

# Couvert à la diversité ethnoculturelle



Guide des **bonnes pratiques** pour l'accueil  
et l'intégration des personnes immigrantes  
dans les équipes de travail

# Table des matières

<b>La diversité, une richesse pour les entreprises</b> .....	<b>3</b>
<b>Anticiper les enjeux pour mieux s’y préparer</b> .....	<b>4</b>
La complexité des démarches administratives à l’embauche .....	4
Le travail et l’esprit d’équipe .....	4
Sentiment d’iniquité entre les membres de l’équipe .....	5
L’intégration des recrues .....	5
<b>Des parcours variés, des solutions adaptées</b> .....	<b>6</b>
Les travailleuses et travailleurs qualifiés .....	6
Les personnes réfugiées et demandeuses d’asile.....	7
Les étudiantes et étudiants internationaux .....	7
Les travailleuses et travailleurs étrangers temporaires.....	8
<b>L’aventure de l’immigration</b> .....	<b>9</b>
<b>Les différences culturelles</b> .....	<b>10</b>
Les relations entre les gestionnaires et les personnes employées .....	11
Le rapport au temps.....	12
Les modes de communication .....	13
<b>À vos plans d’action!</b> .....	<b>13</b>
Pourquoi il est important de faire un plan d’action de la gestion de la diversité ethnoculturelle? .....	13
Comment créer et mettre en œuvre un plan d’action?.....	14
<b>À ne pas oublier, pour une gestion réussie de la diversité ethnoculturelle</b> .....	<b>16</b>

Ce guide s’adresse aux entreprises qui souhaitent mieux comprendre l’apport des personnes immigrantes et les enjeux d’intégration en milieu de travail. Vous y trouverez des outils et des conseils pour faire le point sur vos pratiques et améliorer la gestion de la diversité ethnoculturelle au sein de votre organisation.

Rédaction : **Martine Boutin**, [Option-travail](#)

Coordination : [Ville de Québec](#)

Partenaire : Ce guide a été réalisé avec la participation financière du [ministère de l’Immigration, de la Francisation et de l’Intégration \(MIFI\)](#) dans le cadre du **Programme d’appui aux collectivités**.

Février 2024

# La diversité, une richesse pour les entreprises

Valoriser la diversité ethnoculturelle, tant dans le recrutement de personnes immigrantes que dans les méthodes de gestion, entraîne des avantages variés pour les entreprises. Celles qui ont mis en place de bonnes pratiques en gestion de la diversité dénotent notamment un apport positif sur les éléments suivants.

## Le développement des équipes de travail et de leurs membres

En contact avec des bagages professionnels différents, les équipes de travail acquièrent de nouvelles connaissances et développent leurs habiletés et leurs compétences. Les membres de l'équipe améliorent notamment leur tolérance aux points de vue différents des leurs, leur esprit critique, leur capacité d'adaptation, leur ouverture au changement et leur créativité.

## L'innovation au sein de l'entreprise

La diversité ethnoculturelle apporte des regards différents sur des situations et des enjeux rencontrés en entreprise. Le partage d'idées peut faire en sorte de générer des solutions novatrices et d'améliorer les façons de faire.

## La réputation de l'entreprise

Une entreprise qui valorise ouvertement la diversité ethnoculturelle améliore son image aux yeux du public et de la clientèle, participant ainsi à sa bonne réputation.

## Le recrutement et la rétention du personnel

Une entreprise qui utilise des modes de recrutement et de gestion inclusifs attire et stimule les candidates et candidats qui développeront davantage leur sentiment d'appartenance à l'organisation et voudront y rester plus longtemps.

## La compétitivité de l'entreprise

En développant une meilleure connaissance des personnes issues de la diversité ethnoculturelle, les entreprises peuvent mieux cerner les besoins de cette clientèle et rendre leurs activités promotionnelles plus efficaces.

