

Analyse des processus de recrutement, d'intégration et de rétention en emploi d'entreprises de la RMR de Montréal ayant à leur emploi des immigrants d'origine maghrébine

Par

Pascale Chanoux,

sous la supervision de
Thomas Gulian

Une recherche de

L'Institut de recherche sur l'intégration professionnelle des immigrants

Pour le compte du

Conseil Emploi Métropole

19 décembre 2012



TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
1. Problématique	2
1.1 Les immigrants et la population d'origine maghrébine	2
1.2 Pourquoi une telle recherche?	3
1.3 Objectifs de l'étude	4
2. Approche et méthodologie.....	4
2.1 Limites de la recherche.....	4
2.2 Approche	5
2.3 Méthode.....	6
2.3.1 Échantillonnage, pré-recrutement et recrutement.....	6
2.3.2 Les entrevues.....	10
3. Résultats	10
3.1 Les défis que pose l'intégration professionnelle des immigrants selon des employeurs	10
3.1.1 Système d'immigration et main d'œuvre immigrante.....	11
3.1.2 Compétences linguistiques.....	11
3.1.3 Reconnaissance des acquis et des compétences (RAC)	12
3.1.4 Discrimination systémique dans les entreprises	13
3.1.5 Gestion de la diversité culturelle et religieuse	16
3.1.6 Conciliation des obligations professionnelles et familiales.....	17
3.2 Les défis rencontrés par les 28 entreprises : conditions facilitantes et défis identifiés	18
3.2.1 Système d'immigration et main d'œuvre immigrante.....	18
3.2.2 Compétences linguistiques.....	19
3.2.3 Reconnaissance des acquis et des compétences (RAC)	21
3.2.3.1 Formation	22
3.2.3.2 Expérience	23
3.2.3.3 Adéquation compétences du candidat/besoins de l'employeur : surqualification et déqualification.....	27
3.2.4 Discrimination systémique dans les entreprises	28
3.2.4.1 En matière de recrutement et dotation	29
3.2.4.2 En matière d'intégration	44
3.2.4.3 En matière de rétention en emploi	51
3.2.5 Gestion de la diversité culturelle et religieuse	58
3.2.5.1 En matière de recrutement et dotation	58
3.2.5.2 En matière d'intégration	66
3.2.5.3 En matière de rétention en emploi	76
3.2.6 Conciliation des obligations professionnelles et familiales.....	80
3.3 Les défis rencontrés par les 28 entreprises : types de défis identifiés et recommandations	82
3.3.1 Système d'immigration et main d'œuvre immigrante.....	82
3.3.2 Compétences linguistiques.....	82
3.3.3 Reconnaissance des acquis et des compétences (RAC)	83
3.3.4 Discrimination systémique dans les entreprises	84
3.3.5 Gestion de la diversité culturelle et religieuse	86
3.3.6. Conciliation des obligations professionnelles et familiales.....	88
Conclusion	88
BIBLIOGRAPHIE.....	90
Annexe.....	I

INTRODUCTION

Le Québec accueille une proportion importante d'immigrants provenant du Maghreb (Maroc, Algérie, Tunisie). En effet, sur la période 2007-2010, un immigrant économique sur quatre était d'origine maghrébine. Ceux-ci s'installent en majorité (à raison de 89,6 %) dans la région métropolitaine de Montréal. Comme on le verra plus loin, plusieurs recherches démontrent que la population immigrante d'origine maghrébine éprouve de plus grandes difficultés à s'insérer sur le marché du travail; elles recensent et analysent les multiples obstacles à son insertion en emploi. D'autres recherches souvent quantitatives menées auprès des employeurs identifient selon eux, les obstacles à l'intégration professionnelle des personnes immigrantes mais aucune, à notre connaissance, ne le fait en lien avec la main d'œuvre immigrante d'origine maghrébine. Cette recherche se situe donc à la jonction de ces deux types de recherche mais elle est surtout centrée sur les moyens pris par les employeurs pour surmonter ces obstacles.

Pour cette recherche, le Conseil Emploi Métropole (CEM) s'est ainsi associé à l'Institut de recherche sur l'intégration professionnelle des immigrants (IRIPI) afin de mettre en lumière les processus susceptibles de faciliter le recrutement, l'intégration et la rétention de personnel immigrant d'origine maghrébine. Ce portrait de « bonnes pratiques » de gestion en entreprise (ou conditions facilitantes) devrait permettre d'identifier des moyens et outils à mettre en œuvre pour susciter l'intérêt des employeurs face à ce bassin de main d'œuvre et pour faciliter son intégration durable en entreprise.

La première partie du rapport rappelle le contexte de la recherche et ses grands objectifs.

Dans la deuxième partie seront précisées les limites de la recherche, son approche et sa méthodologie.

Les résultats feront l'objet d'une présentation dans la troisième partie du document. Dans un premier temps (3.1), une revue de littérature permettra d'identifier et de présenter les principaux obstacles (ou défis) que pose l'intégration professionnelle des immigrants selon les employeurs. Il en ressortira une sorte de typologie des défis qui servira de cadre de référence à l'ensemble du rapport. Dans un deuxième temps (3.2) et pour chacune des catégories retenues précédemment, seront recensés, décrites et analysées les pratiques des entreprises afin de faire ressortir non seulement les conditions facilitantes (qui seront illustrées dans certains cas) mais également les défis exprimés ou rencontrés chez les entreprises interrogées. Dans un troisième temps (3.3) et toujours en regard des catégories précédentes, le rapport reviendra sur ces défis et proposera des recommandations permettant d'y répondre.

La conclusion reviendra d'une façon très synthétique sur les conditions facilitantes qui ressortent de la recherche, sur les défis exprimés et rencontrés chez les employeurs interviewés, sur le degré de spécificité des unes et des autres et enfin sur les recommandations émises pour répondre à ces défis.

1. PROBLÉMATIQUE

1.1 Les immigrants et la population d'origine maghrébine

Selon un portrait statistique dressé par le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles MICC (2012) sur l'immigration permanente l'immigration économique et les travailleurs qualifiés au Québec 2007-2011, l'Afrique du Nord (Maroc, Algérie, Tunisie) occupe le premier rang des régions de naissance. Dans ces trois regroupements, le Maroc et l'Algérie occupent en effet respectivement les premier et deuxième rangs parmi les cinq principaux pays de naissance des nouveaux arrivants de la période 2007 à 2011. Le tableau ci-dessous précise les chiffres.

Immigration permanente : par opposition à l'immigration temporaire, elle regroupe l'immigration économique, le regroupement familial, les réfugiés et personnes en situation semblable et autres immigrants.

Immigration économique : catégorie d'immigration qui regroupe les immigrants qui ont été sélectionnés par le Québec en raison de leurs caractéristiques socioprofessionnelles, de leurs compétences et de leur capacité à contribuer à l'économie.

Travailleurs qualifiés : immigrant de la catégorie de l'immigration économique. Les travailleurs qualifiés sont sélectionnés par le Québec et y viennent avec l'intention d'occuper un emploi.

	Immigration permanente (sur 245 606 personnes)	Immigration économique (sur 165 935 personnes)	Travailleurs qualifiés (sur 149 476 personnes)
Afrique du Nord	21,4 %	25,4 %	27,3 %
Maroc	8,8 %	10,2 %	11,2 %
Algérie	8,4 %	10,2 %	11,2 %

Source : MICC (2012)

Sur la période 2007-2010, un immigrant économique sur quatre est donc d'origine maghrébine et plus spécifiquement un sur dix est d'origine marocaine et un sur dix d'origine algérienne.

Un portrait statistique de la population d'origine maghrébine recensée au Québec en 2006 (MICC 2010) indique que ces personnes présentent les caractéristiques suivantes :

- il y a plus d'hommes (54,4 %) que de femmes (45,6 %) dans la communauté;
- cette population affiche une structure d'âge plus jeune que celle de l'ensemble de la population du Québec : ainsi 43,9 % de ces personnes sont âgées de 25 à 44 ans comparativement à 27,8 % dans la population du Québec;
- la quasi-totalité (96,3 %) des membres de cette communauté connaissent le français; la moitié (49,7 %) des personnes connaissent à la fois le français et l'anglais tandis que 46,6 % connaissent uniquement le français;

- la population d'origine maghrébine, âgée de 15 ans et plus, présente un profil très scolarisé. Plus de la moitié (52 %) des personnes détiennent un certificat, un diplôme ou un grade universitaire contre 21,4 % dans l'ensemble de la population québécoise. 41,9 % possèdent un grade universitaire contre 16,5 % pour la population québécoise.

1.2 Pourquoi une telle recherche?

Outre le fait que ces dernières années, un immigrant économique sur quatre est d'origine maghrébine, la grande majorité (89,6 %) de cette population se concentre dans la région métropolitaine de recensement de Montréal (MICC 2010). Or plusieurs recherches de l'INRS effectuées dans cette région (Bastien et Bélanger 2010a, Bélanger et Bastien 2010, Zhu et Bélanger 2010) démontrent que les Maghrébins éprouvent de plus grandes difficultés à s'insérer sur le marché du travail : groupe affichant le plus haut taux de chômage en 2006, précarité d'emploi notable, revenu médian plus faible que celui des autres groupes même en cas de travail à temps plein, etc.

Certaines publications (Belhassen-Maalaoui 2008 : 174-181, Kadiri-Hassani 2008 : 83-95 et 135-138, Lenoir-Achdjian *et al* 2009) recensent et analysent les principaux obstacles rencontrés par cette population; d'autres s'intéressent aux difficultés d'insertion des immigrants arabes (Oueslati, Labelle et Antonius 2006 : 69-90) ou musulmans (Helly 2004 : 6-7). Dans tous ces travaux, les données sont obtenues auprès des immigrants maghrébins, arabes ou musulmans eux-mêmes et/ou des divers intervenants.

Cette recherche-ci adopte un point de vue différent car elle est menée auprès d'un groupe d'acteurs qui a une responsabilité importante dans l'intégration professionnelle des immigrants, en l'occurrence les employeurs. Elle va donc plutôt s'intéresser aux obstacles que rencontrent les employeurs en matière d'intégration professionnelle d'immigrants, particulièrement d'origine maghrébine. Dans le rapport, ces obstacles seront qualifiés de défis.

Des recherches (Québec Multi-Plus 2002 : 20-28, Antonius et Tadlaoui 2003, Conseil du Patronat du Québec Date non déterminée, FCEI 2006 : 19-24, FCEI 2007 : 7-11, Conseil des relations interculturelles 2009 : 17-27, Cadotte-Dionne 2009) ont été faites directement auprès d'employeurs, permettant d'identifier et d'analyser ces défis mais aucune, à notre connaissance ne touchait particulièrement à la main d'œuvre d'origine maghrébine.

La plupart de ces enquêtes ont été conduites par sondage à l'aide d'un questionnaire ce qui amène à une standardisation réduisant les variations de l'expression des sujets.

Cette recherche voulant rendre compte de l'expérience vécue par les entreprises qui ont eu recours à une main d'œuvre maghrébine et de la réalité des milieux de travail dans toute sa richesse, diversité et nuances privilégiera plutôt la méthode qualitative.

Par ailleurs, plusieurs de ces travaux mettent l'accent sur les défis rencontrés par les employeurs.

Tout en permettant de les identifier et d'examiner s'ils sont particuliers ou pas à une main d'œuvre d'origine maghrébine, cette recherche s'attachera surtout à dégager les moyens pris par les entreprises pour les relever. Ces moyens constituent alors des conditions facilitantes en

matière d'intégration en emploi des immigrants d'origine maghrébine, qui mériteraient d'être connus par d'autres entreprises.

Selon le Conseil des relations interculturelles (2009), les pratiques des entreprises québécoises en matière de gestion de la diversité ethnoculturelle étant très peu documentées, cette étude apportera aussi une modeste contribution à ce champ de recherche.

1.3 Objectifs de l'étude

La présente recherche a été effectuée pour le Conseil Emploi Métropole (CEM) dans le cadre de sa stratégie visant l'amélioration de l'intégration professionnelle des immigrants dans la RMR de Montréal. Cette recherche propose de donner la parole à des employeurs pour permettre d'identifier les défis éventuels qu'ils rencontrent en lien avec les immigrants d'origine maghrébine mais surtout de mettre en lumière les moyens qu'ils ont mis en œuvre pour faciliter le recrutement, l'intégration et la rétention de personnel immigrant d'origine maghrébine dans leur entreprise.

Cette recherche a donc trois objectifs généraux :

- documenter et analyser les conditions réunies dans les entreprises consultées permettant le recrutement, l'intégration et la rétention de personnes immigrantes d'origine maghrébine en les mettant en lien avec les éléments identifiés dans le cadre de la recension des écrits.
- identifier les défis des entreprises consultées relatifs au recrutement, à l'intégration et à la rétention du personnel immigrant d'origine maghrébine et des moyens et outils à développer pour susciter l'intérêt des employeurs face à ce bassin de main d'œuvre et pour faciliter leur intégration durable en entreprise.
- produire un document de synthèse et d'analyse sur les éléments entourant le recrutement, l'intégration et la rétention de personnes immigrantes d'origine maghrébine, en faisant ressortir les « bonnes pratiques » rencontrées dans les entreprises consultées, dans ces trois domaines. Identifier des moyens et outils permettant de sensibiliser des gestionnaires à l'embauche d'immigrants maghrébins et de les aider en matière de recrutement d'intégration et de rétention de ces personnes.

2. APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE

2.1 Limites de la recherche

Les entreprises participantes

En lien avec l'identification des bonnes pratiques, le CEM a choisi que les entreprises étudiées soient toutes des entreprises qui ont des personnes immigrantes d'origine maghrébine à leur emploi ou en ont eu récemment. Dès le devis, il a été noté que ce choix méthodologique ne permettait pas de dresser un portrait complet des pratiques de recrutement, d'intégration et de rétention des employeurs auxquels les personnes immigrantes d'origine maghrébine sont confrontées ou de recueillir l'ensemble des raisons pouvant ou non expliquer l'embauche d'immigrants maghrébins ni de l'ensemble des difficultés éventuelles auxquels les employeurs

peuvent être confrontés quand il s'agit de recruter, d'intégrer et de retenir des immigrants maghrébins. Il est possible que le choix de faire ressortir les bonnes pratiques des entreprises ait été valorisant pour elles et ait donc facilité le recrutement des employeurs. De plus, de cet échantillon déjà restreint au départ, certaines entreprises ont accepté de participer à la recherche et d'autres pas. Sans émettre d'hypothèse sur les raisons des refus qui n'ont pas été investiguées, il est sans doute possible de dire que les employeurs qui ont accepté de participer à cette recherche sont plus ouverts et plus sensibles aux questions posées par cette recherche, ce qui accentue les limites énoncées précédemment.

L'échantillon retenu pour la recherche étant d'une trentaine d'entreprises et étant donné les caractéristiques qu'il présente (voir ci-dessus les caractéristiques des entreprises rencontrées), il est clair qu'il n'est pas représentatif du tissu économique du Québec ni en termes de taille d'entreprise ni en termes de secteur d'activité. Les résultats obtenus ne peuvent donc pas être généralisés. Vu le nombre réduit d'entreprises participantes et pour respecter leur anonymat, il ne sera pas non plus possible de croiser les données obtenues avec par exemple, la région ou la taille de l'entreprise alors qu'il aurait été intéressant de le faire. Mais en recherche qualitative, les caractéristiques des sujets observés sont plus importantes que leur nombre. Or cet échantillon est diversifié tant en termes de taille que de secteur d'activité et grâce à la diffusion de pratiques sous la forme d'histoires à succès, certaines entreprises pourraient se reconnaître dans les exemples fournis.

