

Oser le virage inclusif, c'est passer des idées à l'action!



Guide pratique à destination des
équipes de travail

Pôlecn

Immigr'Action

En partenariat avec :



Québec 

Table des matières



Conception: Léo Fontfrède
Mise en page: Cynthia Gagné

IMPORTANT

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

- 03 Introduction
- 04 Travail préliminaire
- 06 Réflexions et postures préalables
- 08 Arrivée de la nouvelle recrue au sein de l'équipe de travail
- 09 Activité d'accueil et de renforcement d'équipe
- 11 Suivi de l'intégration
- 12 Conclusion
- 13 Notice réglementaire
- 13 Notice explicative
- 14 Remerciements
- 15 À propos du Pôle CN





Introduction

L'embauche de nouvelles ressources au sein des équipes de travail peut représenter de nombreux défis. Ces défis sont d'autant plus grands lorsque les nouvelles ressources proviennent de l'international. Si d'ordinaire, les gestionnaires sont formés aux enjeux d'équité, de diversité et d'inclusion, cette formation n'arrive pas toujours jusqu'aux équipes de travail. Or, ce sont ces équipes de travail qui seront en contact régulier et direct avec les nouvelles ressources.

Aussi, il incombe aux membres de l'équipe tout comme aux gestionnaires de prendre conscience de leurs biais inconscients. Ces raccourcis mentaux que le cerveau prend involontairement conduisent à porter automatiquement des jugements rapides manquant d'impartialité et d'objectivité. Cela peut se manifester par un ensemble de préjugés positifs ou négatifs ou de conclusions hâtives que peut avoir une personne envers une autre personne ou un groupe de personnes sans avoir toutes les informations pertinentes. Ces biais peuvent reposer sur les origines ethniques, la couleur de peau, l'orientation sexuelle, la religion, l'âge. Ces prises de décisions automatiques peuvent être préjudiciables et avoir une incidence néfaste pour l'environnement de travail.

Ce guide tend à combler ce manque de formation sans toutefois prétendre à l'exhaustivité. Il constitue un marchepied vers une formation plus générale et doit offrir des conseils pratiques aux équipes de travail qui souhaitent intégrer durablement les nouveaux collègues.



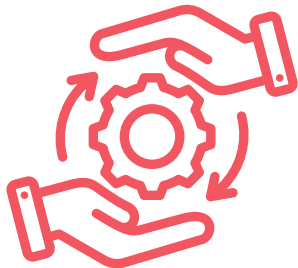
Travail préliminaire

Avant l'arrivée de nouveaux collègues, l'équipe de travail peut et doit se questionner sur son ouverture et son inclusivité. Cela passe par un travail d'autoévaluation individuel et collectif.



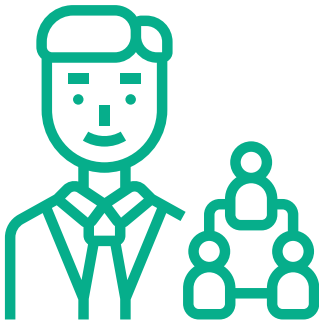
Équipe de travail

- ☞ Suis-je ouvert à l'arrivée future de travailleurs immigrants au sein de l'équipe ?
- ☞ Suis-je conscient de mes biais ?
- ☞ Suis-je ouvert à évoluer dans un milieu de travail interculturel ?
- ☞ Ai-je suivi des formations sur l'interculturalité ?



Gouvernance

- ☞ Le conseil d'administration a-t-il pris des actions concrètes visant à impulser un virage inclusif ?
- ☞ Votre organisation dispose-t-elle d'une planification stratégique incluant des repères et des objectifs en termes d'équité, diversité et inclusion ?
- ☞ Le Conseil d'administration a-t-il une composition diversifiée en termes ethnoculturels ?
- ☞ Le Conseil d'administration est-il favorable à l'inclusion de personnes immigrants au sein des équipes de travail ?



Direction

- ☞ La direction est-elle prête et outillée pour intégrer des personnes immigrants au sein des équipes de travail ?
- ☞ L'équipe de travail a-t-elle été associée au processus de recrutement ?
 - Au moment de l'évaluation des besoins.
 - Au moment des entretiens.
- ☞ L'équipe de travail est-elle prête et outillée pour intégrer des personnes immigrants ?
- ☞ Votre organisation a-t-elle une communication inclusive mettant en avant la diversité ethnoculturelle de son personnel et de son Conseil d'administration ?
- ☞ La direction s'inscrit-elle dans des projets d'initiation à l'accompagnement de personnes immigrants au sein de ses équipes ?
- ☞ La direction est-elle porteuse de projets structurants aboutissant à l'adoption de mesures d'inclusion en interne et en externe ?
- ☞ La direction parvient-elle à rejoindre les personnes immigrants ?
- ☞ La rédaction des offres d'emploi donne-t-elle l'opportunité à toutes et à tous de déposer leur candidature ?