## L'accès à une main-d'œuvre qualifiée et motivée

Dans un marché où la main-d'œuvre qualifiée est parfois difficile à dénicher et à mobiliser, les travailleuses et travailleurs issus de la diversité ethnoculturelle représentent de nouveaux talents avec des compétences diversifiées. Généralement installées au Québec dans l'optique d'améliorer leur situation professionnelle, ces personnes sont souvent déterminées et enthousiastes à intégrer le marché du travail.

# Anticiper les enjeux pour mieux s'y préparer

Comprendre les défis de la gestion de la diversité ethnoculturelle est un premier pas afin de trouver des solutions pour les contourner ou les atténuer. Voici quelques exemples d'enjeux rencontrés en entreprise et des pistes d'action.

## La complexité des démarches administratives à l'embauche

Le recrutement de personnel à l'étranger implique plusieurs démarches administratives et des coûts importants. Il existe toutefois des solutions pour alléger cette charge :

- Considérer les candidatures des personnes issues de l'immigration qui sont déjà sur le territoire et dont le statut implique peu ou pas de démarches administratives (ex. : résidentes ou résidents permanents et étudiantes ou étudiants internationaux);
- Utiliser les services spécialisés dans le recrutement de personnel à l'étranger (ex. : [services-conseil des conseillères et conseillers du MIFI](#), missions de recrutement [Journées Québec](#), [Québec International](#), spécialistes en immigration, etc.).

## Le travail et l'esprit d'équipe

La cohésion de l'équipe de travail est une préoccupation courante dans les entreprises. Lorsque les personnes employées présentent des caractéristiques diversifiées, on voit parfois l'apparition de clans au sein des groupes de travail.

Par ailleurs, les différences culturelles et la faible maîtrise du français de certains travailleurs et travailleuses peuvent engendrer des malentendus et des difficultés de communication qui rendent le développement d'un sentiment d'appartenance plus ardu.

**Pour faciliter la communication et la collaboration, il est possible de :**

- Organiser des activités sociales qui valorisent la diversité au sein de l'équipe (ex. : repas interculturel, activités pour souligner les fêtes nationales des pays d'origine des personnes employées);
- Utiliser des services de francisation en entreprise;
- Former les équipes de travail à la diversité et à la communication interculturelle.



## Sentiment d'iniquité entre les membres de l'équipe

Plusieurs entreprises craignent que des membres de l'équipe perçoivent comme du favoritisme les accommodements et l'aide particulière apportée aux personnes issues de la diversité.

**Afin d'éviter ce sentiment, il est possible de :**

- Préparer une activité de sensibilisation aux enjeux des personnes immigrantes pour l'ensemble de l'équipe;
- Mettre en place des mesures de soutien accessibles et modulables pour toutes et tous (par exemple du mentorat pour toutes les recrues);
- Expliquer aux personnes déjà à l'emploi de l'organisation que ces mesures permettent à tout le monde de partir sur un même pied d'égalité dans leur prestation d'emploi, en donnant l'exemple d'autres accommodements offerts pour des raisons différentes (ex. : travailleuses et travailleurs avec des enfants).

### L'intégration des recrues

Intégrer un emploi est un défi en soi, mais pour les personnes immigrantes s'ajoute aussi la compréhension des codes sociaux et culturels et du vocabulaire utilisé dans leur domaine au Québec. Certaines d'entre elles prendront donc un peu plus de temps à devenir efficaces dans leur poste.

**Pour aider une recrue à être à l'aise et efficace dans l'entreprise, vous pouvez :**

- La diriger vers la session [Objectif Intégration](#) du ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration;
- La diriger vers [Accompagnement Québec](#), un service gratuit et personnalisé d'intégration offert aux personnes immigrantes;
- Offrir une séance d'information sur les caractéristiques de votre entreprise et sur le monde du travail au Québec;
- Jumeler la recrue avec un mentor, une mentore, un parrain ou une marraine pendant les premiers mois de travail;
- Préparer un lexique avec le vocabulaire couramment utilisé dans le poste et dans l'entreprise;
- S'assurer que le guide du personnel et les règles de l'entreprise sont rédigés de façon claire, concrète et sans ambiguïté.



