



Guide de gestion et d'intégration de la diversité en milieu de travail

Août 2022

Pour les PME du nord du 49^e parallèle

Réalisé en collaboration avec :



**Raymond Chabot
Grant Thornton**



Avec la participation financière de :



Avant-propos

Les années 2020-2022 ont été caractérisées par de grands changements démographiques, dont le vieillissement de la population québécoise, la croissance de la population autochtone et une demande plus importante pour l'accueil d'immigrants.

À ceci s'est ajoutée une pandémie qui a profondément modifié notre relation à l'emploi. Près d'un québécois sur deux a envisagé changer d'emploi et un peu plus de 30 % ont entamé un nouveau travail. Les secteurs de la restauration, de l'hôtellerie et du tourisme ont été fortement touchés par l'arrêt des activités imposé par la Santé publique générant des mises à pied massives. Et de celles-ci, plusieurs travailleurs et travailleuses ne sont pas revenus dans l'industrie. S'ajoute une pénurie de la main-d'œuvre dans le milieu de la construction, une industrie importante dans l'activité économique de la Côte-Nord.

La pénurie est bien présente et elle touche durement les PME de la Côte-Nord. Une des solutions est d'ouvrir ses portes à tout individu en mesure d'effectuer le travail et de répondre aux exigences de l'emploi. Ceci conduit à s'ouvrir à la diversité et l'inclusion en milieu de travail.

Ce guide se veut un outil pratique dédié aux petites, moyennes et grandes entreprises et organismes au nord du 49^e parallèle. Il a été créé de manière simple et à la fois complète afin de soutenir l'intégration et la gestion de la diversité en milieu de travail.

Son apport se veut inclusif à la fois dans les pratiques d'intégration des travailleurs immigrants, des minorités visibles et des autochtones. Des outils ont été soit développés ou adaptés à la réalité de la région et de l'activité économique des entreprises qui évoluent au nord du 49^e parallèle.

Légende : Outils 

Table des matières

Avant-propos	1
Table des matières	1
1. Introduction.....	1
1.1. Définitions	1
2. Pénurie de la main-d'œuvre : s'ouvrir à la diversité	3
2.1. Les enjeux des PME au Québec.....	3
2.2. La population active : quelques statistiques	4
2.3. L'importance de s'ouvrir à la diversité en milieu de travail.....	5
2.4. Améliorer sa performance par une plus grande diversité d'employés	6
3. Diagnostic des pratiques en gestion des ressources humaines.....	7
3.1. Outil – évaluer sa gestion des ressources humaines.....	8
4. Diagnostic des pratiques en gestion de la diversité culturelle	9
4.1. Outil – se préparer à la gestion de la diversité.....	10
5. Analyse des besoins en main-d'œuvre	13
5.1. Outil – analyser ses besoins en main-d'œuvre	13
5.2. Outil – Évaluer son transfert des connaissances	14
6. Processus de recrutement	15
6.1. Analyse de postes.....	15
6.1.1. Outil – analyser ses postes.....	15
6.2. Sources de recrutement	16
6.2.1. Outil – analyser ses sources de recrutement	16
6.3. Évaluation des candidatures.....	16
6.3.1. Outil – améliorer son évaluation des candidatures	17
6.4. Évaluation des outils de sélection.....	17
6.4.1. Outil – améliorer ses outils de sélection	18
6.5. Entrevues de sélection	19
6.5.1. Outil – assurer une entrevue de sélection réussie en contexte d'un processus pluriculturel et autochtone.....	19
6.5.2. Outil – évaluation de mes biais inconscients	21
6.5.3. Outil – grille d'entrevue	22
6.6. Préparation des candidats au processus de sélection.....	27
6.6.1. Outil – préparer les candidats au processus de sélection.....	27
6.7. Embauche et contrat d'embauche.....	27
6.8. Intégration du nouvel employé.....	28
7. Préparation de son organisation à la diversité	29
7.1. Les biais racistes	29
7.1.1. Outil – connaître les biais inconscients affectant la gestion de la diversité culturelle	29
7.2. Formation sur la gestion de la diversité et de l'inclusion en milieu de travail.....	29
7.3. Conférence – identité autochtone et culture	30
7.4. Formation des recruteurs ou responsables RH, des gestionnaires et des employés	30

7.4.1.	Outil – cinq points pour élaborer un plan de développement des compétences culturelles.....	30
8.	Accueil et intégration en contexte de diversité culturelle et autochtone.....	32
8.1.	Accueil, orientation et intégration.....	32
8.1.1.	Outil – assurer un processus d'accueil et d'intégration réussi	32
8.2.	Francisation	33
8.2.1.	Outil – planifier la francisation au sein de l'organisation	33
9.	Fidélisation de la main-d'œuvre	34
9.1.	Rôle, supervision et style de gestion	34
9.1.1.	Outil – assurer une bonne supervision et gérer la diversité.....	34
9.2.	Évaluation du rendement/appréciation de la contribution.....	35
9.2.1.	Outil – adapter l'évaluation du rendement/appréciation de la contribution au contexte interculturel.....	35
9.2.2.	Outil – exemple d'un formulaire d'appréciation de la contribution	36
9.3.	Partage culturel	37
9.3.1.	Outil – assurer un partage culturel efficace	38
9.4.	Accommodement raisonnable.....	38
9.4.1.	Outil pour savoir comment et jusqu'où s'adapter.....	39
10.	En conclusion	41
10.1.	Aide-mémoire	41
11.	Sources et références pertinentes	42



La gestion de la diversité dans les milieux de travail exige de ses dirigeants et dirigeantes, une préparation et adaptation des pratiques d'entreprises et de son personnel. Que ce soit pour l'accueil des immigrants ou des autochtones, l'entreprise devra déployer des efforts pour modifier, ajuster et adapter ses pratiques de gestion des ressources humaines, l'organisation du travail et du même fait, former son personnel et ses gestionnaires à de nouvelles cultures, mœurs et coutumes. D'ailleurs, nombreuses sont les entreprises qui tentent de recruter des employés issus des communautés autochtones, une main-d'œuvre de proximité et en pleine croissance, mais qui se heurtent à des considérations de nature culturelles : « *L'univers dans lequel évolue la main-d'œuvre autochtone est fondamentalement différent de celui des Allochtones. Ces différences se manifestent d'ailleurs de nombreuses façons, que ce soit au niveau culturel, politique, spirituel, historique ou social. Plus une entreprise comprend cet univers, plus elle sera en mesure d'adapter ses pratiques de façon qu'elles soient pleinement efficaces auprès de la main-d'œuvre autochtone.* » (CDRHPNQ, 2019)

Attirer une main-d'œuvre issue de l'immigration et du milieu autochtone exige que l'entreprise repense à son processus global de dotation (recrutement, sélection, entrevues, embauche, intégration), mais aussi, à son image de marque : sa marque employeur dans le milieu.

- Suis-je attractif comme employeur?
- Est-ce que ma réputation comme employeur de choix est partagée dans mon environnement, dans la communauté, au Québec?
- Ai-je un site Web intéressant, novateur, accessible et représentatif?
- Est-ce que les personnes issues de la diversité sentent qu'elles ont leur place dans mon organisation?

C'est à ces questions que chaque employeur devrait s'arrêter avant de décider de se lancer dans l'intégration de la diversité au sein de son organisation.

Le présent guide se veut un outil pour vous accompagner tout au long de cette réflexion ainsi que du processus de dotation et de fidélisation pour vous aider à optimiser la gestion de la diversité dans votre milieu de travail.

1.1. Définitions

Diversité

Selon Emploi-Québec¹, la diversité est un terme souvent utilisé pour parler des différences, ou des similarités, entre les individus, que ce soit sur le plan du sexe, de la race, du physique, de la religion et des croyances, des valeurs, de l'âge, de l'éducation ou de la langue par exemple. La diversité comprend également les opinions, les idées, les traits de personnalité, les expériences professionnelles et de vie, les compétences et les connaissances diverses des individus.

¹ En référence au Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi produit en 2005 par la Direction régionale de Montréal ayant servi de base principale pour la rédaction complète du présent guide.

Diversité interculturelle

Selon Emploi-Québec, la diversité interculturelle se définit par les relations et les communications entre les individus de différentes cultures et se rapporte principalement aux différences d'ordre culturel et linguistique, de même qu'à la diversité des valeurs et des coutumes. Elle se manifeste dans la juxtaposition et l'intégration en société du groupe majoritaire et des différents groupes minoritaires.

Inclusion

Selon le Centre canadien pour la diversité et l'inclusion, l'inclusion est relative à la collectivité. Il s'agit de la création d'une culture qui promeut l'équité, et qui célèbre, respecte, accepte et fait valoir la différence.

Minorités visibles

Selon le Gouvernement du Canada et la Loi sur l'équité en matière d'emploi, les minorités visibles correspondent aux personnes, autres que les Autochtones, qui ne sont pas de race blanche ou qui n'ont pas la peau blanche.

Intégration

Selon Deschênes (2022) l'intégration est de faire entrer quelqu'un dans un ensemble, avec le sens de l'assimilation, de la fusion, afin de former un ensemble uniforme.

Insertion

Selon Deschênes (2022), l'insertion signifie d'introduire quelqu'un dans un groupe ou un ensemble, celui-ci gardant sa ou ses particularités.

Gestion de la diversité et de l'inclusion

Selon RCGT2, la gestion de la diversité et de l'inclusion au sein des organisations se définit comme étant l'attraction et la gestion des pratiques favorables à l'inclusion des femmes, des peuples autochtones, de différentes communautés culturelles, des personnes handicapées, de la communauté LGBTQ+, des travailleurs d'expérience et des personnes de milieux défavorisés.

Autochtones³

Le terme « Autochtone(s) » désigne les Premières Nations, les Inuits et les Métis.

Premières Nations⁴

Générique incluant toutes les Nations fondatrices du Canada (et d'ailleurs). Au Québec, on dénombre dix Premières Nations : Anishinabeg, Atikamew, Eeyous, Innus, Naskapis, Mi'gmaq, Waban-aki, Wolastoqiyik Wahsipekuk.

Dans le présent guide, la gestion et l'intégration de la diversité en milieu de travail font référence aux minorités visibles, aux Premières Nations et aux immigrants.

² En référence à l'avis d'expert *Diversité et inclusion en milieu de travail : politiques d'entreprise* publiée par Raymond Chabot Grant Thornton le 31 mai 2021.

³ Deschênes, Émilie (2022). *L'insertion sociale et professionnelle des travailleurs autochtones : des pistes claires pour contribuer concrètement et efficacement*. Éditions JFD.

⁴ Deschênes, Émilie (2022). *L'insertion sociale et professionnelle des travailleurs autochtones : des pistes claires pour contribuer concrètement et efficacement*. Éditions JFD.