Bénéficiaires de vos services

- ☞ Vos bénéficiaires ont-ils été sensibilisés ?



Si à ce stade les réponses sont majoritairement négatives, il pourrait être pertinent de réfléchir à votre niveau d'inclusivité ainsi qu'à vos pratiques en matière de diversité, équité et inclusion (DEI).

Prenez le temps d'amorcer un véritable virage inclusif incluant l'ensemble de votre organisation.

Cela passe par l'élaboration de démarches DEI ainsi que par un positionnement positif et proactif en faveur de l'inclusion de personnes immigrantes tant au niveau de votre gouvernance, de votre direction que de l'équipe de travail.

Cela passe également par l'établissement de normes permettant d'effacer les biais conscients et inconscients, lesquels qui pourraient empêcher l'inclusion efficiente et durable des personnes immigrantes au sein de vos organismes.

Le changement peut être impulsé par le conseil d'administration, la direction ou les différentes équipes de travail.



Réflexions et postures préalables

Avant le recrutement d'une nouvelle ressource issue de l'immigration au sein de votre équipe, vous devez réfléchir collectivement aux moyens de rejoindre ces personnes. Il vous faut également vous pencher sur l'accompagnement que vous allez pouvoir leur offrir afin de faciliter leur inclusion durable.

Réfléchissez aux meilleurs moyens d'atteindre les personnes immigrantes recherchant un emploi :

- Adaptez vos offres d'emploi afin d'exclure les critères discriminants tels que l'exigence d'expérience de travail au Québec.
- Mettez en place une procédure permettant de réduire l'effet des biais durant le recrutement :
 - Lors de la sélection des CV;
 - Lors des entretiens;
 - Lors de l'évaluation des candidatures.

Identifiez le membre de l'équipe qui aura le désir et les compétences pour effectuer l'accompagnement.

Identifiez le membre de l'équipe qui aura l'envie, les compétences et le temps pour assurer sa formation. Assurez-vous que les personnes-ressources soient en mesure d'accompagner correctement la nouvelle recrue issue de l'immigration :

- Leur charge de travail doit être allégée afin de leur laisser suffisamment de temps pour accompagner correctement la nouvelle recrue. L'accompagnement de nouveaux travailleurs peut représenter une surcharge de travail pouvant aller jusqu'à 30 % de la charge de travail habituelle.
- Les personnes-ressources doivent être formées et sélectionnées afin qu'elles puissent accompagner et former adéquatement la nouvelle ressource tout en lui transmettant les valeurs portées par l'organisation.



Assurez-vous que les personnes-ressources soient formées sur les biais, le dialogue interculturel et les micro-agressions et les pratiques inclusives.

Déterminez un plan de formation en relation avec les besoins du poste et ceux de l'équipe :

- Élaborez un plan de carrière avec des objectifs à court, moyen, long terme.



L'inclusion est une **responsabilité partagée**, même dans les organisations qui possèdent des ressources dédiées à la gestion des enjeux EDI (service RH, conseillers EDI).

L'équipe ne doit pas être déresponsabilisée; sans quoi les pratiques d'inclusion perdent de leur poids et de leur effectivité.



Arrivée de la nouvelle recrue au sein de l'équipe de travail

Les premiers jours au sein de l'organisation sont déterminants pour de l'insertion durable des personnes immigrantes. L'équipe doit faire attention à la communication verbale et non verbale ainsi qu'à la posture adoptée :

- La direction et l'équipe créent et renforcent le climat de confiance au sein des différents paliers de l'organisation.
- Le CA, la direction et l'équipe interviennent dans la même direction en respectant les valeurs et les objectifs de l'organisation :
 - Créer et renforcer la cohésion au sein de l'équipe;
 - Créer et renforcer le sentiment d'appartenance à l'organisation.
- La direction et l'équipe de travail instaurent une communication inclusive et bienveillante.
- Il faut se soucier de ses collègues et s'intéresser à eux, tout en veillant à ne pas être intrusif, blessant et en respectant leur droit à la vie privée.
- Il est important d'être attentif aux réponses données.
- Il faut veiller à ce que chaque membre de l'équipe puisse s'exprimer et donner son avis.
- Il est important d'instaurer des formations sur les micro-agressions, la gestion des conflits interculturels, la communication non violente afin que les échanges puissent se dérouler sereinement. Tout cela permet également de se prémunir des comportements discriminatoires, le tout luttant contre les barrières systémiques qui entravent la réussite de l'intégration. Il faut s'efforcer de réduire l'impact des biais dans l'organisation.