## Des parcours variés, des solutions adaptées

La diversité ethnoculturelle comprend un ensemble de situations variées. Au-delà des enjeux globaux, certains défis sont plus spécifiques selon les [statuts d'immigration](#) des travailleuses et travailleurs. Toutefois, chaque personne, selon son tempérament et son histoire, peut présenter ou non ces défis couramment identifiés par les entreprises. Tant les personnes immigrantes que leurs collègues natifs et natives doivent partager la responsabilité d'acquérir des compétences interculturelles.

### Les travailleuses et travailleurs qualifiés

Ces personnes ont généralement choisi de s'installer au Québec et obtiennent d'office la résidence permanente. L'acceptation de leur demande d'immigration se fait en fonction de plusieurs critères comme leur âge, leur scolarité, leur expérience professionnelle et leur connaissance du français.



#### Valeur ajoutée

Leurs qualifications professionnelles et, très souvent, leur connaissance du français.



#### Principal défi pour les entreprises

Bien évaluer leurs compétences afin d'adapter la formation et les mesures d'intégration.



#### Astuces

- Consulter des tableaux comparatifs entre le système scolaire québécois et français pour situer le diplôme de la candidate ou du candidat (beaucoup de pays ont un système semblable);
- Vérifier si la personne a complété l'[Évaluation comparative des études effectuées hors Québec](#) qui permet de mieux comprendre son niveau de scolarité;
- Utiliser des tests techniques, des questionnaires ou des mises en situation pour évaluer ses compétences.



## Les personnes réfugiées et demandeuses d'asile

Leur immigration a souvent été précipitée par des événements sociopolitiques qui les amène à craindre pour leur vie et leur sécurité (guerres, persécutions pour motifs religieux ou raciaux, etc.). Les personnes réfugiées ont généralement transité par un autre pays ou un camp avant d'être invitées à s'installer de façon permanente au Québec. Celles qui demandent l'asile sont arrivées par leurs propres moyens et veulent être reconnues comme réfugiées pour ainsi devenir résidentes permanentes. En attendant que leur demande soit traitée, elles peuvent faire une demande de permis de travail ouvert.



### Valeur ajoutée

Le riche réseau de leur communauté d'origine installée au Québec, qui constitue un bassin de main-d'œuvre potentielle pour les entreprises.



### Principal défi pour les entreprises

Souvent un faible niveau de français et de connaissances sur le fonctionnement du marché du travail québécois.



### Astuces

- Miser sur les compétences acquises hors du marché du travail lors du recrutement (bénévolat, activités dans les camps, etc.);
- Soutenir la personne dans son processus de francisation, par exemple en l'aidant à s'inscrire à des cours de francisation, en adaptant son horaire de travail pour lui permettre de participer à ces cours ou en lui parlant en français le plus souvent possible;
- Utiliser des pictogrammes ou des photos pour présenter les tâches de travail, les règles de l'entreprise ainsi que les comportements et les attitudes de base attendues sur le marché du travail (ex. : appeler pour prévenir qu'on est malade, expliquer quand et comment est versé le salaire, etc.).

## Les étudiantes et étudiants internationaux

Les étudiantes et étudiants internationaux ont été admis dans un programme d'études au Québec et ont aussi les autorisations pour travailler sous certaines conditions. À la fin de leurs études, ces personnes peuvent rester au Québec à titre de travailleuses et travailleurs temporaires.



### Valeur ajoutée

Scolarisés au Québec, leurs compétences et leurs connaissances sont en adéquation avec le milieu du travail québécois.



### Principal défi pour les entreprises

Conciliation études-travail, nécessité de réussir leurs cours pour conserver leur statut.

## Les étudiantes et étudiants internationaux (suite)



### Astuces

- Les recruter pour des stages d'études et des emplois à temps partiel, de façon à pouvoir bénéficier de leurs services à temps plein entre les périodes d'études ou à l'obtention de leur diplôme;
- Offrir des conditions de travail flexibles qui permettent une bonne conciliation études-travail et favorise la réussite scolaire (ex. : offrir des congés pendant les périodes d'examen).