Les personnes rencontrées

Dans ce projet, seuls des employeurs ont été interviewés alors qu'il aurait été intéressant, pour assurer une triangulation des données, de confronter et croiser ces données avec celles obtenues auprès par exemple d'employés d'origine maghrébine. Étant donné la taille de certaines entreprises et le faible pourcentage d'employés d'origine maghrébine dans la plupart d'entre elles (voir ci-dessus les caractéristiques des 28 entreprises), l'interview de ces derniers auraient en effet posé des problèmes éthiques importants tant au niveau de l'anonymat des sujets rencontrés que de la confidentialité des données recueillies.

Par ailleurs, aucune donnée n'a été recueillie quant aux résultats des pratiques présentées par ces entreprises (exemple : nombre de personnes d'origine maghrébine réellement formées ou promues via les processus de formation ou de promotion existants).

Enfin, étant donné la nature des sujets traités et les questions parfois sensibles touchant aux problèmes de discrimination et de racisme, il ne faut pas occulter le fait que la désirabilité sociale ou la dimension légale aient pu influencer certaines réponses des interlocuteurs. Cependant, la chercheuse a tenté d'établir un lien de confiance avec les personnes interviewées de telle sorte qu'elles puissent s'exprimer avec la plus grande liberté et franchise possibles.

2.2 Approche

Cette recherche s'inspire de certains principes de la recherche appliquée :

- en aboutissant à des actions concrètes (sous la forme de recommandations) devant servir aux acteurs et visant un changement de pratiques;

- en s'assurant d'une correspondance avec les besoins des acteurs;
- en promouvant une certaine interaction entre les chercheurs et les acteurs.

Ainsi, un comité de pilotage restreint constitué de la coordonnatrice par intérim du CEM et de la chercheuse a été constitué auquel s'est adjoint un autre chercheur lors de la production du devis de recherche. Les rencontres de ce comité ont permis de clarifier les objectifs de la recherche, d'évoquer les dimensions qu'elle devrait prendre en compte (discussions autour du devis et de la grille d'entrevue) et de s'assurer qu'elles correspondaient aux besoins du CEM, de faire le point sur l'état d'avancement du projet et de recueillir les commentaires sur les résultats.

2.3 Méthode

La méthode qualitative a été privilégiée car elle met l'accent sur une description et une compréhension élargie des phénomènes sociaux tels qu'ils se présentent dans le milieu naturel et consiste dans la description de modes ou de tendances (Fortin *et al* 2006 : 25-32). Elle vise à découvrir, explorer, décrire et comprendre la réalité vécue par les individus.

Elle permettra ainsi non seulement de connaître comment les entreprises s'adaptent actuellement aux réalités du marché du travail mais également de recueillir leurs défis en regard du recrutement, de l'intégration et de la rétention de personnes immigrantes d'origine maghrébine, de repérer à quel moment une intervention auprès des entreprises a le plus de chances de répondre à leurs défis réels et d'identifier les moyens et outils d'intervention les plus appropriés.

La méthode repose sur des entrevues individuelles et ce, pour plusieurs raisons :

- l'entretien de type qualitatif est un outil d'information efficace sur les structures et le fonctionnement d'une institution (Poupart *et al* 1997 : 173-185);
- il constitue un moyen efficace de rendre compte du point de vue des acteurs;
- il offre la possibilité d'explorer en profondeur l'expérience de l'interviewé;
- en étant individuelle, l'entrevue préserve l'anonymat de la personne interrogée et assure la confidentialité des données recueillies. Ces éléments sont particulièrement importants dans une recherche qui traite de sujets parfois sensibles et pour créer un espace de confiance au moment de l'entrevue. Cette collaboration et cette relation de confiance créée entre le chercheur et les sujets vont contribuer à la validité de la recherche.

2.3.1 Échantillonnage, pré-recrutement et recrutement

Les entreprises ont été présélectionnées par le CEM parmi les entreprises implantées sur le territoire qu'il couvre¹ et ce, à partir de deux sources de recrutement :

- les entreprises de son territoire ayant embauché un ou plusieurs immigrants d'origine maghrébine dans le cadre du programme PRIIME² (liste constituée par les cinq directions régionales d'Emploi-Québec);

¹ Le territoire du CEM comprend l'île de Montréal, l'île de Laval, une partie de la Montérégie, des Laurentides et de Lanaudière.

- les entreprises de son territoire ayant embauché un ou plusieurs immigrants d'origine maghrébine suite au programme Interconnexion³ (liste constituée par la Chambre de commerce du Montréal métropolitain CCMM).

Le pré-recrutement a été effectué par le CEM via les cinq directions régionales et la CCMM. Une lettre d'invitation signée par le CEM a été envoyée à ces entreprises qui, dans le cas des directions régionales, ont été contactées par téléphone par la suite pour vérifier leur intérêt à participer au projet et identifier la personne à interviewer éventuellement. La CCMM ne pouvant assurer un suivi téléphonique, la lettre envoyée invitait également les entreprises à la contacter si elles ne souhaitaient pas participer à la recherche. À l'issue du pré-recrutement, l'IRIPI a reçu une liste de 108 entreprises, au lieu des 60 initialement prévues.

Pour recruter les entreprises, l'IRIPI a procédé par tirages aléatoires successifs jusqu'à obtenir une trentaine d'entreprises participantes. Dans un premier temps, les entreprises recevaient par courriel une lettre d'information signée par l'IRIPI puis étaient contactées par téléphone dans un second temps pour obtenir leur consentement écrit et pour prendre rendez-vous. Dans le cadre de cette démarche, près d'une cinquantaine d'entreprises ont été contactées : dix d'entre elles ont refusé explicitement de participer (pas de recueil systématique des raisons du refus) et les contacts n'ont pas abouti pour dix entreprises.

L'IRIPI a donc finalement pu rencontrer 28 entreprises. Par la suite, 18 entreprises disposant de bonnes pratiques susceptibles d'être diffusées sous la forme d'histoires à succès⁴ ont été nouveau contactées par l'IRIPI pour obtenir leur consentement pour cette diffusion. 15 d'entre elles ont donné leur consentement.

² Il s'agit du Programme d'aide à l'intégration des immigrants et des minorités visibles en emploi qui permet à ces groupes de bénéficier d'une première expérience de travail au Québec dans leur métier ou dans leur profession. Dans le cadre du PRIIME, les employeurs reçoivent une aide financière d'Emploi-Québec.

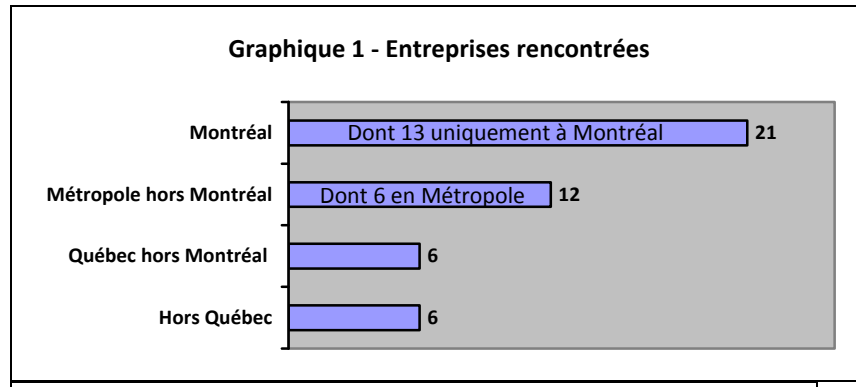
³ Le programme Interconnexion offert par la Chambre de commerce du Montréal métropolitain et réalisé en partenariat avec Emploi-Québec, a pour but de permettre un contact privilégié entre les organisations montréalaises et les nouveaux arrivants qualifiés. Ce programme comprend trois volets dont des stages : stage d'observation d'une à trois journées ou stage pratique allant jusqu'à quatre semaines, tous deux non rémunérés.

⁴ Exemple d'informations susceptibles d'être présentées dans une « histoire à succès » : profil de l'entreprise, données quantitatives relatives à la présence des employé(e)s d'origine maghrébine dans l'entreprise (si disponibles), bénéfices escomptés lors de l'embauche de ces personnes et retombées positives pour l'entreprise liées à cette présence, « bonnes pratiques » facilitant le recrutement, l'intégration et la rétention d'immigrants maghrébins, « citations » de la personne-ressource interviewée, etc.

Quelques caractéristiques des entreprises rencontrées

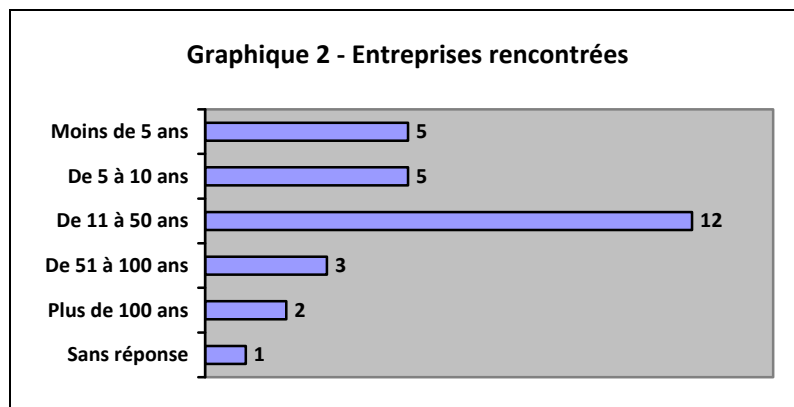
Tout en préservant l'anonymat des entreprises rencontrées, il est possible de présenter quelques-unes de leurs caractéristiques :

Région⁵



Les trois quart des entreprises rencontrées ont un bureau sur l'île de Montréal.

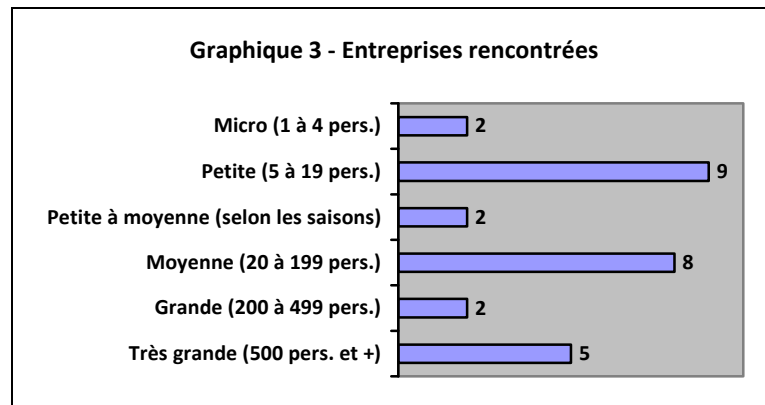
Durée d'existence



⁵ Certaines entreprises ont des bureaux dans plusieurs régions et hors Québec, d'où le nombre total supérieur à 28.

Deux entreprises sur cinq ont entre 11 et 50 ans d'existence.

Taille (selon la catégorisation du MDEIE)



À l'issue du recrutement, il s'est avéré qu'un peu moins du tiers des entreprises rencontrées sont soit des petites soit des moyennes entreprises. Ainsi les entreprises de moins de 20 personnes représentent un peu moins de la moitié de notre échantillon⁶.

Secteur d'activité (selon la classification du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord -SCIAN- 2012)

Pour respecter l'anonymat des entreprises rencontrées, il n'y aura pas de répartition de l'échantillon au travers des 20 secteurs du SCIAN. Par contre, il est possible de noter que les deux secteurs les plus présents sont les Services professionnels, scientifiques et techniques (9 entreprises) et la Fabrication (4 entreprises). **Ces deux secteurs d'activité représentent un peu moins de la moitié de l'échantillon⁷.**

Pourcentage d'employés issus de l'immigration

Sur les 25 entreprises qui ont pu répondre à cette question, **presque 60 % ont plus de 30 %⁸ de leur personnel qui est issu de l'immigration.** Au total, plus du tiers des entreprises rencontrées ont même 90 % à 100 % de leurs employés qui sont issus de l'immigration.

Pourcentage d'employés d'origine maghrébine

Sur les 21 entreprises qui ont pu répondre à cette question, **presque 3/4 d'entre elles ont moins de 30 % de leurs employés qui sont d'origine maghrébine.** Au total, un peu plus de 40 % des

⁶ Compte-tenu du fait qu'au Québec, plus de 90 % des entreprises ont moins de 20 employés (Conseil des relations interculturelles 2009 : 7), il s'avère qu'à l'issue du recrutement, les entreprises de taille moyenne à très grande sont donc surreprésentées dans cet échantillon.

⁷ Par comparaison, si l'on considère la répartition des entreprises au Québec par secteur en 2007 (Conseil des relations interculturelles 2009 : 8), ces deux secteurs ne regroupent que moins de 20 % des entreprises. Par ailleurs dans cet échantillon, les secteurs « Services d'enseignement », les « Services professionnels, scientifiques et techniques » et l'« Industrie de l'information et industrie culturelle » sont les plus surreprésentés par rapport aux données pour le Québec.

⁸ Il est considéré que s'ils sont présents à plus de 30% dans un groupe, les membres appartenant à une minorité commencent à avoir de l'influence sur les autres membres de leur groupe.

entreprises rencontrées ont moins de 10 % de leurs employés qui sont originaires du Maghreb et à l’opposé, près de 20 % d’entre elles ont 80 % et plus de leur personnel qui est d’origine maghrébine.

2.3.2 Les entrevues

Les entrevues ont eu lieu de mars à juillet 2012. Les employeurs ont été rencontrés sur les lieux de leur travail. Sauf exceptions, les entrevues ont duré en moyenne deux heures. Les entrevues se sont déroulées selon le canevas d’entrevue joint en annexe.

Au moment du pré-recrutement, l’IRIPI avait demandé au CEM et à ses partenaires que les personnes identifiées pour participer à la recherche possèdent une vision d’ensemble des processus ressources humaines. Tout en respectant l’anonymat des personnes rencontrées, il est possible de préciser davantage les fonctions occupées par les personnes rencontrées :

- **un peu plus de 40 % des personnes rencontrées dirigent leur entreprise (propriétaire, président, DG, etc.);**
- **un peu moins de 20 % des personnes interviewées occupent des fonctions d’adjoint à la direction (directeur adjoint, VP administration, etc.)**
- **les personnes restantes occupent pour une très grande majorité des fonctions ressources humaines (DRH, expert en diversité, conseiller RH, recruteur, etc.).**

Dans un seul cas et de par sa fonction (personne uniquement en charge du recrutement), la personne interviewée n’a pas pu traiter des trois grandes dimensions des ressources humaines (recrutement, intégration et rétention) abordées dans la recherche.

Sans fournir plus de précisions pour éviter l’identification des sujets, il faut noter que quelques-unes des personnes rencontrées sont elles-mêmes issues de l’immigration ou/et originaires du Maghreb.

