :







#### *Se donner accès à un plus grand bassin de candidats et de candidates qualifiés et compétents*

*(notamment les immigrants ou les immigrantes, et les minorités visibles)*

L'analyse des postes est essentielle au maintien de l'efficacité du système de gestion des ressources humaines d'une entreprise. En effet, elle donne accès à des renseignements qui contribuent à l'amélioration des activités de sélection, de rémunération, de formation, de perfectionnement, d'évaluation du rendement et de maintien en emploi.

En contexte de diversité, l'analyse des postes revêt toute son importance. Les travailleurs et les travailleuses du Québec comptent de plus en plus de personnes immigrantes et de minorités visibles qui possèdent des formations et des expériences diversifiées, souvent acquises à l'extérieur du Québec ou, même, du Canada. Il n'est pas rare aussi de voir des Québécois ou des Québécoises de souche qui ont étudié et travaillé à l'étranger.

En ce sens, votre système d'embauche doit vous donner accès à ce type de candidats ou de candidates qualifiés et compétents.

Pour ce faire, il peut être utile de revoir et de repenser les normes et les exigences requises pour un poste. La raison en est qu'elles ne doivent pas ériger des barrières à l'embauche inutiles ou injustifiées pour certains types de travailleurs et de travailleuses.

L'important est de ne pas rejeter des candidatures en se basant sur de mauvais critères, alors qu'elles auraient possédé l'ensemble des compétences permettant de réussir, avec succès, dans un poste et de contribuer au rendement de l'entreprise. La perte est d'autant plus importante quand c'est une entreprise compétitrice qui embauche ce candidat ou cette candidate de qualité.

Comme le marché de l'emploi et l'environnement des affaires sont des plus compétitifs, c'est un réel avantage concurrentiel de rendre ses exigences d'emploi accessibles à un bassin de travailleurs et de travailleuses ayant des expériences scolaires, professionnelles et de vie très variées. Il est possible de le faire tout en préservant ses normes de qualité, de compétence et de rendement.

## Les résultats



- Détermination des tâches, des responsabilités et du contexte de travail.
- Détermination des compétences requises à l'entrée en poste.
- Meilleur accès à des candidats et candidates qualifiés et compétents, notamment les immigrants ou les immigrantes, et les minorités visibles.

## 1 Déterminer les postes à analyser

La première chose à faire est de cibler les postes que l'on souhaite étudier en priorité.

Plusieurs raisons peuvent guider ce choix. Parmi celles-ci :

- des postes importants à l'atteinte des objectifs de l'organisation ;
- un recrutement à effectuer sous peu ;
- un plus grand roulement de personnel ;
- une plus grande pénurie de main-d'œuvre ;
- un haut taux de départ à la retraite ;
- des critères trop restrictifs.

L'important est de choisir les postes qui serviront le plus la croissance de votre entreprise.

Par exemple, si vous faites face à un problème de fort roulement de personnel dans deux ou trois fonctions d'emploi importantes à la production, vous aurez avantage à commencer par ces postes par rapport à d'autres.

Si, toutefois, votre problème le plus important est que 50% de votre personnel prendra sa retraite d'ici cinq ans, vous aurez avantage à analyser les postes pour lesquels vous devrez assurer la relève.

## 2 Déterminer l'information à recueillir

Puisque l'analyse du poste est un processus de collecte et de traitement de l'information, il faut déterminer quelle information on souhaite recueillir à travers cette démarche. Bien que chaque organisation ait des besoins particuliers, voici quelques exemples d'information pertinente :

- les tâches accomplies, afin de mettre à jour la description de tâches ;
- les normes d'exécution et l'importance accordée à chacune d'elles ;
- les compétences indispensables à l'exécution des tâches ;
- les compétences requises dès l'entrée en fonction ;
- les critères qui permettent d'apprécier le rendement.

En contexte de diversité culturelle, l'entreprise a tout intérêt à se questionner sur l'importance relative qu'il faut accorder à certains critères. En effet, plusieurs constituent un obstacle à l'emploi pour les immigrants, les immigrantes et les minorités visibles.

### L'importance relative qu'il faut accorder :

- à la maîtrise parfaite du français ou de l'anglais à l'entrée en poste ;
- à la pleine connaissance du mode de fonctionnement des entreprises québécoises ;
- à une expérience acquise dans une entreprise du même domaine ;
- à la connaissance préalable de votre domaine d'activité ;
- au lieu d'obtention des diplômes et des expériences.



### 3 Choisir une méthode de collecte de l'information

Pour analyser le poste, il peut y avoir autant de méthodes de collecte de données que d'aspects à considérer dans les différents postes. Il s'agit de choisir la méthode qui correspond le mieux à vos critères de validité, de fiabilité et de coût. Les méthodes de collecte utilisées le plus souvent sont :

- l'observation du titulaire dans l'exécution de son travail ;
- l'entrevue avec le titulaire du poste et une série de questions relatives aux tâches et à leur exécution ;
- la rencontre avec le supérieur ou la supérieure et une série de questions relatives aux attentes.

### 4 Construire l'instrument et recueillir l'information

Selon la méthode choisie, il faut construire un outil personnel de collecte de données et s'assurer que l'ensemble des dimensions à documenter sera inclus dans l'instrument de collecte de données. Afin d'assurer une plus grande validité, il peut se révéler juste de faire appel à plusieurs personnes dans la révision de l'outil pour s'assurer qu'aucun oubli n'est survenu. Une combinaison de plusieurs méthodes peut aussi être utile.

### 5 Traiter l'information recueillie

À la suite de la période de collecte de l'information, il faut maintenant analyser les données recueillies et faire une synthèse des éléments que cette démarche nous a permis de cibler.

Les éléments importants à la compréhension de la nature du poste, aux tâches, aux responsabilités et aux exigences d'exécution seront repris au moment de la rédaction de la description de poste et du profil des compétences recherchées.

### 6 Rédiger la description de poste et le profil des compétences recherchées

À la suite de la synthèse des résultats obtenus, vous devriez obtenir tous les éléments nécessaires à la préparation ou à la mise à jour de la description d'emploi et du profil des compétences recherchées.

La description de poste comprend la liste de la plupart des responsabilités et des tâches propres au poste en question. Le profil des compétences permet d'énumérer les connaissances, les aptitudes et les attitudes nécessaires à l'exécution du travail à l'intérieur des normes prescrites. Cette description de poste doit être assez détaillée pour qu'on soit en mesure, après une simple lecture, de connaître le domaine des activités, les tâches, les comportements requis, les résultats attendus, les objectifs du poste, les normes qualitatives et quantitatives d'exécution et les conditions de travail.

## Les conditions



- Repérer des conditions réalistes d'exécution en temps et en frais.
- Collecter des données fiables et valides sur les postes.
- Rechercher des compétences transversales, c'est-à-dire transférables à plusieurs situations de travail.

En contexte de diversité culturelle, il peut être important de distinguer les tâches et les compétences à maîtriser dès l'embauche et celles qui seront acquises au moyen de la formation. De plus, différencier ces éléments vous aidera à cibler les exigences à inclure ou non dans le profil des compétences recherchées et, également, dans la formation d'accueil et d'orientation à mettre en place à la suite de l'embauche.

De plus, vous pouvez vous renseigner sur les équivalences d'expériences étrangères qui pourraient correspondre aux compétences que vous recherchez. Ainsi, vous pourrez vous préparer en prévision de l'analyse ultérieure des candidatures.

L'important est de comprendre qu'une compétence peut avoir été acquise dans un tout autre domaine et contexte de travail, et qu'elle peut se transférer à un nouvel environnement. Certaines compétences sont utiles dans plusieurs emplois et elles font appel aux mêmes habiletés. Par exemple, la minutie et le souci du détail, les habiletés en informatique ou la capacité à travailler en équipe sont tous des exemples de compétences dites transversales, c'est-à-dire qu'elles peuvent être utiles à une variété de contextes et de situations de travail. Ce sont celles-là que vous devez rechercher. Sachez que l'expérience canadienne ou québécoise n'est nullement un gage de compétences et de réussite.

Les travailleurs et les travailleuses venant de l'étranger sont ouverts à l'apprentissage de nouvelles méthodes de travail et ils sont déterminés à réussir. Ces ingrédients sont parmi les plus déterminants dans la motivation au travail et dans l'énergie déployée pour s'adapter à un nouveau contexte de travail.

**Info**



EMPLOI-QUÉBEC. *Accueil*, [En ligne], gouvernement du Québec. [[www.emploi Quebec.net/francais/index.htm](http://www.emploi Quebec.net/francais/index.htm)] (Consulté le 20 septembre 2005).

ORDRE DES CONSEILLERS EN RESSOURCES HUMAINES ET EN RELATIONS INDUSTRIELLES AGRÉÉS DU QUÉBEC. *Accueil*, [En ligne]. [[www.orhri.org](http://www.orhri.org)] (Consulté le 20 septembre 2005).

QUÉBEC. MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT. *Accueil*, [En ligne], gouvernement du Québec. [[www.mels.gouv.qc.ca](http://www.mels.gouv.qc.ca)] (Consulté le 20 septembre 2005).

QUÉBEC. MINISTÈRE DE L'IMMIGRATION ET DES COMMUNAUTÉS CULTURELLES. *Accueil*, [En ligne], gouvernement du Québec. [[www.micc.gouv.qc.ca](http://www.micc.gouv.qc.ca)] (Consulté le 20 septembre 2005).

Le contenu de cette fiche a été élaboré par:



GRUPE CONSEIL  
CONTINUUM

Présenté par:



MOUVEMENT  
QUÉBÉCOIS  
DE LA QUALITÉ



#### *S'assurer de la présence de minorités visibles, d'immigrants et d'immigrantes dans notre bassin de candidatures*

Les moyens qu'utilise une organisation pour chercher ou attirer du nouveau personnel sont souvent fonction des succès démontrés en matière de recrutement. Ainsi, le choix des sources internes et externes de recrutement a des répercussions importantes sur les caractéristiques des individus qui constitueront le bassin de candidatures pour combler un poste.

#### **Voici quelques sources de recrutement souvent utilisées pour combler un poste.**

##### **Internes**

- Recruter des personnes déjà employées dans l'entreprise.
- Obtenir des recommandations par les membres du personnel (amis, famille, ancien collègue).

##### **Externes**

- Afficher dans les journaux.
- Afficher dans le site Internet de l'entreprise.
- Utiliser une firme de recrutement.
- Afficher dans les sites Internet d'emploi.

Dans une optique d'embauche d'une main-d'œuvre diversifiée culturellement, il est impératif de se poser la question suivante : *Nos sources de recrutement visent-elles à rejoindre des candidats ou des candidates immigrants ou faisant partie des minorités visibles, ou permettent-elles de le faire?*

L'entreprise a intérêt à harmoniser ses sources de recrutement avec les objectifs d'embauche de l'organisation.

Pour ce faire, elle pourra réviser ses sources de recrutement actuelles, tout en analysant les bassins de candidatures générés par celles-ci.

Il est possible que les sources de recrutement utilisées actuellement ne soient plus alignées avec les nouvelles orientations d'embauche et ne rejoignent pas les candidats ou les candidates que requièrent les différents départements dans l'application de la politique de gestion de la diversité.

Un tel exercice permettra de déterminer les éléments qui doivent être repensés ou ajustés, et de les optimiser dans le processus de recrutement.

Nous vous proposons ici une démarche simple pour guider votre réflexion.

## **Les résultats escomptés**



- Harmonisation des sources internes et externes de recrutement avec les objectifs d'embauche de l'organisation.
- Établissement de contacts avec les chercheurs ou chercheuses d'emploi qui sont immigrants ou membres des minorités visibles.
- Accessibilité à un bassin de candidats ou de candidates diversifié culturellement pour mener les processus d'embauche.

## Qui doit effectuer cette analyse?

Normalement, la révision des sources de recrutement devrait être exécutée par les personnes qui effectuent la dotation. Celles-ci sont en mesure de bien documenter les façons de faire actuelles et elles ont sûrement eu la chance d'en tester les forces et les limites. Cette information est précieuse à l'élaboration de nouvelles manières de faire. Vous pouvez aussi faire un sondage auprès des personnes immigrantes ou des minorités visibles déjà à l'emploi pour savoir par quelles sources elles ont été rejointes et si elles connaissent d'autres sources de recrutement possibles.

### 1 Analyse de la situation actuelle

L'analyse de la situation actuelle vise à cibler les sources internes et externes de recrutement qui sont utilisées par l'organisation ainsi que le moment et les postes pour lesquels on y a recours.

Dans les cas où une firme de recrutement effectue certaines étapes de la dotation, il faudra inclure ses pratiques dans l'analyse. Ainsi, vous pourrez vous assurer que vos fournisseurs sont au fait de vos objectifs et qu'ils en tiennent compte dans l'exécution de leur travail. De plus, vous pourrez évaluer si vos fournisseurs ont une approche de gestion de la diversité interculturelle et s'ils ont accès à des réseaux particuliers de candidats ou de candidates immigrants ou venant de minorités visibles.

Une fois les sources internes et externes de recrutement bien établies, il est également nécessaire de mesurer si elles génèrent le type de candidatures recherchées.

Pour ce faire, vous pouvez utiliser votre banque de curriculum vitæ et l'analyser. Si vous n'en possédez pas, essayez de vous rapporter aux cinq derniers postes affichés et rappelez-vous le bassin initial de candidatures auquel vous avez eu accès pour la sélection.

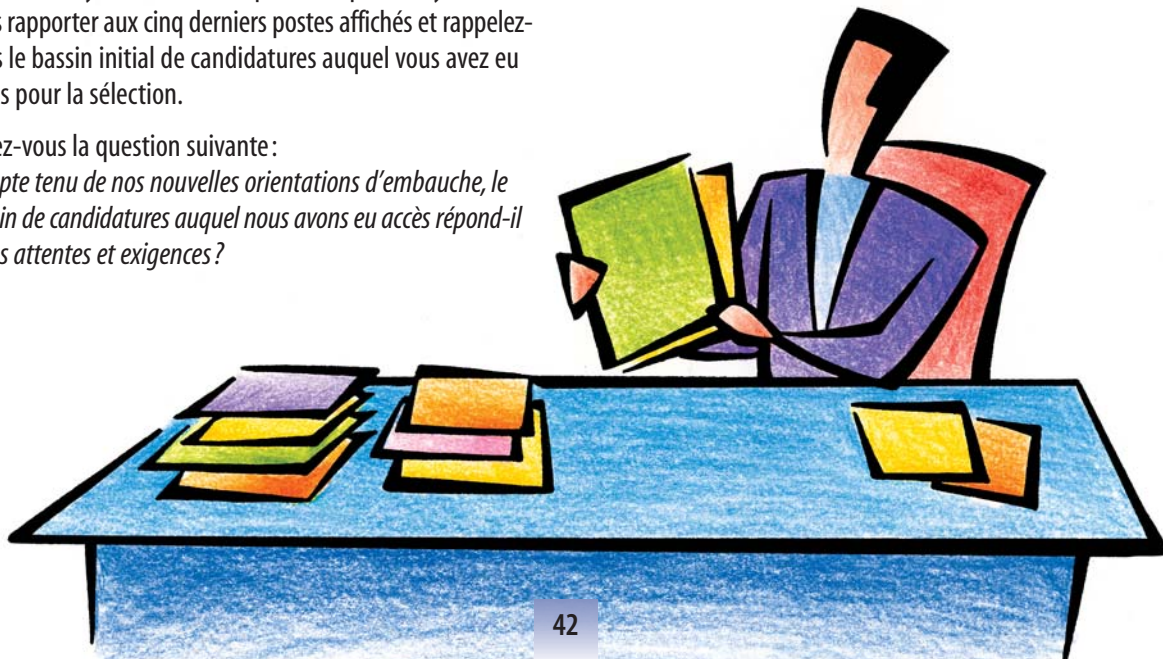
Posez-vous la question suivante :

*Compte tenu de nos nouvelles orientations d'embauche, le bassin de candidatures auquel nous avons eu accès répond-il à nos attentes et exigences?*

Les différentes constatations que vous ferez en lien avec les sources de recrutement internes et externes utilisées vous permettront de passer à l'étape de l'optimisation.

#### Constatations possibles

- En privilégiant le recrutement à l'interne, dans un bassin constitué majoritairement de Québécois ou de Québécoises de souche, l'entreprise a rarement accès à des minorités visibles ou à des immigrants ou immigrantes pour constituer sa banque de candidatures.
- Les recommandations que nous obtenons de nos employés majoritairement québécois sont souvent, elles aussi, des recommandations qui viennent de personnes faisant partie du groupe majoritaire.
- Dans la publication de nos offres d'emploi par l'intermédiaire des journaux, nos bassins de candidatures sont généralement constitués, en majorité, de Québécois ou de Québécoises qui font partie du groupe majoritaire.



## 2 Optimiser les sources de recrutement internes et externes

Cette étape vise à repérer les sources de recrutement internes et externes les plus appropriées pour vous donner accès, dans les bassins de candidatures, à un nombre suffisant d'immigrants, d'immigrantes et de minorités visibles.

Une séance de remue-méninges peut aider à soulever une gamme de moyens qui pourront, par la suite, être considérés en fonction du degré d'efficacité prévu pour chacun d'eux.

### Pistes à explorer

- Établir une liaison avec les services d'Immigration-Québec.
- Établir une liaison avec les groupes communautaires d'aide aux personnes immigrantes.
- Repérer les médias consultés par les immigrants, les immigrantes et les minorités visibles en vue de l'affichage des postes.
- Favoriser le référencement venant d'immigrants, d'immigrantes et de minorités visibles déjà en emploi, et éviter celui qui est rattaché au groupe majoritaire pour minimiser l'effet de similitude, à moins de spécifier que vous désirez les faire participer pour satisfaire à vos objectifs d'embauche d'une main-d'œuvre diversifiée culturellement. Beaucoup ont des connaissances parmi les groupes ciblés.

## 3 Communiquer vos orientations à l'égard de la diversité

Faire connaître vos orientations d'embauche peut grandement contribuer à attirer des immigrants, des immigrantes et des minorités visibles à postuler dans votre entreprise.

Divers canaux de communication peuvent être explorés pour faire connaître vos orientations.

Premièrement, assurez-vous que vos orientations sont clairement communiquées à l'interne. Les membres de votre personnel sont les meilleurs ambassadeurs de votre organisation.

Deuxièmement, le message doit aussi transiter par l'externe pour rejoindre les fournisseurs extérieurs de services, les organismes du milieu de l'emploi et les candidats et candidates recherchés.

### Pistes à explorer

- Afficher les orientations d'embauche dans le site Internet de l'entreprise.
- Représenter les immigrants, les immigrantes et les minorités visibles à l'intérieur de vos documents d'entreprise.
- Rejoindre les organismes d'intégration en emploi.

## Les conditions



- Établir des liens avec les groupes communautaires et les organismes gouvernementaux exerçant leurs activités dans le domaine de l'employabilité.
- Communiquer régulièrement vos orientations.
- Utiliser des sources de recrutement internes et externes ciblées.