## Les travailleuses et travailleurs étrangers temporaires

Ces personnes ont été recrutées à l'étranger et ont un permis lié à un employeur spécifique (permis fermé). Les conjointes et conjoints de personnes de divers statuts d'immigration peuvent aussi détenir un permis de travail temporaire qui leur permet de travailler pour n'importe quel employeur (permis ouvert). Les permis de travail temporaires peuvent être renouvelés à leur terme.



### Valeur ajoutée

Des qualifications et de l'expérience liées à l'emploi, un intérêt à s'installer de façon permanente au Québec.



### Principal défi pour les entreprises

Certaines contraintes liées au permis de travail (interdiction de travailler dans certains domaines), démarches de renouvellement de permis, maîtrise de la langue française variable.



### Astuces

- S'il n'est pas possible d'embaucher une candidate ou un candidat intéressant en raison d'une contrainte indiquée sur son permis, l'informer qu'il est possible de modifier ces conditions et le diriger vers [Immigration Canada](#) pour connaître les démarches à effectuer;
- Inviter la personne employée à amorcer le renouvellement de son permis de travail quelques mois avant l'échéance de celui-ci;
- Utiliser des services de francisation en entreprise ou offrir un horaire qui permet de concilier le travail et des cours de francisation à temps partiel.

## L'aventure de l'immigration

Les motivations pour immigrer au Québec sont de divers ordres : fuir une situation dangereuse, vivre dans une société qui correspond davantage à nos valeurs, améliorer sa condition professionnelle, assurer un meilleur avenir à ses enfants, etc.

Trouver un emploi est souvent la principale préoccupation des personnes nouvellement arrivées, car il leur permet d'accéder à une sécurité financière et de se sentir intégrées à la société québécoise. C'est cependant toute une aventure! Pour réussir à dénicher un emploi, elles doivent entre autres comprendre le marché du travail, apprendre à bien expliquer et vendre leurs diplômes et leurs compétences, s'adapter à la culture québécoise, développer leur compréhension de la langue française ainsi que des expressions et de l'accent québécois.

Les personnes immigrantes doivent, en plus, entreprendre de multiples démarches pour leur installation et celle de leur famille.

### Elles doivent entre autres:

- Trouver un appartement;
- Acheter tous les meubles et le matériel nécessaires à la vie quotidienne;
- Apprivoiser le transport en commun ou la conduite automobile en hiver;
- Inscrire leurs enfants à l'école ou trouver une garderie;
- Acheter des vêtements adaptés au climat québécois;
- Comprendre le système de santé québécois;
- Soutenir leur conjointe ou conjoint dans sa recherche d'un emploi;
- Etc.



Comme employeur, il est important de faire preuve de compréhension et de considérer autant les enjeux professionnels que personnels d'une personne immigrante, car ceux-ci peuvent affecter sa concentration et son rendement de travail.

### Voici quelques façons d'offrir du soutien :

- Demander à une ou un collègue volontaire de lui faire visiter la ville;
- La référer à [Accompagnement Québec](#) et aux [organismes](#) qui peuvent l'appuyer dans son installation et ses autres démarches;
- Faire appel à son propre réseau de contacts pour épauler la personne dans sa recherche de garderie ou pour aider sa conjointe ou son conjoint à trouver du travail;
- Faire preuve de flexibilité si de l'accompagnement ou des congés sont nécessaires pour compléter des démarches administratives.



## Les différences culturelles

La culture est un mécanisme qui permet à une personne de s'intégrer à un groupe et qui établit des repères dans une société pour son bon fonctionnement. Intégrée dès l'enfance par l'éducation, la culture est en grande partie inconsciente et va bien au-delà des comportements d'une personne.