3. RÉSULTATS

3.1 Les défis que pose l’intégration professionnelle des immigrants⁹ selon des employeurs

Cette partie a pour objectif, grâce à une revue de littérature rapide, de recenser les principaux défis auxquels des employeurs disent faire face quand il s’agit pour eux d’insérer des personnes immigrantes en emploi. Ainsi, dans la très nombreuse littérature portant sur les obstacles à cette intégration, on ciblera des publications qui abordent ces difficultés du point de vue des employeurs. Cependant pour certains obstacles (ex : discrimination), il sera nécessaire de compléter cette littérature par quelques publications traitant toujours des employeurs mais

⁹ Parmi les publications retenues, certaines traitent des immigrants en général mais d’autres portent plus spécifiquement sur les nouveaux arrivants (établis au Québec depuis 5 ans et moins), sur les minorités visibles ou ethniques ou sur les musulmans. Il est pertinent de considérer ces travaux car la personne d’origine maghrébine est une personne immigrante, faisant partie des minorités visibles et peut être un nouvel arrivant et de religion musulmane.

plutôt du point de vue de personnes immigrantes ou d'intervenants. Cette façon de procéder sera explicitée plus bas. Les difficultés ou obstacles énoncés seront présentés et regroupés en catégories pour constituer une sorte de « typologie » qui servira de trame de fond à l'ensemble du rapport.

3.1.1 Système d'immigration et main d'œuvre immigrante

Deux rapports de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) publiés en 2006 et 2007 abordent d'une façon détaillée les principaux problèmes relatifs au système d'immigration auxquels les PME doivent faire face pour embaucher un travailleur étranger temporaire ou pour faire venir un nouvel immigrant dans le cadre du système d'immigration permanente : délais, lourdeur administrative, exigences pour prouver les difficultés d'embauche au Canada, etc.

D'un sondage conduit pour le Conseil du Patronat du Québec en 2004, il ressort par ailleurs qu'une grande majorité des entreprises interrogées ne semblent pas disposer d'informations suffisantes sur la main d'œuvre immigrante. Ce manque d'informations touche autant à la sélection de cette main d'œuvre qu'à la main d'œuvre immigrante établie (ex : statistiques à jour) ou aux services gouvernementaux la concernant : ainsi le Conseil estime que contrairement à ceux d'Emploi-Québec, les services du ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration (MRCI, actuellement ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles MICC), du Comité d'adaptation de la main d'œuvre Personnes immigrantes (CAMO-PI) et des organismes communautaires sont peu ou très peu connus par les entreprises. Une fois connus, ils sont cependant utilisés dans des proportions variables. Pour ce qui est des organismes à but non lucratif (OBNL), le sondage mené par Antonius et Tadlaoui (2003) fait aussi part de cette faible connaissance pour les entreprises de Montréal mais démontre qu'une majorité d'entreprises en région connaît les différents services offerts.

Le Centre syndical et patronal du Canada (CSPC, 2003), la FCEI (2006 et 2007) et le Conseil des relations interculturelles (2009) soulèvent également des problèmes d'adéquation entre l'offre de compétences fournies par le système d'immigration et les besoins de main d'œuvre des entreprises. Le CSPC estime que ce problème d'appariement est à l'origine du fait que les compétences des immigrants sont insuffisamment exploitées mais indique que les obstacles à l'obtention d'emplois appropriés aux compétences peuvent avoir d'autres causes comme la maîtrise des langues officielles ou les problèmes d'évaluation et de reconnaissance des titres.

3.1.2 Compétences linguistiques

Plusieurs publications (Québec Multi-Plus 2002 : 24, CSPC 2003 : 19, FCEI 2006 : 22 et 2007 : 10, Conseil du patronat du Québec Date non déterminée : 15) font référence aux obstacles d'ordre linguistique : absence de maîtrise du français ou de l'anglais, manque de maîtrise des deux langues officielles (bilinguisme), barrières linguistiques en entrevue, etc.

Si la maîtrise parfois insuffisante du français (Chicha et Charest 2008) et la méconnaissance de l'anglais ou l'absence de bilinguisme (Renaud et Martin 2006 : 32-34, Chicha et Charest 2008 : 10, Lenoir-Achdjian *et al* 2009 : 3) constituent en effet une faiblesse en regard des exigences de certains postes, des auteurs évoquent d'autres dimensions aux obstacles d'ordre linguistique. Pour Tadlaoui (2002), le niveau de maîtrise du français ou de l'anglais exigé est parfois excessif

par rapport au type d'emploi et les différences entre le français international et le français utilisé au Québec peuvent être source de difficultés dans certains domaines professionnels ou milieux de travail. Chicha et Charest (2008) indiquent que derrière une connaissance jugée insatisfaisante d'une ou des deux langues par les employeurs, il peut y avoir plutôt un accent qui déplaît, par exemple en entrevue. Ainsi pour ces trois auteurs, les exigences linguistiques servent parfois de prétexte pour refuser des candidatures.

3.1.3 Reconnaissance des acquis et des compétences (RAC)

Dans la plupart des publications consultées, la non-reconnaissance des diplômes et des expériences constitue un des principaux freins à l'embauche des personnes immigrantes. Les employeurs abordent cependant cette question sous différents angles.

Dans plusieurs travaux (Conseil du Patronat du Québec Date non déterminée : 40, FCEI 2006 : 22 et 2007 : 10, CSPC 2008 : 19), les employeurs indiquent éprouver des difficultés à évaluer les diplômes ou les titres scolaires acquis à l'étranger. Les employeurs sondés par le Conseil du Patronat du Québec (Date non déterminée) estiment de plus que les compétences ne sont pas évaluées adéquatement lors du processus d'immigration et que les compétences techniques et professionnelles ne sont pas suffisamment considérées. Ils expriment aussi le besoin de référer à une procédure unifiée de RAC. De son côté, le CSPC (2003) évoque les problèmes de transférabilité des titres acquis à l'étranger, liés à la non reconnaissance de ces titres par les organismes d'agrément des métiers et professions.

Le CSPC note par ailleurs que les employeurs peuvent se trouver également à sous-évaluer l'expérience acquise à l'étranger et constate que la non reconnaissance tant des diplômes que des expériences acquis à l'étranger font que les compétences des immigrants sont sous-utilisées.

Dans une enquête de Cowan *et al* (2006) pour le Conference Board, 44 % des employeurs affirment effectivement qu'il existe des barrières à l'embauche d'immigrés possédant des diplômes ou une expérience étrangère, ceux des PME étant deux fois plus nombreux à admettre la présence de telles barrières que ceux des très grandes entreprises.

Le Conseil du Patronat du Québec et le CSPC évoquent par ailleurs tous les deux le caractère indispensable de l'expérience canadienne/québécoise et donc le manque d'expérience professionnelle sur le marché du travail comme une des entraves les plus fréquentes à l'emploi.

De façon complémentaire, d'autres auteurs confirment, précisent et expliquent les difficultés évoquées plus haut par les employeurs.

Pour ce qui a trait à la formation acquise à l'étranger, Chicha et Charest (2008) repris par Lenoir-Achdjian *et al* (2009) précisent que la non-reconnaissance des diplômes et titres touche davantage les immigrés des minorités visibles car les employeurs peuvent avoir des stéréotypes et préjugés quant à la qualité de l'éducation obtenue dans les pays dits en développement¹⁰. Les employeurs n'ayant pas de point de référence relativement à la valeur des diplômes étrangers,

¹⁰ A contrario, un auteur comme Sweetman (2004) avance qu'une qualité objective moindre des systèmes d'éducation dans certains pays peut justifier cette non-reconnaissance.

ne disposant pas d'instruments adéquats pour évaluer les compétences des immigrants (Tadlaoui 2002) ou ne s'étant pas doté de procédures transparentes, claires et rigoureuses et de critères précis et bien définis pour le faire (Chicha et Charest 2008), cela laisse alors le champ libre à l'arbitraire et à l'exercice de ces préjugés et stéréotypes. Pour Chicha et Charest (2008), le problème de la non-reconnaissance des diplômes étrangers réglementés par les ordres professionnels est accentué par l'absence d'offre de stages ou de formation d'appoint adéquate en entreprise. Il peut y avoir aussi perte graduelle de certaines compétences, l'attente étant longue hors du marché de l'emploi, avant d'obtenir l'autorisation d'exercer.

En ce qui concerne l'expérience étrangère, Chicha et Charest (2008) constatent que comme pour la formation et faute de moyens pour l'évaluer, l'évaluation de l'expérience ne semble pas reposer sur des critères et des outils rigoureux et précis. L'exigence relative à l'expérience canadienne ne faisant pas plus l'objet d'une évaluation rigoureuse, il est légitime selon eux d'assimiler ces deux volets de l'expérience (étrangère et canadienne) à de la discrimination de la part des employeurs. Tadlaoui (2002) évoque de son côté, l'exigence abusive de détenir une expérience canadienne. Pour Weiner (2008), la question de l'expérience canadienne recouvre quatre dimensions : connaissance du marché du travail, des institutions et de la façon de faire des affaires; savoir et expérience exigés pour travailler au Canada; acculturation¹¹ au pays d'accueil et à la culture de travail et façon de discriminer les nouveaux arrivants.

3.1.4 Discrimination systémique¹² dans les entreprises

Il est relativement rare que les études effectuées auprès d'employeurs abordent directement cette question. Il s'agit d'un sujet sensible pour les employeurs mais il est intéressant d'avoir aussi à l'esprit les résultats de la recherche menée par Khan (2006) qui démontre à quel point le racisme et la discrimination au travail peuvent être dans l'« angle mort » des employeurs et ils peuvent manquer de sens critique à l'égard de leurs pratiques. Des éléments extraits des travaux consultés peuvent cependant y être rattachés. Certains ont trait aux pratiques en ressources humaines (RH) et/ou aux perceptions et représentations sociales.

Dans le sondage mené par le Conseil des relations interculturelles (2009), les employeurs évoquent cinq grandes¹³ difficultés à recruter des minorités ethnoculturelles notamment le manque de ressources pour joindre efficacement ces personnes et la perception à l'effet que ces personnes n'ont pas les compétences requises pour occuper les emplois. Le Conseil du Patronat du Québec (Date non déterminée) et la FCEI (2006, 2007) font également part des difficultés pour ses membres à recruter des candidats immigrants.

¹¹ Acculturation : modifications qui se produisent dans un groupe culturel [concernant la manière d'agir, de percevoir, de juger, de travailler, de penser, de parler] par suite du contact permanent avec un groupe (généralement plus large) appartenant à une autre culture. (MUCCHIELLI 1969).

¹² On peut qualifier de discrimination systémique en emploi « une situation d'inégalité cumulative et dynamique résultant de l'interaction, sur le marché du travail, de pratiques, de décisions ou de comportements, individuels ou institutionnels, ayant des effets préjudiciables, voulus ou non, sur les membres de groupes visés par l'article 10 de la Charte » (Chicha-Pontbriand 1989).

¹³ Les autres raisons évoquées sont les suivantes : manque d'information sur les organismes communautaires et les médias ethnoculturels, faible présence de ces personnes à proximité de l'entreprise et fait que les personnes des minorités ethnoculturelles ne semblent pas intéressées par les emplois offerts.

Or, de nombreux travaux (Chicha 1998, Québec Multi-Plus 2002 : 26, FCEI 2006 : 20 et 2007 : 8, Conseil des relations interculturelles 2009 : 20-22) démontrent la grande importance accordée par les employeurs à la pratique de promotion des emplois par le « bouche à oreille ». Pour Québec Multi-Plus (2002), cette pratique relève sans doute de la tradition des entreprises familiales et lui permet de dire qu' « une part importante des offres d'emplois ne rejoint pas le domaine public. » (p. 26). La FCEI (2006 et 2007) constate effectivement que les méthodes de recrutement pour embaucher de nouveaux immigrants diffèrent peu de celles utilisées pour les autres employés. Ainsi, dans l'étude d'Antonius et Tadlaoui (2003), les agences de placement constituent le premier moyen utilisé par les employeurs montréalais interrogés pour recruter.

Quelques recherches se sont penchées sur les principaux facteurs d'embauche de travailleurs immigrants ainsi que sur les raisons pour ne pas embaucher.

Pour ce qui est des facteurs d'embauche, on retrouve les habiletés linguistiques et acquis et compétences/expérience canadienne évoqués précédemment (Conseil du Patronat du Québec Date non déterminée : 10 et 12, Antonius et Tadlaoui 2003 : 10 et 16) mais également la qualité du curriculum vitae (Antonius et Tadlaoui 2003 : 10) et l'impression ou la performance faite en entrevue (Conseil du Patronat du Québec Date non déterminée : 42, Antonius et Tadlaoui 2003 : 10 et 16). Ces derniers précisent que c'est l'attitude qui est le facteur ou l'un des facteurs les plus valorisés chez un employé pour les employeurs qu'ils ont sondés. De son côté, Québec Multi-Plus (2002) précisent les nombreux éléments qui peuvent irriter un recruteur en présence d'un candidat issu des minorités visibles. Hormis l'accent déjà évoqué plus haut, on peut citer l'arrogance, l'intonation et le débit de la voix, la manière de répondre aux questions, la durée des silences, etc.

Parmi les raisons pour ne pas embaucher (Antonius et Tadlaoui 2003), après la difficulté à communiquer qui est citée en premier, les employeurs évoquent la difficulté d'adaptation. Dans le cas de candidats musulmans (Tadlaoui 2002), on retrouve plusieurs des raisons présentées ci-dessus auxquelles se rajoute une perception négative de leur groupe culturel par la clientèle dans le cas d'entreprises de services. Cadotte-Dionne (2009) a étudié particulièrement les représentations sociales d'employeurs face aux immigrants musulmans et leurs impacts au niveau de l'embauche. Il ressort notamment que, même si la religion musulmane joue négativement sur les représentations sociales des employeurs lors de l'embauche dans le sens où quelques employeurs sont réticents à engager des musulmans et que la majorité hésite à embaucher des candidats portant des signes religieux, la plupart des employeurs interrogés sont soucieux de ne pas associer automatiquement les pratiques rigoristes de certains musulmans à tous les musulmans. Cette recherche montre également une intolérance vis-à-vis des demandes de type religieux de la part de la majorité des employeurs qui, dans quelques cas et pour cette raison, vont avoir des réticences à recruter des musulmans. Par ailleurs, le fait que la perception des employeurs quant à l'opposition des valeurs liées à l'Islam et des valeurs occidentales (ex : conception de la femme) joue négativement dans le processus d'embauche est infirmé pour la grande majorité des employeurs. L'hypothèse qui soutient que les employeurs justifient parfois la discrimination sous prétexte que leur clientèle n'apprécie pas l'employé de confession musulmane peut être à la fois confirmée pour les entreprises de petite taille (peur de perdre de la clientèle) et infirmée pour les entreprises de grande taille qui y voient plutôt un facteur positif pour la rentabilité économique. Pour préserver leur clientèle mais également la qualité de vie de l'entreprise, certains employeurs vont donc préférer engager un candidat d'origine canadienne-française.

Au sein des immigrants, l'étude d'Antonius et de Tadlaoui (2003) examine aussi les préférences des employeurs quant à leur origine ethnique, la majorité des employeurs portant leur premier ou un de leur premier choix sur l'Amérique du Nord.

De façon complémentaire, d'autres travaux repèrent plusieurs facteurs dans les pratiques de recrutement ou de sélection de la main d'œuvre qui peuvent avoir un effet d'exclusion à l'égard des immigrants, en plus de ceux énoncés plus haut, comme:

- un recrutement à l'interne dans la fonction publique et dans les entreprises syndiquées (Tadlaoui 2002);
- l'importance primordiale accordée aux *soft skills* (compétences personnelles) dans l'embauche (Chicha et Charest 2008);
- des entrevues de sélection peu structurées et réalisées par des responsables peu sensibles à la diversité culturelle (Tadlaoui 2002 : 16-17, Chicha et Charest 2008 : 14);
- les effets désavantageux des critères de sélection, des tests psychométriques ou de personnalité (Chicha et Charest 2008 : 13-14, Tadlaoui 2002 : 16);
- une utilisation non appropriée des programmes d'accessibilité et d'équité (Tadlaoui 2002).