Pénurie de la main-d'œuvre : s'ouvrir à la diversité

2.1. Les enjeux des PME au Québec

En février 2019, RCGT réalisait une étude en collaboration avec Léger Marketing auprès des PME québécoises. Un sondage téléphonique a été réalisé auprès de 300 dirigeants d'entreprises (10 à 499 employés) afin d'identifier leurs principaux enjeux pour les trois années à venir. Les trois principaux défis ainsi identifiés étaient :

- Recrutement et rétention de la main-d'œuvre (60 %);
- Enjeux de compétitivité (35 %);
- Passage au numérique (18 %).

Concernant le recrutement et la rétention, selon une étude sur la pénurie de main-d'œuvre produite en septembre 2021 par la BDC : ⁵

- 64 % des entrepreneurs indiquaient que la pénurie de main-d'œuvre limite leur croissance;
- 55 % des PME avaient de la difficulté à embaucher;
- 61 % des entrepreneurs devaient augmenter leurs heures de travail et celles de leurs employés en raison de la pénurie de main-d'œuvre;
- 49 % des entrepreneurs devaient augmenter les salaires et les avantages sociaux;
- 44 % des entrepreneurs avaient dû retarder la livraison de commandes aux clients ou sont incapables de les remplir.

Plus encore, selon le bilan de l'Institut du Québec, le nombre de postes vacants au Québec a atteint en 2018 un sommet en s'établissant à un total de 118 520 postes à pourvoir. De ces postes vacants, près de 40 % avaient été affichés pendant plus de trois mois ou demandaient un effort constant de recrutement.⁶

La pénurie de main-d'œuvre a donc un effet réel sur les PME québécoises, qui n'ont d'autre choix que de se préoccuper de leur attractivité et de leur rétention tout en se tournant vers d'autres bassins d'employés potentiels comme les immigrants et les autochtones. Toutefois, pour s'ouvrir à la diversité, il faut bien se préparer.

⁵ BDC. [Comment s'adapter à la pénurie de main-d'œuvre : Les difficultés d'embauche sont là pour rester](#), 2021. BMO. *Bâtir un capital de confiance*, juin 2021.

⁶ Institut du Québec. *Bilan 2018 de l'emploi au Québec : L'émergence d'un clivage entre la métropole et les régions*, Mia Homsy, Simon Savard, Sonny Scarfone, janvier 2019.

2.2. La population active : quelques statistiques⁷

Selon l'Enquête sur la population active pour le Québec, en juillet 2021 :

- Le Québec comptait 4 299 100 personnes en emploi;
- Le taux de chômage s'établissait à 6,1 %;
- Selon le rapport de 2019 du Comité consultatif des Premières Nations et des Inuits sur le marché de travail, le taux de chômage pour les Premières Nations et les Inuits au Québec était de 14,7 % et de 18,3 % au Canada en 2016;⁸
- Selon Statistique Canada, le taux de chômage chez les Autochtones vivant hors réserve était de 10,3 % avant la pandémie, avant de monter à 16,8 % en mai 2020 et de redescendre à 11,6 % en août 2021.⁹

Par rapport à juin 2021 :

- L'emploi à temps plein (+ 16 100) et celui à temps partiel (– 8 600) variaient peu;
- L'emploi s'accroissait dans le secteur privé (+ 23 900), diminuait dans le secteur public (– 15 300) et variait peu chez les travailleurs autonomes (– 1 000);
- Le taux d'activité restait stable, à 64,5 %;
- Le taux d'emploi augmentait de 0,1 point et se fixait à 60,6 %.

Au cours des sept premiers mois de 2021, comparativement à la même période de 2020 :

- L'emploi a augmenté de 201 100 au Québec (principalement dans l'emploi à temps plein);
- Le taux de chômage au Québec a baissé de 3,1 points pour se fixer à 6,7 %.

En janvier 2022, plus de 237 000 postes étaient vacants au Québec et plus de 900 000 dans tout le Canada¹⁰. Le seuil d'immigration dépassait légèrement les 50 000 arrivants, très insuffisant pour combler les postes à pourvoir.

⁷ Institut de la statistique du Québec : <https://statistique.quebec.ca/fr/communiqués/resultats-enquete-population-active-quebec-juillet-2021>

⁸ Comité consultatif des Premières Nations et des Inuits sur le marché du travail. *Le marché du travail des Premières Nations et des Inuits au Québec – situation récente et tendances 2019*, juin 2019.

⁹ Statistique Canada : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2021001/article/00037-fra.htm>.

¹⁰ Statistique Canada

2.3. L'importance de s'ouvrir à la diversité en milieu de travail

Dans un contexte où le recrutement et la rétention de la main-d'œuvre préoccupent les PME québécoises et où l'environnement d'affaires est en constante évolution, l'augmentation de la diversité au sein des organisations apparaît comme une solution d'intérêt. En effet, elle permet l'accès à un bassin de main-d'œuvre provenant de plusieurs pays dans le monde et qui apporte des compétences techniques et culturelles qui permettront aux organisations d'occuper une meilleure place dans les marchés.

Le Québec a aussi un potentiel de main-d'œuvre peu utilisé qui se retrouve dans les groupes de personnes judiciarisées, handicapées et les autochtones.

La situation de la Côte-Nord

Développement économique Sept-Îles a réalisé récemment le portrait des besoins de main-d'œuvre 2019-2020. Dans le cadre de cette étude, RCGT a réalisé des sondages du 1^{er} avril au 30 juin 2019 auprès d'entreprises pour connaître leurs besoins en main-d'œuvre. 400 entreprises ont été rejointes et consultées (entreprises employant de 5 à 1 000 employés), constituant 67 % des entreprises de Sept-Îles. Cette démarche a contribué à avoir une image actualisée de la situation de la main-d'œuvre à Sept-Îles :¹¹

- Plus de 500 emplois demandaient à être pourvus parmi les entreprises sondées dans la période durant laquelle l'étude a été menée (janvier à juin 2019);
- Plus de 10 000 emplois étaient à pourvoir sur la Côte-Nord d'ici 2021, Emploi Québec avançant même jusqu'à 11 3000 postes vacants d'ici 2021;
- La Côte-Nord présentait un taux de postes vacants à 3,3 %, alors que la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine se situait sous la barre du 2 % et que la moyenne québécoise était à 3,2 %;
- La majorité des emplois disponibles étaient dans les PME;
- Les secteurs de la restauration et des services (commerces et services) englobaient plus de 50 % des besoins de main-d'œuvre;
- Quelques domaines semblaient annoncer une pénurie imminente : soins infirmiers, enseignement, arpentage, mécanique automobile et industrie touristique entre autres domaines;
- Les entreprises se sentaient mal outillées concernant : recrutement (recherche de candidatures et affichage de postes) et fidélisation de main-d'œuvre (quoi faire pour réussir à pourvoir et surtout, à garder leurs employés).

Dans ce contexte où le marché de l'emploi est à l'avantage des chercheurs d'emplois et où il devient difficile de recruter et de fidéliser, les entreprises de la Côte-Nord étaient ouvertes à utiliser l'immigration comme solution d'embauche pour pallier des enjeux encore très présents aujourd'hui.

¹¹ RCGT. Stratégie ARF – Développement économique Sept-Îles, mai 2020.

Développement économique Sept-Îles. *Portrait des besoins de main-d'œuvre 2019-2020*, août 2015.

2.4. Améliorer sa performance par une plus grande diversité d'employés

Des bassins potentiels

Les communautés de Uashat Mak Mani-Utenam comptent plus de 50 entreprises autochtones et emploient près de 70 % de la main-d'œuvre active et disponible dans les communautés. De celle-ci, on retrouve plus de 40 % de la population dans les 15-24 ans et seulement 19 % représentent la population âgée entre 45 et 54 ans. Ajoutons que la population autochtone compte une proportion de femmes plus élevée dans toutes les catégories. Ces données indiquent un potentiel intéressant afin de combler les besoins de main-d'œuvre des entreprises non autochtones.¹²

Une opportunité intéressante apparaît également pour l'inclusion des minorités visibles au marché du travail, soit de développer des moyens pour sensibiliser les nouveaux arrivants, dans les cinq premières années de leur arrivée, aux perspectives d'emplois dans les régions comme la Côte-Nord. En effet, ce bassin potentiel affiche un plus haut taux de chômage que les immigrants nés ici ou immigrés depuis plus de cinq ans.¹³

Gestion et intégration : clés de succès

Avec une bonne gestion et une bonne intégration de la diversité en milieu de travail, les organisations seront en mesure d'améliorer leur capacité à attirer, à embaucher, à intégrer, à fidéliser et à motiver un personnel de talents. Elles seront aussi mieux outillées pour répondre aux besoins de ses différentes clientèles en ayant une main-d'œuvre plus représentative de celles-ci.

Une culture organisationnelle bien implantée valorisant les différences culturelles et maximisant l'apport en compétences de toute origine permettra de prévoir et de mieux gérer le nouveau contexte d'affaires, tout en augmentant la compétitivité des organisations. Plus encore, les organisations bénéficieront d'une meilleure capacité à se renouveler et à innover.

Finalement, parmi les retombées d'une saine gestion de la diversité et de l'inclusion en milieu de travail, soulignons également l'amélioration des prises de décisions, de la gestion du risque et des performances financières des organisations (Isidro et Sobral, 2015).

¹² Commission de développement des ressources humaines des Premières Nations du Québec. *Profil de la main-d'œuvre autochtone en milieu urbain*, 2016.

¹³ Institut du Québec. *Bilan 2018 de l'emploi au Québec : L'émergence d'un clivage entre la métropole et les régions*, Mia Homsy, Simon Savard, Sonny Scarfone, janvier 2019.



Diagnostic des pratiques en gestion des ressources humaines

Avant d'aller de l'avant avec l'augmentation de la diversité au sein des organisations et la mise en place d'une politique de gestion et d'intégration de la diversité, il sera pertinent pour une organisation de faire un bilan sur la gestion de ses ressources humaines et de corriger les lacunes qui pourraient être décelées.

Lorsque nous parlons d'un milieu de travail inclusif, il importe d'analyser sa culture d'entreprise et de s'assurer qu'elle encourage et invite les immigrants et les autochtones à participer à tous les aspects de ses activités organisationnelles. En plus d'être accueillis avec le sourire, les nouveaux employés provenant de la diversité sont respectés et écoutés dans leur vision du monde, leurs expériences, leurs mœurs et coutumes, et leurs différentes manières de penser. Et pour compléter une véritable approche inclusive, l'entreprise donne priorité à l'accès à la formation pour tous les employés sans distinction.