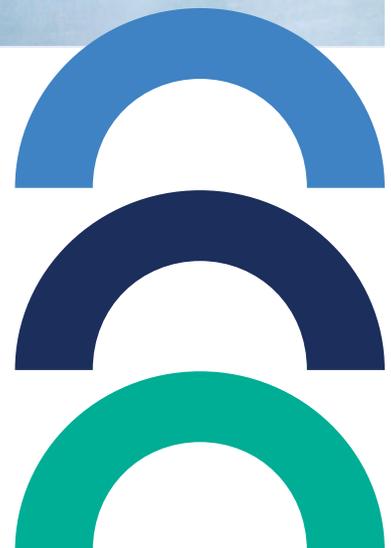
### Elle va aussi influencer :

- Ses croyances (ce qui est considéré vrai, bien ou mal);
- Ses valeurs (ce qui est important ou idéal);
- Sa vision du monde (comment elle perçoit et comprend ce qui l'entoure);
- Sa façon de ressentir certaines situations et d'y réagir.



### La diversité ethnoculturelle, c'est donc la rencontre de plusieurs visions d'une même réalité!

Aucune de ces visions n'est meilleure ou préférable à l'autre, il s'agit simplement d'une lecture différente de l'environnement qui nous entoure. Bien gérer la diversité, ce n'est pas imposer son point de vue à l'autre, c'est plutôt trouver des stratégies pour bien fonctionner dans le respect de la culture de chacune et chacun.



**Voici différentes visions du monde qui se croisent souvent en milieu de travail et des exemples de comportements qui y sont associés.**



**Attention aux généralisations!** Chaque personne a un tempérament et une personnalité qui affecte aussi ses comportements. Tout n'est donc pas attribuable à la culture.

## Les relations entre les gestionnaires et les personnes employées

Faible hiérarchie	Forte hiérarchie
<p>Au Québec, la gestion participative est habituellement encouragée. Les gestionnaires méritent le respect selon leurs compétences et leur style de gestion. L'autonomie et la prise d'initiative des personnes employées y sont valorisées. Il y a souvent une ouverture à recevoir les idées et le point de vue des travailleuses et des travailleurs. Une relation plus familière peut être établie avec la ou le gestionnaire (ex. : tutoyer, interpeller par le prénom, etc.).</p>	<p>Dans d'autres cultures, le respect de la personne gestionnaire s'impose avec sa position et son titre. Comme la gestion de l'entreprise est plus unidirectionnelle, les personnes employées sont moins incitées à partager leur point de vue. On s'attend plutôt à ce qu'elles suivent les consignes et la prise d'initiative n'est pas toujours encouragée. Il est recommandé de s'adresser à la ou au gestionnaire avec des marques de politesse (ex. : vouvoyer).</p>

Les entreprises ont habituellement davantage de difficultés à s'adapter aux personnes issues de cultures à forte hiérarchie puisque cette vision est plus éloignée de la tendance générale au Québec.

### Voici quelques stratégies qui sont alors utiles :

- Expliquer clairement les tâches et inviter la personne employée à avvertir sa ou son gestionnaire lorsqu'elle a terminé;
- Mentionner qu'il n'y aura pas de « sanction » parce qu'une question est posée à une personne en hiérarchie;
- Offrir un accompagnement plus soutenu et des rétroactions plus fréquentes lors des premiers mois d'emploi;
- Jumeler la recrue à une ou un collègue (sans relation hiérarchique) à qui elle peut poser ses questions;
- Solliciter directement son opinion sur un sujet et montrer de la reconnaissance quand elle ose se prononcer;
- Valoriser sa loyauté envers l'organisation et sa collaboration avec le gestionnaire.



## Le rapport au temps

Vision du temps linéaire	Vision du temps élastique
<p>Au Québec, la vision du temps est linéaire et segmentée. Le respect de l'horaire et des échéanciers est très valorisé. Les gens sont davantage axés sur l'avenir, donc le temps est planifié. Les retards sont mal vus. Il est même préférable d'arriver à l'avance ou de terminer le travail avant les délais prévus. Les personnes employées sont axées sur la tâche et cherchent à être efficaces (ex. : assister à une réunion et prendre leurs appels par la suite).</p>	<p>Dans d'autres cultures, le temps est perçu comme cyclique et élastique. Les gens sont habituellement axés sur le moment présent. Ils saisissent donc les occasions quand elles se présentent et vont accorder du temps à bien établir les relations avant de se mettre à la tâche (ex. : discuter avec les collègues en début de réunion avant de rentrer dans le vif du sujet). En général, les gens sont plus tolérants par rapport aux retards et au dépassement des échéanciers. Il est souvent préférable de bien faire les choses plutôt que de les faire rapidement ou dans un délai prescrit.</p>