## 4 Évaluation et suivi

Le processus serait incomplet sans évaluation et suivi de l'efficacité des nouvelles sources de recrutement mises en place. Donnez-vous des critères pour évaluer le rendement des sources choisies. Par exemple, le nombre et la qualité des candidatures générées pourraient constituer des critères d'évaluation.

Analysez les résultats et, au besoin, révisez les sources de recrutement en fonction des résultats souhaités.

Nous vous conseillons de refaire les étapes, au besoin et de manière périodique, afin d'assurer l'efficacité continue des sources de recrutement de votre entreprise.

## Pratiques d'entreprises

### Domaine bancaire

Minorités visibles, immigrants et immigrantes à l'intérieur des documents d'entreprise, des brochures, des publicités télévisées et écrites.

### Domaine industriel

Fait référence à sa politique d'accès à l'égalité dans le site Internet de l'entreprise.

### PME

Liaisons avec les services d'Immigration-Québec et les centres locaux d'emploi d'Emploi-Québec.

## Info



CAMO-PI. *Accueil*, [En ligne], 1995, CAMO-Personnes immigrantes. [[www.camo-pi.qc.ca](http://www.camo-pi.qc.ca)] (Consulté le 20 septembre 2005).

EMPLOI-QUÉBEC. *Accueil*, [En ligne], gouvernement du Québec. [[www.emploiquebec.net/francais/index.htm](http://www.emploiquebec.net/francais/index.htm)] (Consulté le 20 septembre 2005).

QUÉBEC. MINISTÈRE DE L'IMMIGRATION ET DES COMMUNAUTÉS CULTURELLES. *Accueil*, [En ligne], gouvernement du Québec. [[www.micc.gouv.qc.ca](http://www.micc.gouv.qc.ca)] (Consulté le 20 septembre 2005).

SULLIVAN, John. *Increasing Diversity Hires by Modifying Your Employee Referral Program*, [En ligne], 1<sup>er</sup> mars 2004. [[www.ereexchange.com/Articles/default.asp?CID={327602F7-270F-46B2-A745-BF0D45799C3E}](http://www.ereexchange.com/Articles/default.asp?CID={327602F7-270F-46B2-A745-BF0D45799C3E})] (Consulté le 20 septembre 2005).

Le contenu de cette fiche a été élaboré par :



GRUPE CONSEIL  
CONTINUUM

Présenté par :



MOUVEMENT  
QUÉBÉCOIS  
DE LA QUALITÉ

Emploi  
Québec

## Volet 4 Processus de présélection

### Outil 6 *L'analyse des candidatures et des curriculum vitæ*

#### *Apprendre à analyser les curriculum vitæ pour s'ouvrir à l'embauche de candidats ou de candidates compétents, en tenant compte des diplômes, des compétences et des expériences acquis à l'étranger*

En présence de la diversité culturelle, pour attirer des candidats ou candidates immigrants, ou des minorités visibles, non seulement les organisations doivent innover en utilisant différentes sources de recrutement internes et externes, mais également elles doivent acquérir de nouvelles compétences en matière d'analyse des candidatures. Une vaste proportion de travailleurs et de travailleuses, notamment les immigrants, les immigrantes et les minorités visibles, ont étudié ou travaillé à l'extérieur du Québec. Pour attirer les meilleurs, cela requiert, de la part de l'employeur, de savoir considérer les cheminements scolaires et professionnels très diversifiés en y décelant les compétences qui sont transférables dans votre milieu de travail et aux postes que vous devez combler.

Le défi est réel parce que les expériences à traiter peuvent être très diverses. Avec un processus structuré, vous pourrez retenir les bonnes candidatures. Surtout, vous éviterez de rejeter, sur la base de fausses perceptions quant à leurs compétences et au caractère transférable de celles-ci dans votre milieu de travail, les candidatures qui peuvent satisfaire vos attentes.

Plusieurs études portant sur le comportement des gestionnaires au moment de l'analyse des candidatures révèlent qu'il existe encore des réflexes discriminatoires, bien que majoritairement involontaires. Il en résulte que les candidatures des personnes immigrantes ou de minorités visibles sont rejetées plus facilement. Certaines entreprises se privent donc d'une main-d'œuvre qualifiée et compétente parce qu'elles sont moins informées au sujet de l'impact des mécanismes, tels que les préjugés et les stéréotypes, sur les choix effectués en matière d'embauche.

Une bonne connaissance des compétences des candidats et des candidates, de même que des ressources vers qui se diriger pour effectuer une bonne analyse des expériences professionnelles et des formations acquises à l'étranger, contribuera à améliorer le système d'embauche et à procurer un avantage concurrentiel certain.

Pour analyser les compétences acquises à l'étranger, lesquelles compétences sont mentionnées par les candidats et les candidates, la sensibilisation de toutes les personnes qui effectuent de la dotation, de même que le développement de leurs habiletés, peut atténuer les phénomènes perceptuels. De plus, on peut diminuer le caractère subjectif de ce processus en mettant au point des grilles d'analyse normalisées.

### **Les résultats**



- Amélioration des compétences d'analyse des expériences et des formations acquises hors du pays.
- Atténuation des effets de la perception sur les choix effectués au moment de la présélection.
- Conservation des meilleures candidatures pour faire passer des entrevues d'embauche.

## 1 *Relever les modes actuels d'analyse des candidatures et en vérifier les effets sur le type de candidats et de candidates retenus pour l'entrevue*

Pour prendre conscience de vos pratiques, il peut être intéressant de porter un nouveau regard sur vos modes actuels d'analyse des candidatures et des curriculum vitæ.

Cela vous permettra de faire des constatations sur les critères qui guident les choix de vos gestionnaires. Également, vous pourrez repérer des pratiques à éviter ou, au contraire, qui comportent un certain succès au regard de vos objectifs d'embauche d'une main-d'œuvre diversifiée sur le plan culturel.

Vous pourrez aussi constater la proportion de personnes qui possèdent de la formation ou des expériences (ou les deux à la fois) acquises hors du pays. Ainsi, vous pourrez réévaluer ces proportions au sein de votre entreprise en vous rappelant que la diversité comporte des avantages nombreux pour ce qui est de l'amélioration de la compétitivité.

Pour ce faire, vous pouvez participer aux entrevues, en compagnie des gestionnaires, ou superviser le processus d'analyse des candidatures à l'occasion des prochaines embauches. Tout autre moyen propre à vous donner accès à de l'information pertinente est à considérer.

Rappelez-vous que cette collecte d'information vous aidera à évaluer à quel niveau se situent les compétences des personnes qui font la dotation. Ainsi, vous aurez tous les éléments en main pour cibler les zones où vous devez intervenir et sur lesquelles vous devez former les gestionnaires, tout en les soutenant.

### **Constatations possibles**

- Peu de personnes immigrantes ou peu de minorités visibles sont convoquées en entrevue.
- Par crainte de difficultés d'intégration, certaines candidatures sont rejetées.
- Certains préjugés ou stéréotypes influent sur les choix.
- Par méconnaissance ou incompréhension des expériences ou des formations acquises à l'étranger, des candidatures intéressantes sont rejetées.
- Des difficultés liées à la langue sont craintes injustement.

## 2 *Dresser une liste de ressources pour s'informer sur les équivalences d'expériences de travail et de formations*

Avant d'entreprendre des recherches concrètes sur les expériences de travail de certains candidats ou candidates étrangers, il serait important de vous constituer une banque de renseignements et de ressources propres à vous apporter du soutien dans vos futures démarches. Lorsque vous devrez affronter des difficultés, vous saurez déjà où vous adresser; ainsi, la tâche vous paraîtra moins difficile.

Sachez que le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles (MICC) vous donne accès, directement dans son site Internet, à une foule de renseignements utiles.

Les différents ordres professionnels et l'Office des professions du Québec peuvent également vous donner de l'information ayant spécifiquement rapport aux professions dont l'accès est réglementé.

Le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) du Québec peut également vous aider dans l'interprétation des équivalences ou dans l'exploration des formations d'appoint qui sont disponibles.

Emploi-Québec donne également accès à une multitude de ressources. On y explique, notamment, comment les entreprises peuvent obtenir des subventions salariales au moment de l'embauche d'immigrants, d'immigrantes et de minorités visibles.

Les Centres locaux d'emploi peuvent aussi vous aider à repérer des candidats ou des candidates qui possèdent des expériences acquises à l'étranger et qui peuvent répondre à vos besoins et vous soutenir dans vos démarches de recherche de candidatures.

Le Comité sectoriel d'adaptation de la main-d'œuvre – personnes immigrantes (CAMO-PI) et les organismes communautaires qui travaillent en employabilité et qui viennent en aide aux immigrants, aux immigrantes et aux minorités visibles sont aussi des sources de renseignements utiles. N'hésitez pas à consulter le site Internet du CAMO-PI pour connaître les organismes de votre région et les différents services qu'ils sont en mesure de vous offrir.

### 3 *Mettre au point des grilles d'analyse normalisées en vue de l'évaluation des candidatures*

Précédemment, nous avons mis en lumière que certains éléments subjectifs (par exemple, les préjugés, les stéréotypes, les appréhensions) peuvent intervenir dans le processus décisionnel lié à l'étude des candidatures.

En vue de prévenir et de minimiser ces effets, une grille normalisée d'évaluation des candidatures devrait être mise au point à partir du profil des compétences qui a été établi dans l'outil 4 à l'occasion de l'analyse des postes et des compétences recherchées.

Ainsi, des critères mesurables et vérifiables pourront guider l'analyse des candidatures, et ce, pour chaque poste à pourvoir. Ainsi, les gestionnaires auront des repères et des exigences formelles sur lesquels appuyer leurs décisions. Bien souvent, ce mode de fonctionnement permet de diminuer les répercussions des éléments subjectifs sur nos décisions.



#### **Les conditions**



- Former les personnes qui effectuent de la dotation.
- Savoir où se diriger pour obtenir des renseignements sur les équivalences d'expériences et sur l'évaluation comparative des études.
- Mettre au point des grilles normalisées d'analyse des candidatures.

## 4 Former les gestionnaires engagés dans la dotation en personnel

Au cours du processus que vous vous apprêtez à terminer, vous avez acquis plusieurs compétences et vous avez déterminé des pratiques à privilégier et des ressources à consulter en cas de problèmes et de questionnement.

Afin d'assurer le respect de vos nouvelles orientations et de transmettre cette expertise au personnel engagé dans la dotation, nous vous suggérons d'organiser une formation qui visera à partager les conclusions de la présente analyse et recherche d'information. Cette activité vous permettra également de transmettre vos attentes.

### **Indicateurs mesurables et vérifiables** pouvant être repérés dans les curriculum vitæ, peu importe le lieu d'acquisition des compétences

Compétences	Indicateurs
Gestion de personnel.	A déjà supervisé une équipe d'au moins 10 personnes pendant cinq ans.
Gestion de projet.	A dirigé un projet de X\$.
Vente et service à la clientèle.	A dépassé de 20% ses objectifs de ventes.

## Info

CAMO-PI. *Accueil*, [En ligne], 1995, CAMO-Personnes immigrantes. [[www.camo-pi.qc.ca](http://www.camo-pi.qc.ca)] (Consulté le 20 septembre 2005).

EMPLOI-QUÉBEC. *Accueil*, [En ligne], gouvernement du Québec. [[www.emploi Quebec.net/francais/index.htm](http://www.emploi Quebec.net/francais/index.htm)] (Consulté le 20 septembre 2005).

OFFICE DES PROFESSIONS DU QUÉBEC. *Accueil*, [En ligne], 2001, gouvernement du Québec. [[www.opq.gouv.qc.ca](http://www.opq.gouv.qc.ca)] (Consulté le 20 septembre 2005).

QUÉBEC. MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT. *Accueil*, [En ligne], gouvernement du Québec. [[www.mels.gouv.qc.ca](http://www.mels.gouv.qc.ca)] (Consulté le 20 septembre 2005).

QUÉBEC. MINISTÈRE DE L'IMMIGRATION ET DES COMMUNAUTÉS CULTURELLES. *Accueil*, [En ligne], gouvernement du Québec. [[www.micc.gouv.qc.ca](http://www.micc.gouv.qc.ca)] (Consulté le 20 septembre 2005).

THE CONFERENCE BOARD OF CANADA. *The Voices of Visible Minorities: Speaking Out on Breaking Down Barriers*, [En ligne]. [[www.conferenceboard.ca/boardwiseii/temp/BoardWise20LHEIPHDHJNLOCOLFFKEMHNM200510393620/629-04%20Visible%20Minorities-Briefing-for%20web.pdf](http://www.conferenceboard.ca/boardwiseii/temp/BoardWise20LHEIPHDHJNLOCOLFFKEMHNM200510393620/629-04%20Visible%20Minorities-Briefing-for%20web.pdf)]. (Consulté le 20 septembre 2005).

Le contenu de cette fiche a été élaboré par:



GROUPE CONSEIL  
CONTINUUM

Présenté par:



MOUVEMENT  
QUÉBÉCOIS  
DE LA QUALITÉ



#### *Repenser ses outils de sélection afin d'en assurer la justesse et d'éviter qu'ils ne soient une cause de pratique de discrimination*

Au cours du processus de sélection, plusieurs organisations font appel à des tests pour évaluer les personnes qui postulent à un poste.

Dans le domaine du recrutement, il existe, entre autres, des questionnaires qui visent à faire l'inventaire des centres d'intérêt de la personne et qui nous renseignent sur sa personnalité. Il y a également des tests d'intelligence générale, d'aptitudes, de connaissances et de rendement.

Certaines entreprises mettent elles-mêmes au point de tels tests, ce qui leur permet de les construire en tenant compte de la description de poste et de la culture de leur organisation.

Tous ces instruments visent à rendre le processus de sélection le plus objectif possible afin d'identifier le candidat idéal ou la candidate idéale pour occuper le poste et faire partie de l'entreprise.

En présence de diversité culturelle, est-il possible que l'utilisation de ces instruments comporte certaines limites? Il semblerait que oui.

La mise au point d'outils psychométriques, tels que les tests de sélection, se fait toujours à partir de l'étude d'une population donnée. Avec un bassin de candidatures diversifiées sur le plan culturel, leur utilisation comporte de sérieuses limites.

En majorité, les outils utilisés au Québec viennent de nos voisins du Sud. Ils ont été adaptés pour le Canada sans trop de problèmes. Par contre, il a été démontré que leur utilisation en contexte de diversité culturelle est contre-indiquée pour les raisons suivantes :

1. un instrument traduit n'est pas adapté culturellement ;
2. les normes recueillies dans une culture ne devraient jamais être utilisées pour évaluer un membre d'une autre culture ;
3. la manière de se comporter devant un test et d'y répondre diffère selon les cultures ;
4. la familiarité d'une population avec les tests influe sur les résultats.

Pour toutes ces raisons, il est essentiel de porter un regard critique sur nos manières de faire afin de s'assurer que nos outils ne contreviennent pas à nos objectifs d'embauche d'une main-d'œuvre diversifiée sur le plan culturel. Des moyens de rechange aux tests de sélection peuvent être envisagés.

### **Les résultats**



- Utilisation d'outils de sélection exempts de biais culturels.
- Réussite des étapes de sélection par les minorités visibles et les immigrants ou immigrantes.
- Présence d'immigrants, d'immigrantes et de minorités visibles à l'entrevue de sélection.
- Harmonisation des outils de sélection avec les objectifs d'embauche de l'organisation.

## **1** Recenser les outils de sélection utilisés actuellement dans l'entreprise

Sachant maintenant que les tests venant de la psychométrie classique ne sont pas nécessairement utilisables avec toutes les populations, une entreprise ayant, au cœur de ses préoccupations, un juste accès aux divers emplois effectuera, avec rigueur, l'analyse de ses outils de sélection pour s'assurer qu'ils ne favorisent personne ou ne causent de la discrimination envers personne.

Afin de porter un meilleur regard sur la situation actuelle, il est important de faire la revue de tous les moyens qui sont utilisés dans l'entreprise.

Ainsi, vous entreprendrez cette action département par département, unité par unité ou, encore, poste par poste. De ce fait, vous pourrez rassembler toutes les données nécessaires à la remise en question de l'utilisation de vos instruments de sélection avec la population de travailleurs et de travailleuses très diversifiés que vous désirez maintenant attirer.

## **2** Évaluer la pertinence de ces outils de sélection pour l'embauche d'une main-d'œuvre diversifiée sur le plan culturel

Lorsque vous aurez toute l'information nécessaire sur les outils qui sont utilisés pour choisir votre personnel, vous pourrez porter un regard sur la pertinence de les utiliser dans votre processus d'embauche de main-d'œuvre pluriculturelle.

Si vous utilisez des tests de sélection, assurez-vous qu'ils sont adaptés aux candidats ou aux candidates que vous évaluez. Il est important de rappeler que la traduction des tests qui sont habituellement utilisés n'assure pas leur exemption de biais culturels. Par contre, certains ont fait leurs preuves avec plusieurs cultures.

Également, des études empiriques ont démontré que les immigrants ou immigrantes réussissent moins bien les tests de sélection que les personnes appartenant au groupe majoritaire.

Rappelez-vous également que les composantes de la personnalité ou les centres d'intérêt, que les tests visent souvent à connaître, peuvent être repérés par de bonnes questions d'entrevue.



### **3** *Mettre au point de nouveaux outils de sélection*

Une fois que vous aurez évalué la pertinence de maintenir ou non certains outils de sélection, vous aurez probablement à en imaginer de nouveaux. Parmi eux, se trouvent des tests qui sont mis au point à l'interne et qui permettent de créer un lien direct avec les compétences réellement nécessaires dans l'occupation d'un poste et dans l'organisation.

Assurez-vous que ces nouveaux outils et processus seront exempts de biais culturels et qu'ils encadreront avec efficacité la personne qui les utilisera, notamment en les normalisant le plus possible et en offrant des indications quant à leur utilisation.

Essayez d'utiliser des outils de sélection qui vous sont propres puisque cela vous aidera à créer un réel avantage concurrentiel à l'intérieur même de vos moyens de sélection.

Évitez de vous inspirer des entreprises concurrentes. Vous pourriez reproduire leurs erreurs et il serait difficile de vous démarquer au moment de la sélection des candidats ou des candidates.

### **4** *Former les gestionnaires aux nouveaux processus de sélection*

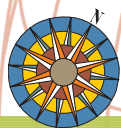
Qui dit nouveaux outils de travail dit aussi développement des compétences des personnes qui les utilisent.

Ainsi, une fois faites la révision et la conception, vous aurez avantage à former les membres du personnel qui effectuent de la dotation pour que l'utilisation qu'ils en font soit conforme à vos attentes.

De plus, vous pourrez leur expliquer les raisons qui vous ont amené à revoir vos anciennes manières de faire. Vous serez en mesure également d'explicitier l'importance de la révision qui a été effectuée sur la réussite des objectifs de l'organisation.