L'outil présenté au point 3.1 permettra de faire un survol de vos pratiques en gestion des ressources humaines.

3.1. Outil – évaluer sa gestion des ressources humaines

Veillez répondre par oui ou par non et ajouter les précisions nécessaires au besoin. Les éléments ayant fait l'objet d'une réponse négative constituent des points d'amélioration pour l'organisation.

	OUI	NON	PRÉCISIONS À APPORTER
■ Nous communiquons suffisamment avec nos employés;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
■ Nous avons mis en place les bons outils pour gérer nos ressources humaines (ex. : accueil et intégration, manuel de l'employé, appréciation du rendement, politique salariale, etc.). Préciser lesquels;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
■ En matière de ressources humaines, nous pouvons compter sur le bon nombre d'employés actuellement (rétention de la main-d'œuvre) pour répondre à nos objectifs d'entreprise et nos défis;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
■ Le climat de travail est sain dans l'organisation (ex. : conflits gérés rapidement, indice de bonheur élevé, etc.);	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
■ En matière de compétences, nous avons accès à toutes les compétences à l'interne ou à l'externe dont nous avons besoin actuellement;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
■ Les rôles et responsabilités et la structure organisationnelle sont clairs dans l'organisation (ex. : descriptions de postes, liens hiérarchiques, etc.);	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
■ Nous sommes suffisamment attrayants comme employeur (ex. : accès à de la formation, conditions de travail, climat de travail, etc.);	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
■ Nous nous soucions de la santé, sécurité et du mieux-être psychologique de nos employés;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
■ Nous offrons un soutien psychologique à nos employés (ex. : programme d'aide, accès à des professionnels externes, soutien de la direction, etc.);	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
■ Nous gérons notre relève et sommes bien positionnés pour assurer la pérennité de notre entreprise en termes de main-d'œuvre.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



Diagnostic des pratiques en gestion de la diversité culturelle

Une fois les pratiques en gestion des ressources humaines évaluées et corrigées, une autoévaluation est nécessaire afin d'avoir une lecture juste de la situation actuelle par rapport à la gestion de la diversité culturelle et autochtone. Encore une fois, cet exercice permettra à l'organisation de déterminer ses zones d'amélioration à privilégier.

L'outil présenté au point 4.1 pourra vous aider à établir le portrait de votre organisation en matière de gestion de la diversité. Les questions sont tirées du DIVERSImètre d'Emploi-Québec et des outils issus du modèle d'intervention de Deschênes (2022), mais le principe d'évaluation a été adapté.

4.1. Outil – se préparer à la gestion de la diversité

Veillez répondre par oui ou par non et ajouter les précisions nécessaires au besoin. Les sections ayant le plus de réponses négatives constitueront vos priorités d'amélioration.

	OUI	NON	PRÉCISIONS À APPORTER
A. Stratégie et leadership			
1. Notre organisation reconnaît les différences et les besoins individuels;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Notre organisation s'est donné une stratégie d'affaires qui incorpore la diversité culturelle et autochtone à laquelle s'engage pleinement la direction;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Notre organisation a mis au point des pratiques favorables à l'intégration des minorités visibles, des autochtones et des immigrants;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Notre organisation se soucie du respect du droit à l'égalité et de l'équité;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. Notre organisation offre à toute personne des chances égales, fondées sur le mérite et les compétences.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
B. Culture organisationnelle			
1. Nos gestionnaires sont à l'aise au sujet de la présence des minorités visibles, des autochtones et des immigrants au sein de leurs équipes de travail;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Nos gestionnaires voient la présence des minorités visibles, des autochtones et des immigrants comme un atout à la progression de l'organisation;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Nos gestionnaires croient que la diversité culturelle et autochtone donne un avantage concurrentiel et augmente la productivité;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Nos gestionnaires sont favorables à ce que l'organisation constitue un effectif représentatif de la diversité du marché de l'emploi;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. 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 autochtones et des immigrants.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
C. Compétences interculturelles			
1. L'organisation s'est intéressée à faire preuve d'une meilleure compréhension de la gestion de la diversité et des différences;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. L'organisation s'est intéressée à intégrer des compétences interculturelles parmi les compétences de base essentielles à l'atteinte de ses objectifs d'affaires;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. L'organisation a préparé un plan de développement des compétences interculturelles;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. L'organisation organise des séances d'information, de sensibilisation et de formation sur mesure pour les cadres et l'ensemble du personnel afin de mieux connaître, démystifier et gérer la diversité interculturelle;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. L'organisation s'est donné un savoir-faire en matière de résolution des conflits dans un contexte interculturel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

	OUI	NON	PRÉCISIONS À APPORTER
D. Processus de recrutement, de présélection et de sélection			
1. L'affichage des postes cible les lieux fréquentés par les minorités visibles, les autochtones et les immigrants de même que les médias qui les rejoignent;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. L'affichage des postes fait référence à l'intérêt que l'organisation porte à la diversité culturelle et autochtone (inscription du principe d'égalité d'accès à l'emploi, images qui représentent la diversité, etc.);	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. 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;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Avant l'entrevue, les candidats reçoivent de l'information à propos du mode de sélection : forme d'entrevue, utilisation du test psychométrique, culture d'organisation, compétences spécifiques recherchées, traitement des équivalences de diplômes et de l'expérience canadienne ou québécoise, etc.;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. L'organisation 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.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
E. Accueil et intégration en emploi			
1. 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;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. L'organisation conçoit que le rythme d'intégration des minorités visibles, des autochtones et des immigrants est différent de celui du personnel appartenant au groupe majoritaire et est d'avis qu'elle ne peut présumer que cette intégration se fait immédiatement;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. 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 différence de la langue, à la communication efficace, à la prévention de la discrimination et du harcèlement;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. L'organisation rend disponibles des cours de français (ou, dans certains cas, des cours d'anglais) pour faciliter l'intégration et les communications;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. L'organisation 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.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
F. Maintien en emploi			
1. 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;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

	OUI	NON	PRÉCISIONS À APPORTER
2. 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 et autochtones;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. L'organisation a incorporé la dimension de la diversité dans son approche de promotion. De l'avancement est offert à tout le personnel de manière équitable;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. L'organisation favorise l'accroissement du sentiment d'appartenance, notamment en organisant des activités culturelles de rencontre et de partage;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. 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.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



Analyse des besoins en main-d'œuvre

Dans un contexte hautement compétitif lié à la pénurie de main-d'œuvre, il est important de planifier ses besoins en personnel à court terme (0-3 ans) et à long terme (3 ans et plus). Cette planification doit se faire en fonction des besoins immédiats, des objectifs de croissance et de la relève à prévoir. La gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre aidera toute organisation à atteindre ses objectifs d'affaires.

5.1. Outil – analyser ses besoins en main-d'œuvre

Selon Emploi-Québec et les experts en gestion des ressources humaines, voici quelques éléments clés à inclure dans votre plan de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre :

- Validation de la structure organisationnelle (organigramme) de l'entreprise en fonction de la situation actuelle et future de l'entreprise;
- Postes à combler dans un avenir rapproché (fort roulement, départ à la retraite, croissance visée, etc.);
- Liste des candidat(e)s ayant le potentiel requis (si un retard de représentativité est constaté, il serait bien de privilégier les minorités visibles, les autochtones et les immigrants);
- Plan de développement des compétences pour les candidats ciblés;
- Stratégie de transfert des connaissances pour les postes associés à un départ à la retraite;
- Programme graduel de départs à la retraite visant la conservation de la mémoire de l'organisation (transmission des connaissances structurée et formalisée);
- Données sur la disponibilité de la main-d'œuvre sur le marché;
- Contacts au sein d'organismes en relation avec les groupes ciblés.

5.2. Outil – Évaluer son transfert des connaissances

Veillez répondre par oui ou par non et ajouter les précisions nécessaires au besoin. Les éléments ayant fait l'objet d'une réponse négative constituent des points d'amélioration pour l'organisation.

	OUI	NON	PRÉCISIONS À APPORTER
■ Nous devons remplacer des départs à la retraite dans des postes stratégiques;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
■ Nous avons des candidats identifiés pour le remplacement des postes;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
■ Nous connaissons les besoins en termes de connaissances et expériences requises dans les postes à remplacer (description d'emploi);	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
■ Nous avons de la formation formelle ou des outils permettant de réaliser le transfert des connaissances pour chaque poste à remplacer;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
■ En matière de connaissances, nous sommes en mesure de former et intégrer adéquatement le nouvel employé;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
■ Nous avons le personnel disponible pour assurer le transfert des connaissances et la formation du nouvel employé;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
■ Une personne est responsable de la formation des nouveaux employés;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
■ La direction de l'entreprise valorise le transfert des connaissances structuré;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
■ Nous avons un outil d'évaluation des connaissances acquises et transférées en cours d'emploi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

6.1. Analyse de postes

Toute organisation doit revoir périodiquement ses postes afin d'avoir accès aux renseignements nécessaires pour améliorer ses pratiques RH (ex. : activités de sélection, rémunération, formation, etc.). C'est encore plus vrai lorsqu'elle souhaite avoir accès à un plus grand bassin de candidat(e)s grâce à l'intégration de minorités visibles, de Premières Nations et d'immigrants. Dans ce cas, cet exercice lui permettra également de s'assurer qu'aucune barrière inutile ou injustifiée n'est érigée à l'embauche pour certains types de travailleurs.

6.1.1. Outil – analyser ses postes

Voici les principales étapes à suivre afin d'analyser adéquatement ses postes en contexte de gestion et d'intégration de la diversité :

1. Cibler les postes à analyser;
2. Établir l'information pertinente à recueillir et choisir une méthode de collecte d'information;
3. Établir l'outil de collecte de données et aller chercher l'information;
4. Analyser l'information;
5. Rédiger ou mettre à jour la description de poste et le profil de compétences recherché.

Obstacles à éviter lors de l'analyse

En contexte de diversité culturelle et autochtone, les obstacles à garder en tête et pour lesquels une attention particulière devra être portée quant à leur importance réelle sont notamment :

- Maîtrise du français ou de l'anglais à l'entrée en fonction;
- Connaissance du mode de fonctionnement des organisations québécoises;
- Expérience acquise dans une organisation similaire;
- Connaissance du domaine d'activité;
- Lieu d'obtention des diplômes et des expériences.

Condition des succès

- Établir un plan de travail réaliste incluant le temps nécessaire et les frais associés;
- S'assurer de recueillir des données fiables et valides;
- Rechercher des compétences transférables à plusieurs situations de travail;
- Rédiger une offre d'emploi en évitant les biais liés au genre et à la culture (ex. : terminologie discriminatoire dans le texte);
- Éliminer les biais liés au profil de candidat recherché ou de compétences recherchées (ex. : biais masculin pour un emploi en ingénierie ou gestionnaire, diplomation pour un poste de superviseur, etc.).