Au Québec, le temps est plutôt organisé et segmenté. Il est possible de mettre en place ces stratégies pour mieux collaborer avec une personne employée avec une vision du temps plus élastique :

- Signifier clairement les attentes quant aux échéanciers et les conséquences de leur dépassement sur l'entreprise et les collègues de travail;
- Se montrer conciliant lorsqu'il y a dépassement des échéanciers et que cela a peu de répercussions;
- Offrir des horaires de travail variables permettant à la personne employée d'accomplir ses tâches aux heures qui lui conviennent mieux;
- Aider la travailleuse ou le travailleur à trouver des stratégies et des outils pour mieux gérer son temps en fonction des attentes de l'entreprise (ex. : outils de planification, logistique de transport, etc.);
- Expliquer concrètement la notion de ponctualité (ex. : être à la réunion à l'heure indiquée) et comment les retards sont perçus (ex. : manque de respect);
- Mentionner les comportements attendus en cas de retard (ex. : prévenir).



## Les modes de communication

Communication directe	Communication indirecte
<p>Au Québec, la communication est généralement explicite et brève. Les gens expriment habituellement leur idée en allant droit au but. Ils ajoutent des explications pour clarifier leur idée principale si c'est nécessaire. Les échanges courriel sont souvent courts et comprennent peu de formules de salutations et de politesse.</p>	<p>Dans d'autres cultures, la communication est tacite et détaillée. Les gens parlent un peu plus du contexte autour de leur idée et partagent souvent beaucoup de détails. Parfois, l'idée principale n'est pas clairement exprimée et doit alors être déduite de l'ensemble du discours. Les courriels peuvent être plus longs et ponctués de plusieurs marques de respect et de politesse.</p>

Puisque le mode de communication québécois est plutôt direct, les échanges avec des personnes qui communiquent indirectement peuvent nécessiter des ajustements.

### Voici quelques astuces pour mieux comprendre les travailleuses ou travailleurs issus de ce type de culture :

- Essayer de reformuler et de résumer ce que l'on a compris de leur message;
- Détailler davantage ses explications et ses courriels pour répondre à leur besoin de précision;
- Leur donner le défi d'expliquer leur idée en deux phrases ou en moins de deux minutes;
- Montrer un exemple de courriel qui correspond à un discours direct, inviter la personne à retravailler le sien afin qu'il soit plus concis.

## À vos plans d'action!

### Pourquoi il est important de faire un plan d'action de la gestion de la diversité ethnoculturelle?

- Faire le point sur les bonnes pratiques déjà en place et favoriser leur continuité.
- Mieux cerner les défis rencontrés par l'entreprise et développer des stratégies pour y remédier.
- Veiller à ce que le développement de l'entreprise se fasse en adéquation avec les valeurs de la société actuelle.
- Accéder aux bons côtés de la diversité ethnoculturelle tels que présentés à la page 3.
- Et bien plus!



# Comment créer et mettre en œuvre un plan d'action?

## 1. Déterminer les objectifs de cette démarche

Identifier ses attentes et ses motivations à mettre en place un tel plan d'action permet de s'assurer qu'il répond aux besoins de l'entreprise et de persévérer dans la démarche.

**Ces objectifs peuvent être, par exemple, de :**

- Veiller à ce que les pratiques soient en adéquation avec les valeurs de l'entreprise;
- Attirer davantage la main-d'œuvre qualifiée;
- Fidéliser le personnel issu de l'immigration;
- Moderniser et améliorer l'image de l'entreprise.
- À vous de trouver les vôtres!