Pour assurer la continuité du processus, il faudra leur offrir du soutien à long terme.

## **Les conditions**



- Évaluer la nécessité de maintenir ou non l'utilisation de vos outils habituels.
- Se soucier des biais culturels pouvant venir du non-respect des règles de validité et de fidélité.
- Envisager des moyens de rechange aux tests psychométriques afin de vous donner accès à l'information nécessaire en vue de la prise de décision.



## Quelques clarifications liées aux tests de sélection

### La validité

La qualité métrologique la plus importante d'un test représente la validité puisqu'elle détermine ce que le test devrait mesurer. Il s'agit du degré de confiance que l'on porte aux résultats.

### La fidélité

Elle mesure le degré de constance des résultats d'un test dans des conditions similaires. Tout comme la validité, la fidélité est représentée par un coefficient de corrélation. Elle est traduite en une mesure d'erreurs avec une limite inférieure et supérieure. À l'occasion d'un second test, le résultat obtenu sera alors à l'intérieur de ces limites. Cette marge d'erreurs diminue lorsque la fidélité augmente. En elle-même, la fidélité n'assure pas la qualité d'un test. La validité donne cette assurance. Par contre, une faiblesse en ce qui concerne la fidélité garantit une faiblesse de la validité.

### La standardisation

Elle consiste dans le fait de pouvoir comparer le rendement de plusieurs sujets à l'occasion d'un même test puisque les conditions et les circonstances sont identiques. Pour ce faire, les modalités d'administration et les instructions doivent être respectées. Les limites de temps, le matériel utilisé ainsi que l'environnement doivent être identiques.

### La normalisation

Les normes ont pour but de permettre de comparer les résultats d'un individu à une population similaire. Elles sont élaborées à partir de populations. La norme signifie le rendement moyen plutôt qu'un niveau désiré de celle-ci. Ainsi, les résultats bruts obtenus par une personne ne signifient rien s'ils n'ont pas été interprétés en relation avec les normes standardisées. Par exemple, une note de 120 pour un test qui mesure le quotient intellectuel (Q. I.) ne signifie rien en soi si ce n'est pas une population semblable à qui on fait passer ce test.

### L'objectivité

Elle fait référence à la constance dans l'analyse et à l'interprétation des résultats. Un test objectif est libre de jugement subjectif et de biais par rapport à la personne qui corrige. La compilation des résultats sera identique d'un correcteur ou d'une correctrice à l'autre.

# Info



BELLE, Françoise. « Pour une gestion "culturelle" des ressources humaines », *Gestion*, vol. 17, n° 2, été 1992, p. 16-27.

CENTRE DES FEMMES DE MONTRÉAL. *Les outils de sélection en emploi et les femmes immigrantes*, Montréal, 1995, p. 51-63.

WILSON, Trevor. *Diversity at Work: The Business Case for Equity*, Ontario, John Wiley & Sons, 1999, 264 p.

Le contenu de cette fiche a été élaboré par :



GROUPE CONSEIL  
CONTINUUM

Présenté par :



MOUVEMENT  
QUÉBÉCOIS  
DE LA QUALITÉ



#### L'entrevue, pierre angulaire du processus de sélection

Les minorités visibles, les immigrants et les immigrantes sont encore sous-représentés dans bon nombre d'entrevues. Parmi tous les rationnels d'affaires évoqués et les mesures proposées, dans le présent guide, pour augmenter la diversité interculturelle au sein de l'effectif, le moyen le plus déterminant est, sans doute, la maîtrise de l'entrevue d'embauche en contexte de diversité culturelle.

Dans certains cas, les gestionnaires appliquent avec beaucoup de bonne volonté différentes mesures de gestion de la diversité culturelle. Cependant, c'est au cours de l'entrevue d'embauche qu'ils éprouvent le plus grand nombre de difficultés.

La recherche démontre que la transformation des attitudes et des habitudes en matière d'entrevue demeure lente. En effet, certaines interrogations s'imposent, à savoir :

- Comment s'assurer que les comportements discriminatoires, conscients ou non, au moment de l'entrevue seront décelés et corrigés ?
- Comment éviter de choisir la facilité en embauchant des personnes québécoises appartenant au groupe majoritaire, sous prétexte que leur intégration serait plus facile ?
- Comment rendre l'entrevue d'embauche plus objective et équitable ?

L'entrevue est adaptée au contexte interculturel lorsqu'elle :

- est libre de biais culturels, de préjugés et d'idées préconçues vis-à-vis des immigrants, des immigrantes et des minorités visibles ;
- est transparente, objective et équitable ;
- élucide les facteurs déterminant un jugement favorable ou défavorable de la personne qui exerce l'entrevue ;
- respecte les règles qui nous viennent de la Charte canadienne des droits et libertés et de la Charte des droits et libertés de la personne, du Québec ;
- évalue strictement les compétences, les connaissances, les expériences et les qualités humaines propres au candidat ou à la candidate, et pertinentes en ce qui concerne l'emploi postulé.

Il est bon également de préciser que la personne qui fait passer l'entrevue ne devrait pas réévaluer ce qui, jusqu'à maintenant, a émergé du processus de présélection. L'entrevue doit contribuer principalement à l'appréciation du potentiel de rendement au travail et à déceler la capacité d'adaptation face à l'équipe en cause.

Il est important de noter que l'utilisation de critères fondés sur les attitudes du candidat ou de la candidate peut biaiser le processus lorsque des traits culturels particuliers sont interprétés et hiérarchisés en fonction de la norme culturelle du groupe majoritaire.

#### Les résultats escomptés



- Intégration des compétences interculturelles en entrevue de sélection.
- Augmentation des embauches d'immigrants, d'immigrantes et de minorités visibles.
- Prise en charge, par les gestionnaires, du processus d'entrevue adapté au contexte de la diversité interculturelle.
- Conscience accrue de l'existence des biais culturels et des préjugés qui mènent souvent à la discrimination indirecte au moment de l'entrevue.

## 1 Mener des entrevues structurées et méthodiques

Afin de s'assurer que l'entrevue est impartiale et équitable, l'entreprise doit formaliser ce segment du processus de sélection, particulièrement dans un contexte de gestion de diversité interculturelle. Pour ce faire, il est utile de mettre au point une grille d'évaluation des candidatures et de former un comité de sélection.

En tenant compte des points mentionnés antérieurement, voici comment structurer et conduire l'entrevue de manière méthodique.

- Focaliser les questions sur le poste à combler. Elles porteront sur les responsabilités et les tâches qui en découlent.
- Mettre l'accent sur les compétences génériques et spécifiques pertinentes en ce qui a trait au poste.
- Poser des questions standard à tous les candidats ou candidates, et établir une comparaison sur une base unique.
- Évaluer les réponses et les comportements selon une méthode uniforme durant l'entrevue.
- Savoir que, dans le cadre d'un programme d'accès à l'égalité, il ne faut pas perdre de vue que l'évaluation doit se faire sur une base de mérite et que, pour augmenter la représentativité culturelle et, ainsi, atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise, à compétence égale la priorité devrait être donnée à un candidat ou à une candidate venant des groupes visés.

Selon le poste à combler, une entrevue semi-structurée donnerait plus d'espace aux candidats ou aux candidates pour qu'ils s'expriment librement. Les questions posées sont alors peu nombreuses et elles découlent des propos du candidat ou de la candidate. Elles permettent d'évaluer la créativité et les capacités de communication de la personne. Cependant, cette forme d'entrevue requiert que les personnes qui l'exercent soient bien conscientes de leurs biais culturels. En aucun cas, elles ne devraient laisser affecter leur jugement.

## 2 Avoir conscience des filtres culturels

C'est à partir des attentes comportementales observées en entrevue que les personnes faisant passer l'entrevue forment leur impression générale à propos du candidat ou de la candidate. Ce facteur subjectif semble plus influencer leur opinion que les réelles compétences possédées par la personne qui postule.

Souvent, en ce qui concerne les opinions et les autres caractéristiques, la similitude entre la personne qui fait passer l'entrevue et un candidat ou une candidate la pousse à donner un jugement favorable, et vice et versa.

L'apparence physique est aussi un facteur d'influence.

Nous savons que les comportements verbaux et non verbaux varient selon les cultures, ce qui contribue à des erreurs d'interprétation. Les personnes effectuant de la dotation doivent être conscientes de cette réalité et acquérir des habiletés appropriées afin d'évaluer d'une façon plus objective.

Rappelons que l'entrevue structurée aide à limiter l'influence de facteurs subjectifs.

Généralement, nous nous attendons à des comportements typiques de notre contexte culturel nord-américain, canadien et québécois.

### Voici les comportements qui suscitent des impressions favorables et défavorables

**1. Impression favorable :** avoir confiance, agir directement, s'exprimer correctement, maintenir le contact des yeux, sourire, exprimer son approbation par des signes de la tête, répondre de façon véridique et enthousiaste aux questions, demander des éclaircissements, poser des questions, varier le ton et le débit de la voix, démontrer de la vigueur, garder l'attention, adopter une posture naturelle.

**2. Impression défavorable :** parler sur un ton monotone, adopter une posture trop droite ou rigide, ne pas maintenir le contact des yeux, effectuer des pauses trop longues, laisser paraître de la fatigue, parler à voix basse, tenir trop longtemps la main au moment des salutations, être trop humble face à ses accomplissements.

### Exemple

Le candidat, ou la candidate, d'origine X ne nous a presque pas regardés durant l'entrevue; d'ailleurs, son regard était fuyant. Comment pourrions-nous lui faire confiance?

L'existence de tels filtres nous empêche souvent de sélectionner la personne qui pourrait être le meilleur employé.

## 3 Tenir compte des exigences légales

Sur le plan légal, l'entreprise doit satisfaire à un certain nombre d'exigences. Celles-ci découlent des chartes et de la jurisprudence. Elles ont une incidence sur l'entrevue d'embauche.

Au Québec, l'article 10 de la Charte des droits et libertés de la personne doit être au centre de vos préoccupations. Cet article soulève l'interdiction de discrimination et le droit à l'égalité. Les dispositions de cette charte ayant rapport, entre autres, à la race, à la couleur, à l'origine ethnique ou nationale, visent à offrir à des personnes, souvent d'origine étrangère mais, évidemment, aussi à celles nées au Québec, une protection contre les préjugés et toutes les autres formes d'exclusion. Ces facteurs de différence ne doivent donc pas être pris en considération au moment de l'entrevue d'embauche.

### Exemple

Un ou une gestionnaire, qui n'embauche pas une personne de couleur, compétente pour le poste, parce qu'il ou elle croit que cela apporterait à l'entreprise un désavantage sur le plan commercial, contrevient à la loi. En effet, l'avantage ou le désavantage commercial n'est pas une défense acceptable.

De plus, l'article 18.1 porte sur l'interdiction de poser directement ou indirectement certaines questions.

En effet, au moment de l'entrevue, nul ne peut requérir d'une personne des renseignements permettant de faire une distinction, une exclusion ou une préférence fondées sur la race, la couleur, le sexe, la grossesse, l'orientation sexuelle, l'état civil, l'âge, la religion, les convictions politiques, la langue, l'origine ethnique ou nationale, la condition sociale ou un handicap.

Deux exceptions existent toutefois: lorsqu'il s'agit de l'application d'un programme d'accès à l'égalité et d'un emploi dans une institution sans but lucratif à caractère charitable, philanthropique, religieux, politique ou éducatif.

Rappelons que la charte québécoise stipule que toute personne a droit au respect de sa vie privée. La Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse indique qu'il est nécessaire de limiter les renseignements nécessairement pertinents et utiles pour examiner la compétence, l'expérience et la capacité d'un candidat ou d'une candidate à remplir un emploi, sans plus, tout comme il est nécessaire de les circonscrire et de se restreindre à les demander.

### Exemple

Ne pas offrir un poste à une personne parce qu'on présume qu'en raison de l'exercice de sa religion elle ne voudra pas travailler les samedis, constitue une discrimination indirecte.

Bien que la disponibilité constitue une exigence justifiée, l'employeur est tenu à l'obligation d'accommodement dans un tel cas. (Voir outil 16 – L'obligation d'accommodement raisonnable.)

### Les questions conformes à la loi doivent se rapporter:

1. aux connaissances et aux compétences nécessaires pour le poste;
2. aux expériences en emploi (par exemple, mises en situations, jeux de rôles);
3. aux comportements.

## Les conditions



- Soutenir les gestionnaires avec une gamme d'outils adaptés aux besoins d'embauche.
- Former les gestionnaires à mener des entrevues dans un contexte de diversité culturelle.
- Prendre conscience de ses propres filtres culturels.

## 4 Pratiquer les techniques d'entrevue adaptée

**Le déroulement :** avoir conscience que la formule d'entrevue utilisée généralement au Québec n'est pas universelle.

- Saluer la personne de manière appropriée, tout en validant la bonne prononciation de son nom, si nécessaire.
- Clarifier le déroulement de l'entrevue et le rôle des personnes présentes.
- Prendre le temps de bien situer le candidat ou la candidate par rapport à l'entreprise et au poste à combler.
- Clarifier certaines particularités à propos de la culture de l'entreprise.
- S'attarder au contexte de l'entrevue avant d'aborder directement les questions du contenu de l'entrevue.
- Créer un bon climat d'échange afin d'assurer une meilleure aisance et une plus grande compréhension.

**La formulation des questions :** avoir conscience du ton, du rythme et du langage utilisés.

- Mettre en contexte les questions afin d'en préciser le sens.
- Utiliser des formulations simples et courtes, et faire attention au jargon.
- Valider la bonne compréhension.
- Poser une question à la fois.
- Reformuler, si la situation l'exige.

**Le contenu des questions :** tenir compte des biais culturels.

- Préparer vos questions à partir des compétences requises, des responsabilités et des tâches.
- Éviter les questions qui ne traitent pas du poste offert.
- Focaliser sur la description des expériences professionnelles antérieures, de la formation acquise, des activités bénévoles accomplies tant à l'étranger qu'au Québec.
- Faire attention, dans le cas de certaines cultures, aux questions qui demandent une projection dans le futur. La notion de temps diffère d'une culture à l'autre.
- Ne pas perdre de vue que le contenu des réponses données est en fonction des valeurs de la culture d'origine, du moins pour des candidats ou des candidates immigrants nouvellement arrivés.

**L'attitude de la personne qui mène l'entrevue :** faire preuve d'objectivité le plus possible et éviter les jugements hâtifs.

- Connaître ses propres codes culturels et ceux du monde de l'emploi au Québec.
- Adapter son style.
- Prêter attention à ses préjugés favorables et défavorables.
- Ne pas considérer ce qui est différent comme étant incorrect.
- Être empathique, manifester de l'attention et montrer de l'intérêt. Il en va d'ailleurs de l'image de votre entreprise.
- Valider les comportements verbaux ou non verbaux constatés auprès du candidat ou de la candidate.
- Ne pas abandonner son objectivité durant l'entrevue ou pendant l'évaluation.
- Faire preuve de flexibilité.



CENTRE DES FEMMES DE MONTRÉAL. *Les outils de sélection en emploi et les femmes immigrantes*, Montréal, 1995, p. 51-63.

QUÉBEC. *Charte des droits et libertés de la personne : L.R.Q., chapitre C-12*, à jour au 1<sup>er</sup> octobre 2005, [En ligne], Éditeur officiel du Québec. [[www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/home.php#](http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/home.php#)] (Consulté le 5 octobre 2005).

Le contenu de cette fiche a été élaboré par :



Présenté par :



#### *Préparer aux diverses étapes de sélection les personnes qui posent leur candidature, afin d'assurer un bon taux de réussite chez les immigrants, les immigrantes et les minorités visibles*

Dans certaines organisations, les immigrants, les immigrantes et les minorités visibles réussissent plus ou moins bien les étapes de sélection, contrairement aux candidats et candidates issus du groupe majoritaire. Cette constatation se produit autant à l'occasion des tests de sélection qu'au moment de l'entrevue d'embauche.

#### **Plusieurs raisons peuvent expliquer ce phénomène, notamment :**

- la présence de biais culturels dans les outils de sélection;
- la méconnaissance et la non-familiarité des candidats et des candidates face aux outils de recrutement et au déroulement d'une entrevue;
- les difficultés de compréhension de la langue;
- la nervosité engendrée par la peur de l'inconnu;
- le manque de temps pour répondre aux questions;
- la méconnaissance du contexte de travail québécois;
- l'ignorance des normes et des règles de l'organisation;
- l'interférence d'éléments subjectifs liés aux perceptions, préjugés et stéréotypes.

Nous avons vu précédemment que ces obstacles peuvent être minimisés en révisant adéquatement le système d'emploi. La formation des gestionnaires à la communication interculturelle et aux divers concepts de base de la gestion de la diversité culturelle orientera les comportements des personnes qui font de la dotation. Ces personnes prendront davantage conscience des mécanismes qui s'exercent avec une main-d'œuvre diversifiée sur le plan culturel.

Pour compléter ces efforts, il serait souhaitable de préparer les candidats et candidates immigrants, de même que les minorités visibles, aux étapes de la sélection afin d'assurer leur réussite et leur embauche éventuelle.

Les personnes qui postulent à un poste pourront surmonter la nervosité occasionnée par une méconnaissance des pratiques de sélection et d'embauche, et connaître les attitudes à adopter en contexte québécois.

## **Les résultats escomptés**



- Augmentation du taux de réussite des étapes de sélection pour les candidats et candidates immigrants, de même que pour les minorités visibles.
- Meilleure approche au processus de sélection en contexte québécois.
- Connaissance du déroulement de la sélection et des attentes de l'organisation vis-à-vis des candidats et des candidates.

## 1 Choisir le contenu et le moyen de préparation utilisé

Afin de choisir l'approche la plus appropriée, il est essentiel de s'interroger d'abord sur l'information que vous transmettez en vue de préparer adéquatement les candidats et candidates immigrants et les minorités visibles qui font appel à vous. Dressez la liste des éléments du contenu et, par la suite, évaluez quel sera le moyen de transmission d'information à privilégier.

### Voici quelques exemples

- Séance d'information à l'intérieur de l'entreprise.
- Documentation à faire parvenir aux personnes qui posent leur candidature.
- Information disponible dans le site Internet.
- Présentation d'information dans les organismes communautaires qui exercent des activités dans le domaine de l'employabilité et auprès des immigrants, des immigrantes et des minorités visibles.
- Vidéos.

Voici également quelques éléments de contenu à choisir et à développer en fonction des différentes étapes de sélection que vos candidats ou candidates devront franchir.

### Connaissance de l'entreprise

- Secteur d'activité.
- Activités ou principaux services.
- Valeurs et culture organisationnelles.
- Catégories d'emploi disponibles.
- Exigences liées aux emplois disponibles.

### Présentation du curriculum vitæ

- Éléments à inclure.
- Objectif pour le candidat ou la candidate.
- Objectif pour l'entreprise.
- Demande de renseignements particuliers.
- Exemple de présentation souhaitée.