6.2. Sources de recrutement

Toujours selon Emploi-Québec, il est important pour une organisation d'harmoniser ses sources de recrutement avec ses objectifs d'embauche ou ses nouvelles orientations d'embauche.

6.2.1. Outil – analyser ses sources de recrutement

Les étapes à suivre pour y arriver sont les suivantes :

1. Selon les emplois à combler, identifier les meilleures sources de recrutement possible (affichage, médias sociaux, organismes de recrutement, association ou ordre professionnel, regroupement de professionnels, etc.);
2. Brosser le portrait de la situation actuelle afin de mesurer si les sources de recrutement actuelles génèrent le type de candidatures recherchées;
3. Optimiser les sources de recrutement en corrigeant les lacunes repérées ou en choisissant des sources plus appropriées aux candidats visés;
4. Faire connaître les orientations d'embauche de l'organisation, notamment en matière d'inclusion des minorités visibles, des Premières Nations et des immigrants;
5. Évaluer l'efficacité des sources de recrutement selon des critères de rendement préalablement établis.

Conditions de succès

- Établir et entretenir des liens avec les groupes communautaires et les organismes gouvernementaux du domaine de l'employabilité (ex. : services d'immigration du Québec, Alpha Lira (Sept-Îles), CDRHPNQ);
- Assurer une communication régulière des orientations d'embauche de l'organisation;
- Utiliser des sources de recrutement internes et externes cohérentes avec la stratégie d'embauche de chaque poste.

Communautés autochtones

Si les communautés autochtones sont visées par la stratégie de recrutement de l'organisation, il peut être intéressant de considérer le programme *Progressive Aboriginal Relations (PAR)* qui est reconnu pour créer de bons partenariats d'affaires, de meilleurs endroits où travailler et un engagement à l'égard de la prospérité dans les collectivités autochtones. De plus, la CDRHPNQ est un partenaire important dans la recherche de candidatures pour votre entreprise.

6.3. Évaluation des candidatures

Dans un contexte d'inclusion des minorités visibles, des autochtones et d'immigrants, il sera nécessaire pour l'organisation d'acquérir de nouvelles compétences en matière d'analyse des candidatures. Les cheminements scolaires et expériences à traiter seront très variés et il faudra apprendre à déceler les compétences transférables dans le milieu de l'organisation et les postes à combler.

6.3.1. Outil – améliorer son évaluation des candidatures

L'amélioration de l'évaluation des candidatures reçues peut se faire en quatre étapes :

1. Relever les pratiques actuelles de l'entreprise en matière d'évaluation des candidatures et valider les effets sur le type de candidat retenu en entrevue;
2. Lister les ressources pouvant guider l'organisation en matière d'équivalences pour les cheminements scolaires et professionnels (ex. : ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles – MICC, centres locaux d'emploi, Emploi-Québec, etc.);
3. Élaborer des grilles d'analyse normalisées pour l'évaluation des candidatures à partir des profils de compétences recherchés selon des critères mesurables et vérifiables, et ce, pour chaque poste à pourvoir.

Conditions de succès

- Sensibiliser et former les personnes effectuant de la dotation et développer leurs habiletés en matière d'intégration de la diversité;
- Consulter les agents de liaison des organismes en employabilité autochtone;
- Connaître les sources de renseignement pour une analyse juste des cheminements scolaires et professionnels acquis hors du pays, en collaboration avec les partenaires en immigration locaux;
- Élaborer des grilles normalisées d'analyse des candidatures limitant les effets de la perception;
- Former les gestionnaires en dotation de personnel afin de bien partager l'information et les pratiques d'évaluation adaptées.

6.4. Évaluation des outils de sélection

Selon Emploi-Québec, l'utilisation de tests classiques, tels que l'inventaire des centres d'intérêt ou les tests d'intelligence générale, d'aptitudes, de connaissances ou de rendement, sont souvent mis au point à partir de l'étude d'une population donnée et peuvent diminuer l'objectivité du processus de sélection en contexte d'inclusion des minorités visibles, des autochtones et d'immigrants. En effet, certaines études ont démontré que :

- Un outil d'analyse traduit n'est pas adapté culturellement;
- Les normes d'une culture ne devraient jamais servir à évaluer le membre d'une autre culture;
- Le comportement et la réponse devant un test varient selon la culture;
- La familiarité d'une population avec les tests a une influence sur les résultats.

Afin de ne pas contrevenir à son objectif d'embauche d'une main-d'œuvre diversifiée sur le plan culturel, l'organisation devra donc avoir un regard critique sur ses manières de faire.

6.4.1. Outil – améliorer ses outils de sélection

Les outils de sélection utilisés par les PME se regroupent en trois catégories : entretiens, tests d'aptitudes et tests psychométriques.

Catégorie 1 – Entretien : La pré-entrevue (plusieurs candidatures) et l'entrevue permettent d'évaluer en profondeur les candidatures retenues dans le processus de dotation, par différentes questions permettant de mieux connaître les candidats. Les entretiens comportent des questions ouvertes orientées sur les connaissances, l'expérience et les simulations de situations réelles en lien avec le poste.

Catégorie 2 : Tests d'aptitudes et de connaissances : Permet d'évaluer les connaissances et les habiletés techniques essentielles au poste et souvent conçus par l'entreprise elle-même (test maison). Particulièrement appropriés pour les emplois techniques, pour valider la qualité de la langue (ex. : rédaction en anglais ou en français) ou pour évaluer des habiletés telles que la perception spatiale, les aptitudes en mathématiques, etc.

Catégorie 3 : Tests psychométriques (personnalité) : Habituellement réalisés par des experts externes (ex : psychologue), ces tests sont plus coûteux et servent à mesurer des aspects intangibles tels que la personnalité, les habiletés de gestion, le travail en équipe, etc.

Une organisation peut repenser ses outils de sélection en contexte d'embauche d'une main-d'œuvre diversifiée sur le plan culturel en quatre étapes :

1. Recenser tous les outils de sélection actuels (par département, par unité ou par poste);
2. Analyser la pertinence d'utiliser ces outils dans un processus d'embauche pluriculturel ou s'assurer qu'ils sont adaptés aux candidats visés;
3. Imaginer de nouveaux outils de sélection exempts de biais culturels qui encadreront l'utilisateur;
4. Former les gestionnaires aux nouveaux outils de sélection pour une utilisation conforme aux attentes.

Critères primordiaux pour les tests de sélection

- **Validité** : détermine ce que le test doit mesurer et représente le degré de confiance porté aux résultats;
- **Fidélité** : représente le degré de constance des résultats d'un test dans des conditions similaires, une faible fidélité représente une faible validité;
- **Standardisation** : permet d'assurer des conditions et des circonstances identiques dans la réalisation des tests;
- **Normalisation** : permet de comparer les résultats d'un individu à une population similaire, la norme étant le rendement moyen plutôt que le rendement désiré;
- **Objectivité** : fait référence à une analyse et une interprétation des résultats libres de jugement subjectif ou de biais.

Conditions de succès

- Évaluer les outils habituels afin de valider la nécessité de les maintenir ou non;
- Assurer un respect des règles de validité et de fidélité en évitant les biais culturels;
- S'assurer que les termes utilisés dans une langue sont compris par les candidats issus de la diversité, ceci en assurant un accompagnement dans la réalisation du test;
- Trouver des solutions de rechange aux tests habituels, tels que les tests psychométriques, afin de recueillir une information juste pour la prise de décision.

6.5. Entrevues de sélection

Malgré un bon processus de sélection adapté à l'inclusion des minorités visibles, des autochtones et d'immigrants, l'entrevue de sélection reste la pierre angulaire de tout le processus et demeure le moyen le plus déterminant pour en assurer la réussite. Selon Emploi-Québec, une entrevue de sélection sera adaptée à un processus d'embauche pluriculturel, notamment lorsqu'elle :

- Est libre de biais culturels, de préjugés et d'idées préconçues;
- Est transparente, objective et équitable;
- Élimine les facteurs de jugement favorable ou défavorable de la personne menant l'entrevue;
- Respecte la Charte des droits et libertés de la personne du Québec;
- Évalue strictement les compétences, les connaissances, les expériences et les qualités humaines pertinentes à l'emploi et propres au candidat;
- N'évalue pas l'attitude du candidat en fonction des traits et de la norme culturelle du groupe majoritaire.

6.5.1. Outil – assurer une entrevue de sélection réussie en contexte d'un processus pluriculturel et autochtone

Pour mener une entrevue de sélection adaptée à un contexte pluriculturel et autochtone, voici quelques éléments à garder en tête.

Une entrevue structurée et méthodique

- Se munir d'un comité de sélection avec des membres issus des minorités culturelles, de genre et autochtone (au moins deux personnes par entrevue);
- Une grille d'évaluation et un comité de sélection multiculturel pourront aider à assurer une entrevue impartiale et équitable;
- Focaliser sur les questions liées au poste à combler de même que sur les compétences génériques et spécifiques pertinentes au poste;
- Poser des questions standards à tous les candidats afin d'avoir une base de comparaison unique;
- Avoir une méthode uniforme d'évaluation des réponses et des comportements;
- Garder en tête que l'évaluation doit se faire sur la base du mérite et qu'à compétence égale, le candidat du groupe visé dans un contexte d'accès à l'égalité et d'inclusion serait à prioriser;
- Demeurer conscient, en tout temps, de ses biais inconscients par rapport au profil recherché;
- Si une entrevue semi-structurée est utilisée pour permettre aux candidats de s'exprimer davantage et d'évaluer leur créativité et leur capacité de communication, s'assurer que l'évaluateur ou l'évaluatrice est bien conscient de ses biais culturels pour ne pas laisser son jugement affecter l'évaluation;
- Avec des candidats autochtones, mettre en valeur l'acquisition de connaissances et de compétences qui pourraient être transférables dans leur communauté. La culture communautaire et de partage des milieux autochtones est très forte et valoriser le transfert des apprentissages dans son milieu est un élément important pour ces candidats.

Conscience des filtres culturels

Par défaut, nous nous attendons à des comportements répondant aux normes culturelles nord-américaines, canadiennes et québécoises. L'évaluateur ou l'évaluatrice devra donc éviter de se faire influencer par son opinion plutôt que par les réelles compétences des candidats (ex. : apparence physique, comportements verbaux et non verbaux, etc.).

Exigences légales à prendre en compte

- L'article 10 de la Charte des droits et libertés de la personne doit être au cœur du processus d'entrevue : interdiction de discrimination (race, couleur, origine ethnique, nationalité, etc.) et droit à l'égalité;
- Les questions et l'évaluation doivent se baser sur les connaissances et les compétences nécessaires pour le poste, les expériences en emploi et les comportements.