## 2. Évaluer l'ouverture de l'entreprise et de ses équipes quant à la diversité ethnoculturelle

L'ouverture des gestionnaires et du personnel par rapport à la diversité ethnoculturelle peut varier selon les entreprises. Il est essentiel de l'évaluer, que ce soit par sondage, groupe de discussion ou lors de rencontres individuelles, afin de s'assurer de la réceptivité à la démarche et aux mesures qui en découleront. Il peut en effet être nécessaire, avant toute autre chose, de mettre en place des activités de sensibilisation et de formation.

## 3. Analyser les politiques et les pratiques actuelles de l'organisation

Il est suggéré d'évaluer si les besoins des travailleuses et travailleurs immigrants sont considérés dans les activités de l'entreprise et si les pratiques sont alors inclusives et équitables à leur endroit.

**Cette réflexion doit, entre autres, considérer :**

- L'inclusion de la diversité ethnoculturelle dans la vision et les orientations stratégiques de l'entreprise;
- La neutralité culturelle des pratiques de recrutement et les modes d'évaluation des compétences;
- La flexibilité de l'encadrement des gestionnaires;
- L'efficacité du programme d'accueil et d'intégration des recrues;
- Les moyens utilisés pour valoriser la diversité dans l'entreprise.

## 4. Faire le point sur les stratégies déjà en place

Parmi les mesures déjà en place, identifier celles qui ont bien fonctionné permet de les consolider et d'assurer leur pérennité. Si elles n'atteignent pas l'objectif souhaité, il s'agit d'une occasion de trouver de nouvelles solutions.

## 5. Déterminer les améliorations souhaitées et les stratégies pour y arriver

C'est à ce moment que se rédige le plan d'action, en n'oubliant pas de déterminer :

- Des objectifs clairs, concrets et mesurables;
- Les stratégies à mettre en place;
- Les moyens concrets pour y arriver;
- Une personne responsable pour chacun des moyens;
- L'échéancier;
- Le moment et les façons d'évaluer l'atteinte des objectifs et l'efficacité de ce qui a été mis en place.



Pour vous inspirer, voici une proposition de plan d'action avec des exemples fictifs.



**Il y a autant d'objectifs que de réalités d'entreprises,**  
d'où l'importance de franchir les étapes précédentes.

Objectif	Stratégie	Moyen	Responsable	Échéance	Évaluation
Recruter 10 nouvelles personnes issues de l'immigration dans la prochaine année	Attirer plus de candidates et candidats immigrants	Ajouter une mention sur l'ouverture à ces candidatures dans les offres d'emploi	Responsable des ressources humaines	Avril 2024	Janvier 2025  Vérifier le nombre de personnes employées immigrantes
	Sélectionner davantage de candidatures issues de l'immigration	Former les responsables des ressources humaines aux bonnes pratiques de recrutement en contexte de diversité ethnoculturelle	Direction	Février 2024	
Diminuer de 20 % les erreurs dues à une mauvaise compréhension des consignes et des procédures	Améliorer la compréhension du français du personnel	Élaborer un lexique des termes techniques	Cheffe ou chef d'équipe de la production	Janvier 2024	Décembre 2025  Quantifier le nombre d'erreurs commises et comparer avec les chiffres de l'année précédente
	Faciliter la compréhension des procédures de travail	Ajouter des images et pictogrammes aux procédures écrites	Responsable des ressources humaines	Mai 2024	

## 6. Diffuser les objectifs du plan et les actions qui seront posées

La gestion de la diversité ethnoculturelle, c'est l'affaire de toute l'entreprise! Autant les gestionnaires que les équipes doivent connaître les orientations du plan d'action pour y adhérer et participer à sa mise en œuvre.

## 7. Assurer le suivi et l'évaluation de façon continue du plan d'action

Il est important de faire régulièrement le point afin de s'assurer, entre autres, de :

- La persévérance de l'entreprise dans la démarche;
- L'atteinte des objectifs par les solutions appliquées;
- Réajuster le tir au besoin;
- Soulever les nouveaux défis rencontrés par l'entreprise et adapter le plan d'action en fonction de ceux-ci.