### Processus de sélection

- Les différentes étapes.
- Le temps alloué à chaque étape.
- Le déroulement de chacune des étapes.
- Les règles de fonctionnement.

### Test de sélection

- Dimensions mesurées.
- Contenu des questions.
- Exemple de test.
- Questions préparatoires.
- Conseils pour mieux réussir.

### Entrevue de sélection

- Objectif, contenu et déroulement.
- Comportements à adopter.
- Règles de présentation.
- Questions à poser et à éviter durant cette étape.
- Exemples de questions d'entrevue.

Certaines de ces suggestions peuvent vous paraître évidentes. Dites-vous, toutefois, qu'il n'en est pas de même pour une personne à laquelle les évaluations et le contexte de travail nord-américain ne sont pas familiers. Dans son pays d'origine, les choses se font peut-être différemment. Ces clarifications permettent aux candidats et aux candidates de mieux se situer par rapport à leurs craintes et à ce qui arrivera véritablement.

## 2 *Mettre au point les contenus*

Une fois les dimensions choisies pour la préparation des candidats et des candidates, vous devrez mettre au point les contenus.

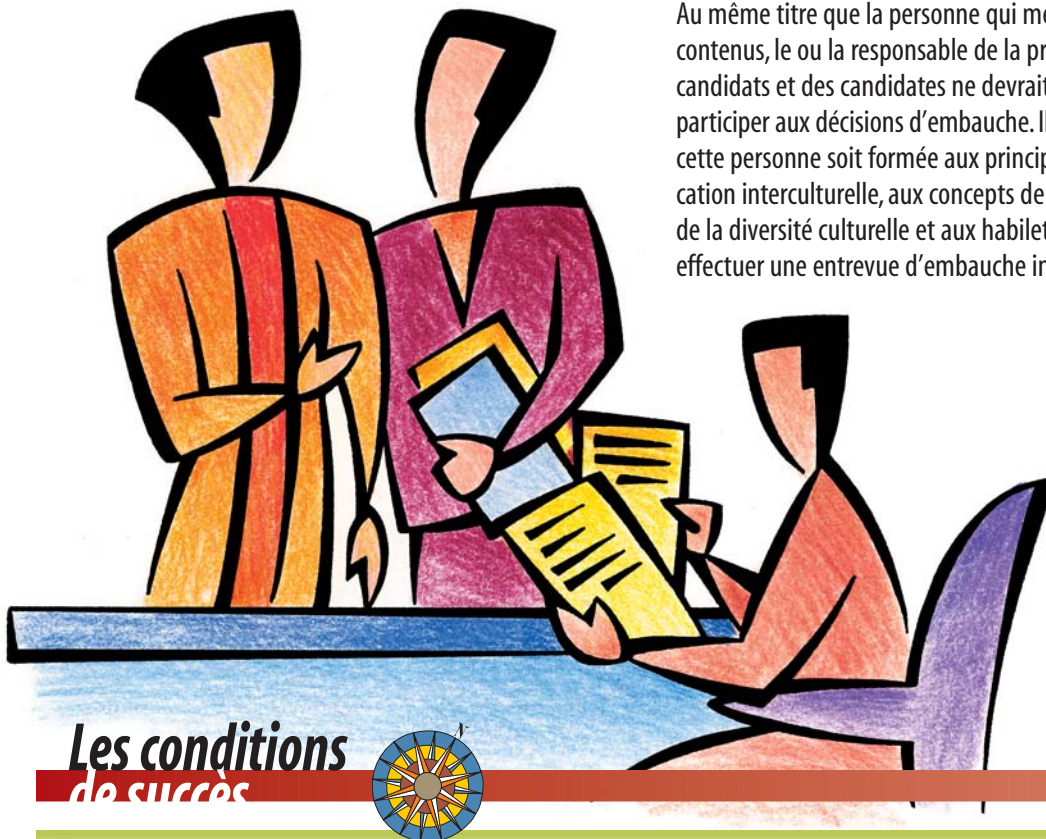
Créez une équipe de travail ou confiez-en la responsabilité à une personne connaissant bien l'entreprise et son processus de dotation. Évitez la nomination d'une personne qui participera ultérieurement aux prises de décision d'embauche. Par le fait même, vous éviterez l'interférence potentielle d'éléments subjectifs.

## 3 *Choisir une personne responsable de la logistique et de la préparation des candidats et des candidates*

Si vous avez nommé un groupe pour s'occuper du développement des contenus, choisissez à l'intérieur de ce groupe une personne responsable de la logistique. Elle s'occupera de la préparation des candidats et des candidates et pourra agir à titre de formateur au cours des séances d'information dans l'entreprise.

Cette personne peut devenir une ressource pour les candidats et candidates, si vous avez mis au point des moyens d'information comme des documents sur papier ou des renseignements disponibles dans votre site Internet. Il est rassurant d'avoir la possibilité de parler à quelqu'un afin d'obtenir, au besoin, des éclaircissements.

Au même titre que la personne qui mettra au point les contenus, le ou la responsable de la préparation des candidats et des candidates ne devrait, en aucun cas, participer aux décisions d'embauche. Il est préférable que cette personne soit formée aux principes de la communication interculturelle, aux concepts de base de la gestion de la diversité culturelle et aux habiletés requises pour effectuer une entrevue d'embauche interculturelle.



### *Les conditions de succès*



- Mettre au point des contenus simples et clairs.
- Rendre disponibles les documents écrits en plusieurs langues pour diminuer la barrière linguistique.
- Préparer tous les candidats et candidates immigrants ou les minorités visibles.
- Nommer une personne ayant des habiletés en relations interculturelles pour intervenir auprès des candidats et des candidates.



## Pratique d'entreprise

### Secrétariat du Conseil du trésor du Québec

Le Secrétariat du Conseil du trésor du Québec (SCT) est responsable de l'évaluation des personnes qui posent leur candidature dans la fonction publique québécoise.

Le SCT a à cœur la réussite des groupes cibles (personnes handicapées, communautés culturelles, autochtones, anglophones) aux différentes étapes de sélection. D'ailleurs, en ce qui concerne ces groupes, les ministères et organismes ont des objectifs de représentativité.

Afin de bien préparer les candidats et les candidates, et en vue d'assurer leur réussite aux différentes étapes, le SCT a conçu des séances d'information visant à les préparer adéquatement aux processus de sélection.

Au cours de ces rencontres, les futurs postulants ou postulantes reçoivent des indications sur le mode de dotation des emplois dans la fonction publique, sur les différents examens et leur déroulement, sur l'entrevue d'embauche et sur les comportements appropriés à adopter en entrevue.



ORDRE DES CONSEILLERS EN RESSOURCES HUMAINES ET EN RELATIONS INDUSTRIELLES AGRÉÉS DU QUÉBEC. *Accueil*, [En ligne]. [www.orhri.org] (Consulté le 20 septembre 2005).

Le contenu de cette fiche a été élaboré par:



Présenté par:



#### *Adapter ses activités d'accueil et d'orientation en emploi pour favoriser une intégration réussie des immigrants, des immigrantes et des minorités visibles*

Jusqu'à présent, beaucoup d'énergie a été consacrée à la révision de vos processus de recrutement et de communication.

Vous vous êtes donné la garantie de rejoindre une diversité de candidats et de candidates, vous avez éliminé les biais potentiels à l'intérieur de vos processus et instruments, et vous avez outillé les gestionnaires et le personnel à une meilleure compréhension de la diversité culturelle.

Afin de rentabiliser ces actions et d'atteindre les objectifs organisationnels, il est impératif de maintenir en emploi les travailleurs et travailleuses immigrants ainsi que les minorités visibles qui ont été embauchés.

Pour s'intégrer dans l'harmonie et avec rapidité, les membres du personnel dont les origines sont diverses, et qui ont évolué à l'intérieur de normes et d'un contexte de travail bien différents, peuvent avoir besoin d'une formation d'accueil plus complète.

Avec un bassin d'employés très diversifiés, il est préférable de ne pas s'empresser à affecter à leur poste les travailleurs et les travailleuses.

D'abord, il est souhaitable de traiter d'aspects plus généraux de l'organisation, comme sa structure, son historique, ses valeurs, son orientation face à la diversité par exemple.

Portez un regard sur ce qui se fait actuellement dans l'entreprise pour trouver comment assurer l'intégration réussie des employés qui sont des personnes immigrantes.

### **Les résultats**



- Rétention des candidats et des candidates immigrants.
- Intégration en emploi harmonieuse et réussie.
- Compréhension des aspects organisationnels et des éléments liés à l'exécution de sa fonction.
- Efficacité et productivité.

## 1 Cibler les pratiques actuelles d'accueil et d'orientation

La première chose à faire en vue de la révision de vos pratiques d'accueil et d'orientation est de cibler ce qui se fait actuellement dans tous les secteurs de l'entreprise.

Dans les pratiques d'accueil, nous retrouvons généralement un contenu relié aux aspects organisationnels, à la tâche, aux activités du département.

Essayez de recenser autant les approches d'intégration qui sont structurées et documentées que celles qui sont plus informelles et souvent transmises de personne à personne.

## 2 Évaluer la pertinence de vos pratiques avec une main-d'œuvre diversifiée sur le plan culturel

Lorsque vous aurez fait la revue des activités d'intégration effectuées à l'arrivée en emploi d'une personne venant d'être employée, vous pourrez vous pencher sur leur pertinence en contexte de diversité culturelle.

Pensez à évaluer le rythme de progression des différentes étapes d'accueil et d'orientation. En relation interculturelle, il est plus avantageux de prendre plus de temps au début pour épargner du temps par la suite. Également, observez à quel degré se situent la clarté, les détails et la formalisation des contenus.

### Des éléments à garder en tête

- L'accueil et l'orientation d'un candidat ou d'une candidate sont les occasions souhaitées pour susciter la mobilisation et la loyauté de l'employé ou de l'employée.
- Les personnes immigrantes doivent ressentir que vous acceptez leurs différences et que, dans cette perspective, vous avez le souci de respecter leur rythme d'intégration.
- Favoriser une meilleure compréhension des normes formelles et informelles de l'entreprise permet d'éviter les erreurs, notamment celles d'interprétation culturelle.
- Respecter le rythme d'intégration en emploi, c'est aussi assurer le développement du plein potentiel de l'employé ou de l'employée.
- Une formation d'accueil réussie amènera plus facilement le personnel vers le chemin de l'autonomie et de la responsabilisation.
- Encourager les échanges entre collègues est un gage de meilleures relations, d'un plus haut niveau de collaboration et de transfert de l'expertise.
- Une bonne formation d'accueil et d'orientation vous aidera à attirer d'autres immigrants ou immigrantes en vue de les employer.



### **3 Adapter les contenus de la formation d'accueil et d'orientation**

Prévoyez une phase pour l'adaptation des contenus, autant globaux que particuliers aux emplois.

Pensez à la durée accordée à chacune des phases. La période d'accueil et d'orientation peut aussi inclure le jumelage à un, ou une, autre employé afin d'achever les apprentissages.

Voici des points auxquels il est préférable d'accorder une importance, surtout en contexte de diversité culturelle.

#### **Penser à la barrière de la langue**

Les membres du personnel n'ont pas le même degré de compréhension de la langue. Utilisez un langage clair, concis et lent. Au besoin, n'hésitez pas à répéter l'information différemment.

#### **Utiliser des supports visuels**

Facilitez la compréhension de l'ensemble des personnes en mettant au point des supports visuels pour les textes et les renseignements qui sont transmis oralement (pictogramme, schéma, illustration, etc.). Remettez des documents écrits auxquels la personne pourra se reporter au besoin.

#### **Préparer les équipes qui reçoivent les personnes nouvellement employées**

L'arrivée en emploi d'une personne suppose la préparation des collègues qui la reçoivent dans leur équipe. Pour assurer un accueil positif, cet aspect est très important.

#### **Favoriser les visites du milieu de travail et la rencontre avec les collègues**

Afin de rendre les choses le plus concrètes possible, favorisez les visites des différents départements de l'entreprise et la rencontre des membres du personnel. Plus les personnes auront la chance de tisser des liens, mieux se fera l'intégration des nouvelles personnes.

#### **Respecter le rythme d'intégration**

Une prolongation de la période d'intégration et de formation à l'emploi pourrait se révéler nécessaire au moment de l'entrée en poste. Ainsi, on pourrait jumeler l'apprenti ou l'apprentie à un, ou une, autre employé volontaire afin de lui assurer un soutien dans les aspects très pratiques de son apprentissage.

#### **Nommer une personne-ressource auprès des membres du personnel**

Nommer une personne-ressource (mentor) auprès des personnes qui viennent d'être employées permet de compléter les aspects théoriques ou plus formels des apprentissages. De ce fait, elles pourront se diriger vers ce collègue pour toute information supplémentaire dont elles pourraient avoir besoin. En supposant que ce mentor fasse partie de la population immigrante ou des minorités visibles, il pourrait également aider à surmonter les obstacles d'intégration que peuvent éprouver les personnes nouvellement arrivées au Québec dans une nouvelle société et dans un nouveau milieu de travail.

#### **Suivre les progrès, car l'intégration est un processus qui s'effectue en continu**

L'intégration dans l'entreprise, surtout de la personne immigrante nouvellement arrivée au Québec, peut prendre plus de temps. En consacrant à cette intégration l'énergie nécessaire, vous vous assurerez du développement du plein potentiel de cette personne. Selon le contexte, le rythme d'intégration est donc variable d'une personne à une autre.

## **Les conditions**



- Allouer le temps nécessaire.
- Respecter le rythme d'intégration.
- Tenir compte de la barrière linguistique.
- Favoriser le soutien de la part des collègues.

## 4 Évaluer les résultats

Il est intéressant de suivre les progrès des membres du personnel qui ont bénéficié des nouvelles activités d'intégration.

Pour évaluer l'efficacité de ces progrès, interrogez toutes les personnes engagées dans le processus, afin de repérer les difficultés vécues au moment de l'entrée en poste. Les commentaires vous permettront de valider votre nouveau processus d'intégration et de cibler les éléments de contenu à ajouter ou à ajuster.

## Exemple d'expérience d'intégration en entreprise

### La Confédération des syndicats nationaux (CSN)

La CSN a vécu une expérience d'intégration de jeunes issus de communautés culturelles et de minorités visibles. Les objectifs du projet visaient à augmenter la représentativité de ces groupes au sein de la main-d'œuvre et à refléter les positions de la CSN au sujet de l'intégration des immigrants, des immigrantes et des minorités visibles. Pour que le projet d'intégration soit mis en place, l'organisation a sollicité du financement auprès du Fonds Jeunesse Québec.

Ce projet prévoyait la mise sur pied de stages rémunérés d'une durée maximale d'un an pour permettre à treize personnes immigrantes ou de minorités visibles de renforcer leurs compétences et de se familiariser avec le travail en vue d'une embauche permanente en fin de projet. Des équipes de travail volontaires ont été formées pour accueillir les stagiaires et pour les soutenir dans cette démarche.

### Toutefois, certains indicateurs sont assez fiables et faciles à observer :

- le taux de rétention des immigrants, des immigrantes et des minorités visibles;
- le degré de productivité et d'autonomie dans le travail;
- le nombre et l'importance des erreurs qui sont survenues;
- la capacité d'intégration à la nouvelle équipe de travail;
- la satisfaction de la clientèle ou de la personne qui exerce la supervision du travail effectué.

Les facteurs de réussite de ce projet ont été de recruter des candidats et des candidates en collaboration avec les différents groupes communautaires travaillant en employabilité, de former le personnel d'accompagnement et, enfin, de leur donner accès aux programmes de formation de la CSN et à un cours intensif de français.

Le projet a été une réussite puisque sept embauches ont été faites depuis la fin du projet et il reste quatre personnes à évaluer en sélection. Le défi de la CSN sera d'intégrer cette pratique de manière permanente et de financer elle-même ses efforts.

## Info

SULLIVAN, John. *Re-Thinking Diversity Recruiting: Part 3*, [En ligne], 2 février 2004. [[www.erechange.com/Articles/default.asp?cid={09289ECB-7E28-4443-AA86-4F4F9D668AE3}](http://www.erechange.com/Articles/default.asp?cid={09289ECB-7E28-4443-AA86-4F4F9D668AE3})] (Consulté le 20 septembre 2005).

Le contenu de cette fiche a été élaboré par :



GRUPE CONSEIL  
CONTINUUM

Présenté par :



MOUVEMENT  
QUÉBÉCOIS  
DE LA QUALITÉ



#### *Rendre disponibles des cours de français pour faciliter l'intégration et les communications*

Pour les immigrants et les immigrantes dont la langue maternelle diffère du français ou de l'anglais, la maîtrise des deux langues officielles n'est pas toujours évidente.

Effectivement, selon plusieurs études et suivant les résultats obtenus auprès de groupes de discussions qui sont effectuées avec des personnes issues de l'immigration, la maîtrise du français est un facteur clé de réussite en ce qui concerne non seulement l'intégration dans la société d'accueil, mais également l'intégration dans l'emploi.

La maîtrise de la langue permet un accès aux postes mieux rémunérés et qui sont davantage en lien avec les compétences et les connaissances du candidat ou de la candidate. Pendant leur période d'apprentissage, bon nombre d'immigrants ou d'immigrantes vont accepter des emplois de niveau inférieur parce qu'ils ne maîtrisent pas suffisamment le français.

Tel que le sujet a été exploré dans les outils précédents, on observe que les barrières de communication sont aussi une source d'inconfort ou de difficultés dans l'entreprise, entre collègues, entre patron et membre du personnel, et à l'intérieur même des équipes de travail.

La francisation des immigrants et des immigrantes est donc une pratique souhaitable à promouvoir. Non seulement elle exercera une influence positive sur les communications en milieu de travail, mais encore elle permettra à l'employé ou à l'employée d'intégrer l'organisation plus facilement et rapidement.

Le renforcement des compétences du personnel sur le plan linguistique est indispensable au maintien en emploi de celui-ci, au développement de son plein potentiel et à sa progression de carrière à l'intérieur de l'organisation.

Quand les entreprises offrent des cours de langue, les immigrants et les immigrantes s'empressent généralement de s'y inscrire puisqu'ils réalisent le bénéfice qu'ils en retireront.

### **Les résultats**



- Amélioration de la communication entre les membres du personnel et avec la personne qui agit à titre de supérieur.
- Utilisation de la francisation comme outil d'intégration, de maintien en emploi et de promotion.
- Développement de compétences linguistiques des immigrants et des immigrantes.

## 1 *S'interroger sur le type de soutien à offrir sur le plan linguistique*

Divers moyens peuvent être envisagés pour renforcer, sur le plan linguistique, les compétences des immigrants et des immigrantes qui font partie du personnel.

Sans doute, la façon la plus répandue est de rendre disponibles des cours de français.