Tadlaoui (2002) et Lenoir-Achdjian *et al* (2009) établissent aussi des liens entre les difficultés rencontrées par les immigrants de la dernière décennie pour se trouver un emploi et l'intolérance, la xénophobie et la discrimination. Ainsi Tadlaoui (2002) indique qu'une discrimination systématique touche les personnes en provenance du monde arabe, notamment du Maghreb, avant même de pouvoir postuler pour un emploi. Helly (2004) parle de discrimination à l'embauche se basant sur le nom apparaissant au curriculum vitae. Plus récemment, une étude de la CDPDJ (2012) montre qu'il existe toujours un traitement différentiel du CV selon l'origine ethnique du candidat. Par exemple, les probabilités que le candidat majoritaire reçoive un appel de l'employeur sont 1,63 plus élevées que celles du candidat au nom à consonance arabe (26,7 % contre 16,4 %).

Tadlaoui (2002) évoque également une discrimination religieuse à l'égard des musulmans au moment de la recherche d'emploi mais aussi pour le maintien en emploi. Sur la base d'une revue de littérature, Lenoir-Achdjian *et al* (2009) affirment que les attentats du 11 septembre 2001 ont renforcé les pratiques discriminatoires envers les Arabomusulmans, en raffermissant les préjugés associant par exemple Islam et rigidité culturelle et permettant l'installation d'une opposition entre les mondes occidental et musulman, ce dernier étant perçu notamment comme un espace où l'on prône la domination des hommes sur les femmes. Ces auteurs estiment que ces stéréotypes négatifs et cette représentation négative de l'Islam ont été maintenus et renforcés par la couverture médiatique de différents conflits (Proche et Moyen-Orient, guerre en Irak, etc.) et les tensions entourant le principe des accommodements raisonnables.

Enfin, plusieurs auteurs (Québec Multi-Plus 2002 : 21, Antonius et Tadlaoui 2003 : 7-8, Chicha et Charest 2008 : 37) indiquent combien les pratiques de promotion peuvent exclure les minorités et les cantonner dans des postes d'entrée ou subalternes.

3.1.5 Gestion de la diversité culturelle et religieuse

Selon plusieurs travaux (Conseil du Patronat du Québec Date non déterminée : 20, Québec Multi-Plus 2002 : 19, Antonius et Tadlaoui 2003 : 12 et 17, Chicha et Charest 2008 : 14, Cadotte-Dionne 2009 : 28-29), les employeurs craignent que les différences religieuses ou culturelles créent de la résistance de la part des employés ou des relations difficiles entre les employés qui pourraient avoir un impact sur le milieu de travail. Et c'est d'autant plus vrai dans les petites structures qui sont considérées comme plus sensibles aux fluctuations que pourrait produire un conflit interculturel entre deux employés ou deux équipes. Les employeurs préjugent que les immigrants auront une conception différente du travail ou que les minorités visibles auront des difficultés à communiquer et d'adaptation et ont peur des demandes de type religieux quand les personnes sont musulmanes¹⁴. Ces craintes pourraient expliquer l'importance accordée à l'expérience canadienne/québécoise et aux compétences personnelles au moment du recrutement, tel qu'évoqué plus haut. Certains employeurs ont peur de manquer de temps pour l'encadrement (Antonius et Tadlaoui 2003) ou que l'intégration comporte un coût élevé pour l'entreprise (Conseil du Patronat du Québec Date non déterminée).

Alors que certains immigrants ont besoin de mettre leurs connaissances à niveau (Lenoir-Achdjian *et al* 2009), le CSPC (2003) s'inquiète du degré de formation assuré par les employeurs et constate une différence significative entre la proportion de travailleurs nés au pays qui ont eu droit à une telle formation (22 %) et celle correspondante à la population immigrante (14 %).

Le sondage du Conseil des relations interculturelles (2009) démontre que seulement une entreprise sur 4 a une perception plutôt neutre ou négative des effets de la diversification ethnoculturelle et pour ce qui est de ces effets, l'accroissement de la résistance des employés et la formation de sous-groupes par origine ethnoculturelle sont considérés comme les plus importants. Pour les employeurs interrogés par Antonius et Tadlaoui (2003), le travailleur immigré est d'abord perçu comme « un employé comme les autres » et certains y voient une valeur ajoutée à l'entreprise et une personne qui apporte des idées nouvelles. Cependant la majorité de ces employeurs estiment que la gestion de la diversité culturelle pose des défis pour l'entreprise.

Pourtant même parmi les entreprises qui se disent préoccupées par la diversité, rares sont celles qui révisent leurs pratiques RH (Chicha et Charest 2006). Effectivement, on peut faire le constat avec quelques auteurs de l'absence de politique d'accueil et de structure d'intégration adaptées aux minorités visibles (Québec Multi-Plus 2002), de la faible présence de politiques écrites, programmes ou pratiques en matière d'intégration des employés immigrants (moins d'une entreprise sur cinq selon le Conseil du Patronat du Québec Date non déterminée) ou d'un faible recours aux pratiques en matière de gestion de la diversité culturelle ou ethnoculturelle (Conseil du Patronat Du Québec Date non déterminée : 30, Conseil des Relations interculturelles 2009 : 15).

¹⁴ Les employeurs interrogés par Québec Multi-Plus (2002) font part de leurs besoins de démystifier la culture des Arabes ainsi que leurs pratiques religieuses (Islam) car ils estiment que ces groupes confrontent énormément les valeurs des Québécois, leurs pratiques de travail et les relations interpersonnelles.

L'enquête de la FCEI (2006, 2007) identifie également d'autres obstacles à l'intégration tels le manque de services destinés aux nouveaux immigrants et à leur famille et qui pourraient faciliter leur intégration dans la collectivité.

3.1.6 Conciliation des obligations professionnelles et familiales

Même si cette question n'est pas abordée par les employeurs dans les publications consultées, il est important de s'y pencher car les contraintes relatives à la garde d'enfants font partie des obstacles auxquels se heurtent des immigrants lorsqu'ils cherchent un emploi (Schellenberg et Maheux 2007). Et pour Chicha et Charest (2008), les difficultés de conciliation travail-famille sont accentuées chez les immigrées par différents facteurs tels que la méconnaissance du système québécois de garderie, des horaires de travail atypiques ou trop rigides, une réticence à confier ses enfants à des étrangers, etc. Voulant examiner de façon approfondie la déqualification des immigrées, Chicha (2009) retient parmi les quatre dimensions qui la soutiennent les stratégies de l'unité familiale immigrée à l'intérieur de laquelle on retrouve l'accès aux services de garde mais également la priorité de carrière entre conjoints, la présence et l'âge des enfants et le partage des tâches domestiques. Vatz-Laaroussi (2008) identifie différents profils d'insertion en emploi de femmes maghrébines en lien direct avec l'insertion du conjoint et la présence ou pas d'enfants, en bas âge ou pas.

EN CONCLUSION

Cette partie a permis d'examiner principalement des publications portant sur les défis rencontrés par des employeurs et tel qu'énoncés par eux en matière d'intégration professionnelle d'immigrants en général, de nouveaux arrivants, d'immigrants membres des minorités visibles ou de confession musulmane. Pour avoir une vision plus large des obstacles et ne pas se limiter uniquement au point de vue des employeurs, d'autres travaux traitant d'une façon importante des employeurs ont été consultés.

Bien que traités de « particuliers » par quelques auteurs, si l'on considère la littérature examinée dans son ensemble, on peut s'interroger sur le degré de spécificité aux immigrants maghrébins de ces défis qui semblent partagés pour la plupart avec tous les immigrants, ou tout au moins avec les Minorités visibles ou avec les immigrants d'origine arabe ou de religion musulmane.

Lors de cet exercice, les défis ont été regroupés sous six grandes catégories :

- système d'immigration et main d'œuvre immigrante;
- compétences linguistiques;
- reconnaissance des acquis et des compétences;
- discrimination systémique dans les entreprises;
- gestion de la diversité culturelle et religieuse;
- conciliation des obligations professionnelles et familiales.

Outre que certains auteurs comme Chicha et Charest (2008) ont dressé une certaine typologie des obstacles qui a partiellement inspiré celle choisie pour ce rapport, les catégories retenues apparaissent aussi pertinentes en regard des caractéristiques de l'immigration maghrébine: présence importante de femmes, caractère francophone, haut niveau de scolarité, de religion

musulmane, etc. Dans la partie suivante, ces différentes catégories serviront de cadre à l'examen des pratiques RH et perceptions des 28 entreprises rencontrées dans le cadre de cette recherche.

Enfin, il ne faudra pas s'étonner que ces catégories ne soient pas totalement exclusives les unes des autres, les défis étant nombreux, complexes et dans une large mesure interdépendants.

3.2 Les défis rencontrés par les 28 entreprises : conditions facilitantes et défis identifiés

En regard de chacune des six catégories de défis retenues à l'issue de la revue de littérature présentée précédemment, cette partie va permettre de recenser, décrire et analyser les **pratiques RH** en recrutement, intégration et rétention et les **perceptions** concernant les immigrants maghrébins chez les entreprises rencontrées, l'objectif étant de faire ressortir les moyens pris par les employeurs interrogés pour relever ces défis (ces moyens seront qualifiés de « **conditions facilitantes** »¹⁵) et au-delà de ces moyens d'identifier les **défis** qu'ils pourraient avoir dans ces domaines. Avec l'accord des entreprises concernées, certains éléments seront illustrés par des **histoires à succès**¹⁶. Il s'agira aussi d'examiner si les 28 entreprises rencontrent d'autres types de défis que ceux recensés initialement par la revue de littérature et si les moyens mis en œuvre sont partagés par plusieurs entreprises ou propres à certaines.

3.2.1 Système d'immigration et main d'œuvre immigrante

Parmi les 28 entreprises, une très faible minorité recrute à l'étranger des travailleurs temporaires ou permanents. Même si certaines d'entre elles évoquent effectivement la lourdeur et la longueur des formalités administratives, elles ont réussi à faire venir les ressources qu'elles convoitaient¹⁷. Par ailleurs, comme la recherche met plutôt l'accent sur l'intégration professionnelle d'immigrants déjà installés au Québec, cette question ne sera pas davantage détaillée dans ce rapport. Au passage et dans le cadre de ce recrutement à l'étranger, sont évoqués les problèmes que peut engendrer pour des entreprises, même si elles finissent par les recruter, le recrutement d'immigrants appartenant à des pays dits à risque par les États-Unis pour des déplacements professionnels à court terme dans ce pays. Les pays du Maghreb ne faisant pas partie de ces pays, ces problèmes ne seront pas abordés ultérieurement dans cette recherche. Il faut cependant noter au passage que cette problématique pourrait être examinée sous l'angle des perceptions et des représentations sociales des acteurs, des auteurs comme Belhassen-Maalaoui (2003) évoquant la discrimination systémique basée sur l'association entre le fait d'être d'origine arabe et l'usage de la violence ou du terrorisme.

Les entreprises rencontrées ne semblent pas avoir besoin d'information particulière ni sur la sélection de la main d'œuvre immigrante ni sur celle établie au Québec.

¹⁵ Pour le lecteur « pressé » et quand cela sera pertinent de le faire, une synthèse des conditions facilitantes sera présentée en début de paragraphe.

¹⁶ Voir note 7 pages 7-8.

¹⁷ Pour une des entreprises, cela constitue même la matière de ses histoires à succès.

DÉFIS

Par contre, une très faible minorité d'entreprises indiquent recruter rarement des Maghrébins car il n'y en a pas dans leur bassin de recrutement. Ce besoin qui peut être associé par exemple à une méconnaissance des organismes communautaires desservant les personnes immigrantes sur leur territoire sera traité ultérieurement ainsi que la connaissance ou pas et l'usage qui est fait ou pas par les entreprises des autres ressources spécialisées.

Les entreprises rencontrées n'abordent pas particulièrement la question plus large de l'inadéquation entre l'offre de compétences fournies par le système d'immigration et leurs besoins de main d'œuvre.

Mais quelques employeurs se questionnent sur la surqualification des candidats au moment du recrutement et sur ses impacts sur leur intégration et surtout leur rétention en emploi. Étant donné que certains auteurs comme Chicha (2009) associent la déqualification des personnes immigrantes notamment à la non reconnaissance de leurs acquis et des compétences, cet élément sera traité dans cette partie (3.2.3).

3.2.2 Compétences linguistiques

LE POINT SUR LES CONDITIONS FACILITANTES EN MATIÈRE DE COMPÉTENCES LINGUISTIQUES

- ✓ Quelques employeurs apprécient le français plus « international » des Maghrébins et le fait qu'ils parlent arabe.
- ✓ Le bilinguisme est loin d'être une exigence généralisée et il peut exister une certaine flexibilité chez les entreprises qui l'exigent.
- ✓ L'employeur réduit ses exigences en matière d'anglais car il prévoit faire suivre des cours universitaires dans ce domaine à son candidat après embauche.
- ✓ L'employeur n'a pas d'exigence particulière au moment de l'embauche en matière de niveau de français écrit même si cela fait partie de la tâche.
- ✓ Les exigences en matière de français ou d'anglais écrit de l'employeur sont plus flexibles sur certains postes, même si cela fait partie de la tâche.
- ✓ Les niveaux de français et d'anglais sont particulièrement questionnés en entrevue pour être bien évalués.

Au niveau des exigences d'emploi, une minorité d'entreprises exigent des compétences linguistiques généralement autant en français qu'en anglais (bilinguisme). Pour ces entreprises, le niveau de bilinguisme exigé varie avec le poste occupé ou est considéré davantage comme un atout. Pour une infime minorité, cette exigence constitue le premier critère d'embauche. Parmi les caractéristiques plus négatives des immigrants d'origine maghrébine, quelques employeurs évoquent aussi le français écrit ou le fait de ne pas parler « le québécois ». Pour une très grande majorité d'employeurs, la question de l'accent ne constitue pas un élément négatif.

Cette recherche n'ayant pas recueilli de données détaillées sur les différents postes offerts par les entreprises, elle ne permet pas d'évaluer véritablement le caractère indu ou pas de ces exigences (niveau ou bilinguisme).

CONDITIONS FACILITANTES

- Quelques employeurs **apprécient le français plus « international »** des Maghrébins et le fait qu'ils parlent **arabe** (en lien avec les clients de l'entreprise).
- Le **bilinguisme est loin d'être une exigence généralisée** et il peut exister une **certaine flexibilité** chez les entreprises qui l'exigent.
- **L'employeur réduit ses exigences en matière d'anglais car il prévoit faire suivre des cours universitaires dans ce domaine à son candidat après embauche.** Il paie ces cours ou les fait prendre en charge par Emploi-Québec quand la personne bénéficie d'une subvention salariale¹⁸.

Histoire à succès

Ernst and Young, Services professionnels, 780 employés

Les exigences de bilinguisme sont importantes dans cette entreprise notamment à cause de sa dimension internationale (clients dans les deux langues, collègues anglophones, etc.). Par ailleurs, ces exigences augmentent avec l'évolution hiérarchique. Conscient des réalités du marché de l'emploi et du décalage entre les compétences linguistiques des candidats et ses exigences, Ernst and Young offre à ses employés des **cours de perfectionnement en français comme en anglais (oral et/ou écrit)** en collaboration avec l'UQAM. L'entreprise estime soutenir ainsi le développement de carrière de ses employés.