Un déroulement adapté

- Ne pas oublier que les formules d'entrevues québécoises ne sont pas universelles (expression de la langue française);
- Adapter le ton, le rythme (plus lent) et le langage utilisés (prononciation claire) et valider la compréhension;
- Éviter les biais culturels dans les questions;
- Assurer l'objectivité de l'entrevue et éviter les jugements favorables ou défavorables (neutralité).

Conditions de succès

- Offrir du soutien aux gestionnaires de l'organisation grâce à une gamme d'outils adaptés aux besoins d'embauche;
- Assurer une formation adéquate des gestionnaires afin qu'ils puissent mener des entrevues efficaces dans un contexte de diversité culturelle et autochtone;
- Être conscient de ses propres filtres culturels et autochtones.

6.5.2. Outil – évaluation de mes biais inconscients

Veillez répondre par oui ou par non et ajouter les précisions nécessaires au besoin. Les éléments ayant fait l'objet d'une réponse négative constituent des points d'amélioration pour l'organisation¹⁴.

	OUI	NON	PRÉCISIONS À APPORTER
■ Ai-je tendance à élaborer un profil de poste en fonction d'une personne déjà identifiée, du précédent titulaire du poste, d'une personnalité bien connue ou de la personne qui embauche?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
■ Ai-je tendance à établir les exigences du poste en fonction de ce qui est important pour moi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
■ Ai-je tendance à établir une longue liste de critères du « candidat idéal »?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
■ Ai-je pris le temps de relire nos descriptions d'emploi en vue de neutraliser les adjectifs utilisés (ex. : compétitif et déterminé est genré masculin; collaboratif et coopératif est genré féminin)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
■ Dans le processus de sélection, ai-je tendance à accorder beaucoup d'attention aux lettres de références ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
■ Lors des entrevues, ai-je tendance à me fier davantage à mes intuitions ou ressenti envers les candidats ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
■ Ai-je tendance à écarter certains candidats du fait de perceptions ou croyances?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
■ Ai-je tendance à accorder plus d'opportunités de rayonnement à des personnes qui "se présentent bien » ou qui semblent avoir plus d'habiletés relationnelles?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
■ Ai-je tendance à relever plus facilement le potentiel de personnes qui ont les mêmes caractéristiques, forces ou parcours que moi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
■ Ai-je tendance à évaluer mes collaborations les uns par rapport aux autres ou suis-je capable de les évaluer en fonction de leur performance et responsabilités propres?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
■ Ai-je tendance à ne retenir que les informations qui me confortent dans mes opinions?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
■ Suis-je capable d'accueillir des opinions contraires à mes croyances?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
■ Ai-je tendance à attribuer des qualités ou des aptitudes à certains membres dans un domaine particulier?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
■ Ai-je tendance à croire que je n'ai pas de biais alors que je suis capable de les percevoir chez les autres?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
■ Suis-je ouvert à recevoir de la rétroaction sur mes comportements et à les ajuster au besoin?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
■ Ai-je tendance à être plus indulgent avec des personnes que j'apprécie et inversement?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
■ Ai-je tendance à ne pas vouloir collaborer avec des personnes qui ont des points de vue ou opinions différentes de moi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
■ Ai-je tendance à davantage retenir les échecs de mes collaborateurs plutôt que leur succès?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
■ Ai-je tendance à croire que tout le monde pense comme moi ou accorde de l'importance à la même chose que moi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

¹⁴ Source : Biais inconscients et recrutement D. GIRIER, J. LAMOURI et B. PULIDO (consulté le 27 avril 2022).

2. Pour quelles raisons souhaitez-vous exercer les fonctions de (mettre titre du poste). Parlez-nous de votre intérêt et de vos motivations à exercer de telles fonctions.

		Réponse du candidat				
<p>L'objectif de cette question est de vérifier l'enthousiasme, l'engagement et les motivations profondes du candidat.</p> <p><input type="checkbox"/> Dégage de l'enthousiasme.</p> <p><input type="checkbox"/> Démontre sa motivation à occuper les fonctions de l'emploi.</p> <p><input type="checkbox"/> Identifie des intérêts concrets qui dépassent sa satisfaction personnelle.</p> <p><input type="checkbox"/> Est ambitieux (se fixe des objectifs élevés, aime relever les défis, vise l'excellence, cherche à se dépasser).</p> <p><i>D'autres éléments de réponse pertinents peuvent être considérés.</i></p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>					
	Excellent	Très bon	Bon	Faible	Très faible	Total
	9-10 pts	7-8 pts	6 pts	4-5 pts	0-3 pts	

3. Selon vous, quelles sont vos deux plus grandes forces ou qualités distinctives qui vous amènent à penser que vous êtes le candidat idéal pour assumer les fonctions du poste ? Et quelles seraient les compétences que vous souhaiteriez développer?

		Réponse du candidat				
<p>Cette question permet de mieux connaître le candidat en lui faisant identifier une qualité qui représente une force distinctive.</p> <p><input type="checkbox"/> Identifie deux forces qui sont particulièrement importantes pour exercer les fonctions de l'emploi.</p> <p><input type="checkbox"/> Arrive à cerner ses deux plus grandes forces (plutôt que s'éparpiller en n'en évoquant plusieurs).</p> <p><input type="checkbox"/> Fait des liens entre les habiletés et compétences recherchées et les réalités de l'organisation.</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>					
	Excellent	Très bon	Bon	Faible	Très faible	Total
	9-10 pts	7-8 pts	6 pts	4-5 pts	0-3 pts	

4. Quelles sont les raisons pour lesquelles vous vous levez le matin et qui rendent vos journées exceptionnelles?

		Réponse du candidat			
<p>L'objectif de cette question est de vérifier l'enthousiasme, l'engagement et le mode de fonctionnement du candidat.</p> <p><input type="checkbox"/> Dégage de l'enthousiasme.</p> <p><input type="checkbox"/> Démontre sa motivation à occuper les fonctions de l'emploi.</p> <p><input type="checkbox"/> Identifie des intérêts concrets qui dépassent sa satisfaction personnelle.</p> <p><input type="checkbox"/> Permet de créer un lien entre les intérêts personnels et les fonctions du poste.</p> <p><input type="checkbox"/> Crée des images et des analogies avec les fonctions du poste.</p> <p><i>D'autres éléments de réponse pertinents peuvent être considérés.</i></p>		<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>			
Excellent	Très bon	Bon	Faible	Très faible	Total
9-10 pts	7-8 pts	6 pts	4-5 pts	0-3 pts	

5. (Faire une mise en situation ou donnez un exemple concret d'une situation vécue – et demander au candidat d'expliquer de quelle façon il réaliserait la tâche et/ou réglerait la problématique présentée)

		Réponse du candidat			
<p>L'objectif de cette question est de vérifier l'attitude, le comportement et les capacités du candidat dans une situation typique du poste.</p> <p><input type="checkbox"/> Que démontre le candidat par ses réponses?</p> <p><input type="checkbox"/> Comment fait-il usage de ses connaissances et de son expérience dans ses réponses?</p> <p><input type="checkbox"/> Etc.</p> <p><i>D'autres éléments de réponse pertinents peuvent être considérés.</i></p>		<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>			
Excellent	Très bon	Bon	Faible	Très faible	Total
9-10 pts	7-8 pts	6 pts	4-5 pts	0-3 pts	

6. Selon ce qui vous a été possible de lire et de découvrir sur notre entreprise, quelles informations avez-vous trouvées la concernant? Est-ce que vous avez des questions?					
			Réponse du candidat		
<p>L'objectif de cette question est de vérifier les connaissances du candidat sur notre entreprise et son réel intérêt d'y postuler.</p> <p><input type="checkbox"/> Efforts dans la recherche d'informations sur l'entreprise.</p> <p><input type="checkbox"/> Démontre un intérêt sur l'entreprise et ses activités.</p> <p><i>D'autres éléments de réponse pertinents peuvent être considérés.</i></p>			<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>		
Excellent	Très bon	Bon	Faible	Très faible	Total
9-10 pts	7-8 pts	6 pts	4-5 pts	0-3 pts	

Questions 7, 8 et 9 : D'autres questions peuvent être développées en lien direct avec le poste, avant la question suivante.

10. Nous aimerions savoir si vous avez des questions concernant le poste et ensuite, nous inviterons la direction générale à vous donner plus d'informations sur le poste et sur l'entreprise.					
			Réponse du candidat		
<p><input type="checkbox"/> Pose des questions pertinentes sur le poste et son fonctionnement.</p> <p><input type="checkbox"/> Semble attentif aux explications et commentaires du responsable du conseil d'administration qui prend parole.</p> <p><input type="checkbox"/> Démontre bien son intérêt pour le poste et semble très motivé par celui-ci.</p> <p><i>D'autres éléments de réponse pertinents peuvent être considérés.</i></p>			<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>		
Excellent	Très bon	Bon	Faible	Très faible	Total
9-10 pts	7-8 pts	6 pts	4-5 pts	0-3 pts	

6.6. Préparation des candidats au processus de sélection

Dans un contexte de gestion et d'intégration de la diversité, il est préférable de préparer les candidats issus des minorités visibles, des Premières Nations et de l'immigration aux étapes de sélection. Cette démarche permettra d'assurer la réussite de l'embauche éventuelle et de diminuer la nervosité des candidats.

6.6.1. Outil – préparer les candidats au processus de sélection

En quatre étapes, vous pourrez aider les candidats issus des minorités visibles, des Premières Nations et de l'immigration à se préparer pour leur entrevue selon Emploi-Québec.

1. Sélectionner les éléments de contenu pertinents pour chacune des étapes du processus (connaissance de l'organisation, présentation du curriculum vitae, processus de sélection, test de sélection et entrevue);
2. Cibler le moyen de communication à privilégier (séance d'information, document à envoyer aux candidats, information sur le site Web de l'organisation, etc.);
3. Créer une équipe de travail ou cibler une personne afin de mettre au point les contenus à partager;
4. Assigner une personne à la logistique et à la préparation des candidats.

Conditions de succès

- Élaborer des contenus simples, clairs et faciles à comprendre;
- Rendre la documentation élaborée accessible, et ce, en plusieurs langues;
- Soutenir les candidats issus des minorités visibles, des Premières Nations et de l'immigration dans leur préparation, notamment grâce à une personne désignée à cet effet;
- Collaborer avec la CDRHPNQ pour améliorer le processus de sélection et la démarche d'entrevue.