**Par contre, plusieurs formules peuvent convenir. Par exemple :**

- les cours privés;
- les formations en groupes;
- les cours donnés pendant l'horaire de travail dans les locaux de l'entreprise;
- les séances données hors des heures de travail, mais dans les locaux de l'entreprise;
- les formations dans les établissements d'enseignement collégial et universitaire, en dehors des heures d'ouverture de l'entreprise;
- les formations rendues disponibles par l'intermédiaire des groupes communautaires.

L'important est de recueillir de l'information sur différents types de cours et sur les autres formules envisageables. Après avoir analysé la situation, le degré d'avancement des participants et participantes, de même que le nombre d'étudiants et d'étudiantes potentiels, vous serez en mesure de faire de meilleurs choix selon vos besoins et vos budgets.

## 2 *Évaluer la situation, l'avancement et le nombre de personnes à former*

Avant de prendre une décision finale sur la formule à adopter, il est important de vérifier à quel niveau linguistique se situent les participants et les participantes, et de s'entendre sur les progrès qu'ils devront faire.

Vous constaterez probablement que les personnes ne sont pas toutes au même niveau, ce qui nécessitera l'obligation d'adopter différentes formules.

## 3 *Choisir la formule de francisation et la mettre en place*

À la suite des deux premières étapes, vous serez en mesure de faire un choix par rapport au type de formation que vous allez offrir.

Vous nommerez certainement une personne qui sera responsable de la logistique des formations et du suivi des apprentissages. Cette personne fera le lien entre l'entreprise, les membres du personnel à former et le formateur ou l'établissement d'enseignement.

## *Les conditions*



- Connaître le bassin de candidats et de candidates à former.
- S'informer sur les formations disponibles.
- Répondre à des besoins à la fois individuels et organisationnels.

## 4 Évaluer les résultats

Après quelques semaines, votre personnel aura fait des progrès.

### Voici quelques exemples de résultats observables :

- la satisfaction de l'employé ou de l'employée ;
- les progrès sur le plan du langage ;
- la qualité de la communication entre les collègues et avec le, ou la, supérieur ;
- la qualité du travail sur le plan linguistique ;

## Pratique d'entreprise

### Gildan – Vêtements de sport

Dans les quatre usines de Gildan, un grand nombre de communautés culturelles sont représentées.

À leur arrivée dans l'entreprise, plusieurs employés et employées ne parlaient ni le français ni l'anglais. Constatant que la barrière linguistique causait certains obstacles dans l'intégration au travail du personnel employé, l'entreprise décida de mettre sur pied des cours de français pour toutes les personnes immigrantes.

Gildan souhaitait leur offrir des cours qui leur permettraient d'obtenir un diplôme. Pour satisfaire à cet objectif, l'entreprise a créé un partenariat avec une commission scolaire qui a fourni le personnel enseignant et le matériel d'enseignement. Les formations ont eu lieu dans les locaux de l'entreprise.

- l'efficacité et la productivité ;
- le rythme d'intégration dans l'emploi.

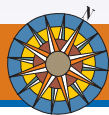
À la suite des constatations effectuées, vous pourrez, si c'est nécessaire, apporter des ajustements aux types d'activités choisies.

Emploi-Québec et le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles peuvent vous aider à déterminer les besoins des membres de votre personnel en matière de formation et à les former. Selon certains critères d'admissibilité, Emploi-Québec pourra vous offrir une aide financière pour accomplir ces activités de formation. N'hésitez pas à prendre contact avec le Centre local d'emploi de votre région.

Les cours ont été offerts en dehors des heures d'ouverture de l'entreprise et sur une base volontaire. Le taux de participation fut très élevé, car les personnes en cause ont réalisé qu'il s'agissait là d'une occasion donnée par l'employeur d'acquérir des compétences qui auraient des répercussions favorables autant sur le plan professionnel que sur le plan personnel.

Ces formations ont permis d'améliorer les communications entre employeur et personnel, entre collègues et entre groupes de travail. Elles ont également engendré la motivation, la mobilisation au travail et la loyauté des membres du personnel.

## Info



DESLANDES, N., M. LEMELIN et M.-F. WAXIN. «Les difficultés vécues par les minorités visibles dans le contexte de travail multiethnique», Service de l'enseignement GRH, HEC Montréal, 19 septembre 2002.

EMPLOI-QUÉBEC. *Accueil*, [En ligne], gouvernement du Québec. [www.emploi Quebec.net/francais/index.htm] (Consulté le 20 septembre 2005).

QUÉBEC. MINISTÈRE DE L'IMMIGRATION ET DES COMMUNAUTÉS CULTURELLES. *Accueil*, [En ligne], gouvernement du Québec. [www.micc.gouv.qc.ca] (Consulté le 20 septembre 2005).

Le contenu de cette fiche a été élaboré par :

Présenté par :





#### *La pratique des principes de gestion de la diversité interculturelle engendre souvent une adaptation du rôle, du style de gestion et de la supervision*

La diversité interculturelle nous amène à une gestion équitable. Plusieurs dirigeants ou dirigeantes sont déjà familiers avec le rôle d'accompagnement que chaque personne agissant à titre de supérieur devrait pratiquer. Nous savons combien les obstacles d'intégration sont omniprésents dans la vie des minorités visibles et des immigrants ou immigrantes. Le superviseur accompagnateur ou la superviseure accompagnatrice jouera donc un rôle essentiel dans l'atténuation de ces barrières. Il est important que les membres du personnel issus de ces groupes se sentent « connectés » avec leur supérieur ou supérieure et que l'encadrement ne se fasse pas uniquement sur une base instrumentale ou de transmission d'instructions. L'accompagnateur ou l'accompagnatrice veillera à élargir son approche de supervision en y incluant les dimensions de conseil, la transmission d'expérience et le soutien sur le plan émotionnel. Cette approche élargie est souvent appelée « mentoring ».

Les personnes qui agissent à titre de supérieur et qui se révèlent comme efficaces dans leur rôle sont des modèles que les membres du personnel aiment prendre comme exemple. Pour une personne d'une culture différente, cet aspect est crucial pour l'intégration non seulement dans l'entreprise, mais aussi dans la société d'accueil.

Sachez que bon nombre de personnes nouvellement arrivées au Québec souffrent d'un sentiment d'aliénation occasionné par l'adaptation rapide qui leur est demandée.

Le style de gestion et le soutien offerts aux personnes immigrantes et aux minorités visibles sont des éléments déterminants dans le maintien en emploi de ces personnes et dans leur admissibilité future aux promotions. Le respect des différences imprégnera donc la manière d'exercer la supervision. Les comportements attendus par le ou la gestionnaire « *coach* » doivent être cohérents par rapport aux valeurs de gestion de la diversité culturelle. De plus, ils doivent être signifiés, au moment de l'embauche, à la personne qui postule à un emploi. D'ailleurs, une bonne supervision sera exempte de discrimination.

La personne qui agit à titre de supérieur accordera équitablement le temps nécessaire au développement du potentiel de l'ensemble des employés. Il en va de même pour l'attribution de projets intéressants et valorisants.

L'employé ou l'employée qui ne ressentira pas que son développement est au cœur des préoccupations de son supérieur, de sa supérieure et de l'entreprise, partira vers des milieux de travail plus inclusifs qui sauront favoriser son avancement.

La perte d'employés ou d'employées immigrants et de minorités visibles peut s'avérer fort coûteuse ; elle pourra même nécessiter des frais en raison du temps à prendre pour faire de nouvelles embauches.

#### **Les résultats escomptés**



- Accroissement du degré de satisfaction au regard de la qualité de supervision.
- Transformation vers un mode de supervision de type « mentoring ».
- Création de réelles occasions de carrière, de promotions et de la gestion de projets valorisants pour le personnel faisant partie des personnes immigrantes et des minorités visibles.
- Augmentation du sentiment d'appartenance à l'entreprise.

## **Rôle du ou de la gestionnaire « coach » dans un contexte interculturel**

- Veiller à créer un climat d'ouverture et de flexibilité, exempt de discrimination.
- S'intéresser aux dimensions interculturelles de la supervision.
- Posséder une meilleure connaissance des personnes supervisées.
- S'assurer que le transfert du savoir-faire et du savoir-être est adapté au rythme d'apprentissage de la personne supervisée.
- Mettre en place une bonne approche d'orientation et d'accueil au moment de l'embauche.
- Savoir apprécier l'apport particulier de chacun et de chacune.

### **1 S'informer des difficultés vécues**

Sans la connaissance de la situation particulière dans laquelle se trouvent les immigrants, les immigrantes et les minorités visibles qui font partie du personnel, la supervision ne pourra déboucher sur une véritable dimension relationnelle et émotionnelle. La personne qui agit à titre de supérieur s'informer des difficultés vécues par les personnes en emploi, notamment au moment de leur processus migratoire, dans l'occupation d'emplois précédents, dans le renforcement de leurs compétences, dans leur adaptation aux normes nord-américaines, canadiennes ou québécoises, etc.

La personne qui agit à titre de patron adaptera son mode de communication et accentuera son écoute pour créer un lien de confiance permettant l'échange. C'est par cette écoute que le supérieur ou la supérieure gagnera la crédibilité.

Plusieurs croient que les personnes en poste de direction n'ont pas le loisir de prendre contact avec leur personnel. Par contre, l'expérience démontre qu'en prenant un peu de temps, surtout initialement, on gagnera beaucoup en productivité et en loyauté.

La supervision peut se faire de manière formelle et informelle, mais elle doit se faire régulièrement. Il ne faut pas oublier que la rétroaction constructive aide à l'intégration. Elle doit également inclure le suivi des programmes de formation, ce qui motive l'employé ou l'employée dans ses apprentissages.

### **2 Sensibiliser les gestionnaires et les membres du personnel**

La supervision nécessite plus que la relation patron-employé. Tous les membres de l'organisation sont considérés comme des clients fournisseurs internes et ils deviennent des partenaires d'avancement des employés ou des employées cibles.

C'est pourquoi il est nécessaire de sensibiliser ses collègues aux défis d'intégration de chaque personne nouvellement employée, afin d'augmenter l'efficacité du processus d'apprentissage du nouveau contexte d'emploi.

Cette approche facilitera les interactions, les communications et la rétroaction. Elle est d'ailleurs calquée sur le modèle d'évaluation à 360 degrés.

Des ateliers de sensibilisation peuvent également être utiles. Ceux-ci font partie des options de formation décrites dans l'outil 2b.

De plus, l'entreprise peut organiser des formations permettant aux superviseurs d'aiguiser leurs habiletés dans le domaine du mentorat.

### 3 *Avoir conscience des défis du mentorat*

Les recherches ont démontré qu'il existe des défis de gestion spécifiques aux différences culturelles.

La personne nouvellement employée, particulièrement si elle est issue d'une minorité visible, a souvent du mal à s'identifier à une personne qui ne lui ressemble pas. Pour la personne qui agit à titre de superviseur, la différence culturelle peut aussi constituer un élément d'inconfort. Rappelons-nous simplement comment plusieurs hommes ont eu de grandes difficultés à superviser des femmes lorsque celles-ci sont arrivées en grand nombre dans le marché du travail.

Il ne s'agit pas de racisme directement. Il s'agit plutôt d'un manque de connaissance à propos des différences. Cette lacune nourrit donc le sentiment d'insécurité et d'inconfort.

Il est vrai que nous sommes souvent plus attirés par nos semblables et plus à l'aise avec eux. L'inverse aussi est vrai.

Il est important de préciser que des études ont également démontré que les personnes issues des minorités connaissent une progression de carrière plus manifeste lorsque leur mentor ou le, ou la, superviseur sont conscients des barrières «communicationnelles». Une discussion ouverte sur le sujet crée une meilleure relation et enlève l'obstacle potentiel.

Fait à souligner, le principal défi du mentorat est d'instaurer et de maintenir la notion d'équité dans la gestion au quotidien pour assurer un haut degré de satisfaction et de productivité parmi l'ensemble du personnel.

Un lien direct existe entre la qualité du rendement et le sentiment de recevoir un traitement juste.

**La gestion de la diversité culturelle est une démarche de développement organisationnel.**

**Elle a des répercussions directes sur la chaîne de valeurs du personnel et de la clientèle.**

### 4 *Établir une structure d'appui aux gestionnaires et aux minorités visibles et culturelles*

Afin de soutenir les changements dans les styles de gestion et de supervision, il serait opportun de créer une structure permanente (par exemple, un comité de travail) pour encadrer l'apprentissage et alimenter à ce sujet les personnes touchées par la question. Plus les personnes qui agissent à titre de superviseur se sentiront soutenues par l'organisation, plus elles veilleront au bien-être de leur personnel.

En général, ce sont les ressources humaines ou, dans les plus petites entreprises, les personnes qui exercent un rôle de dirigeant, ou de dirigeante, qui président ces structures d'appui.

Un groupe pourrait être constitué des mêmes personnes que celles qui font partie du comité suggéré dans l'étape 5 de l'outil 1 – Stratégie et leadership.

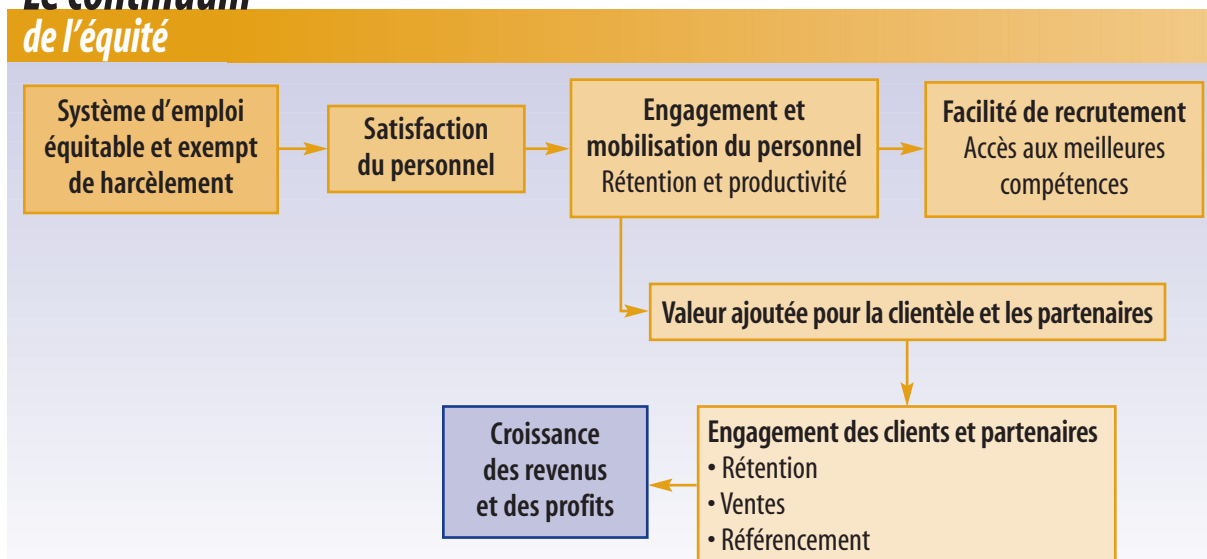
Ainsi, les employés ou employées immigrants et les minorités visibles pourront s'y adresser afin de faire valoir leurs difficultés et leurs demandes au fil de leur progression dans l'entreprise.

## Les conditions de succès



- Créer un contexte propice à une nouvelle approche de supervision.
- Favoriser l'échange d'expériences entre pairs superviseurs.
- Promouvoir des approches équitables envers l'ensemble du personnel.
- Mesurer et communiquer les répercussions sur la motivation et les progrès des personnes immigrantes ou venant de minorités visibles.

## Le continuum de l'équité



## Info

CAVER, K. A. et A. B. LIVERS. "Dear White Boss", *Harvard Business Review*, novembre 2002, p. 76-81.

LEMIEUX, Sylvie. « Comment gérer la diversité culturelle en entreprise », *Les Affaires*, 8 août 2002.

ORDRE DES CONSEILLERS EN RESSOURCES HUMAINES ET EN RELATIONS INDUSTRIELLES AGRÉÉS DU QUÉBEC. *Accueil*, [En ligne]. [www.orhri.org] (Consulté le 20 septembre 2005).

THOMAS, A. D. "The Truth about Mentoring Minorities, Race Matters", *Harvard Business Review*, avril 2001, p. 99-107.

Le contenu de cette fiche a été élaboré par:

Présenté par:

#### *Avoir une main-d'œuvre diversifiée dans tous les secteurs et à tous les échelons hiérarchiques*

Les minorités visibles, les immigrants et les immigrantes sont présents dans les postes opérationnels principalement. Ils ont du mal à gravir les échelons. Des obstacles majeurs freinent leur avancement. Ceux-ci sont comparables aux difficultés qu'ont vécues les femmes au cours des années passées.

L'accès aux postes supérieurs est pourtant très important pour le maintien en emploi des travailleurs et des travailleuses.

Si les employés ou employées minoritaires ne voient pas agir les gestionnaires de leur groupe qui occupent des postes clés, comment l'entreprise pourra-t-elle accroître, de leur part, un sentiment d'appartenance et éviter un sentiment de rejet?

L'entreprise devra s'outiller d'une politique régissant l'octroi des promotions. Des orientations claires venant de la direction pourront guider les choix des gestionnaires et des responsables des ressources humaines.

Une telle politique solidifiera l'engagement de l'entreprise face à une saine gestion de la diversité et permettra d'instaurer une approche structurée dans la planification des carrières.

Cette orientation pourra se réaliser davantage par l'élaboration d'un plan de gestion de la relève. La politique permettra de satisfaire aux objectifs d'embauche dans un environnement mondial et hautement concurrentiel.

Afin d'augmenter la mobilité interne et verticale des minorités visibles, des immigrants et des immigrantes, l'entreprise peut également entreprendre d'autres actions concrètes:

- mettre en place des activités de mentorat;
- encourager au réseautage à l'interne;
- afficher les postes à l'interne;
- faire des entrevues de fin d'emploi afin de déterminer les circonstances des départs et de repérer les obstacles d'intégration;
- établir des critères de promotion comprenant la compétence de gestion de la diversité culturelle;
- évaluer les descriptions et les exigences des postes aux échelons intermédiaires et supérieurs afin de voir s'ils ne contiennent pas de biais culturels;
- instaurer des stages dans des postes de gestion;
- développer une évaluation du potentiel pour l'ensemble du personnel et s'assurer que les outils d'évaluation sont culturellement adaptés;
- encourager l'approche des horaires flexibles de travail;
- rendre les gestionnaires redevables de leurs actions en matière de diversité culturelle.

#### **Les résultats escomptés**



- Élimination des obstacles d'embauche et de promotion.
- Amélioration de la représentativité des groupes minoritaires dans les postes de gestion.
- Accroissement du sentiment d'équité pour l'ensemble.
- Développement d'un plan de gestion pour la relève, tout en incorporant la dimension de la diversité culturelle.

## 1 Mettre en place une politique de promotion

Une politique de promotion, jumelée à celle plus générale (voir l'outil 1), précisera les valeurs de dotation et les principes de gestion à privilégier.