- L'employeur n'a **pas d'exigence particulière** au moment de l'embauche **en matière de niveau de français écrit même si cela fait partie de la tâche.** Le cas échéant, il est prêt à assurer la révision linguistique systématique de tous les documents qui sortent de l'entreprise. Si cette condition paraît facilitante pour la personne immigrante, on peut cependant se poser la question de sa viabilité du point de vue de l'employeur.

¹⁸ Le Programme d'aide à l'intégration des immigrants et des minorités visibles en emploi (PRIIME) comporte notamment un volet de formation d'appoint.

→ **Les exigences en matière de français ou d'anglais écrit de l'employeur sont plus flexibles sur certains postes, même si cela fait partie de la tâche.** Les candidats dont les niveaux sont insuffisants seront jumelés à d'autres employés qui réviseront leurs travaux et ils pourront prendre des cours de langues (gratuitement après un an à l'emploi de l'entreprise).

→ **Les niveaux de français et d'anglais sont particulièrement questionnés en entrevue pour être bien évalués.**

DÉFIS

Chez certains des employeurs rencontrés, les exigences linguistiques en français ou en anglais (oral et/ou écrit) ou de bilinguisme sont effectivement considérées comme des obstacles au recrutement des Maghrébins surtout l'anglais et le bilinguisme pour une population qui maîtrise bien plus le français que l'anglais (voir 1.1). La question de la maîtrise du français écrit peut également constituer un enjeu de rétention en emploi.

3.2.3 Reconnaissance des acquis et des compétences (RAC)

LE POINT SUR LES CONDITIONS FACILITANTES EN MATIÈRE DE RAC

- ✓ L'employeur reconnaît la formation acquise à l'étranger.
- ✓ L'employeur évalue la formation acquise à l'étranger.
- ✓ Il est extrêmement rare qu'un employeur exige un diplôme québécois.
- ✓ L'employeur reconnaît l'expérience acquise à l'étranger.
- ✓ L'employeur évalue l'expérience acquise à l'étranger.
- ✓ Il est extrêmement rare qu'un employeur exige une expérience québécoise.
- ✓ Plusieurs entreprises valorisent beaucoup la formation une fois la personne embauchée.
- ✓ Quelques employeurs ayant parmi leurs emplois des professions réglementées par des ordres professionnels embauchent des personnes immigrantes n'étant pas encore membres de leur ordre.

Au niveau des exigences d'emploi et étant donné la diversité des postes offerts au sein d'une même entreprise et dans les 28 entreprises, il n'est pas possible de préciser davantage tant les critères de formation que d'expérience au-delà des éléments présentés ci-dessous.

3.2.3.1 Formation

Pour un nombre significatif d'entreprises, les exigences de formation occupent une place importante parmi les critères d'embauche. Le niveau d'exigences varie avec les postes (du secondaire V au doctorat). Certains employeurs exigent des études dans un domaine ou des certifications ou diplômes très précis (secteurs légiférés). Pour une minorité d'entreprises, la formation constitue le premier critère d'embauche.

Cette recherche ne permet pas d'évaluer le caractère indu ou pas de ces exigences.

CONDITIONS FACILITANTES

→ **L'employeur reconnaît la formation acquise à l'étranger.** Il a confiance dans les institutions étrangères et ne demande pas les équivalences.

→ **L'employeur évalue la formation acquise à l'étranger.**

Un nombre significatif d'entreprises se sont dotées de moyens particuliers pour évaluer la formation acquise à l'étranger. Cette donnée est bien-sûr à mettre en lien avec l'importance qu'accorde l'entreprise au critère « formation » parmi ses critères d'embauche.

Les étapes clés du recrutement pour évaluer cette formation diffèrent d'une entreprise à l'autre : l'entreprise se base sur le CV uniquement, se base sur le CV et l'entrevue ou le candidat a l'occasion de faire la preuve de sa formation au travers des étapes du processus de recrutement.

Ainsi, **lors de l'entrevue**, les employeurs adoptent plusieurs stratégies :

- il demande au candidat de démontrer l'équivalence de sa formation par comparaison avec la scolarité d'ici ou de parler de sa formation et il se base là-dessus (confiance dans le candidat);
- il valide la pertinence du diplôme, pose des questions techniques ou très pointues pour vérifier, sonde et vérifie à partir des documents fournis par le candidat (formation dans quel domaine? Pourquoi?).

L'évaluation comparative est plus ou moins utilisée par les employeurs, certains ne l'utilisant pas même s'ils connaissent son existence jusqu'à ceux qui exigent ce document ou s'y fient sans regarder le diplôme étranger.

Autrement, l'entreprise se base sur la **connaissance** qu'elle a développée au fil de son expérience avec des candidats immigrants **des systèmes scolaires étrangers** (banque de cas-types). Cette connaissance peut aussi émaner du caractère international de ses activités ou du fait que ses dirigeants sont eux-mêmes issus de l'immigration. Une compagnie internationale présente dans de nombreux pays possède aussi des ressources à l'interne lui donnant accès à une telle connaissance.

Des **tests maisons** dans certains domaines (ex : comptabilité) et la **vérification des références** (jusqu'à l'étranger) font aussi partie des moyens utilisés par les employeurs pour évaluer la formation acquise à l'étranger.

Enfin, plusieurs employeurs **jumellent au moins deux des moyens** évoqués ci-dessus pour évaluer cette formation.

→ **Il est extrêmement rare qu'un employeur exige un diplôme québécois.**

Un diplôme québécois peut être exigé par un employeur par exemple parce que son secteur est légiféré. Mais plusieurs employeurs émettent des commentaires sur cette question :

- les différences entre les études à l'étranger et au Québec dans leur domaine et le fait que le diplôme étranger ne peut constituer qu'une base par rapport aux standards nord-américains;
- et le constat qu'un plus ou moins grand nombre de candidats sont retournés aux études au Québec; cette formation québécoise est considérée lors de l'évaluation des candidatures.

3.2.3.2 Expérience

Plusieurs entreprises participantes définissent leurs exigences en termes d'expérience alors que d'autres utilisent plutôt le terme de compétences techniques. Pour une minorité d'entreprises, l'expérience ou les compétences techniques constitue le premier critère d'embauche. Le nombre d'années d'expérience exigé varie avec le niveau hiérarchique du poste offert. A partir d'un certain niveau, un employeur affirme pouvoir mixer les exigences de formation et d'expérience. Des connaissances en informatique ou des compétences techniques plus pointues ne sont exigées que par quelques employeurs et elles ne constituent jamais le premier critère d'embauche.

Cette recherche ne permet pas d'évaluer le caractère indu ou pas de ces exigences (contenu et nombre d'années d'expérience).

CONDITIONS FACILITANTES

→ **L'employeur reconnaît l'expérience acquise à l'étranger.** Il ne prend pas en considération le pays dans lequel l'expérience a été réalisée car il estime que dans son secteur, les compétences sont transférables d'un pays à l'autre.

→ **L'employeur évalue l'expérience acquise à l'étranger.**

Un nombre significatif d'entreprises se sont dotées de moyens particuliers pour évaluer l'expérience acquise à l'étranger. Cette donnée est bien-sûr à mettre en lien avec l'importance qu'accorde l'entreprise au critère « expérience » parmi ses critères d'embauche.

Les étapes clés du recrutement pour évaluer cette expérience diffèrent d'une entreprise à l'autre : l'entreprise se base sur le CV seul, se base sur le CV et l'entrevue ou le candidat a

l'occasion de faire la preuve de son expérience au travers des étapes du processus de recrutement.

L'entrevue constitue un moyen privilégié pour évaluer cette expérience. Lors de cette étape, l'employeur sonde, vérifie à partir des documents fournis par le candidat et pose des questions très pointues (particulièrement sur les employeurs, le nombre d'années, les projets, les rôles (dans l'équipe)). Les questions de l'employeur peuvent être davantage centrées sur les tâches que sur les titres et les réponses données par le candidat sont considérées comme véridiques.

La **vérification des références à l'étranger** est un autre moyen important pour effectuer cette évaluation.

Enfin, quelques employeurs **jumellent au moins deux des moyens** évoqués ci-dessus pour évaluer cette expérience.

Histoires à succès

Hôtel intercontinental, 230 à 250 employés

Cet employeur ne prend pas en considération le pays où l'expérience a été réalisée car il table sur la **transférabilité des compétences** (dans le même secteur ou d'un secteur à l'autre). Si le candidat a déjà travaillé dans l'hôtellerie, **en entrevue**, les noms des hôtels sont demandés et des comparaisons sont faites (niveau de standard, nombre de chambres, affluence, type de clients, etc.) permettant ainsi de situer l'expérience du candidat par rapport aux besoins de l'entreprise. Il estime aussi que ce qui manque peut être appris après embauche, dans un délai raisonnable.

→ **Il est extrêmement rare qu'un employeur exige une expérience québécoise.**

Aucun des employeurs rencontrés n'exige particulièrement une expérience québécoise même si « C'est plus facile avec une expérience québécoise ». Au contraire, plusieurs tiennent à préciser qu'ils ne l'exigent pas et qu'ils ont embauché des immigrants sans expérience au Québec. Mais, au même titre que la formation québécoise, l'expérience québécoise est considérée lors de l'évaluation des candidatures.

L'entreprise n'exige pas une expérience québécoise. Elle utilise l'entrevue pour poser des questions aux candidats sur leur expérience dans leur pays d'origine. De très nouveaux arrivants sont embauchés par l'employeur.

L'employeur tente de réduire ses exigences en matière d'expérience nord-américaine¹⁹ et de permettre à ces candidats, après embauche, de développer leurs compétences tout en allant chercher la compréhension de l'organisation. Il s'attend par contre à ce que les candidats présentent leurs forces et faiblesses de façon transparente au moment de l'embauche.

¹⁹ Pour cet employeur qui prend un exemple dans les TI, cette expérience nord-américaine fait référence aux compétences et aptitudes nécessaires pour l'analyse, la gestion de projets et d'individus dans le cadre d'un changement technologique.

L'entreprise utilise l'entrevue pour évaluer la capacité d'adaptation de la personne plutôt que son adaptation.

Histoire à succès

Solartech, Laboratoire en services pharmaceutiques, Mirabel, 21 employés

90 % des Cvs que cette entreprise reçoit via Emploi Québec émanent de Maghrébins sans expérience de travail au Québec. Comme il appartient à un secteur très réglementé, cet employeur offre une **formation d'intégration poussée** à tous ses employés. Si les candidats d'origine maghrébine ont des bases en laboratoire, il trouve normal de leur donner la chance de **commencer quelque part pour acquérir de l'expérience**. Lors du recrutement et de l'entrevue, l'évaluation comparative du MICC est demandée et un associé pose des questions techniques au candidat.

Deux autres **conditions facilitantes** méritent d'être signalées :

→ **plusieurs entreprises valorisent beaucoup la formation une fois la personne embauchée**, ce qui permet à des personnes immigrantes de combler leurs lacunes éventuelles et d'ajuster leurs compétences, même si au départ, la transférabilité de leurs compétences est plus ou moins grande. Pour l'employeur, il devient alors plus important lors du recrutement, d'évaluer si la personne est ouverte à l'adaptation et s'il lui est possible de développer des habiletés futures. Ce développement des compétences se fait parfois suite à des évaluations (tests, etc.).

Histoires à succès

Galion Inc, Services professionnels d'ingénierie, St-Jérôme, 22 employés

Dans ce secteur du bâtiment, les **besoins d'actualisation** des personnes immigrantes sont **importants** (conditions hivernales, code du bâtiment, normes de construction québécoises, etc.). Cette entreprise a cependant recruté plusieurs candidats sans expérience québécoise. Même si elle a trouvé difficile au départ d'encadrer ces personnes, sa taille actuelle permet à son équipe en place d'**encadrer et de former** ces personnes. Elle compte également offrir plus de formation d'appoint dans les prochaines années.

La fédération des OSBL d'habitation de Montréal, 30 à 40 employés

Cette organisation table sur la **période d'essai** de 6 mois pour **tester** véritablement les **forces et les faiblesses** du candidat (ex : comment ça se passe lors de 2-3 inspections techniques?). Si la personne a des difficultés ou a besoin de support, des **solutions** sont trouvées.

→ **quelques employeurs ayant parmi leurs emplois des professions réglementées par des ordres professionnels embauchent des personnes immigrantes n'étant pas encore membres de leur ordre**. Même si cela pose problème en empêchant de poser des gestes responsables ou un sceau légalement, ils estiment pouvoir composer avec cette situation. Pour d'autres, le fait de travailler dans le secteur même si ce n'est pas dans la profession réglementée ne peut qu'aider dans la réussite des démarches auprès de l'ordre. Enfin, certains vont jusqu'à soutenir financièrement leurs employés dans leurs démarches auprès de l'ordre.

Histoires à succès

Pharmaprix, 30 employés

Estimant importantes les différences entre les études pharmaceutiques faites au Québec et à l'étranger et connaissant les conditions d'accès à l'Ordre des Pharmaciens (2 examens - connaissances en sciences générales et en pharmacothérapie-pharmacologie- et examen oral de type ECOS), cet employeur recrute parfois des pharmaciens issus de l'immigration sur des postes d'assistant de laboratoire à temps partiel. Il estime leur permettre ainsi de garder le contact avec le milieu, d'apprendre à travailler avec une clientèle québécoise et de contribuer d'une certaine manière à leur adaptation (facilitant la réussite aux examens de l'Ordre).

Ernst and Young, Services professionnels, 780 employés

Constatant que les législations canadienne et québécoise créent des barrières aux immigrants désirant exercer en tant que comptable agréé et en l'absence d'entente de réciprocité, cette entreprise a embauché des personnes ayant ce profil et les a soutenus dans leurs démarches auprès de l'ordre (prise en charge des cours pour préparer les examens d'équivalence, jours de congés pour passer les examens, etc.)

EN CONCLUSION DES CONDITIONS FACILITANTES

Face aux obstacles qui sont bien connus en matière de reconnaissance des acquis et des compétences (voir ci-dessus partie 3.2.3), il apparaît nécessaire de revoir le système de reconnaissance des acquis (Petit, 2009).

Ainsi nombreux sont parmi les employeurs rencontrés ceux :

- qui accordent du crédit à l'éducation et à l'expérience de travail qu'ont pu acquérir les membres des minorités dans leur pays d'origine (inexistence ou faible présence des préjugés au sujet de la qualité du système éducatif des pays en développement). Pour le Conference Board du Canada (2005), accepter les titres de compétences étrangers pour leur valeur extrinsèque constitue effectivement un moyen de les reconnaître;
- qui apprécient les expériences de travail acquises à l'étranger en évaluant, plutôt, pendant le processus de sélection, la manifestation de comportements notamment grâce aux entrevues et aux tests situationnels. Le Conference Board du Canada (2005) prône effectivement une évaluation plus soutenue de l'expérience pertinente;
- qui permettent aux immigrants, au moment de l'embauche (par un test de simulation, un examen du portfolio, etc.) ou après l'embauche, de faire une démonstration en milieu de travail de leurs connaissances techniques ou de leurs compétences : solutions également préconisées par la Chambre de commerce d'Ottawa (Date non déterminée) et par le Conference Board du Canada (2005);
- qui n'exigent pas l'expérience québécoise/canadienne/nord-américaine à l'entrée et se dotent de plusieurs moyens (notamment offre de formation d'appoint ou d'actualisation des compétences, à l'interne ou à l'externe) pour permettre à la personne immigrante de l'acquérir après son embauche.