Il importe d'accorder un budget propre pour ces activités afin que chacun puisse en bénéficier et inscrire dans la durée le virage inclusif de l'organisation.



Activité d'accueil et de renforcement d'équipe

Les équipes et les gestionnaires sont encouragés à organiser des activités, des journées de renforcement d'équipe. Toutefois, ces événements doivent également servir à renforcer les bonnes pratiques en matière d'inclusion de la diversité ethnoculturelle au sein de l'équipe.

Objectifs :

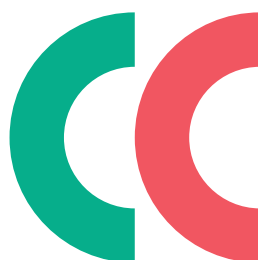
Renforcer les liens
entre les membres
du personnel.

Reconnaître le travail
du personnel en
offrant un temps de
loisir.

Découvrir des talents,
compétences, des
facettes de vos
collègues que vous
n'imaginiez pas.

Ces événements doivent prendre en considération les différentes spécificités des membres de l'équipe :

- Les activités doivent être ouvertes à l'ensemble du personnel.
- Les activités doivent être facultatives, aucune activité ne devrait être obligatoire et personne ne devrait avoir à expliquer pourquoi elle ne souhaite ou ne peut pas participer.
- Les activités doivent être financées par l'organisation.
- Les activités doivent se faire durant les heures de travail, car chacun peut avoir des contraintes spécifiques en dehors des heures travaillées (proche aidant, parents, étudiants, 2^e emploi, éloignement géographique).



Il est difficile de trouver des activités qui plaisent à tout le monde et qui n'excluent personne. Plus vous diversifiez le type d'activité, plus vous avez de chances de rejoindre, à un moment ou à un autre, l'ensemble de vos employés :

- activités sportives;
- activités artistiques;
- jeux collaboratifs;
- repas partagés en tenant compte de la sensibilité de chacun et des différentes restrictions et allergies.

Note supplémentaire concernant les activités avec de la nourriture :

- Ne pas systématiquement opter pour des BBQ ou des vins fromages ou bières charcuteries.
- Interrogez les participantes et participants par le truchement d'un sondage afin de connaître les restrictions (intolérances, allergies, spiritualité, choix personnel...).
- Faites figurer la liste des ingrédients des boîtes-repas.
- Offrir un choix varié de boissons sans alcool, chaudes, froides, eau.



L'activité doit permettre les rencontres et les échanges interculturels.

Si l'équipe organise un lac-à-l'épaule :

- Chaque membre devrait pouvoir accéder à une chambre individuelle.
- Prévoyez des moments de repos afin de respecter le rythme de tout le monde.
- Planifiez le transport, optez pour le covoiturage ou les transports collectifs.
- Restez à l'écoute des besoins de votre nouvelle recrue.
- Optez pour des activités collaboratives afin de renforcer les liens entre les membres nouvellement arrivés et ceux plus expérimentés.



Suivi de l'intégration

Afin de vous assurer de la pleine intégration de votre nouvelle ressource, vous devez adopter des outils de suivi. Le maillage interculturel permet de renforcer les opportunités d'échanges entre les différents membres de l'équipe et la direction. Vous pouvez également décider de mettre en place du mentorat ou du maillage professionnel et social afin d'accompagner la nouvelle ressource dans son nouveau quotidien.

Cet accompagnement doit permettre de

- mieux accompagner votre nouvelle recrue dans sa prise de mandat;
- lui permettre de mieux comprendre les codes de l'organisation;
- faciliter ses démarches d'installation :
 - démarches administratives;
 - démarches d'emménagement;
 - recherche de CPE, garderie, école, médecin de famille, loisirs, etc.

L'évaluation de l'intégration des nouvelles recrues au sein de l'équipe de travail est une œuvre collective. Dès lors, il faut multiplier et pérenniser les rencontres d'équipe afin que tout un chacun puisse exprimer librement son ressenti, ses besoins et ses envies pour lui et pour l'équipe.

Les nouvelles recrues doivent également être en mesure d'exprimer librement les irritants vécus qui nuisent à leur pleine réalisation au sein de l'équipe. Ainsi, vous pouvez mettre en place des séances d'autoévaluation ainsi que des canaux de communication anonymes.

La direction générale et l'équipe d'encadrement (lorsqu'elle existe) jouent un rôle prépondérant au sein de l'équipe puisqu'elles doivent apporter et diffuser les bonnes pratiques aux autres membres de l'équipe en mettant en place :

- un formulaire d'autoévaluation;
- un mécanisme de plainte accessible;
- un mécanisme de sanction efficace afin que les pratiques déviantes soient prises en compte puis sanctionnées;
- un mécanisme d'évaluation afin de quantifier l'impact réel de ces mécanismes au regard de la survivance de comportements contraires, mais aussi du taux de roulement du personnel.