Afin d'assurer la crédibilité de celle-ci, l'accent sera mis sur les compétences, l'impartialité et la représentativité: *seules les compétences, les connaissances, les expériences et les qualités humaines propres à la personne elle-même et pertinentes pour l'emploi seront considérées dans l'évaluation d'une candidature.*

### Quelques exemples d'énoncé de politique

- Dans le cadre d'un programme d'accès à l'égalité, afin de maintenir un effectif diversifié, l'entreprise privilégiera, sur la base de compétences égales, l'embauche et la promotion à l'interne et à l'externe, des personnes immigrantes et des minorités visibles.
- L'ensemble des gestionnaires suivra une formation à propos de l'embauche dans un contexte de diversité culturelle.
- L'ensemble des gestionnaires s'efforcera d'inclure, dans les évaluations du personnel, les aspects relatifs aux attitudes envers les groupes minoritaires dans l'entreprise.
- Les gestionnaires devront s'assurer du traitement équitable de l'ensemble du personnel et voir au renforcement des compétences de celui-ci.

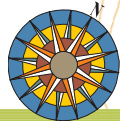
## 2 Fixer des objectifs clairs

Sans vouloir tomber dans les pièges de l'établissement d'un quota d'embauche et de promotion, l'entreprise se fixera des objectifs afin d'assurer une saine représentation de ces groupes. Elle basera ses objectifs sur des principes de justice, de transparence et, bien sûr, de compétence.

### Quelques éléments pouvant constituer des objectifs :

- faire l'inventaire de l'effectif et établir adéquatement le compte de la représentativité de la main-d'œuvre disponible sur le marché du travail;
- mettre au point un plan d'embauche afin de combler les écarts de représentativité;
- s'assurer que la représentativité devient une composante intégrale du mérite et de la compétence au même titre que les études, l'expérience et les compétences particulières (par exemple, la connaissance des langues);
- assurer l'efficacité d'un rendement global et la continuité des progrès en vue d'atteindre les objectifs d'équité et de représentativité;
- instaurer des programmes et des outils de dotation et de recrutement;
- faire un relevé et un suivi biennuel des mesures d'accommodement.

## Les conditions



- S'assurer que les ressources humaines encadrent et soutiennent la mise en œuvre.
- Gérer, sur une base continue, les obstacles liés aux processus d'embauche et de promotion, surtout ceux qu'éprouvent les groupes visés.
- Faire en sorte que tous les gestionnaires s'approprient la politique et les objectifs.

### 3 Établir des mesures de planification de la relève

En contexte de vieillissement de la population et de pénurie potentielle de main-d'œuvre touchant certains secteurs de l'économie, l'établissement de mesures de planification de la relève devient obligatoire pour les entreprises.

Ayant circonscrit ses besoins de développement, l'entreprise y greffera un plan de gestion de la relève.

#### Ce plan incorporera les éléments suivants :

- détermination des postes à combler dans un avenir rapproché à la suite des départs à la retraite;
- constitution d'une liste des candidats et des candidates ayant le potentiel requis, en privilégiant les immigrants, les immigrantes et les minorités visibles, si l'entreprise accuse un retard de représentativité;
- élaboration d'un plan de développement des compétences des candidats et des candidates;
- établissement d'une stratégie de transfert des compétences entre les employés ou employées qui quitteront et ceux qui les remplaceront;
- maintien d'une « mémoire » de l'entreprise en programmant, de manière graduelle, les départs à la retraite;
- connaissances des disponibilités de la main-d'œuvre sur le marché;
- prise de contact avec les organismes en relation avec les groupes ciblés.



Info



MEYERSON, E. D. et J. K. FLETCHER. "A Modest Manifesto for Shattering the Glass Ceiling", *Harvard Business Review*, janvier-février 2000, p. 127-136

THE CONFERENCE BOARD OF CANADA. *Communiqué 05-12f : les minorités visibles aux prises avec de subtils obstacles à l'avancement*, [En ligne]. [[www.conferenceboard.ca/press/2004/visible%5Fminority%5Fadvancement%2Df.asp](http://www.conferenceboard.ca/press/2004/visible%5Fminority%5Fadvancement%2Df.asp)] (Consulté le 20 septembre 2005).

Le contenu de cette fiche a été élaboré par :



Présenté par :







#### *Minimiser les divergences d'interprétation du rendement et maintenir la mobilisation*

Au même titre que l'entrevue d'embauche, l'évaluation du rendement est un processus qualitatif pouvant paraître subjectif et inéquitable aux yeux du personnel. Ce processus peut laisser place à des différences de perception. Une intervention des ressources humaines sur ce processus pourrait favoriser la rétention et le maintien en emploi, plus spécifiquement lorsqu'il s'agit des immigrants, des immigrantes et des minorités visibles.

Il faut penser au soutien et à la formation des gestionnaires pour diriger des entretiens d'évaluation reflétant l'ensemble des principes contenus dans l'approche de gestion de la diversité culturelle.

Plusieurs membres du personnel, surtout les immigrants ou les immigrantes de récente date, n'ont jamais été confrontés à un tel processus. Dans les cultures où la distance hiérarchique est grande et où les rapports avec les personnes qui agissent à titre de supérieur sont très formels, l'évaluation est directive et aucunement basée sur un échange réel. L'opinion des personnes en emploi n'y est pas recueillie.

Il importe de rendre ce processus transparent en communiquant sa raison d'être et sa teneur.

Il est également préférable que les attentes soient établies et connues d'avance. Idéalement, il faudrait convenir de ces critères ainsi que des indicateurs de rendement avec la personne qui est évaluée. Ceux-ci doivent être mesurables et vérifiables dans les faits.

Une grille d'évaluation devrait être mise en place avec la collaboration du personnel. Celle-ci permettra d'éviter les interprétations subjectives et les biais culturels.

L'appréciation du rendement ne devrait pas se réduire à un bilan annuel. Un processus efficace comprend une rétroaction constructive au quotidien. Des étapes semi-formelles peuvent s'insérer de deux à trois fois par année.

Dans un contexte interculturel, l'employé, ou l'employée, a besoin de supports pour mieux s'intégrer dans l'emploi. Le suivi continu, la rétroaction et, par conséquent, l'évaluation jouent un rôle important pour être en mesure de se situer par rapport à ses progrès personnels. Cette manière d'encadrer l'employé, ou l'employée, contribue à instaurer un lien de confiance.

Rappelons qu'un grand nombre d'éléments élaborés dans les outils relatifs à la supervision, le style de gestion et les promotions s'appliquent intégralement au processus d'évaluation du rendement.

#### **Les résultats escomptés**



- Création d'un véritable lieu d'échange et de soutien pour les employés immigrants ou immigrantes et les minorités visibles.
- Établissement d'un lien direct entre l'évaluation du rendement et la mobilisation.
- Élaboration d'un système d'évaluation juste et équitable.
- Adhésion à l'adaptation du processus.
- Accord mutuel sur l'issue des évaluations.

## ***Le suivi des progrès accomplis dans la mise en place de la gestion de la diversité culturelle***

Dans certaines entreprises, les gestionnaires et les responsables d'équipe doivent être évalués par rapport à l'atteinte des objectifs de mise en place des différentes stratégies de gestion de la diversité. Ces entreprises cherchent à faire une lecture qualitative et quantitative des changements accomplis dans l'ensemble du système des ressources humaines, c'est-à-dire : les attitudes, les comportements, les communications et la responsabilisation. On mesure ainsi le degré de valorisation accordé à l'interculturel et à l'impact sur le succès de l'entreprise. Il est donc normal et essentiel que les gestionnaires de tous les échelons aient des comptes à rendre au sujet des résultats obtenus.

### **1 Analyser l'état actuel du système et de l'approche d'évaluation**

**Tout en reconnaissant le processus mis en place par l'entreprise, on portera un regard critique afin :**

- de connaître les attentes mutuelles et les objectifs poursuivis par rapport à l'évaluation du rendement;
- de vérifier si les objectifs de rendement sont pertinents en fonction des postes;
- d'examiner si les pratiques de rétroaction sont efficaces.

**La révision portera particulièrement sur :**

- la conformité avec les valeurs stratégiques et la politique de gestion de la diversité interculturelle;
- la qualité de la grille d'évaluation et le degré d'adaptation interculturelle;
- la qualité des entrevues d'évaluation et l'existence de biais culturels;
- les critères et indicateurs mesurables dans l'interprétation des cotes;
- la fréquence des exercices d'évaluation;
- la création d'un lieu d'échange et de soutien;
- la qualité de la formation des gestionnaires en matière d'évaluation du rendement.

### **2 Maximaliser et communiquer le processus**

Un avantage pour l'entreprise serait de faire appel à des spécialistes pour accélérer l'optimisation du système et de l'entrevue d'évaluation, surtout lorsqu'il s'agit de les rendre efficaces sur le plan culturel.

**Un bon processus respectant les principes de l'interculturalité doit permettre :**

**Pour l'employé**

- de recevoir de la rétroaction et de la reconnaissance de la personne qui agit à titre de supérieur immédiat;
- de voir reconnaître ses apports au succès de l'entreprise;
- de savoir clairement ce qu'on attend de lui ou d'elle;
- de partager ses idées, ses possibilités de croissance;
- de mettre au point un plan d'amélioration.

**Pour le gestionnaire**

- de faire connaître ses attentes;
- d'analyser les forces et les faiblesses qui guideront l'accompagnement individuel en entreprise;
- d'améliorer les communications et les relations interpersonnelles;
- de faciliter le travail et la productivité;
- de mettre au point un plan d'amélioration.

## ***Les conditions***



- Favoriser l'implication du personnel de tous les secteurs et de tous les échelons.
- Obtenir l'engagement et la participation des dirigeants ou des dirigeantes.
- Chercher la congruence entre la supervision et l'évaluation.
- Former les gestionnaires sur un mode continu.

### 3 Sensibiliser et former les gestionnaires à la rencontre d'évaluation efficace

Afin de tenir compte des particularités relatives à l'évaluation des employés immigrants, immigrantes et de minorités visibles, outre les aspects techniques du processus, la sensibilisation et la formation devraient essentiellement focaliser sur :

- la préparation et la tenue de l'entrevue d'appréciation ;
- les pratiques efficaces de rétroaction ;
- la gestion des désaccords ;
- la création d'un lieu d'échange mobilisant.

On se rappellera que plusieurs personnes en emploi peuvent vivre des sentiments inhérents à leur position minoritaire : inconfort, méfiance, pression accrue, exclusion. D'autres peuvent éprouver des réticences à discuter de leurs difficultés,

à recevoir des critiques, à perdre la face ou à se faire complimenter.

La formation inclura des mises en garde pour les gestionnaires à propos de certains biais de l'appréciation du rendement qui ont un impact particulier sur les membres du personnel :

- l'effet de contraste ou la tendance à évaluer un, ou une, employé en comparaison des autres plutôt qu'en rapport aux exigences de la tâche et des objectifs fixés ;
- les préjugés personnels favorables ou défavorables ;
- l'effet de la première impression et l'oubli de replacer un événement dans son temps et son contexte ;
- l'effet de similitude ou la tendance à mieux noter l'employé, ou l'employée, qui me ressemble sur certains points ;
- l'effet de sévérité ou de complaisance au lieu d'être juste et équitable.

## Le déroulement

### d'une entrevue d'évaluation du rendement

Étapes	Sous-étapes	Suggestions et commentaires
L'accueil	<ul style="list-style-type: none"><li>• Détendre l'atmosphère</li><li>• Sourire</li><li>• Faire preuve de brièveté</li></ul>	Rappelez-vous que vous communiquez autant avec les mots qu'avec les gestes et expressions.
L'entrée en matière	<ul style="list-style-type: none"><li>• Expliquer l'objectif</li><li>• Préciser la durée</li><li>• Obtenir l'accord</li></ul>	Vous êtes en contrôle de la situation. Vous êtes préparé et vous demeurez neutre durant cette étape.
Les évidences (points forts)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Énumérer</li><li>• Apprécier (commenter)</li><li>• Questionner/écouter</li></ul>	Débutez par les points et les aspects positifs qui ne feront pas l'objet de longues discussions.
Les évidences (points à améliorer)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Énumérer les faits</li><li>• Questionner/écouter pour découvrir les causes</li><li>• Apprécier (commenter)</li></ul>	Poursuivez par le ou les points à améliorer.
Résumer l'essentiel	<ul style="list-style-type: none"><li>• Souligner les points clés de votre rencontre.</li></ul>	Une étape qui vous permet de renforcer les aspects réellement importants.
Vérifier l'état de la personne	<ul style="list-style-type: none"><li>• Obtenir les commentaires de la personne évaluée</li><li>• Écouter</li><li>• Rechercher des solutions</li><li>• Remercier</li></ul>	Il est bon de laisser la personne évaluée commenter l'exercice. Écoutez et notez les solutions possibles. Il est bon de faire tout en son possible pour terminer sur une bonne note.

## 4 Faire le suivi

Le comité pourrait avoir comme mandat de faire le suivi des progrès accomplis. Il fera le point aux trois mois et mettra en place des mesures correctives ou de soutien.

Un questionnaire d'évaluation globale du processus pourrait être élaboré. L'ensemble du personnel en emploi serait appelé à le remplir et à le commenter.

Des groupes de discussion incluant des employés immigrants ou immigrantes, et des minorités visibles, peuvent également constituer un bon véhicule d'évaluation du nouveau système et du respect des éléments liés à la diversité culturelle.

Un rapport décrivant les constatations devrait être acheminé à la direction de l'entreprise avec des recommandations et des pistes d'amélioration.

# Info



CATALYST. *Using Metrics to Support Workforce Diversity*, Catalyst, 2002 (Making Change).

ORDRE DES CONSEILLERS EN RESSOURCES HUMAINES ET EN RELATIONS INDUSTRIELLES AGRÉÉS DU QUÉBEC. *Accueil*, [En ligne]. [www.orhri.org] (Consulté le 20 septembre 2005).

THE CONFERENCE BOARD OF CANADA. *The Voices of Visible Minorities: Speaking Out on Breaking Down Barriers*, [En ligne]. [www.conferenceboard.ca/boardwiseii/temp/BoardWise20LHEIPHDHJNLOCOLFFKEMHNM200510393620/629-04%20Visible%20Minorities-Briefing-for%20web.pdf]. (Consulté le 20 septembre 2005).

Le contenu de cette fiche a été élaboré par:



GRUPE CONSEIL  
CONTINUUM

Présenté par:



MOUVEMENT  
QUÉBÉCOIS  
DE LA QUALITÉ

Emploi  
Québec

#### *Renforcer la cohésion et le sentiment d'appartenance par des activités de partage culturel*

Le renforcement de la cohésion et du sentiment d'appartenance est essentiel au maintien de la mobilisation des équipes de travail.

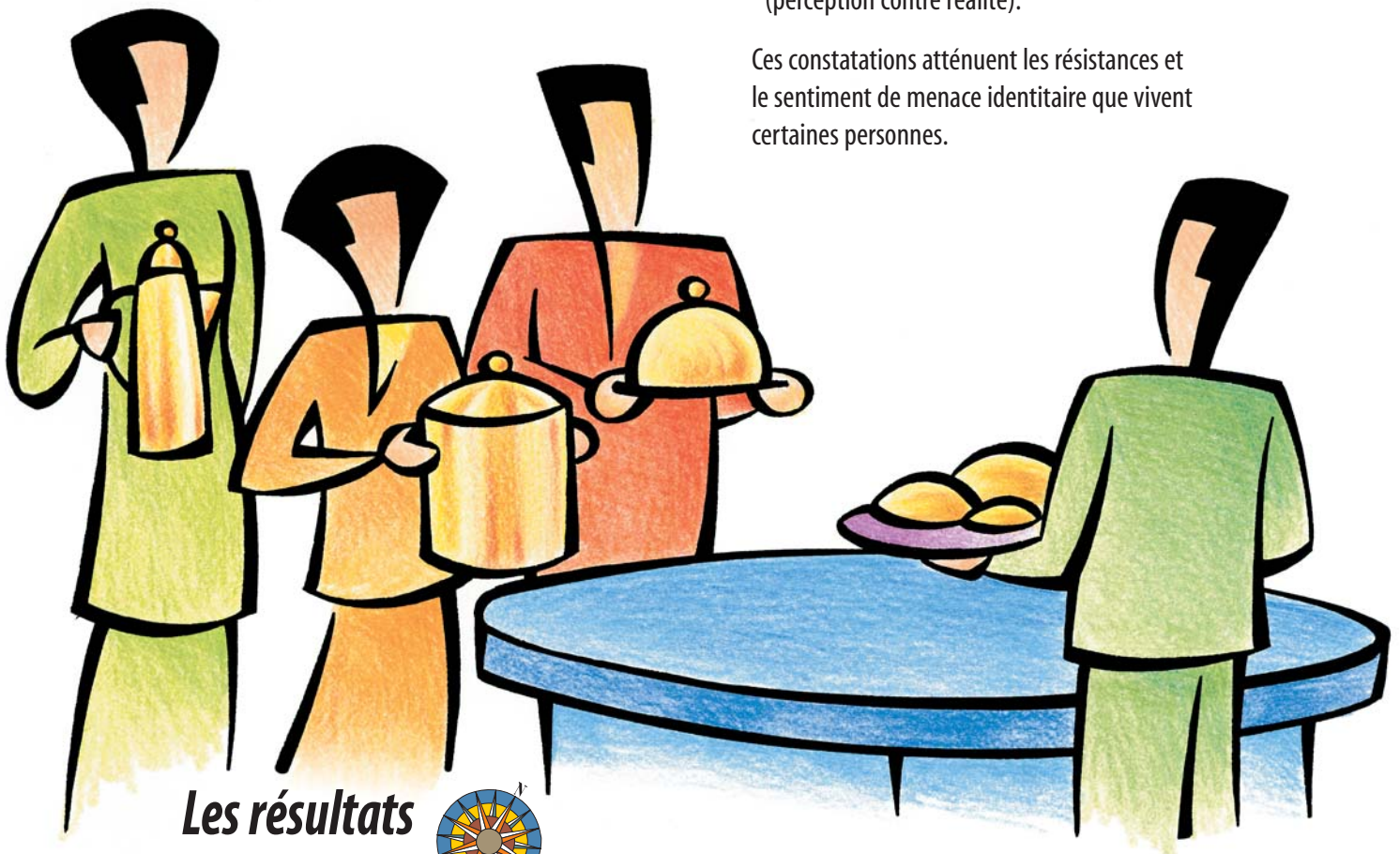
En contexte de diversité, l'entreprise s'efforcera de mettre en place des activités sociales qui permettront aux membres du personnel de se côtoyer, d'échanger et de tisser des liens.

Il s'agit de créer des occasions de prendre contact avec l'autre et de valoriser la diversité culturelle.