6.7. Embauche et contrat d'embauche

Le contrat d'embauche consiste à décrire les rôles, responsabilités et tâches de l'emploi, les conditions d'emplois et le salaire offert au candidat ayant été sélectionné. Ceci constitue une entente entre l'employeur et le futur employé et un engagement de ces deux parties à respecter les conditions offertes et les clauses de l'entente. Cette entente pourrait aussi inclure certaines conditions d'embauche telles que de la formation obligatoire ou une certification quelconque, par exemple.

Ce qui devrait se retrouver dans un contrat d'embauche :

- Le nom de l'entreprise et la date du contrat;
- Le nom de l'employé;
- Le titre du poste qui est doté;
- Le titre du supérieur immédiat;
- La date d'entrée en fonction;
- La durée de la période d'essai (probation);
- Le salaire;
- Les conditions d'emplois (avantages sociaux, régime de retraite, vacances, primes, etc.);
- Préavis de départ;
- Signature de l'employé et du représentant de l'employeur.

En annexe, nous retrouverons la description de l'emploi, les documents sur les avantages sociaux, les numéros d'employés, conditions opérationnelles de l'entreprise (ex. : heures d'ouverture).

6.8. Intégration du nouvel employé

L'intégration d'un nouvel employé dans l'entreprise ne doit pas être prise à la légère. Trop souvent cet aspect du processus de dotation est mis de côté ou réalisé très rapidement. Il faut se rappeler que dans un contexte de diversité culturelle et autochtone, la période d'intégration est garante de la rétention et de l'inclusion de ce nouvel employé, tant au niveau personnel que par rapport à sa nouvelle équipe de travail.

Avant d'accueillir une personne issue de la diversité culturelle et autochtone, il sera essentiel d'en apprendre davantage sur ses valeurs culturelles, ses pratiques et adapter l'environnement physique et social de l'entreprise. Certaines étapes sont requises en vue de planifier, préparer, accueil et intégrer le nouvel employé :

- Établir une date d'entrée en fonction permettant à l'entreprise de préparer l'arrivée du nouvel employé;
- Informer les gestionnaires de l'arrivée du nouvel employé, de la date d'entrée en poste, de son profil culturel et des pratiques à prioriser. Et inviter le gestionnaire immédiat à poser les questions sur l'approche à préconiser, le mode de fonctionnement et les particularités culturelles du nouvel employé ou tout autre élément contribuant à la réussite de l'intégration et de sa rétention au sein de l'entreprise;
- Informer l'équipe naturelle du nouvel employé, du moment de son arrivée, de son profil culturel et des pratiques à prioriser et inviter les employés à poser leurs questions en toute transparence et ouverture;
- Prendre contact avec le nouvel employé, avant son arrivée, en vue de l'informer sur son nouvel environnement et recueillir ses questions, ses craintes, ses besoins ou tout autre élément favorable à une intégration réussie;
- Préparer les activités, formations et informations nécessaires à son intégration, incluant une activité avec son équipe naturelle dès la première semaine de l'arrivée du nouvel employé;
- Planifier un calendrier d'intégration et les personnes qui y participeront;
- Avoir le soutien de l'organisme en intégration local pour réussir l'accueil et l'intégration du nouvel employé.

Ne jamais sous-estimer la durée de la période d'intégration et le développement des liens avec les nouveaux collègues de travail dans l'entreprise. L'adaptation réciproque est l'une des conditions de succès importante à la rétention du nouvel employé.



Préparation de son organisation à la diversité

Pour créer des relations de confiance et assurer une intégration durable au sein de l'entreprise, l'entreprise devra agir préalablement à son processus de dotation en créant les conditions propices à une relation de partenariat avec les communautés situées dans son environnement et user de patience dans le développement de cette relation (Deschênes, 2022). C'est avec une réputation bien implantée et sécurisante que les employés autochtones viendront offrir leurs compétences et leur expérience à l'entreprise allochtone.

7.1. Les biais racistes

Les préjugés, ou biais racistes existent partout. Il est donc important de les reconnaître pour éviter qu'ils contaminent les relations professionnelles ou personnelles.

7.1.1. Outil – connaître les biais inconscients affectant la gestion de la diversité culturelle

Selon Emploi-Québec, les filtres suivants font partie de notre construit culturel ou expérientiel, définissent les appartenances et influencent les comportements et la communication : les cinq sens, les stéréotypes, les préjugés et les valeurs. En contexte de diversité culturelle, il devient donc important de bien comprendre ce qu'est un stéréotype, un préjugé et une valeur (définitions d'Emploi-Québec).

- **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.

7.2. Formation sur la gestion de la diversité et de l'inclusion en milieu de travail

Trois éléments doivent être inclus dans une formation sur la gestion de la diversité et de l'inclusion en milieu de travail.

- L'engagement de l'entreprise;
- Les actions mises en place;
- Les barrières systémiques et individuelles.

Les barrières systémiques pour les Autochtones sont définies par la CDRHPNQ comme « ...les barrières qui s'appliquent au « groupe social » qu'ils représentent et qui entravent leur égalité et leur participation au marché du travail ». **Les barrières individuelles** à l'emploi sont définies comme étant présentes au niveau de la culture, de la scolarité, du lieu de résidence et de l'expérience de travail.

La formation devra aussi présenter la stratégie d'intégration de la main-d'œuvre immigrante et autochtone qui est préconisée par l'entreprise. À cet égard, l'employeur doit prévoir des mesures positives qui préviendront le racisme et la discrimination en milieu de travail avec des actions concrètes, telle une politique de gestion de la diversité et de l'inclusion en milieu de travail, de respect et de civilité au travail et d'une politique contre le harcèlement physique et psychologique au travail.

7.3. Conférence – identité autochtone et culture

Dans le cas d'employés issus de communautés autochtones, voici deux sources d'information pouvant vous aider à offrir de la formation aux employés de même qu'établir des échanges culturels :

- Document *Mythes et réalités sur les peuples autochtones* (voir le lien dans les références);
- Le Centre de service en emploi et formation (CSEF) de la Commission de développement des ressources humaines des Premières Nations du Québec (CDRHPNQ).

Il faut également savoir que chaque communauté est spécifique et aura son histoire, sa spiritualité, ses traditions, sa langue et sa gastronomie. Ne pas hésiter à inviter une personne de la communauté pour présenter et raconter l'histoire de celle-ci et ses particularités à toute l'entreprise.

7.4. Formation des recruteurs ou responsables RH, des gestionnaires et des employés

Un plan de développement des compétences interculturelles tenant compte des réalités de chacun des secteurs et des divers échelons sera un atout à l'inclusion de la diversité culturelle dans les stratégies d'affaires de l'organisation.

7.4.1. Outil – cinq points pour élaborer un plan de développement des compétences culturelles

Selon Emploi-Québec, voici les cinq points essentiels pour un plan de développement des compétences culturelles efficace.

1. Cibler les besoins et clarifier les objectifs

Préparer 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'organisation.

- Cadres : acquérir des connaissances, des aptitudes et des attitudes afin de mieux encadrer et accompagner le personnel et de mettre en place la politique de gestion de la diversité dans leur département;
- Responsables de l'embauche : capacité à repérer les biais interculturels nuisant lors de l'entrevue;
- Employés ou membres d'une équipe interculturelle : formation en communication interculturelle.

2. Choisir la formule de développement des compétences

Retenir une formule adaptée aux modes d'apprentissage des personnes visées et au changement de comportement désiré qui permet des échanges constructifs.

Exemples de formules possibles :

- Séances d'information et de sensibilisation;
- Accompagnement ou coaching individuel ou en groupe;
- Formation structurée et interactive;
- Séances publiques d'information ou de formation;
- Webinaires;
- Lecture de cas;
- Une combinaison de plusieurs formules.

3. Allouer le temps nécessaire

Voir ce processus comme un investissement et non une dépense afin d'accorder le temps nécessaire pour en assurer le succès.

4. Trouver les bonnes ressources

Se référer à des entreprises de consultation en gestion de la diversité culturelle référées par le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles, Emploi-Québec, la CDRHPNQ ou encore l'Université du Québec à Chicoutimi pour offrir la formation. L'entreprise sélectionnée pourra aussi former des ressources à l'intérieur de l'organisation pour qu'elles dispensent elles-mêmes la formation par la suite.

5. Fournir du soutien et faire des suivis

S'assurer qu'une personne en autorité suive l'évolution de l'apprentissage du personnel afin d'en faire un processus continu et dynamique.

Conditions de succès

- Nommer une personne responsable de la gestion de la diversité et de l'inclusion au sein de l'entreprise;
- Se laisser assez de temps pour bien réaliser chacune des étapes;
- Réaliser des suivis réguliers;
- Former en continu.



Accueil et intégration en contexte de diversité culturelle et autochtone

8.1. Accueil, orientation et intégration

Toujours dans un contexte de gestion et d'intégration de la diversité, le MFI, Emploi-Québec et la CDRHPNQ s'entendent sur l'importance d'adapter les pratiques de l'entreprise en matière d'accueil et d'orientation afin d'assurer la réussite de l'intégration des nouveaux employés issus des minorités visibles, des autochtones et de l'immigration.

8.1.1. Outil – assurer un processus d'accueil et d'intégration réussi

Voici les étapes et éléments à garder en tête pour bien adapter les pratiques d'accueil et d'intégration de l'organisation au contexte de la gestion et d'intégration de la diversité.

- 1. Lister les pratiques actuelles dans tous les secteurs de l'organisation qu'il s'agisse d'approches structurées et documentées ou de pratiques plus informelles;**
- 2. Évaluer les pratiques actuelles concernant leur pertinence pour une main-d'œuvre diversifiée culturellement, notamment en ce qui concerne :**
 - Présentation des aspects plus généraux de l'organisation (structure, historique, valeurs, orientations face à la diversité, etc.);
 - Respect de la différence et du rythme d'intégration nécessaire;
 - Compréhension des normes formelles et informelles;
 - Parcours vers l'autonomie et la responsabilisation;
 - Favorisation des échanges entre collègues pour de meilleures relations;
- 3. Adapter les pratiques et le contenu de formation en se souciant notamment des points suivants :**
 - Barrières de la langue;
 - Supports visuels;
 - Préparation des équipes recevant la personne;
 - Visite des lieux et rencontre des collègues;
 - Ouverture à l'adaptation des lieux physiques ou ergonomiques du travail;
 - Rythme d'intégration et style d'apprentissage adéquats;
 - Une personne-ressource comme point de référence pour toute question ou tout besoin;
 - Solliciter la rétroaction en continu des employés issus de la diversité;
 - Suivi en continu des progrès.

4. Évaluer régulièrement les nouveaux outils selon des indicateurs fiables, par exemple :

- Taux de rétention des nouveaux employés issus des minorités visibles, des Premières Nations et de l'immigration;
- Degré de productivité et d'autonomie dans le travail;
- Quantité et importance des erreurs survenues dans le travail;
- Intégration à la nouvelle équipe;
- Satisfaction de la clientèle ou du superviseur.