Si l'adoption d'un cadre de travail plus inclusif est déterminante au regard de l'objectif d'intégration des personnes immigrantes au sein de vos organisations. Il est tout aussi impératif, d'élaborer des outils d'évaluation, d'ajustement et de sanction afin que vous puissiez déterminer les pratiques qui fonctionnent au sein de votre organisation. Cela permet aussi de vous prémunir avec célérité de pratiques toxiques qui vous éloignent de vos objectifs d'inclusivité et qui à terme nuisent à la cohésion de vos équipes de travail.



Conclusion

L'inclusion de personnes immigrantes peut représenter un ensemble de défis organisationnels. Aussi, l'adoption d'un virage inclusif repose sur une approche holistique impliquant en premier lieu les équipes de travail, la direction générale et le conseil d'administration.

Les équipes de travail sont au cœur du processus d'intégration, c'est pourquoi elles doivent jouer un rôle prépondérant tant au niveau du recrutement, de l'intégration que de l'accompagnement des personnes immigrantes dans l'emploi. Dès lors, il importe d'aménager l'emploi du temps des membres de l'équipe qui auront pour mandat d'accompagner et d'intégrer les nouvelles recrues.

La bonne réussite de cette transformation passe impérativement par l'élaboration des procédures d'évaluation et de sanction accessibles et prévisibles. Cela passe également par beaucoup de pédagogie afin de faire comprendre que le bien-être au travail permet de créer plus de solidarité et ainsi de lutter efficacement contre l'absentéisme au travail, tout en diminuant le taux de roulement du personnel.

Aussi, **osez le virage inclusif** et
passez des **idées à l'action** !



Notice réglementaire

Le présent guide s'inscrit dans le champ de la loi sur les normes du travail¹ notamment ses dispositions relatives aux normes du travail incluant le salaire, les jours fériés, chômés et payés, les congés annuels payés, les repos, les différentes formes de harcèlement, y compris les dispositions relatives aux situations de violence en milieu de travail, les disparités de traitements, la cessation d'emploi, la retraite et le travail des enfants, ainsi que les disparités de traitement et le placement de personnel et les travailleurs étrangers temporaires.

Le présent guide entend promouvoir les droits et libertés de la personne tels que présentés dans la Charte québécoise des droits et libertés de la personne².



Notice explicative

Le présent guide se veut un outil pratique à destination des équipes de travail. Il tend à favoriser l'émergence de pratiques inclusives entre les membres du personnel afin de favoriser l'inclusion durable de personnes immigrantes au sein des entreprises de la Capitale-Nationale.

Il s'inscrit dans le mandat Immigr'Action du Pôle des entreprises d'économie sociale de la région de la Capitale-Nationale. Le projet Immigr'Action offre des outils et des ateliers visant sensibiliser et préparer les employeurs à accueillir et à favoriser l'inclusion des personnes immigrantes présentes sur le territoire de la Capitale-Nationale.

1. Légis Québec, loi sur les normes du travail N-1.1.

2. Légis Québec, Charte des droits et libertés de la personne C-12.

Remerciements

Le Pôle CN remercie la Ville de Québec et le ministère de l'Immigration de la Francisation et de l'Intégration (MIFI) pour leur confiance renouvelée. Il remercie également les autres porteurs du projet à savoir L'APE services d'aide à l'emploi, le GIT Services-conseils en emploi et Libre Emploi.

Enfin, un grand merci aux nombreux partenaires qui auront pris le temps d'échanger et d'œuvrer à la création de ce guide. Une pensée particulière à Jérémie Duhamel et à toute son équipe de l'IRIPII, à Souleymane Guissé du CSMO-ESAC, à Joëlle Bernard du Chantier de l'économie sociale, à Laurie Arsenault-Paré du Carrefour d'Action Interculturelle (CAI).

Le Pôle CN remercie également François Proulx-Duperré du Conseil central de Québec – Chaudière Appalaches de la CSN, ainsi que Michel Tremblay de l'Union des employés et employées de service, section locale 800. Enfin, le Pôle CN remercie l'équipe de la CDEC de Québec pour les nombreux échanges constructifs.





À propos du **Pôle CN** :

Depuis 2015, le Pôle des entreprises d'économie sociale de la région de la Capitale-Nationale contribue au développement de communautés solidaires, justes et résilientes.

Il oeuvre au soutien et au développement de l'économie sociale au sein de sa communauté.

Pôlecn.org



Pôlecn

Immigr'**Action**

En partenariat avec :

VILLE DE
QUÉBEC

Québec