Comme le préconise la Chambre de commerce d'Ottawa (Date non déterminée) pour surmonter les problèmes de reconnaissance, le processus de recrutement de plusieurs des employeurs rencontrés cherche à évaluer les compétences en vue de prévoir le rendement au travail plutôt que de recourir à l'approche traditionnelle fondée sur la formation et l'expérience de travail.

Quelques-uns:

- ont trouvé des moyens à l'interne ou à l'externe (ex : auprès du MICC via son évaluation comparative) de s'informer sur les équivalences de formation. Ces Informations leur donnent des éléments de référence qu'ils comprennent.
- n'exigent pas l'appartenance à l'ordre à l'entrée et soutiennent, après embauche, leur employé dans ses démarches auprès de l'ordre;
- appellent à l'étranger pour vérifier les formations et expériences acquises hors Québec.

DÉFIS

Devant les disparités internationales en matière de formation et en dépit des moyens qu'ils mettent en œuvre pour reconnaître les acquis et compétences, un petit nombre d'employeurs estiment toujours complexe de comprendre et d'évaluer la formation, l'expérience et les compétences développées par les personnes immigrantes. Cette difficulté peut s'étendre aux aptitudes et habiletés relationnelles car elles sont peu mises de l'avant par les immigrants en entrevue.

Une très faible minorité d'entreprises abordent la question de la méconnaissance du contexte nord-américain comme obstacle potentiel au recrutement des Maghrébins. Elles évoquent la nécessité pour ces immigrants d'actualiser leurs compétences dans des domaines comme l'informatique pour répondre aux exigences de certains postes²⁰. Pour quelques employeurs, cette question de formation d'appoint permettant d'adapter les compétences de ces personnes au contexte québécois est plutôt au cœur de leurs préoccupations en matière d'intégration. Dans quelques cas, l'échec de cette actualisation n'a pas permis la rétention de certains employés.

3.2.3.3 Adéquation compétences du candidat/besoins de l'employeur : surqualification et déqualification

Quelques employeurs se questionnent sur les impacts de la surqualification dès le processus de recrutement. Par exemple, au moment de la présélection des CV, face à un haut niveau de scolarité et par rapport à des emplois peu qualifiés, certains rejettent la candidature alors que d'autres abordent cette question explicitement en entrevue avec le candidat et questionnent par exemple particulièrement la motivation de la personne. Ils s'interrogent également sur l'expression des attentes du candidat lors de l'entrevue et sur les façons d'y répondre, une fois la personne embauchée.

²⁰ Il faut noter cependant que dans ces entreprises, cette actualisation est possible après embauche. Ainsi l'employeur réduit ses exigences en matière de connaissance d'un logiciel spécifique car il prévoit faire suivre des cours universitaires dans ce domaine à son candidat après embauche. Il paie ces cours ou les fait prendre en charge par Emploi-Québec quand la personne bénéficie d'une subvention salariale.

Ils font des liens par la suite au moment de l'intégration entre cette surqualification et le désengagement progressif de leurs employés vis-à-vis de leur entreprise ou le «mal-être» de leur employé. En matière de rétention, quelques entreprises mettent également en relation le niveau de scolarité de certains de leurs employés maghrébins et leur taux de roulement. Ils qualifient ces employés de «personnes en transition dans l'entreprise».

Même si elle semble problématique pour quelques employeurs, la question de la surqualification/déqualification des personnes d'origine maghrébine dépasse cette recherche. Elle n'est donc pas traitée de front dans ce rapport mais a été plutôt liée à la non-reconnaissance des acquis et des compétences. En effet, Chicha (2009), dans sa recherche sur les immigrées hautement qualifiées, retient que cette non-reconnaissance constitue une des quatre grandes dimensions explicatives²¹ de la déqualification. Pour éclairer cette situation, il faut également évoquer les travaux de Lenoir-Achdjian *et al* (2009) qui traitent en détail des attentes de Maghrébins face à l'immigration. Certains auteurs (Chrétien *et al* Date non déterminée) ont étudié la rétention du personnel des communautés culturelles dans la fonction publique québécoise. Ce personnel se distingue par un plus haut degré d'insatisfaction en ce qui a trait à l'accomplissement personnel (implication au travail) et par un plus faible engagement organisationnel. Le personnel des communautés culturelles est également plus insatisfait que le personnel natif sur les questions de rémunération, de l'avancement de carrière et des avantages sociaux. Ces auteurs comme d'autres (Oueslati *et al* 2006 : 69-96, FCEI 2007 : 10-11, Belhassen-Maalaoui 2008 : 101-104) insistent sur le rôle de l'employeur et les impacts des pratiques RH (notamment en matière de promotion) sur la rétention des immigrants.

3.2.4 Discrimination systémique dans les entreprises

Pour traiter de cette question, la recherche utilise certains des outils d'analyse du système d'emploi, produits par la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse CDPDJ (2003) dans le cadre de l'implantation des programmes d'accès à l'égalité en emploi (PAE). Ces outils sont pertinents car ils permettent de repérer les facteurs de discrimination systémique (attitudes et d'ordre organisationnel) possibles dans les différents processus. Il faut noter que ces différents facteurs seront présentés en caractère italique en introduction de chacune des sous-parties. Connaissant ces facteurs, cette partie va permettre, pour chacun des sous-systèmes d'emploi (recrutement, intégration et dotation), d'examiner comment les 28 entreprises rencontrées y font face. A l'issue de cet examen, seront dégagées les conditions qui apparaissent facilitantes, illustrées dans certains cas par des histoires à succès. Finalement les défis qui ont émergé seront également relevés.

²¹ Pour Chicha (2009), cette déqualification est liée aux quatre dimensions suivantes : stratégies de l'unité familiale immigrée, reconnaissance des qualifications étrangères, accès à la formation aux fins de réorientation professionnelle et pratiques des entreprises.

3.2.4.1 En matière de recrutement²² et dotation

LE POINT SUR LES CONDITIONS FACILITANTES EN MATIÈRE DE RECRUTEMENT ET DE DOTATION (RECRUTEMENT ET DOTATION NON DISCRIMINANTS)

- ✓ La très grande majorité des employeurs n'estiment pas avoir de raison particulière pour ne pas embaucher d'immigrants d'origine maghrébine.
- ✓ Même s'ils existent, les préjugés et stéréotypes à l'égard des immigrants d'origine maghrébine semblent faiblement présents chez les employeurs participant à cette recherche.
- ✓ Ils semblent peu interférer sur les pratiques de recrutement ou tout au moins plusieurs employeurs en sont conscients et tentent d'en contenir les effets.
- ✓ Une majorité d'entreprises font le lien entre la description de tâches et les exigences d'emploi.
- ✓ La quasi-totalité des entreprises recrutent à l'externe et leurs méthodes de recrutement sont diversifiées.
- ✓ La très grande majorité des entreprises rencontrées disposent de règles et de procédures encadrant le processus de sélection.
- ✓ Aucune entreprise rencontrée n'opère sa présélection sur la base du nom du candidat.
- ✓ Pour plusieurs entreprises, les différents critères de présélection sont en lien direct avec les exigences du poste.
- ✓ Dans plusieurs entreprises, différents acteurs participent à cette présélection.
- ✓ Quelques employeurs utilisent des moyens alternatifs au CV (ex : portfolio).
- ✓ Les entrevues téléphoniques, quand elles existent, sont généralement réalisées par une personne des RH et dans un nombre significatif de cas, il existe une grille d'entrevue.
- ✓ Les employeurs rencontrés ont adopté différents moyens qui peuvent réduire les biais lors des entrevues directes de sélection : structuration de l'entrevue, grilles d'évaluation, jury d'entrevue, connaissance des biais culturels, etc.
- ✓ Quelques employeurs ont substitué d'autres moyens à l'entrevue directe.
- ✓ Au sein des entreprises rencontrées, on observe un usage très limité et encadré des tests psychométriques.
- ✓ Dans un nombre significatif de cas, plusieurs personnes sont associées à la décision finale d'embauche.

²² Dans ce rapport et pour respecter les termes initiaux de la recherche, le terme de « recrutement » sera utilisé à deux niveaux : pour parler de la dotation dans son ensemble et de la partie « affichage des postes » en particulier.

Selon la Commission des droits de la personne et de la jeunesse (2003), les situations pouvant être sources de discrimination dans le processus de recrutement présentent des dénominateurs communs et peuvent être caractérisées par :

- l'absence de règles;
- des procédures imprécises;
- des critères non validés;
- des processus non normalisés;
- et des mécanismes informels.

Cet encadrement inadéquat des processus et ces lacunes des processus d'emploi laissent place à l'arbitraire, à l'improvisation, aux erreurs d'évaluation favorisant l'émergence des inégalités et l'influence des stéréotypes et préjugés. Ils permettent en effet aux personnes en charge du recrutement de se centrer sur les caractéristiques personnelles du candidat plutôt que sur ses qualifications et de laisser libre cours à leurs préférences plutôt que de se baser sur les exigences du poste.

Les parties suivantes vont donc permettre d'examiner si les facteurs de discrimination les plus connus sont présents dans les processus de recrutement des entreprises rencontrées mais surtout les moyens qu'elles prennent pour les endiguer (conditions facilitantes).

Avant d'aborder le détail des différentes pratiques de recrutement, il est important d'examiner les **perceptions** qu'ont les employeurs rencontrés de la main d'œuvre d'origine maghrébine en particulier. Tel que déjà évoqué ci-dessus, les préjugés ou les stéréotypes des personnes en charge du recrutement peuvent avoir un impact négatif sur les étapes-clés du recrutement tels la pré-sélection des CV, l'entrevue ou la décision finale.

Perceptions à l'égard de la main d'œuvre immigrante d'origine maghrébine et raisons pour embaucher ou ne pas embaucher des Maghrébins

Plusieurs employeurs considèrent que cette main d'œuvre ne présente pas de caractéristique particulière, quelques-uns tenant à préciser que tout individu possède des caractéristiques particulières.

Parmi ceux qui estiment que cette main d'œuvre présente des caractéristiques particulières, quelques-uns n'y voient que des avantages, la majorité a une position nuancée et quelques-uns ont des perceptions plus négatives.

Les avantages cités par les employeurs peuvent être regroupés ainsi :

- la jeunesse;
- les compétences linguistiques : parler français ou parler l'arabe et être de culture arabe (par rapport aux clients de l'entreprise);
- le haut niveau de scolarité;
- être très compétents techniquement, avoir des modes professionnels similaires ou faire preuve d'attitudes positives en emploi;
- une plus grande stabilité, fidélité ou loyauté vis-à-vis de l'entreprise;

- être aussi divers (personnalité, culture, religion) que le sont les Québécois;
- constituer un nouveau bassin de recrutement

Histoire à succès

Geos Language Academy Montreal, École de langues, 15 à 20 employés à temps plein

Cette école reçoit beaucoup d'étudiants de pays arabes et particulièrement des boursiers du gouvernement saoudien. Il est donc primordial pour elle d'avoir des **employés qui parlent arabe et qui soient de culture et de tradition arabes** pour pouvoir **comprendre les besoins de cette clientèle et bien la desservir**, surtout quand il y a un problème.

Hôtel intercontinental, 230 à 250 employés

Cet employeur trouve aussi bénéfique d'avoir des **employés qui parlent l'arabe** et ce, pour les mêmes raisons que le précédent. Il confirme que quand ça devient complexe, le **client** apprécie particulièrement d'être servi dans sa langue.

Banque nationale, 20 000 employés

Dans cette banque, la diversité est une « **valeur corporative** » (cet employeur prône une vision large de la diversité qui dépasse la dimension culturelle) et on y voit plusieurs **avantages** : pour la résolution de problèmes, comme une source d'innovation, pour avoir des employés à l'image de la clientèle, etc.

Il souligne l'importance du processus d'acculturation et d'adaptation qui attend toute personne immigrante (responsabilité partagée entre l'employeur et la personne) et est conscient du **parcours** particulièrement « **exemplaire** » que doivent faire certains immigrants (comme les Maghrébins) dans les milieux de travail **pour démystifier les préjugés** dont ils peuvent être victimes.

Certains se demandent si ce n'est pas plutôt le fait d'être des nouveaux arrivants qui caractérise ces personnes (besoins d'adaptation en découlant) plutôt que celui d'être d'origine maghrébine.

Les caractéristiques plus négatives consistent principalement en :

- compétences linguistiques : ne pas parler « le québécois », le français écrit ou l'anglais;
- besoin d'adaptation des compétences;
- non-appartenance à un ordre professionnel donné;
- haut niveau de scolarité/statut élevé dans pays d'origine vs emploi disponible
- des caractéristiques dites « culturelles » différentes : rapport à la hiérarchie, rapport hommes-femmes, personnes acceptant mal la critique, tendance à se regrouper.
- une pratique religieuse rigoriste pour une infime minorité.

Ces perceptions tant positives que négatives sont essentiellement construites sur l'expérience de ces employeurs avec des employés maghrébins en particulier. Le nombre d'employés maghrébins présents dans les milieux de travail est alors important à considérer : en effet, certains employeurs n'ont eu que très peu de Maghrébins à leur emploi (voir 2.2.1) et ces

expériences se sont avérées négatives. On peut également noter que quelques employeurs se questionnent sur la part du culturel et la part de la personnalité dans l'attitude de leur employé ou souhaitent prendre de la distance par rapport à des expériences négatives qu'ils ont eues.

Il est intéressant de croiser ces perceptions avec les raisons qu'expriment les employeurs pour embaucher ou ne pas embaucher des Maghrébins.

La très grande majorité des employeurs n'estiment pas avoir de raison particulière pour ne pas embaucher d'immigrants d'origine maghrébine. En effet, extrêmement rares sont ceux pour qui les caractéristiques plus négatives exprimées ci-dessus constituent des obstacles insurmontables pour l'embauche. Pour cette petite minorité d'employeurs, les obstacles suivants demeurent : compétences linguistiques et certaines caractéristiques culturelles ou religieuses et comment elles s'expriment au moment de l'entrevue.

On peut dire également qu'une toute aussi grande majorité d'employeurs n'ont pas non plus de raison particulière pour embaucher des immigrants d'origine maghrébine. Les raisons évoquées s'apparentent à plusieurs des avantages évoquées plus haut auxquelles se rajoutent le souci d'égalité des chances et d'inclusion.

Histoires à succès

FX Innovations, entreprise de services TI, 200 employés

Dans cette entreprise, la main d'œuvre d'origine maghrébine est présente depuis cinq ans. Et elle constitue la majorité des personnes embauchées dans les 2 dernières années. Elle constitue un **nouveau bassin de candidats** appréciés car parlant majoritairement français, perçus comme très compétents techniquement et disposant de contextes professionnels similaires ce qui facilite l'adaptation.

Galion Inc, Services professionnels d'ingénierie, St-Jérôme, 22 employés

Chez cet employeur, la main d'œuvre d'origine maghrébine constitue près de 20 % de l'effectif. Parmi ses employés d'origine maghrébine, l'entreprise constate une « **variété à travers la culture** » au niveau des pratiques religieuses : un de ses employés est très pratiquant, d'autres sont plus flexibles et d'autres encore ne sont pas très pratiquants.