Conditions de succès

- Établir un rythme allouant le temps d'adaptation nécessaire;
- Prendre en compte les barrières linguistiques;
- Favoriser le soutien des pairs;
- Assurer la sécurisation culturelle;
- Favoriser l'insertion sociale;
- Assigner des parrains et marraines aux employés issus de la diversité.

8.2. Francisation

Selon Emploi-Québec, pour les individus issus des minorités visibles, des autochtones et de l'immigration, la réussite de leur intégration dans l'organisation et dans la société québécoise passe par la maîtrise du français. La francisation est donc une pratique souhaitable qui permettra d'enrayer l'inconfort créé par les barrières de communication. Elle est également nécessaire au maintien en emploi de l'employé, à son développement et à la progression de sa carrière.

8.2.1. Outil – planifier la francisation au sein de l'organisation

Voici les étapes et points à prendre en considération pour mettre au pied un programme de francisation.

1. Réfléchir au type de soutien à offrir et recueillir l'information selon les formules retenues (ex. : cours privés, formations de groupe, formation en entreprise, etc.);
2. Dresser le portrait de la situation actuelle, du progrès souhaité et du nombre de personnes à former;
3. Choisir la ou les formule(s) à mettre en place et nommer une personne responsable de la logistique et du suivi des apprentissages;
4. Évaluer l'évolution notamment grâce à la satisfaction de l'employé, aux progrès de langage, à la qualité de la communication avec les pairs et à la qualité linguistique du travail.

Quelques ressources en matière de francisation

- Emploi-Québec;
- Alpha Lira (Sept-Îles);
- Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles;
- Commission de développement des Ressources humaines des Premières Nations du Québec.

Conditions de succès

- Connaître le bassin de personnes à former;
- Prendre l'information sur les formations disponibles;
- S'assurer de répondre aux besoins individuels des employés et aux besoins organisationnels.



Fidélisation de la main-d'œuvre

9.1. Rôle, supervision et style de gestion

Il est important pour les membres du personnel issus des minorités visibles, des Premières Nations et de l'immigration d'être soutenus par leur supérieur afin d'atténuer les barrières qu'ils peuvent vivre. Les supérieurs immédiats de ces employés devront élargir leur approche pour inclure du conseil, de la transmission d'expériences et du soutien sur le plan émotionnel (mentorat). Ils devront veiller également à ce que le développement de ces ressources soit au cœur des préoccupations de l'organisation afin d'assurer un milieu inclusif favorisant l'avancement de tous.

9.1.1. Outil – assurer une bonne supervision et gérer la diversité

Selon Emploi-Québec, le rôle du gestionnaire mentor en contexte interculturel se résume ainsi :

- Création d'un climat ouvert, flexible et exempt de discrimination;
- Intérêt pour les dimensions interculturelles de supervision;
- Intérêt et développement d'une meilleure connaissance des personnes supervisées;
- Respect du rythme d'apprentissage des personnes supervisées pour le transfert du savoir-faire et du savoir-être;
- Bonne approche d'orientation et d'accueil à l'embauche;
- Appréciation de l'apport individuel et particulier de chacun à l'organisation.

Plus encore, le gestionnaire mentor doit :

- Se tenir informé des difficultés vécues par les employés (ex. : processus migratoire, dans les emplois précédents, adaptation à nos normes culturelles, etc.);
- Sensibiliser ses collègues aux défis d'intégration vécus par chaque employé issu des minorités visibles, des Premières Nations et de l'immigration;
- Avoir conscience des défis de son rôle et en discuter;
- Appliquer la structure d'appui élaborée par la direction afin d'ajuster son style de gestion et de supervision, le cas échéant.

Conditions de succès

- Former les gestionnaires sur l'histoire des peuples autochtones, l'aptitude interculturelle, le règlement de différends, les droits de la personne et la lutte contre le racisme;
- Favoriser une nouvelle approche de supervision;
- Encourager l'échange d'expériences entre superviseurs;
- Promouvoir des approches équitables pour chaque employé;
- Favoriser les échanges respectueux avec les autres membres de l'équipe dans l'entreprise;
- Analyser les effets des pratiques de supervision sur la motivation et la progression du personnel issues de la diversité et les communiquer.

9.2. Évaluation du rendement/appréciation de la contribution

Dans un contexte interculturel, le suivi continu, la rétroaction et l'évaluation jouent un rôle important afin d'établir les progrès des employés issus de la diversité. L'évaluation du rendement permettra un bon encadrement et la création d'un lien de confiance.

9.2.1. Outil – adapter l'évaluation du rendement/appréciation de la contribution au contexte interculturel

1. Réviser le système d'évaluation actuel et son approche en portant attention à :
 - Connaissance des attentes mutuelles et des objectifs;
 - Pertinence des objectifs de rendement;
 - Efficacité des pratiques de rétroaction;
 - Conformité du processus d'évaluation avec les valeurs stratégiques de l'organisation et la politique de gestion de la diversité interculturelle;
 - Qualité de la grille d'évaluation (critères et indicateurs mesurables), des entrevues et de la formation des gestionnaires et évaluation du rendement;
 - Degré d'adaptation interculturelle;
 - Élimination des biais culturels;
 - Fréquence des exercices d'évaluation;
 - Création d'un lieu d'échange et de soutien.
2. Maximiser le processus et le communiquer :
 - **Pour l'employé**, un bon processus assure : rétroaction, reconnaissance, apports au succès de l'organisation, attentes envers lui, partage d'idées, possibilités de développement et plan d'amélioration;
 - **Pour les gestionnaires**, un bon processus assure : partage de ses attentes, analyse des forces et faiblesses pour guider l'employé, amélioration de la communication et des relations interpersonnelles, facilitation du travail, productivité et plan d'amélioration pour l'employé.
3. Sensibiliser et former les gestionnaires :
 - Pour des rencontres d'évaluation efficaces, les gestionnaires doivent maîtriser les aspects techniques, mais aussi la préparation et la tenue des rencontres (accueil, entrée en matière, points forts et faibles, résumés et validation de l'état de l'employé), les meilleures pratiques de rétroaction, la gestion des désaccords et la création d'un lieu d'échange invitant et mobilisant;
4. Assurer un suivi efficace grâce à des rencontres régulières, des groupes de discussion ou autres afin d'assurer le cheminement des employés.

Conditions de succès

- Assurer l'implication de tout le personnel;
- Aller chercher l'engagement et la participation des dirigeants;
- Assurer une adéquation entre la supervision et l'évaluation;
- Offrir de la formation continue aux gestionnaires;
- Combiner l'évaluation du rendement à une politique de promotion comprenant des objectifs clairs afin de permettre l'accès aux postes supérieurs à tous les travailleurs, y compris ceux issus de la diversité.

9.2.2. Outil – exemple d'un formulaire d'appréciation de la contribution

Objectifs

- L'appréciation de la contribution et de la mobilisation est un processus continu;
- Le formulaire d'appréciation de la contribution est un outil de gestion servant à formaliser des discussions axées sur les progrès et visant à répondre aux attentes de l'organisation et de l'employé, à définir des buts et des objectifs, et à saisir des occasions de perfectionnement et de développement personnel;
- Le processus se veut interactif : il est recommandé que la partie du document à remplir par l'employé soit d'abord remplie par celui-ci et envoyée à son superviseur pour qu'une rencontre ait lieu afin d'ouvrir la discussion et d'offrir de la rétroaction;
- Le processus est guidé par des valeurs de discrétion et de respect dans une optique de codéveloppement (personnel et organisationnel).

Méthodologie

An 1 :

- L'employé complète la partie sur la mobilisation;
- Ensemble, le superviseur et l'employé couvrent la description d'emploi et s'assurent de sa compréhension et de sa validité;
- Ensemble le superviseur et l'employé fixent des objectifs.

Mi-cycle :

- Ensemble, le superviseur et l'employé font le point sur l'accompagnement prévu du gestionnaire et sur la progression des objectifs.

Fin de cycle :

- Avec l'employeur, le superviseur accentue la rencontre sur l'atteinte des objectifs et l'appréciation globale;
- Signature et engagement.

Début d'un nouveau cycle :

- L'employé complète la partie sur la mobilisation;
- Le superviseur communique les opportunités d'amélioration;
- Ensemble, le superviseur et l'employé fixent de nouveaux objectifs;
- L'employé fait approuver son plan d'action (s'il y a lieu).

Exemples de questions pour l'employé

Soi :

- Est-ce que je me sens utile dans mon travail?
- Quelle est ma valeur ajoutée?

Compétences :

- Suis-je efficace?
- Suis-je à la hauteur de mes attentes?

Encadrement :

- Suis-je soutenu?
- Suis-je valorisé?

Mi-cycle :

- Qu'est-ce que j'ai mis en place pour répondre aux attentes/m'améliorer?
- Qu'est-ce qui a été fait par mon supérieur pour me permettre de progresser vers une plus grande mobilisation?

Objectifs à fixer par l'employé et l'employeur

Définir les objectifs SMART ou projets spéciaux (un à trois) pour la prochaine période d'évaluation. Un de ces objectifs ou projets doit être en lien avec l'une des valeurs de l'organisation.

Un objectif SMART est spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et défini dans le temps.

En mi-cycle, on pourra évaluer l'évolution des objectifs en se posant la question : qu'est-ce qui a été fait par l'employé pour progresser vers la réalisation? On évaluera aussi le statut des objectifs (non débuté, en cours, en retard, ne s'applique plus, complété).

En fin de parcours, on évaluera le niveau d'atteinte final.

Exemples de points de réflexion pour l'employeur pour évaluer la contribution

- Ce que je veux voir davantage (forces à consolider);
- Ce que je veux voir de moins en moins.

Fin de l'évaluation de la contribution

Après avoir réfléchi aux points précédents, on terminera la rencontre par :

- Évaluation de la maîtrise du rôle de base en se référant à la description de tâches (répond aux attentes ou améliorations nécessaires);
- Évaluation de la contribution globale (répond aux attentes ou améliorations nécessaires);
- Initiatives remarquables de l'employé;
- Plan d'action ou orientation de développement.

9.3. Partage culturel

Pour toute organisation, favoriser la cohésion d'équipe et le sentiment d'appartenance par la mise en place d'activités de mobilisation est très important. Dans un contexte de diversité, cet aspect devient crucial et doit permettre de valoriser les échanges sur les différences culturelles et l'ouverture à l'autre. En plus de permettre aux employés de se côtoyer et de tisser des liens, une telle pratique atténuera les résistances et l'inconfort identitaire que peuvent vivre les employés issus des minorités visibles, des autochtones et de l'immigration. À titre d'exemple, Englobe¹⁵ propose à ses employés issus de l'immigration et des communautés autochtones, un service de mentorat, de la sensibilisation en santé et sécurité au travail, ou encore la possibilité de se former comme techniciens de laboratoire. L'entreprise accompagne aussi les salariés qui souhaitent obtenir des équivalences pour des diplômes obtenus à l'étranger.