Les rencontres interculturelles permettent souvent de prendre conscience que :

- l'autre n'est pas si différent, ou différente, de moi;
- nos différences ne sont pas uniquement attribuables à notre appartenance culturelle. Elles relèvent parfois de notre personnalité, de nos goûts ou d'autres facteurs;
- nos façons de percevoir et d'aborder les situations sont complémentaires;
- l'autre n'est pas comme j'avais imaginé (perception contre réalité).

Ces constatations atténuent les résistances et le sentiment de menace identitaire que vivent certaines personnes.



#### **Les résultats**

- Mobilisation et cohésion des équipes de travail.
- Acceptation des différences.
- Collaboration entre collègues.

## 1 Créer un comité organisateur

Afin de mettre en place des activités de toutes sortes, créez un comité organisateur chargé d'avancer des propositions à l'intention de la direction. Si un comité social est déjà formé, il pourra prendre cette responsabilité.

Le comité pourra aussi recueillir les idées et les suggestions de tout le personnel.

## 2 Mettre en place des activités

Lorsque le comité aura en main des propositions, il faudra mettre en place les activités d'échange culturel.

Voici quelques exemples d'activité qu'il est possible de réaliser :

- dîner culturel où chaque personne cuisine un plat typique de sa culture d'origine et le présente aux autres ;
- témoignages d'un ou de plusieurs immigrants, ou immigrantes, sur leur expérience d'immigration ;
- témoignage, sur son processus d'intégration au marché du travail, d'une personne qui a immigré ou qui fait partie d'une minorité visible ;
- semaine des communautés culturelles ;
- exposition de photos de son pays d'origine ;
- soirée vidéo et musicale.

Toutes les activités devraient inclure également la présentation de la culture québécoise.

Nous vous suggérons de tenir, plusieurs fois dans l'année, des activités de partage culturel.

## 3 Récolter les commentaires et évaluer les résultats

À la suite de chacune des activités, le comité organisateur devrait en évaluer le succès.

Un petit questionnaire peut être préparé à cette fin. Vous pourrez ainsi vous améliorer et proposer de nouvelles activités.

## Les conditions



- Faire des activités régulièrement.
- Récolter les commentaires.
- Solliciter la participation de l'ensemble du personnel.

## Pratique d'entreprise

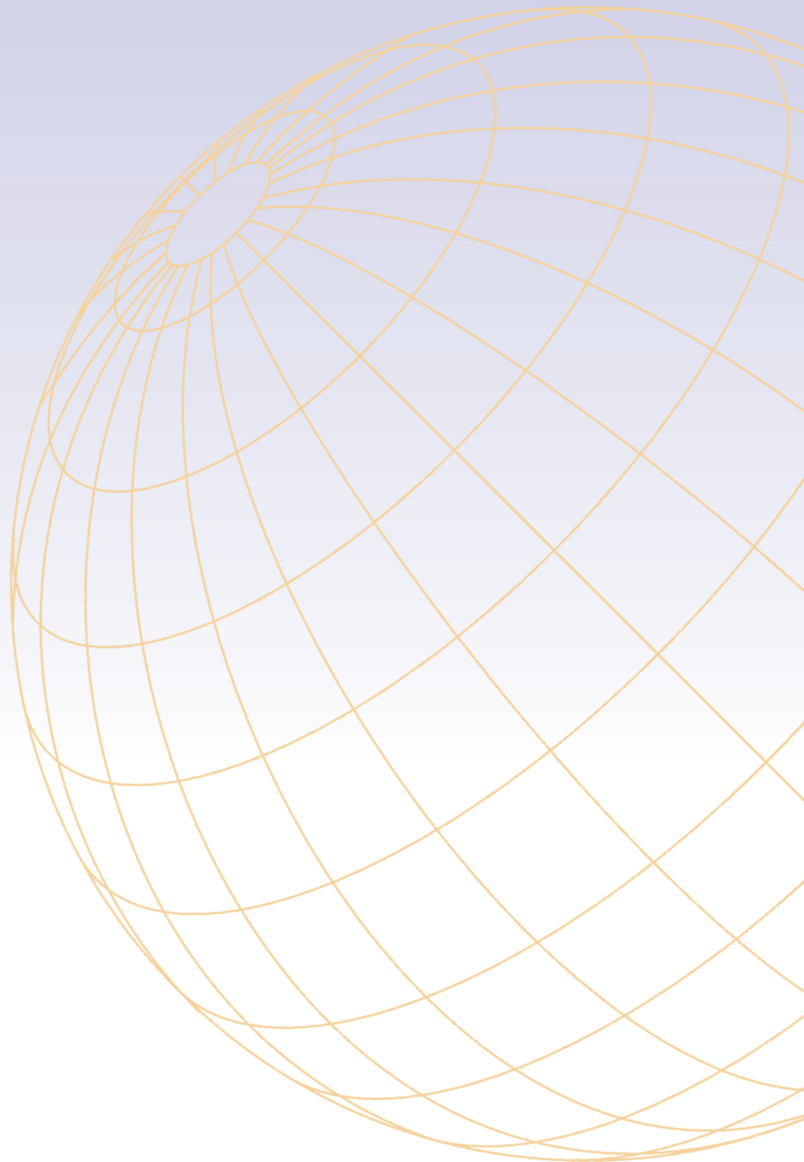
### Ritz-Carlton Montréal

Au Ritz-Carlton, grand hôtel de Montréal, le personnel est issu de près de 40 ethnies différentes. La diversité est donc au cœur des préoccupations de gestion des ressources humaines.

Afin de favoriser les échanges entre les membres du personnel et dans le but de démystifier certains aspects ayant trait à la culture des collègues, l'entreprise a décidé de mettre en place des activités permettant de partager sur des sujets liés à la culture d'origine des membres du personnel.

Ainsi, une fois tous les deux mois, des dîners culturels sont organisés. Chaque membre du personnel est invité à cuisiner un plat traditionnel de son pays et à le faire découvrir aux autres.

La nourriture devient donc un prétexte à l'échange d'expériences, à la discussion et à la rencontre interculturelle. Ces activités ont d'ailleurs permis aux membres du personnel de mieux se connaître et de tisser des liens.



## Info

VALLERAND, Nathalie. « Vive la différence », *PME*, juillet-août 2004, p. 10-11.

Le contenu de cette fiche a été élaboré par :



GRUPE CONSEIL  
CONTINUUM

Présenté par :



MOUVEMENT  
QUÉBÉCOIS  
DE LA QUALITÉ







#### *L'accommodement raisonnable, une norme de sens commun*

La notion d'accommodement raisonnable est très souvent entourée de confusion ou de perceptions erronées. Plusieurs la voient comme un traitement privilégié réservé à certains immigrants ou immigrantes pour satisfaire leurs exigences sur le plan religieux et culturel, ou en raison de leur statut minoritaire.

Tout d'abord, il importe de comprendre que l'accommodement raisonnable est une notion juridique venant de la Charte canadienne des droits et libertés et de la Charte des droits et libertés de la personne, du Québec. Cette notion s'applique à toute personne pouvant être victime de discrimination en raison de son appartenance à un groupe social ou à cause de ses caractéristiques sur le plan physique ou sexuel (handicap, sexe, orientation sexuelle, âge, origine ethnique, etc.). Son champ d'application est donc plus large que celui de la diversité religieuse et culturelle.

Au-delà des paramètres juridiques, l'accommodement raisonnable est, avant tout, une question de valeurs globales de base de notre société qui s'appliquent directement dans le contexte d'une entreprise.

Ces valeurs d'accommodement peuvent être incorporées avantageusement dans la politique de gestion de la diversité culturelle de l'entreprise.

On peut définir l'obligation d'accommodement raisonnable non seulement comme une question de droit, mais aussi, et d'abord, comme *une norme de sens commun*, de solidarité civique spontanée, où des «arrangements» servent à réduire les frictions de la vie quotidienne, de la gestion des ressources humaines et du service à la clientèle. L'accommodement raisonnable nous amène à apprendre à vivre plus harmonieusement, notamment face à la diversification accélérée de la composition ethnoculturelle et religieuse de notre société, qui se reflète dans nos entreprises.

Il convient donc de prévoir des adaptations, des aménagements, voire des mesures d'exception à certains modes de fonctionnement pour qu'ils ne produisent pas un effet pervers de discrimination sur certains membres du personnel ou sur des groupes d'employés.

Bien comprendre cette notion d'un point de vue juridique est une chose, la projeter dans un contexte de gestion des ressources humaines et de service à la clientèle en est une autre.

C'est ce que nous allons tenter de faire maintenant.

*L'accommodement, c'est l'adaptation d'une pratique, d'une contrainte, d'une condition, d'une exigence professionnelle (ou d'emploi), en fonction des besoins précis d'une personne.*

*L'adaptation, c'est tout ce que l'employeur peut faire pour aider la personne à travailler et à être productive. Cela aide l'ensemble de l'entreprise.*

#### **Les résultats escomptés**



- Connaissance des paramètres d'application de l'accommodement raisonnable.
- Compréhension des limites d'application de cette notion.
- Gestion efficace des zones de tensions et de conflits liées aux différences interculturelles, de valeurs et de normes.
- Résolution de problèmes et de conflits par la négociation et la médiation.

- Une entreprise établit des exigences professionnelles ou des politiques d'embauche ou de promotion qui provoquent une discrimination envers une personne : l'entreprise a l'obligation de faire preuve d'accommodement si cela n'apporte pas des conséquences déraisonnables dans son fonctionnement.
- Une employée se retrouve dans une situation où elle ne peut pas faire son travail pour des raisons de capacité physique et une autre, parce que ses croyances religieuses l'empêchent de le faire au moment requis. L'obligation d'accommodement s'impose. L'employeur doit faire tout ce qui est raisonnablement possible pour permettre aux travailleuses de conserver leur emploi malgré leur impossibilité d'accomplir certaines tâches ou de modifier leurs horaires de travail ou d'organiser leur travail.

## 1 Comprendre l'étendue de l'obligation d'accommodement

Les situations quotidiennes de gestion interculturelle soulèvent, à l'occasion, des « chocs culturels », voire des conflits d'application de règles ou de normes, qui empêchent, en raison de certaines de leurs particularités, des personnes appartenant à des minorités visibles ou culturelles d'avoir accès en toute égalité aux mêmes services, emplois, lieux ou protections qui, en principe, sont accessibles à l'ensemble.

Comme dans les exemples cités ci-dessous, l'accommodement raisonnable s'impose. Toutefois, il y a une marge de manœuvre.

Les parties en cause négocieront donc des accommodements raisonnables permettant de résoudre leurs demandes ou de les prévenir, en conciliant les particularités présentées avec les exigences essentielles au bon fonctionnement de l'entreprise. Les parties travailleront de concert dans la recherche et la conception d'une solution équitable à des conditions raisonnables. Toutefois, selon la jurisprudence, l'employeur en est ultimement responsable.

### Exemples

*La redistribution des tâches, les horaires flexibles, le réaménagement des fonctions, etc.*

L'entreprise a la possibilité de se dégager de l'obligation d'accommodement si elle peut établir l'existence d'une contrainte excessive, c'est-à-dire d'une limite légitime au-delà de laquelle l'obligation d'accommodement cesse de s'imposer.

### Exemples

*Les frais, l'interchangeabilité de l'effectif et des installations, etc.*

Il ne s'agit donc pas de se plier inconditionnellement à tous les particularismes et, encore moins, à toutes les intransigeances.

L'accommodement ne doit ni produire un effet préjudiciable pour les autres membres du personnel ni modifier substantiellement le fonctionnement de l'entreprise. *(Voir plus loin le test de l'obligation d'accommodement.)*

## 2 Se questionner sur le droit à l'égalité et à la non-discrimination

Pour que les personnes immigrantes et les minorités visibles ou culturelles puissent s'intégrer dans l'emploi, pleinement et en toute égalité, il est nécessaire qu'elles n'y soient pas empêchées pour des *motifs arbitraires*. On parle alors de discrimination et de non-respect du droit à l'égalité que prescrivent les chartes, canadienne et québécoise.

Le droit à l'égalité ne signifie pas qu'il doit y avoir une application purement et mécaniquement uniforme d'une règle organisationnelle. Souvent, des accommodements au plan des modalités sont nécessaires. En effet, traiter différentes personnes selon des modalités homogènes ne signifiera pas automatiquement un traitement « égal » sur le plan des effets qui en résulteront. Une diversité des moyens est requise. On parle alors d'équité.

### Exemple

*Le droit aux services d'aide à l'emploi dans un Centre local d'emploi (CLE) pour une personne handicapée en fauteuil roulant. Sans rampe d'accès, l'exercice du droit est peu probable. L'équité et le droit à l'égalité requièrent des moyens d'accès aux bureaux du CLE.*

Lorsque l'entreprise ne prend pas les moyens appropriés, elle s'expose à faire de la discrimination.

D'abord, il est important de savoir que la *discrimination directe* est simplement interdite et ne bénéficie d'aucune marge légitime de négociation.

### Exemple

*Nous n'embauchons pas des personnes du groupe X.*

Il existe également la *discrimination indirecte*. Elle résulte de l'existence d'une règle organisationnelle en apparence neutre et rationnellement justifiée qui s'applique uniformément à un grand nombre de personnes et qui prive, ou exclut, certaines d'entre elles, en raison d'une caractéristique qui leur est particulière.

### Exemple

*Tout le monde doit travailler un samedi sur deux, alors que plusieurs membres du personnel ont des obligations d'ordre religieux.*

Les chartes, canadienne et québécoise, interdisent également la discrimination indirecte.

## 3 Prendre en considération les mesures d'accommodement demandées

L'employeur, qui démontre une bonne application de la gestion de la diversité culturelle, s'efforcera de ne pas prendre une approche défensive devant les demandes d'accommodement. Il sait qu'il a une certaine marge de manœuvre et que toutes les requêtes ne sont pas, *a priori*, insensées. Il adoptera donc l'attitude suivante :

- **être attentif aux demandes et arrangements souhaités** : bien recevoir la sollicitation peut faciliter la recherche de solution et empêcher la polarisation ;

- **reconnaître la légitimité des problèmes ou enjeux soulevés par le personnel** : *a priori* ses désirs ne sont pas irrecevables. Souvent ceux-ci permettent de constater et de régler des problèmes organisationnels, tels que le climat de travail, la motivation, la présence de conflits d'équipe, etc. ;
- **rechercher les solutions possibles, faire participer l'employé ou l'employée et, éventuellement, le syndicat au processus** : c'est une question de coresponsabilité et de capacité à faire preuve d'esprit innovateur dans cette recherche. Les stratégies gagnant-gagnant sont les plus profitables ;
- **statuer sur une mesure d'accommodement** : il importe à l'employeur de prendre une décision dans des délais raisonnables après avoir considéré tous les éléments, y compris les contraintes excessives que l'application de l'accommodement occasionnerait.

## 4 Démontrer les limites à l'obligation d'accommodement

La jurisprudence a déterminé plusieurs limites à l'obligation d'accommodement. Il existe des facteurs pouvant être pris en considération pour établir l'existence d'une contrainte excessive. L'employeur devra en faire la démonstration.

- L'impact des frais et la disponibilité de ressources financières.
- L'effet négatif sur l'efficacité et la productivité de l'entreprise.
- La taille et la nature de l'entreprise et de sa main-d'œuvre.
- La création d'un poste sur mesure pour la personne qui se dit lésée.
- La disponibilité d'autres positions d'emploi et le réaménagement excessif de postes considérant la taille de l'entreprise.
- Les conséquences sur d'autres membres du personnel en précisant que ce facteur ne s'étendrait pas jusqu'à prendre en considération des réactions hostiles ou résultant d'une mauvaise information de la part de personnes salariées qui ne sont pas directement affectées.

- Des actions déraisonnables ou non coopératives de la part du travailleur ou de la travailleuse demandant un accommodement.
- La sécurité: il s'agit de pondérer les risques accrus pour la santé ou la sécurité au regard des droits individuels. On ne reconnaît pas à une personne le droit de prendre le risque de se blesser sérieusement. De plus, un accommodement qui exigerait une violation des lois en matière de santé et de sécurité peut constituer une contrainte excessive.

**Les conventions collectives :** il peut très bien arriver que l'obligation d'accommodement ait préséance sur certaines provisions d'une convention collective et qu'elle contraigne à la fois les syndicats et les employeurs à faire des modifications de celle-ci, aussi bien durant les périodes normales de négociation qu'en dehors de celles-ci. Les réticences de personnes syndiquées ne doivent être considérées comme une contrainte excessive ni par l'employeur ni par le syndicat. D'ailleurs, la convention ne peut pas contenir de clauses discriminatoires. On peut donc déroger à une convention collective si elle est préjudiciable à un employé, ou à une employée, et si elle empêche la mise en œuvre de l'accommodement raisonnable. Par contre, l'employeur peut invoquer cet argument lorsque la dérogation constitue «une ingérence excessive dans l'exploitation de l'entreprise de l'employeur».

## Le test de l'obligation d'accommodement <sup>1,2</sup>

- 1. Les exigences objectives de la tâche :** se poser la question si la norme contestée touche rationnellement à l'exécution du travail et à ses exigences objectives.
- 2. L'aspect subjectif :** l'employeur avait-il adopté la règle de bonne foi? Celui-ci doit démontrer qu'il était convaincu que cette norme était nécessaire pour accomplir le travail et qu'il n'avait aucunement l'intention de faire de la discrimination.
- 3. La contrainte excessive :** l'employeur doit prouver que la règle est raisonnablement nécessaire à l'exécution du travail en cause et que les personnes qui se disent lésées par l'application de celle-ci ne peuvent la mettre en pratique sans qu'il y ait une contrainte excessive.
- 4. La recherche de solutions de remplacement :** l'employeur doit démontrer qu'il a cherché énergiquement des solutions, mêmes innovatrices, et qu'il n'en a trouvée aucune qui est exempte d'effets discriminatoires. S'il existe des solutions de remplacement, il doit démontrer pourquoi celles-ci n'ont pas été adoptées.
- 5. Les capacités personnelles :** l'employeur doit évaluer la personne qui se dit lésée en fonction de ses capacités personnelles et non des caractéristiques présumées ou généralement associées aux personnes du groupe auquel elle appartient. Par exemple, *dans un contexte de métiers non traditionnels, des femmes mécaniciennes de moteurs d'avion se sont butées préalablement à un refus à propos de certains emplois, refus basé sur leur force physique. L'entreprise a su aider ces femmes en mettant à leur disposition des appareils permettant de soulever des charges sans efforts substantiels.*

Notons que les tribunaux tiennent compte de la vocation et de l'envergure de l'organisation. Ainsi, une petite entreprise sera plus apte à voir des frais supplémentaires être considérés comme une contrainte excessive.

1. L'arrêt Meiorin (1999) et l'arrêt Grismer (1999) de la Cour suprême du Canada nous donnent les balises.

2. Inspiré de Alain Bond, CRIA, Avocat Pouliot-Mercure, présentation Colloque Diversité et équité: début d'une complicité, février 2005.