Même s'ils existent, les préjugés et stéréotypes à l'égard des immigrants d'origine maghrébine (il est question ici davantage des perceptions relatives aux différences culturelles ou religieuses) semblent moins présents chez les employeurs participant à cette recherche que chez d'autres employeurs évoqués dans la littérature. On peut émettre l'hypothèse que ces perceptions interfèrent faiblement sur les pratiques de recrutement ou que plusieurs employeurs en étant conscients de ce fait, tentent d'en contenir les effets. Les données présentées ci-dessous permettront de préciser davantage cet élément.

Analyse des emplois²³

Les données disponibles sur ce sous-système sont partielles en ce qui a trait à son *processus et encadrement, aux titres d'emploi et aux descriptions de tâches*. Les quelques entreprises qui en ont parlé, évoquent une **collaboration étroite entre les RH et les gestionnaires autour de la description de poste et de la définition de ses exigences, le processus s'appuyant parfois sur des formulaires fournis par les RH**.

Pour la plupart des entreprises rencontrées, il n'est donc pas possible d'évaluer si les méthodes utilisées pour analyser les emplois sont suffisamment analytiques, rigoureuses et uniformes pour assurer la validité des descriptions de tâches et des exigences.

Exigences d'emploi

Les exigences d'emploi ont fait l'objet d'une investigation plus poussée car elles sont souvent à l'origine de phénomènes d'exclusion ou de désavantages, particulièrement si elles sont sur estimées ou mal définies. En ce qui concerne les personnes immigrantes, les critères discriminatoires sont bien connus. Pour Chicha et Charest (2008), il s'agit d'exigences excessives et non justifiées au niveau de la maîtrise des langues français et/ou anglais (oral/écrit), du nombre d'années d'expérience, de la formation mais surtout de l'expérience québécoise/canadienne/nord-américaine (ces exigences ont déjà été traitées ci-dessus dans les parties consacrées aux compétences linguistiques et à la reconnaissance des acquis et des compétences). Cornet et Warland (2008) évoque des « caractéristiques discriminatoires déguisées » (p 97).

Pour les exigences de formation et d'expérience ou de compétences techniques, voir ci-dessus la partie consacrée à la reconnaissance des acquis et des compétences (à partir de la page 19).

Pour les exigences de compétences linguistiques, voir la partie consacrée ci-dessus à ces compétences (à partir de la page 17).

Un nombre significatif d'employeurs exigent des compétences personnelles (personnalité, attitude, caractère, capacité d'adaptation, etc.) de leurs futurs employés. Pour plusieurs entreprises participantes, ces exigences constituent soit le premier soit le deuxième critère d'embauche.

Cette recherche ne permet pas d'évaluer le caractère indu ou non de ces exigences mais selon Chicha et Charest (2008), le fait d'accorder une importance primordiale aux *soft skills* dans l'embauche peut avoir un effet d'exclusion important sur les groupes minoritaires car les façons de communiquer et d'exprimer ces traits de personnalité peuvent être très variables d'une culture à l'autre.

Les autres critères énoncés ne sont le fait que d'un ou de quelques employeurs et sont très diversifiés par exemple, le sexe ou le fait d'être issu d'une communauté culturelle, l'état de santé physique, l'intégrité, la motivation, les prétentions salariales, le partage des valeurs de

²³ Il s'agit du processus visant à recueillir l'information permettant de définir les diverses composantes d'un poste : tâches, responsabilités, contexte de travail et habiletés, connaissances et comportements requis.

l'entreprise, etc. Plusieurs de ces critères représentent cependant le premier critère d'embauche pour certains employeurs.

Il faut noter la discrimination positive exercée par quelques employeurs à l'égard de certains groupes et dans de très rares cas, le caractère potentiellement non légal de certaines exigences d'emploi (ex : état de santé physique).

Dans plusieurs entreprises, les exigences d'emploi sont issues de l'expérience ou de la pratique de la personne en charge du recrutement. **Dans les autres, elles ont été définies en lien avec une description de poste, ont fait l'objet de négociation entre les acteurs sociaux (milieu syndiqué) ou ont été imposés de l'extérieur (secteur légiféré).** Pour une minorité, ces critères peuvent être aussi influencés par les valeurs de l'entreprise et par le profil de ses deux dirigeants. Dans plusieurs cas, les gestionnaires sont associés à la détermination de ces profils.

Il faut relever le lien fait par une majorité d'entreprises entre la description de tâches et les exigences d'emploi et émettre des réserves sur l'effet « clonage²⁴ » de certaines approches.

Recrutement²⁵

Avant de rentrer dans le détail du recrutement, il faut signaler que quelques entreprises affirment éprouver des difficultés à recruter, étant donné notamment les conditions salariales qu'elles sont capables d'offrir. Ce contexte de recrutement a sans doute un impact sur les exigences et compromis qu'elles sont prêtes à faire aux candidats et sur les enjeux de l'entrevue où il s'agit autant de vendre l'entreprise aux candidats que de les évaluer.

Méthodes de recrutement

Le choix des méthodes de recrutement et des lieux de publication des avis de poste vacant peut avoir un effet d'exclusion significatif s'il ne permet pas d'informer les candidats potentiels issus des groupes minoritaires de la tenue d'opération de recrutement externe. Ainsi, l'utilisation exclusive de certaines filières de recrutement est source de biais et l'usage principal ou pas du « bouche à oreille » fait en sorte que les gens qui sont informés appartiennent souvent aux mêmes groupes que les personnes déjà à l'emploi de l'organisation.

Très rares sont les entreprises qui recrutent la majorité de leurs employés à l'interne.

Seule une minorité d'entreprises recrutent la majorité de leurs employés par une méthode donnée. Une très faible minorité utilise le bouche à oreille comme méthode principale de recrutement alors que les autres entreprises accueillent des stagiaires (étudiants ou volontaires), recrutent sur les campus ou font du démarchage proactif de candidats.

La quasi-totalité des entreprises recrutent à l'externe et leurs méthodes de recrutement sont diversifiées. Même si le bouche à oreille (appel aux réseaux personnels du dirigeant, des employés ou des partenaires) est encore utilisé par plusieurs entreprises, elles utilisent aussi d'autres sources de recrutement comme l'internet (le site de l'entreprise; les sites gratuits

²⁴ Cet effet est évoqué de façon plus détaillée à la page suivante.

²⁵ Voir note 24.

comme celui d'Emploi-Québec, etc.), les médias sociaux et plus rarement, les banques de CV, les agences de placement, la presse écrite, certains partenaires comme les établissements d'enseignement, etc.

Petit (2009) souligne l'importance pour les entreprises d'aller au-delà des sources de recrutement traditionnelles (journaux locaux, réseaux de relations, etc.) et de varier leurs sources de recrutement pour s'ouvrir à un large bassin de candidates et candidats. Elle montre également l'intérêt de faire affaire avec les institutions d'enseignement et de prendre des stagiaires (voir compléments sur les stages dans la partie 3.2.2). Cornet et Warland (2008) prônent aussi la nécessité de lutter contre la « tendance à l'uniformité sociale des recrutements : effet « clonage » » (p. 98).

Sélection

Processus et encadrement

L'absence de règles ou de procédures à suivre en regard de la sélection ou des lacunes à ce niveau, vont laisser la place à de l'imprécision et à de la subjectivité.

La très grande majorité des entreprises rencontrées disposent de telles règles et de procédures. Dans ces entreprises, on retrouve minimalement une entrevue directe, parfois précédée d'une entrevue téléphonique (plusieurs entreprises) et/ou parfois précédée ou suivie de tests divers, d'examens techniques ou questionnaire d'aptitudes.

Ces règles et procédures permettent de limiter les risques d'erreur de sélection et d'exclusion.

Histoire à succès

Garderie éducative Au paradis des petits poussins, 6 employés

Le propriétaire de cette garderie a mis en place un **processus de sélection formel** pour recruter ses éducatrices. Ce processus comprend les étapes suivantes : affichage du poste, présélection des CV, entrevue téléphonique avec les candidates qui ont une formation québécoise adéquate (quelques questions autour de la formation, l'expérience et du casier judiciaire), entrevue directe (durant une heure) à deux sur la base d'un canevas comprenant des questions et des mises en situation et prise de décision.

Histoire à succès

La fédération des OSBL d'habitation de Montréal, 30 à 40 employés

Dans cette organisation, le Comité de sélection est constitué d'au moins 2 personnes et souvent de trois (direction + chef d'équipe + employé). Le processus est formel et se déroule ainsi :

- 1) Le service des communications fait l'affichage : EQ, endroits plus spécifiques (Jobboom, NetFemmes, etc.).
- 2) Pré-sélection des CVs. Voir ci-dessous

4 à 6 personnes retenues (et 2-3 personnes en réserve). La réception effectue les convocations.
- 3) Entrevue : avec 3 personnes. Réponses et attitudes sont évaluées. Un questionnaire préétabli est utilisé pour l'entrevue et il peut être mis à jour avant le processus.
- 4) Tests (en comptabilité)
- 5) Globalement décision d'équipe et consensuelle (gestion participative). Chacun devra argumenter.

Présélection des CV

En l'absence de règles précisant la marche à suivre, les critères peuvent ne pas être appliqués de façon uniforme et objective. C'est, avec l'entrevue, une étape particulièrement critique du processus de sélection où les décisions peuvent être prises sur la base des préjugés et stéréotypes.

Pour opérer la présélection des CV et des candidats, les entreprises regardent les éléments suivants (NB. étant donné la diversité des postes offerts au sein d'une même entreprise et dans les 28 entreprises, il n'est pas possible de préciser davantage les critères de sélection des employeurs au-delà des éléments présentés ci-dessous) :

- la majorité des employeurs rencontrés examinent la *formation* du candidat, notamment son niveau. Tel qu'indiqué plus haut, face à un haut niveau de scolarité et par rapport à des emplois peu qualifiés, quelques employeurs rejettent la candidature ou abordent cette question explicitement en entrevue avec le candidat. Des employeurs recherchent parfois des diplômes bien précis car ils appartiennent à un secteur légiféré. Quelques-uns regardent plus précisément l'établissement où les diplômes ont été obtenus ou si la personne est retournée aux études au Québec (pour accréditer les formations acquises à l'étranger). Pour des raisons de disponibilité, un employeur affirme ne pas sélectionner de candidat encore aux études;
- une majorité d'entreprises examinent particulièrement l'*expérience* du candidat : nombre d'années (quelques employeurs précisent que ce nombre est négociable),

- pertinence par rapport au secteur, au type d'entreprises ou au poste offert, compétences dans un domaine précis, réalisations et exemples concrets, transférabilité de cette expérience, etc.
- les *compétences linguistiques* (français via notamment l'origine du candidat, bilinguisme, autres langues que le français ou l'anglais) sont aussi recherchées dans le CV par un tiers des employeurs; quelques employeurs évoquent les connaissances en informatique
 - quelques employeurs tentent d'évaluer la stabilité du candidat en examinant son parcours.
 - quelques employeurs accordent une attention particulière à la forme du CV, à la forme et au contenu de la lettre de présentation (qualité du français, tournure de phrases, etc.).
 - enfin, les critères suivants sont pris en compte par un petit nombre d'employeurs : lieu d'habitation, origine du candidat, état civil, âge, subvention possible, etc. Quelques employeurs accordent autant ou plus d'importance au portfolio du candidat.

Pour plusieurs entreprises, ces différents critères sont en lien direct avec les exigences du poste.

Aucune entreprise rencontrée n'opère sa présélection sur la base du nom du candidat.

Histoires à succès

FX Innovations, entreprise de services TI, 200 employés

Chez cette entreprise, on estime que les **gestionnaires** (des clients) ont beaucoup **plus d'ouverture qu'avant**. Il y a une dizaine d'années, les CV n'étaient pas regardés à cause des préjugés et stéréotypes et comme il n'y avait pas de problème de main d'œuvre, les candidatures des Québécois étaient privilégiées. La situation a changé : les entreprises éprouvent des difficultés à combler leurs postes, on connaît mieux les avantages des équipes multiethniques (nouvelles idées, etc.), il y a des Maghrébins en position d'embauche, etc. « **Depuis 2010, les compétences priment sur l'origine.** »

La fédération des OSBL d'habitation de Montréal, 30 à 40 employés

Dans cette organisation, la **présélection** des CV s'opère à **trois** sur la base d'un **système de pointage** portant sur trois domaines : immobilier, communautaire et scolaire. Le **choix** final doit être **consensuel** et l'organisme a pour principe de ne pas engager des membres de la famille des employés.

Dans plusieurs entreprises, différents acteurs participent à cette présélection. Dans plusieurs cas, la personne en charge des RH effectue une première présélection et envoie les CV au gestionnaire qui recrute (**il peut y avoir négociation sur la présélection finale**) mais **dans quelques entreprises, cette présélection est effectuée par un comité de 3 personnes qui partagent leur notation.** Parfois, les entreprises indiquent s'être dotées d'une grille écrite d'évaluation des CV ou d'un CV uniformisé : les candidats doivent mettre leur CV sous cette forme via un portail.

Malgré le fait que peu d'entreprises ne se soient dotées de règles à suivre, dans certains cas, la participation de plusieurs personnes à la présélection est un moyen intéressant de limiter le poids des stéréotypes. Même s'ils sont très minoritaires, il faut aussi attirer l'attention sur les employeurs qui utilisent davantage le portfolio que le CV pour effectuer leur présélection, accordant ainsi une priorité aux réalisations du candidat plutôt qu'à sa formation ou ses expériences.

Il est difficile d'évaluer la pertinence des différents critères avancés par les employeurs. Il faut cependant savoir que certains pourraient constituer des obstacles réels tels le niveau de maîtrise du français et/ou de l'anglais, l'expérience acquise dans une entreprise du même domaine, etc. (Emploi-Québec 2005). Par contre, il faut relever l'absence d'importance accordé au nom comme critère de sélection et à contrario, l'importance accordée à la forme du CV et de la lettre de présentation. Aucun employeur ne semble conscient par contre que la façon de rédiger un CV ou une lettre peut varier avec la culture du candidat (voir développement dans la partie consacrée à la gestion de la diversité culturelle et religieuse).

Outils de mesure et instruments de sélection

Les différents outils de sélection (entrevues, tests, simulations) constituent également une source d'exclusion ou de désavantage discriminatoire car ils peuvent comporter des biais engendrant des effets défavorables au détriment des minorités culturelles. Au niveau de l'entrevue, il peut y avoir des lacunes en regard des normes, des grilles d'évaluation (barèmes) et des règles de décision. La discrimination dans l'administration de tests est également documentée : problème de validité des instruments, manque de rigueur et de normalisation, test mesurant des aptitudes et qualités non requises, questions mal formulées dans un test maison ne mesurant pas les qualifications requises, etc.

Les *entrevues téléphoniques*, quand elles existent, sont généralement réalisées par une personne des RH et dans un nombre significatif de cas, il existe une grille d'entrevue.

Plusieurs entreprises font une seule *entrevue individuelle directe* et **dans la plupart des cas, au moins deux personnes y participent (parmi lesquelles une personne en charge des RH)**. Pour les autres entreprises, il y a généralement une seconde entrevue **qui se fait généralement à deux** mais où la présence d'une personne en charge des RH est beaucoup plus rare.

Plusieurs employeurs mènent des entrevues semi-structurées ou structurées (surtout lors de la première entrevue) en s'appuyant sur différentes grilles d'évaluation. Sans pour autant utiliser de grilles, un petit nombre d'employeurs affirment rédiger des comptes-rendus ou notes d'entrevue.