Selon Deschênes (2022), la collaboration, la responsabilité partagée, le respect et la confiance prennent la forme d'un partenariat où l'interdépendance et la complémentarité seront favorisées pour la réussite de l'insertion sociale et professionnelle des travailleurs autochtones.

¹⁵ [Englobe : une histoire de rencontres - Immigrant Québec Pro \(immigrantquebecpro.com\)](https://immigrantquebecpro.com) consulté le 5 avril 2022.

9.3.1. Outil – assurer un partage culturel efficace

- Créer un comité organisateur afin d'organiser des activités axées sur la diversité et de recueillir les idées et les suggestions des employés. Ce comité doit inclure une personne issue de la diversité présente dans l'entreprise;
- Organiser plusieurs fois par année des activités variées d'échange culturel : dîner culturel, témoignages, journée ou semaine des communautés culturelles, exposition de photos, activités vidéo ou musicale, etc.;
- Évaluer le succès des activités afin d'ajuster les prochaines, au besoin.

Conditions de succès

- Organiser des activités culturelles régulièrement;
- Demander de la rétroaction et des commentaires sur les activités;
- S'assurer de la participation de l'ensemble du personnel.

9.4. Accommodement raisonnable

Une organisation qui veut assurer une saine gestion de la diversité ne peut ignorer la notion d'accommodement raisonnable. Selon Emploi-Québec, 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, sans toutefois apporter des conséquences déraisonnables au fonctionnement de l'organisation;
- Une pratique pour éviter de la discrimination envers une personne en raison de son appartenance à un groupe social ou à cause de ses caractéristiques sur le plan physique ou sexuel;
- Encadré juridiquement par la Charte canadienne des droits et libertés et la Charte des droits et libertés de la personne du Québec.

9.4.1. Outil pour savoir comment et jusqu'où s'adapter

Dans son Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi, Emploi-Québec¹⁶ propose l'outil suivant pour guider les organisations dans leur prise de décisions relative aux accommodements raisonnables :

RÉFLEXION	ACTIONS À PRENDRE
Étape 1 – 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"> ■ La loi exige-t-elle de rechercher un accommodement? ■ S'agit-il de discrimination ou d'un effet préjudiciable? 	Oui – Étape 2 Non = B et Étape 2C
B. Une solution est-elle envisageable pour d'autres motifs que des motifs légaux?	Oui = Étape 2 Non = Comment bien expliquer le refus à l'employé(e)
Étape 2 – Convenir de l'acceptabilité de l'accommodement demandé	
A. La solution d'accommodement enfreint-elle directement ou indirectement les dispositions de la charte?	Oui = Étape 3 Non = B
B. La solution contrevient-elle à d'autres normes nationales?	Oui = Étape 3 Non = C
C. La solution amènera-t-elle des contraintes considérables au fonctionnement de l'entreprise?	Oui = Étape 3 Non = La solution est donc acceptable, mais est-elle la meilleure dans le contexte?
Étape 3 – Rechercher des solutions possibles à l'intérieur de notre marge de manœuvre	
<p>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 :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Se donner le temps nécessaire à une prise de décisions éclairée; ■ Ne pas confondre les problèmes et les personnes; ■ Avoir conscience des filtres culturels de part et d'autre; ■ Consulter, au besoin, les spécialistes du milieu; ■ Établir clairement votre marge de manœuvre et la communiquer à vos interlocuteurs(trices); ■ Favoriser une approche de responsabilisation mutuelle; ■ Situer le débat dans le présent et ne pas le laisser dériver vers des questions sur lesquelles vous n'avez aucune prise; 	<p>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.</p>

¹⁶ Emploi-Québec, Direction régionale de Montréal. *Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi*, 2005.

RÉFLEXION	ACTIONS À PRENDRE
<ul style="list-style-type: none"> ■ Ne pas se laisser obnubiler par la demande précise, mais amener plutôt les parties à définir le problème en fonction des besoins; ■ Avoir l'esprit créatif dans la recherche de solutions à l'intérieur de la marge de manœuvre; ■ Prévoir des stratégies de cheminement pour faire comprendre et accepter votre décision par les personnes qu'elle pourrait mécontenter. 	

Conditions de succès

- Favoriser l'apprentissage de l'obligation d'accommodement;
- Ne pas se limiter à une approche légaliste de l'accommodement;
- Assurer une communication interne efficace pour démontrer un leadership d'accommodement;
- Établir des techniques de suivi pour les décisions d'accommodement;
- Évaluer et communiquer les effets sur le climat organisationnel.



En conclusion

Le succès de la gestion et de l'intégration de la diversité en milieu de travail, auprès des immigrants et des autochtones, réside dans la capacité à créer un sentiment réel d'inclusion et d'appartenance au sein de l'équipe et de l'entreprise. La préparation à l'accueil, la formalisation de l'intégration, la formation des employés et des gestionnaires de l'entreprise et la fidélisation par l'ajustement des pratiques de gestion constituent une approche globale de la gestion de la diversité et de l'inclusion des immigrants et des autochtones dans les entreprises au 49^e parallèle.

Ce guide se veut un outil d'aide à l'intégration pour les petites et moyennes entreprises œuvrant au nord du 49^e parallèle. Il a été conçu selon une approche d'accompagnement personnalisé à la région, mais aussi, aux spécificités des entreprises qui y évoluent. Les fondements du guide reposent sur une bonne compréhension du milieu et de ses particularités, de sa culture et de ses modes de gestion, en vue de concevoir un outil permettant d'adapter et d'intégrer les pratiques internes dans une approche holistique de la mise en place des saines pratiques de gestion et de l'intégration de la diversité en milieu de travail.

10.1. Aide-mémoire

Sommairement, voici les grandes étapes à appliquer pour favoriser la réussite de la gestion et de l'intégration de la diversité en milieu culturel, tel que décrites dans le présent guide.

1. Diagnostic des pratiques en gestion des ressources humaines actuelles afin d'établir les correctifs nécessaires pour une base solide à l'inclusion de la diversité;
2. Diagnostic des pratiques en gestion de la diversité culturelle existante, s'il y a lieu (DIVERSImètre d'Emploi-Québec);
3. Analyse des besoins en main-d'œuvre afin de connaître les possibilités de recruter des ressources issues des minorités visibles, des Premières Nations et de l'immigration;
4. Revoir l'ensemble du processus de recrutement (de l'analyse de postes au contrat d'embauche) et l'adapter pour augmenter le confort des candidats issus de la diversité et diminuer les risques de discrimination ou de biais culturels;
5. Préparer son organisation à la diversité culturelle, principalement par de la formation adaptée;
6. Revoir et adapter ses pratiques d'accueil et d'intégration afin d'en assurer le succès;
7. Adapter sa pratique de gestion de l'appréciation de la contribution au contexte de la diversité culturelle et autochtone;
8. Adapter ses pratiques en matière de fidélisation afin d'assurer le développement et l'avancement de tous, de favoriser le partage culturel et de pouvoir répondre aux demandes d'accommodements raisonnables.



Sources et références pertinentes

Document de base pour la rédaction du présent guide

Emploi-Québec, Direction régionale de Montréal. *Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi*, 2005.

Autres documents consultés

Commission de développement des ressources humaines des Premières Nations du Québec (CDRHPNQ). *Guide de référence – Pour l'intégration et le maintien en emploi des Premières Nations*, 2019.

Deschênes, Émilie (2022). *L'insertion sociale et professionnelle des travailleurs autochtones : des pistes claires pour contribuer concrètement et efficacement*. Éditions JFD.

LANGLAIS, Katy et REGIMBALD, Christine (2021). *Diversité et inclusion en milieu de travail : politiques d'entreprise*, Raymond Chabot Grant Thornton, 31 mai 2021.

BDC. [Comment s'adapter à la pénurie de main-d'œuvre : Les difficultés d'embauche sont là pour rester](#), 2021.

BMO. *Bâtir un capital de confiance*, juin 2021.

Institut du Québec. *Bilan 2018 de l'emploi au Québec : L'émergence d'un clivage entre la métropole et les régions*, Mia Homsy, Simon Savard, Sonny Scarfone, janvier 2019.

Commission de développement des ressources humaines des Premières Nations du Québec. *Profil de la main-d'œuvre autochtone en milieu urbain*, 2016.

Autres références pertinentes

Canadian Council for Aboriginal Business. Programme *Progressive Aboriginal Relations (PAR)* : <https://www.ccab.com/programs/progressive-aboriginal-relations-par/>

LEPAGE, Pierre. (2019). *Mythes et réalités sur les peuples autochtones*, 3^e édition, 180 p. : <https://www.cdpdj.qc.ca/storage/app/media/publications/Mythes-Realites.pdf>

Références pour des aides financières¹⁷

Mesures d'employabilité de la Commission de développement des ressources humaines de Premières Nations du Québec (CDRHPNQ) : initiatives de création d'emplois et aide aux travailleurs.

Programmes et mesures de Services Québec :

- Services d'aide à l'emploi (SAE);
- Projets de préparation à l'emploi (PPE);
- Mesure de formation de la main-d'œuvre (MFOR);
- Subvention salariale;

¹⁷ Tirées du *Guide de référence – Pour l'intégration et le maintien en emploi des premières nations* de la CDRHPNQ

- Concertation pour l'emploi;
- Reconnaissance des compétences de main-d'œuvre;
- Soutien collectif à l'adéquation formation-emploi;
- Programme incitatif pour l'accueil de stagiaires;
- Programme d'aide à l'intégration en emploi des membres des Premières Nations et des Inuits (PAIPNI).

Programmes et mesures de Services Canada : plusieurs programmes permettent de soutenir les entreprises favorisant la formation et l'embauche des populations autochtones.

Le programme Connexion compétences pour les jeunes Inuits et des Premières Nations est l'un des deux programmes dans le cadre de la Stratégie d'emploi pour les jeunes Inuits et des Premières Nations (SEJIPN) administré par Services aux Autochtones Canada (SAC).

Organismes d'employabilité de la Côte-Nord

- Centre alpha LIRA : service d'accueil des immigrants sur le territoire de la MRC;
- Carrefour jeunesse-emploi de Duplessis : programme Place aux jeunes en région (PJR), incluant des séjours exploratoires pour des jeunes d'autres régions du Québec.

Réalisé en collaboration avec :



Raymond Chabot
Grant Thornton



Avec la participation financière de :