## 5 Former les gestionnaires à la notion d'accommodement raisonnable

Dans l'application au jour le jour de l'accommodement raisonnable, le rôle des gestionnaires est capital. Assistés par les responsables des ressources humaines, ces gestionnaires devront prendre des décisions qui ne doivent pas contrevenir aux chartes, canadienne et québécoise, et autres lois d'application. Il s'agit d'un rôle inhabituel pour lequel une formation s'impose. Généralement, savoir comment, et jusqu'où, adapter ne fait pas partie de leurs connaissances.

Le contenu de la formation reflétera les besoins spécifiques de chaque unité. Une personne experte pourrait être appelée en renfort pour offrir du soutien à la formation ou, au besoin, de l'accompagnement individuel en entreprise, sur une base *ad hoc*.

La formation pourrait contenir l'information décrite dans le présent outil, tout en incluant une démarche permettant aux gestionnaires de bien définir leur marge de manœuvre et de conjuguer avec des situations qui, *a priori*, leur semblent plus difficiles.

### Les conditions de succès



- Créer un contexte propice à l'apprentissage de l'obligation d'accommodement.
- Éviter de se limiter à une approche légaliste de l'accommodement.
- Avoir des communications internes efficaces qui démontrent un leadership d'accommodement.
- Assurer un suivi serré des décisions d'accommodement.
- Mesurer et communiquer les répercussions sur le climat organisationnel.

## Démarche de définition de la marge de manœuvre

### Savoir comment et jusqu'où adapter

<b>Étape 1</b> Établir la légitimité de la demande d'accommodement (situation problématique, enjeu, plainte, droit lésé, etc.)	A) Se poser les questions suivantes : <ul style="list-style-type: none"><li>• La loi exige-t-elle de rechercher un accommodement?</li><li>• S'agit-il de discrimination ou d'un effet préjudiciable?</li></ul> B) Une solution est-elle envisageable pour d'autres motifs que des motifs légaux?	Oui = Étape 2 Non = B et Étape 2C  Oui = Étape 2 Non = Comment bien expliquer le refus à l'employé ou à l'employée.
<b>Étape 2</b> Convenir de l'acceptabilité de l'accommodement demandé	A) La solution d'accommodement enfreint-elle directement ou indirectement les dispositions de la charte?  B) La solution contrevient-elle à d'autres normes nationales?  C) La solution amènera-t-elle des contraintes considérables au fonctionnement de l'entreprise?	Oui = Étape 3 Non = B  Oui = Étape 3 Non = C  Oui = Étape 3 Non = La solution est donc acceptable, mais est-elle la meilleure dans le contexte?
<b>Étape 3</b> Rechercher des solutions possibles à l'intérieur de notre marge de manœuvre	<b>Trouver des solutions mutuellement acceptables basées sur les limites des obligations d'accommodement et sur les stratégies efficaces de résolution de conflits de valeurs et de normes, et convenir de celles-ci, solutions telles que :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• se donner le temps nécessaire à une prise de décision éclairée;</li><li>• ne pas confondre les problèmes et les personnes;</li><li>• avoir conscience des filtres culturels de part et d'autre;</li><li>• consulter, au besoin, les spécialistes du milieu;</li><li>• établir clairement votre marge de manœuvre et la communiquer à vos interlocuteurs ou interlocutrices;</li><li>• favoriser une approche de responsabilisation mutuelle;</li><li>• situer le débat dans le présent et ne pas le laisser dériver vers des questions sur lesquelles vous n'avez aucune prise;</li><li>• ne pas se laisser obnubiler par la demande précise. Amener plutôt les parties à définir le problème en fonction des besoins;</li><li>• avoir l'esprit créatif dans la recherche de solutions à l'intérieur de la marge de manœuvre;</li><li>• prévoir des stratégies de cheminement pour faire comprendre et accepter votre décision par les personnes qu'elle pourrait mécontenter.</li></ul>	Les solutions sont mutuellement acceptables. De plus, elles sont bien communiquées et expliquées aux groupes d'employés qui pourraient être touchés par la question, afin de ne pas créer un effet pervers de l'accommodement.

## Pratiques d'entreprise

### BNP Paribas Canada

À BNP Paribas Canada, la saine gestion de la diversité est au cœur des objectifs organisationnels. Non seulement l'entreprise a adopté une politique générale de gestion de la diversité, mais également elle a outillé ses gestionnaires vis-à-vis de la notion d'accommodement raisonnable. Une formation est offerte aux membres du personnel qui doivent gérer des équipes de travail. Également, une politique sur les différentes demandes d'accommodement raisonnable a été rédigée et des orientations d'actions y ont été décrites.

### Les aliments Cargill (usine de Chambly)

À Cargill, une entreprise de transformation alimentaire, plusieurs groupes minoritaires sont représentés. Par le fait même, différentes demandes d'accommodement surviennent. Plusieurs de ces requêtes ont rapport avec des adaptations visant à faciliter les pratiques religieuses et culturelles du personnel. Certaines de ces revendications touchent la tenue vestimentaire. La plupart de celles-ci sont accordées au personnel de bureau. Par contre, pour le personnel de production ayant à manipuler de la nourriture ou de la machinerie, les demandes visant à obtenir le droit de porter des vêtements liés à leur pratique religieuse (par exemple, le hijab, le turban, la djellaba, etc.) doivent être traitées différemment. Devant cette situation, l'entreprise est en droit de refuser ces demandes puisque cela représenterait une contrainte excessive l'obligeant à réduire ses normes liées à la santé et à la sécurité des travailleurs et des travailleuses, de même qu'à la conservation de la salubrité et de l'hygiène à l'intérieur de ses processus de production. Néanmoins, lorsqu'un accommodement raisonnable n'entre pas à l'intérieur de ces contraintes, il est généralement accordé. Des salles à l'intérieur de l'entreprise ont été mises à la disposition de certaines personnes pour leur permettre d'exercer pleinement leur religion durant les heures de bureau.

## Info



BOSSET, Pierre. *Les aspects juridiques de l'accommodement raisonnable*. [Exposé fait à l'Institut de recherche et de formation interculturelles de Québec, novembre 1994].

ORDRE DES CONSEILLERS EN RESSOURCES HUMAINES ET EN RELATIONS INDUSTRIELLES AGRÉÉS DU QUÉBEC. *Cahier du participant*. [Cahier remis au Colloque diversité et équité: le début d'une complicité, 23 février 2005, Montréal].

VILLE DE MONTRÉAL. *L'accommodement raisonnable: guide à l'intention des gestionnaires de la Ville de Montréal*, [En ligne]. [[www2.ville.montreal.qc.ca/ocpm/pdf/PD02/4r.pdf](http://www2.ville.montreal.qc.ca/ocpm/pdf/PD02/4r.pdf)] (Consulté le 20 septembre 2005).

Le contenu de cette fiche a été élaboré par:



GROUPE CONSEIL  
CONTINUUM

Présenté par:



MOUVEMENT  
QUÉBÉCOIS  
DE LA QUALITÉ





## Bibliographie

- ADLER, Nancy J. *Comportement organisationnel : une approche multiculturelle*, Repentigny, Éditions Reynald Goulet, 1994.
- BELLARD, E. et C.-C. RÜLING. *Reflections and Projections of Boundaries in the Diversity Management Discourses in the United States, France and Germany*. [Exposé fait au 17th EGOS Colloquium, du 5 au 7 juillet 2001, Lyon, France].
- BELLARD, E. et C.-C. RÜLING. *Importing Diversity Management: Corporate Discourses in France and Germany*, [En ligne]. [www.hec.unige.ch/recherches\_publications/cahiers/2001/2001.13.pdf] (Consulté le 20 septembre 2005).
- BELLE, Françoise. « Pour une gestion "culturelle" des ressources humaines », *Gestion*, vol. 17, n° 2, été 1992, p. 16-27.
- BELOUT, A., S. L. DOLAN et T. SABA. "Trends and Emerging Values in Human Resource Management: The Canadian Scene", *International Journal of Manpower*, vol. 22, n° 3, 2001.
- BENOIT, C. et M.-D. ROUSSEAU. *La gestion des ressources humaines dans les PME au Québec : perception des dirigeants*, Québec, Les Publications du Québec, 1993.
- BLACK, Susan. "What Gets Measured Gets Done: Using Metrics to Support Diversity", *Canadian HR Reporter*, 16 décembre 2002, p. 13-14.
- BOSSET, Pierre. *Les aspects juridiques de l'accommodement raisonnable*. [Exposé fait à l'Institut de recherche et de formation interculturelles de Québec, novembre 1994].
- BOURCIEU, Stéphan. « L'internationalisation des PME : du déterminisme au volontarisme stratégique », *Gestion*, vol. 25, n° 1, printemps 2000, p. 12-21.
- CAMO-PI. *Accueil*, [En ligne], 1995, CAMO-Personnes immigrantes. [www.camo-pi.qc.ca] (Consulté le 20 septembre 2005).
- CASSE, P. et S. P. S. DEOL. *La négociation inter-culturelle*, Paris, Chotard et Associés Éditeurs, 1987.
- CATALYST. *Becoming a Diversity Champion*, Catalyst, 2002 (Making Change).
- CATALYST. *Creating a Business Case for Diversity*, Catalyst, 2002 (Making Change).
- CATALYST. *Developing a Diversity Recruitment Strategy*, Catalyst, 2002 (Making Change).
- CATALYST. *Tackling Resistance to Diversity Efforts*, Catalyst, 2002 (Making Change).
- CATALYST. *Using Metrics to Support Workforce Diversity*, Catalyst, 2002 (Making Change).
- CAVER, K. A. et A. B. LIVERS. "Dear White Boss", *Harvard Business Review*, novembre 2002, p. 76-81.
- CENTRE DES FEMMES DE MONTRÉAL. *Les outils de sélection en emploi et les femmes immigrantes*, Montréal, 1995, p. 51-63.
- CHEYLAND-HACCURIA, Christine. *Gestion des ressources humaines et PME internationales : une problématique de recherche*, [En ligne]. [www.hec.ca/airepme/pdf/1996/1%20Cheyland.pdf] (Consulté le 20 septembre 2005).
- DESLANDES, N., M. LEMELIN et M.-F. WAXIN. « Les difficultés vécues par les minorités visibles dans le contexte de travail multi-ethnique », Service de l'enseignement GRH, HEC Montréal, 19 septembre 2002.
- DOLAN, Shimon L. et Randall S. SCHULER. *La gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000*, 2<sup>e</sup> édition, Saint-Laurent, Éditions du Renouveau pédagogique, 1995.
- DROUIN, Gilles. « La méthode Sigma », *PME*, juillet-août 2005, p. 9.
- EARLY, P. C. et E. MOSAKOWSKI. "Cultural Intelligence", *Harvard Business Review*, octobre 2004, p. 139-146.
- EMPLOI-QUÉBEC. *Accueil*, [En ligne], gouvernement du Québec. [www.emploiquebec.net/francais/index.htm] (Consulté le 20 septembre 2005).
- GOSELIN, A. et N. CHOUAT. « Valoriser et gérer la diversification de la main-d'œuvre », *Gestion*, vol. 17, n° 2, été 1992, p. 49-57.

- HOHL, J. et M. COHEN-ÉMERIQUE. «La menace identitaire chez les professionnels en situation interculturelle : le déséquilibre entre scénario attendu et scénario reçu», *Canadian Ethnic Studies = Études ethniques au Canada*, vol. 21, n° 1, 1999, p. 106-123.
- LACOURSIÈRE, R., B. FABI et J. ST-PIERRE. *Impact de certaines pratiques de GRH sur la performance organisationnelle et financière des PME*, [En ligne]. [www.hec.ca/airepme/pdf/2000/58.pdf] (Consulté le 20 septembre 2005).
- LEGAULT, G. *L'intervention interculturelle*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, 2000.
- LEMIEUX, Sylvie. «Comment gérer la diversité culturelle en entreprise», *Les Affaires*, 8 août 2002.
- MEYERSON, E. D. et J. K. FLETCHER. "A Modest Manifesto for Shattering the Glass Ceiling", *Harvard Business Review*, janvier-février 2000, p. 127-136.
- MILLER, G. E. et J. I. A. ROWNEY. "Workplace Diversity Management in a Multicultural Society", *Women in Management Review*, vol. 14, n° 8, 1999, p. 98-108.
- OFFICE DES PROFESSIONS DU QUÉBEC. *Accueil*, [En ligne], 2001, gouvernement du Québec. [www.opq.gouv.qc.ca] (Consulté le 20 septembre 2005).
- ONTARIO. MINISTÈRE DES AFFAIRES CIVIQUES ET DE L'IMMIGRATION. *Des résultats par la diversité : un guide pour les entreprises*, 1997, 104 p.
- ORDRE DES ADMINISTRATEURS AGRÉÉS DU QUÉBEC. *Les besoins et attentes en services conseils de la PME au Québec : rapport final*, [En ligne], 2000. [www.adma.qc.ca/clients/ADMA/ADMA.nsf/0/6F5A7B21A32CC21385256BC100625259/\$file/pme.pdf] (Consulté le 20 septembre 2005).
- ORDRE DES CONSEILLERS EN RESSOURCES HUMAINES ET EN RELATIONS INDUSTRIELLES AGRÉÉS DU QUÉBEC. *Accueil*, [En ligne]. [www.orhri.org] (Consulté le 20 septembre 2005).
- ORDRE DES CONSEILLERS EN RESSOURCES HUMAINES ET EN RELATIONS INDUSTRIELLES AGRÉÉS DU QUÉBEC. *Cahier du participant*. [Cahier remis au Colloque diversité et équité : le début d'une complicité, 23 février 2005, Montréal].
- QUÉBEC. *Charte des droits et libertés de la personne : L.R.Q., chapitre C-12*, à jour au 1<sup>er</sup> octobre 2005, [En ligne], Éditeur officiel du Québec. [www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/home.php#] (Consulté le 5 octobre 2005).
- QUÉBEC. MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, DU LOISIR ET DU SPORT. *Accueil*, [En ligne], gouvernement du Québec. [www.mels.gouv.qc.ca] (Consulté le 20 septembre 2005).
- QUÉBEC. MINISTÈRE DE L'IMMIGRATION ET DES COMMUNAUTÉS CULTURELLES. *Accueil*, [En ligne], gouvernement du Québec. [www.micc.gouv.qc.ca] (Consulté le 20 septembre 2005).
- SAVOYAT, B. «Mieux vaut désamorcer les tensions culturelles», *PME*, novembre 2002, p. 120-121.
- SCHERMERHORN, John R. et autres. *Comportement humain et organisation*, Saint-Laurent, Éditions du Renouveau pédagogique, 1994.
- SOUTAR, S. "Beyond the Rainbow", *Association Management*, vol. 56, n° 4, avril 2004, p. 26-33.
- STRATTEN, Scott. "Diversity Organizations, Services, Strategies that Create Inclusive Workplaces", *Canadian HR Reporter*, 16 décembre 2002, p. 15.
- SULLIVAN, John. *Increasing Diversity Hires by Modifying Your Employee Referral Program*, [En ligne], 1<sup>er</sup> mars 2004. [www.ereexchange.com/Articles/default.asp?CID={327602F7-270F-46B2-A745-BF0D45799C3E}] (Consulté le 20 septembre 2005).

- SULLIVAN, John. *Re-Thinking Diversity Recruiting: Part 1*, [En ligne], 12 janvier 2004. [www.erechange.com/Articles/default.asp?CID={0C473D20-ED18-4891-88DC-87DB212512A9}] (Consulté le 20 septembre 2005).
- SULLIVAN, John. *Re-Thinking Diversity Recruiting: Part 2*, [En ligne], 26 janvier 2004. [www.erechange.com/Articles/default.asp?CID={7B908135-B5E1-4009-9706-85FA4BCF4837}] (Consulté le 20 septembre 2005).
- SULLIVAN, John. *Re-Thinking Diversity Recruiting: Part 3*, [En ligne], 2 février 2004. [www.erechange.com/Articles/default.asp?cid={09289ECB-7E28-4443-AA86-4F4F9D668AE3}] (Consulté le 20 septembre 2005).
- TABLE DE CONCERTATION DES ORGANISMES AU SERVICE DES PERSONNES RÉFUGIÉES ET IMMIGRANTES. *Cap sur l'intégration*. [Document remis lors du 25<sup>e</sup> anniversaire de la Table, 2005].
- THE CONFERENCE BOARD OF CANADA. *Communiqué 05-12f: les minorités visibles aux prises avec de subtils obstacles à l'avancement*, [En ligne]. [www.conferenceboard.ca/press/2004/visible%5Fminority%5Fadvancement%2Df.asp] (Consulté le 20 septembre 2005).
- THE CONFERENCE BOARD OF CANADA. *Hot HR Issues for the Next Two Years*, [En ligne]. [www.conferenceboard.ca/humanresource/HR-briefing.pdf] (Consulté le 20 septembre 2005).
- THE CONFERENCE BOARD OF CANADA. *Les talents des minorités visibles, un atout essentiel en affaires*, [En ligne]. [www.conferenceboard.ca/cgi-bin/MsmGo.exe?grab\_id=123&EXTRA\_ARG=&CFGNAME=MssFind%2Ecfcg&host\_id=42&page\_id=1903104&query=diversit&hiword=DIVERSITE+] (Consulté le 20 septembre 2005).
- THE CONFERENCE BOARD OF CANADA. *The Voices of Visible Minorities: Speaking Out on Breaking Down Barriers*, [En ligne]. [www.conferenceboard.ca/boardwiseii/temp/BoardWise20LHEIPHDJNLOCOLFFKEMHNM200510393620/629-04%20Visible%20Minorities-Briefing-for%20web.pdf] (Consulté le 20 septembre 2005).
- THE CONFERENCE BOARD OF CANADA. *Toward Maximizing the Talents of Visible Minorities: Potential, Performance and Organizational Practices*, [En ligne]. [www.conferenceboard.ca/MTVM/608-04MaxTalentsBooklet.pdf] (Consulté le 20 septembre 2005).
- THOMAS, A. D. "Diversity as Strategy", *Harvard Business Review*, septembre 2004, p. 98-108.
- THOMAS, A. D. "The Truth about Mentoring Minorities, Race Matters", *Harvard Business Review*, avril 2001, p. 99-107.
- VALLERAND, Nathalie. « Vive la différence », *PME*, juillet-août 2004, p. 10-11.
- VILLE DE MONTRÉAL. *L'accommodement raisonnable: guide à l'intention des gestionnaires de la Ville de Montréal*, [En ligne]. [www2.ville.montreal.qc.ca/ocpm/pdf/PD02/4r.pdf] (Consulté le 20 septembre 2005).
- WHEELER, M. L. "Diversity: The Performance Factor", *Harvard Business Review*, mars 2005, p. 51-57.
- WILSON, Trevor. *Diversity at Work: The Business Case for Equity*, Ontario, John Wiley & Sons, 1999, 264 p.