## À ne pas oublier, pour une gestion réussie de la diversité ethnoculturelle

Voici une liste non exhaustive de bonnes pratiques qui peuvent être mises en place par les entreprises qui souhaitent mieux gérer la diversité culturelle dans leurs activités de recrutement, d'accueil, d'intégration et de rétention de personnel. Vérifiez lesquelles sont déjà en application dans votre organisation et lesquelles pourraient s'ajouter.

### Recrutement

- Rédiger une offre d'emploi inclusive qui énonce clairement une ouverture à la diversité (utilisation d'images qui représentent la diversité ou invitation claire aux candidates et candidats immigrants à postuler, etc.).
- Se doter d'outils et de pratiques de recrutement qui permettent de bien évaluer les qualifications et les compétences des candidates et candidats dont les études et les expériences ont été réalisées à l'étranger (tests techniques, grilles de comparaison des études, etc.).
- Veiller à ce que les questionnaires d'entrevues et les autres outils de recrutement soient exempts d'éléments discriminatoires (ex. : pas de questions sur l'origine ethnoculturelle ou sur la composition familiale).
- Sensibiliser et former les personnes responsables du recrutement aux préjugés et aux biais culturels dans le processus d'embauche.
- Considérer le potentiel de la personne immigrante au-delà des différences culturelles qui peuvent entraver sa performance en entrevue.

### Accueil et intégration

- Bonifier la politique d'accueil et d'intégration des recrues selon les besoins et défis des personnes issues de l'immigration.
- Diriger les personnes recrutées à l'étranger vers les ressources appropriées ou leur transmettre de l'information sur l'installation au Québec (logement, garderie, assurances, démarches administratives, etc.) avant leur arrivée.
- Aider les travailleuses et travailleurs recrutés à l'étranger dans leur installation (accompagnement pour la première épicerie, pour l'achat de meubles ou pour l'inscription des enfants à l'école, etc.).
- Faire visiter les lieux et présenter la recrue à chaque membre de l'équipe.
- Préparer et présenter un horaire pour les premiers jours de travail ainsi qu'une liste de tâches visant à s'approprier le poste occupé.
- Remettre un lexique du vocabulaire utilisé dans l'entreprise.
- Présenter les règles de fonctionnement de l'entreprise, les conditions de travail et les attentes de façon claire et concrète. Idéalement, fournir un document écrit auquel la personne peut se référer.

## Accueil et intégration (suite)

- Jumeler la recrue à un mentor, une mentore, un parrain ou une marraine.
- Donner une liste des personnes-ressources selon les besoins (questions techniques, besoins de matériel de bureau, problèmes informatiques, etc.).
- Préparer un plan d'intégration et de formation, avec des objectifs, des moyens et des délais clairs pour les prochains mois (compétences à développer, connaissances à acquérir, etc.).
- Rencontrer régulièrement la personne dans les mois suivants pour faire le suivi de son intégration et de ses objectifs.

## Rétention

- Intégrer la diversité aux valeurs et aux orientations de l'entreprise.
- Organiser des activités interculturelles et de cohésion d'équipe.
- Adapter l'encadrement des personnes employées selon leurs traits culturels (vision de la hiérarchie, mode de communication, etc.).
- Considérer l'inclusion de l'ensemble de la famille, apporter un soutien en ce sens au besoin (ex. : diriger la conjointe ou le conjoint vers des ressources d'aide à l'emploi).
- Sensibiliser et former l'ensemble du personnel à la diversité ethnoculturelle.
- Considérer les personnes issues de l'immigration et leurs besoins dans la formation continue qui leur est offerte.
- Utiliser des services de francisation en entreprise au besoin.
- Fournir des rétroactions constructives sur une base régulière.
- Identifier les difficultés rencontrées par la personne et l'aider à trouver des stratégies pour y remédier.
- Se montrer sensible aux difficultés vécues en dehors du travail et diriger la personne vers les bonnes ressources (organismes, système de santé, etc.) le cas échéant.





# Neus sommes Quēbec

[vivreensemble.ville.quebec.qc.ca](http://vivreensemble.ville.quebec.qc.ca)

En partenariat avec

Québec 

VILLE DE  
QUÉBEC 

*l'accent*  
d'Amérique