Histoire à succès

Banque nationale, 20 000 employés

Pour l'entrevue téléphonique comme pour l'entrevue directe, des gabarits ont été rédigés par des experts en recrutement, par secteur d'activité et par type d'emploi. Pour évaluer les candidats sur les mêmes critères, toutes les questions sont posées à tous les candidats. Chaque question est pondérée.

Pour ce qui est des questions d'entrevue, souvent les deux personnes présentes en entrevue se répartissent le type de question : questions non techniques (questions « classiques » d'entrevue ou permettant d'évaluer la personnalité ou le caractère de l'individu, posées par la personne en charge des RH) et questions techniques posées par le gestionnaire. Dans les deux cas et pour au moins la moitié des entreprises, ces questions prennent la forme de mises en situation (« entrevue situationnelle »²⁶). D'autres entrevues cherchent davantage à évaluer les comportements passés du candidat (« entrevue descriptive des schèmes de comportement » élaborée par Janz (1982)). Certaines questions non techniques abordent le sujet des relations interprofessionnelles, plusieurs employeurs tentant surtout d'évaluer les possibilités qu'a la personne de s'intégrer dans le groupe déjà existant. Dans quelques rares cas, il faut noter que certaines questions ne sont pas légales (sur l'état de santé, le fait d'avoir des enfants ou pas, etc.) selon la Charte des droits et libertés de la personne.

Les situations suivantes sont intéressantes à relever :

- quelques employeurs font de courte entrevue ou n'en font pas car ils estiment que c'est avec la période d'essai ou le stage qu'ils seront le plus à même d'évaluer les compétences de l'individu;
- quelques employeurs accordent une plus grande importance au portfolio du candidat qu'à ce qui peut être dit en entrevue;
- quelques employeurs ne font pas non plus d'entrevue individuelle directe : essai inclus dans le processus de recrutement, demi-journée d'essai pour des postes en usine, etc.

Histoire à succès

Geos Language Academy Montreal, École de langues, 15 à 20 employés à temps plein

Cette école a mis en place un **processus de recrutement qui permet à la personne de faire la preuve de ses compétences**. Ainsi pour la formation, l'employeur fait confiance aux institutions étrangères et ne demande pas l'évaluation comparative. Les compétences de la personne sont vérifiées au fur et à mesure des étapes du processus qui se déroule ainsi (cas des enseignants) :

- 1) Postuler sur le site Web
- 2) Annonces pour les profs : propre site, Kijiji, Craigslist. Le coordonnateur étant connu reçoit par ailleurs beaucoup de candidatures spontanées.
- 3) Premier contact : courriel, CV, appel, visite.
- 4) Session d'information pour tous les professeurs, Cette session dure une heure. Elle est l'occasion de donner le plus d'informations possibles sur l'école et sur son fonctionnement. Les compétences linguistiques des candidats ainsi que les diplômes sont examinés. Une entrevue de groupe est menée au cours de laquelle des mises en situation sont soumises au groupe (questions piège au groupe ou au petit groupe dans le groupe) et où est évaluée particulièrement l'ouverture d'esprit des candidats devant les différences culturelles. La coordonnatrice va ensuite choisir les personnes retenues sur une base académique et faire visiter l'école.
- 5) Choisit des personnes pour faire un **modèle d'essai** : les candidats simulent de donner un cours pendant une vingtaine de minutes.
- 6) Entretien téléphonique de 10 minutes. Les appeler pour : salaires, heures travaillées, classes

²⁶ Dans ce type d'entrevue, élaborée par Latham (1989), l'interviewé est évalué à partir de mises en situation reflétant des problèmes pouvant survenir dans l'exercice d'une fonction.

qu'ils vont prendre, différences culturelles (ouverture d'esprit, tolérance, attentif aux demandes, règles de l'école).

- 7) Décision. La personne laisse-t-elle l'impression qu'elle a l'anglais ou le français comme langue maternelle?

Histoire à succès

Gestion comptable Fiscalia, Services de comptabilité, de préparation de déclarations de revenus, de tenue de livres et de paye, 8 personnes

Cet employeur ne fait **pas d'entrevue** et recrute à 90% parmi les **stagiaires** non rémunérés (volontaires ou étudiants finissants au collégial) qu'il accueille. Il procède ainsi depuis cinq ans. Il considère la période de stage comme une période d'essai lui permettant et permettant à son équipe de découvrir et d'évaluer la personne. **Certains stages se sont conclus par des embauches.**

Verbal et non verbal en entrevue

Une minorité d'employeurs accordent une plus grande importance au verbal en situation d'entrevue : pour ces employeurs, la question de la qualité du français oral (et plus rarement de l'anglais) est primordiale.

Les autres employeurs accordent autant d'importance au verbal qu'au non verbal, quelques-uns accordant plus d'importance à ce dernier (parfois en lien avec des postes dans les services à la clientèle). Quand ils évoquent le non verbal, les employeurs évoquent des éléments classiques tels que le regard, l'expression du visage, la posture, la poignée de main mais également la ponctualité, l'habillement, la propreté, la politesse, le respect, la façon dont le candidat se présente ou s'exprime, le temps de réponse aux questions, l'énergie ou l'assurance qu'il dégage. Quelques-uns évoquent l'importance des premières impressions et sont irrités par l'arrogance de certains candidats ou leur trop grande familiarité.

Une minorité d'employeurs sont conscients des biais culturels des recruteurs en matière de non verbal (parfois suite à des formations qu'ils ont suivi) et pour y faire face, ils adoptent plusieurs stratégies :

- ne pas y accorder une grande importance;
- contrebalancer le caractère subjectif des recruteurs par le fait qu'il soit au moins deux;
- faire passer un test aux candidats suite à l'entrevue.

Il est tout d'abord intéressant de noter que les employeurs rencontrés ne semblent pas faire de discrimination sur l'accent au moment de l'entrevue téléphonique.

Les employeurs rencontrés ont adopté différents moyens qui peuvent réduire les biais lors des entrevues de sélection :

- dans certains cas, l'usage d'une entrevue semi-structurée à structurée. Durivage *et al* (2009) indiquent que l'efficacité d'une entrevue augmente avec son degré de structuration et la standardisation croissante de ses composantes (questions, séquence, grille d'évaluation).

- dans la plupart des cas, un jury d'entrevue plutôt qu'une seule personne, souvent constitué d'une ou d'un professionnel des RH. Durivage *et al* (2009) y voient plusieurs avantages dont celles de diminuer les oublis et les risques d'inférence inappropriées.
- le fait chez plusieurs employeurs de connaître certains traits culturels pour ne pas se laisser influencer par eux (voir détails dans la partie sur la gestion de la diversité culturelle et religieuse).

Tests, examens techniques, questionnaire d'aptitudes, etc.

Très peu d'employeurs utilisent systématiquement des tests psychométriques²⁷ ou questionnaire d'aptitudes au cours de leur processus de recrutement (pour évaluer le sens de l'organisation, l'empathie, etc.), certains y ayant recours que sur demande du gestionnaire qui recrute. Quelques-uns en faisaient usage auparavant mais ils les ont abandonnés pour des raisons de coût et/ou de non pertinence par rapport à la nature des postes offerts dans leur entreprise. **Dans tous les cas, les résultats des candidats aux tests sont sous-traités à des ressources externes spécialisées tel un conseiller d'orientation.**

Par contre, plusieurs employeurs font passer des examens ou tests maison à leurs candidats. Pour certains, cet instrument d'évaluation n'est utilisé qu'en cas d'égalité des candidats. Ces tests sont techniques et leur contenu varie en fonction des postes offerts : questionnaire à choix multiple et à développement ou tests pratiques (Word, Excel, logiciels spécialisés) dans le domaine informatique, tests de connaissance dans des domaines spécialisés, tests de langues en français et/ou en anglais (rédaction, traduction, etc.), etc. **Extrêmement rares sont les employeurs qui utilisent une grille d'évaluation pour la correction de leurs tests pratiques.** Il faut noter que des employeurs font passer certains de ces tests qu'après embauche et pendant la période de probation.

Une minorité d'employeurs utilisent des tests psychométriques (toujours corrigés par des ressources spécialisées) mais davantage font appel à des examens ou des tests maisons. Mais aucun ne se pose de question sur la validité de ces instruments d'évaluation ni ne s'assure s'ils n'ont pas d'effet d'exclusion sur certains groupes en raison de biais culturels ou d'effets défavorables. Le Centre des femmes de Montréal (1995) et Durivage *et al* (2009) font le point sur l'importance des effets défavorables pour les grands types de tests disponibles sur le marché.

Évaluation des candidatures et décision de dotation

Les facteurs de discrimination sont potentiellement nombreux (lacunes dans les normes, les grilles d'évaluation, les règles de décision, etc.), l'évaluation des candidatures et le processus décisionnel étant particulièrement propices à la subjectivité et soumis à l'influence des stéréotypes et préjugés.

Après avoir fait passer leurs candidats généralement par différentes étapes et épreuves éliminatoires, les employeurs prennent une décision finale.

Plusieurs situations se présentent au moment du choix final des candidats :

²⁷ Atman, tests de personnalité, Mitt sur l'ordinateur, test comportemental

- il y a peu de candidats au départ et le choix est restreint;
- la première personne rencontrée est recrutée (stage ou poste en usine);
- l'employeur a déjà arrêté son choix en cours de processus sur une personne donnée : un employeur arrête même son processus dès qu'il estime avoir trouvé la bonne personne.

Pour plusieurs entreprises, cette décision s'appuie notamment sur des notes d'entrevue généralement qualitatives. Rares sont les employeurs disposant d'une grille d'évaluation où chaque question est pondérée ou qui notent leurs candidats. Rares sont ceux également qui discutent du candidat et les comparent entre eux après chaque entrevue. Dans la décision finale, certains employeurs accordent une importance particulière à la réussite au test, à l'intégration potentielle du candidat dans le groupe, à la capacité du groupe de le former s'il a des lacunes, ou à d'autres critères tels que le fait de pouvoir être subventionné, d'être certifié, le désir de diversifier davantage culturellement son équipe, etc.

Dans un nombre significatif d'entreprises, cette décision est prise de façon consensuelle par les différents membres qui ont participé au recrutement. Dans les autres entreprises, la décision finale relève d'une seule personne (souvent le gestionnaire). Ce gestionnaire est accompagné par une personne en charge des RH qui peut avoir un rôle d'influence et de conseil sur lui et diminuer ainsi les perceptions qu'il peut avoir sur les candidats.

Comme pour la présélection des CV ou en entrevue, le fait d'associer plusieurs personnes à la décision finale, dont parfois une personne des RH, dans un nombre significatif de cas, peut permettre de contrebalancer les perceptions négatives de certains membres du jury.

EN CONCLUSION

Pour ce qui a trait au recrutement, il est possible de synthétiser les conditions facilitantes observées et les défis identifiés au sein des 28 entreprises dans les termes suivants :

CONDITIONS FACILITANTES

→ Au niveau des perceptions.

La très grande majorité des employeurs n'estiment pas avoir de raison particulière pour ne pas embaucher d'immigrants d'origine maghrébine.

Même s'ils existent, les préjugés et stéréotypes à l'égard des immigrants d'origine maghrébine semblent faiblement présents chez les employeurs participant à cette recherche.

Ils semblent peu interférer sur les pratiques de recrutement ou tout au moins plusieurs employeurs en sont conscients et tentent d'en contenir les effets.

→ Exigences d'emploi.

Une majorité d'entreprises font le lien entre la description de tâches et les exigences d'emploi.

→ Méthodes de recrutement.

La quasi-totalité des entreprises recrutent à l'externe et leurs méthodes de recrutement sont diversifiées.

→ Processus et encadrement de la sélection.

La très grande majorité des entreprises rencontrées disposent de règles et de procédures encadrant le processus de sélection.

→ Présélection des CV.

Aucune entreprise rencontrée n'opère sa présélection sur la base du nom du candidat.

Pour plusieurs entreprises, les différents critères de présélection sont en lien direct avec les exigences du poste.

Dans plusieurs entreprises, différents acteurs participent à cette présélection.

Quelques employeurs utilisent des moyens alternatifs au CV (ex : portfolio).

→ Entrevues

Les entrevues téléphoniques, quand elles existent, sont généralement réalisées par une personne des RH et dans un nombre significatif de cas, il existe une grille d'entrevue.

Les employeurs rencontrés ont adopté différents moyens qui peuvent réduire les biais lors des entrevues directes de sélection : structuration de l'entrevue, grilles d'évaluation, jury d'entrevue, connaissance des biais culturels, etc.

Quelques employeurs ont substitué d'autres moyens à l'entrevue directe.

→ Tests, examens techniques, questionnaires d'aptitudes, etc.

Au sein des entreprises rencontrées, un usage très limité et encadré des tests psychométriques.

→ Décision finale

Dans un nombre significatif de cas, plusieurs personnes sont associées à cette décision.

DÉFIS

→ Exigences d'emploi.

Un nombre significatif d'employeurs exigent des compétences personnelles, sans être pour autant conscients de l'effet d'exclusion important qu'elles peuvent avoir sur les groupes minoritaires.

Dans de très rares cas, certaines exigences ne sont pas légales.

→ Présélection des CV.

Peu d'entreprises se sont dotées de règles à suivre.

Alors que certains employeurs accordent de l'importance à la forme du CV et à la lettre de présentation, aucun employeur ne semble conscient des biais culturels possibles dans ce domaine.

→ Entrevues

Des entrevues insuffisamment structurées pour un nombre significatif d'employeurs.

Une majorité d'employeurs peu conscients des biais culturels qui peuvent exister en entrevue.

→ Tests, examens techniques, questionnaires d'aptitudes, etc.

Un nombre significatif d'examens ou de tests maisons n'ayant pas fait l'objet de validation particulière auprès de personnes immigrantes.

3.2.4.2 En matière d'intégration²⁸

**LE POINT SUR LES CONDITIONS FACILITANTES EN MATIÈRE D'INTÉGRATION
(INTÉGRATION NON DISCRIMINANTE)**

- ✓ Un nombre significatif d'entreprises ont un processus d'accueil structuré ou se sont doté de quelques mesures d'accueil ou d'intégration.
- ✓ Dans quelques entreprises, des jumeaux, parrains ou personnes-ressources sont aussi associés à ce processus.
- ✓ Une majorité d'entreprises accordent une attention particulière aux informations données à leurs nouvelles recrues.
- ✓ Les employeurs offrent une formation d'intégration à leurs nouvelles recrues mais elle se donne majoritairement « sur le tas ».
- ✓ La très grande majorité des employeurs assurent un suivi et un soutien individualisés de la nouvelle recrue, particulièrement pendant la période de probation.
- ✓ Quelques employeurs sont prêts à « donner la chance au coureur » et à prolonger la période de probation si celle-ci ne s'avère pas concluante.
- ✓ Dans de nombreuses entreprises, les difficultés d'intégration d'un nouvel employé sont rapidement prises en charge.

Processus d'accueil et d'intégration

Processus et encadrement

²⁸ N.B. Dans ce domaine, les données ne sont présentées que pour 27 entreprises, une des personnes rencontrées, de par sa fonction, ne pouvant pas répondre à ce type de questions.

Les lacunes ou l'absence d'un tel processus peuvent constituer une source de discrimination. En effet, la nouvelle recrue sera en mal de s'intégrer dans son milieu de travail par exemple, si on ne lui fournit pas les renseignements nécessaires sur l'organisation, les tâches qui lui sont confiés et l'environnement tant humain que physique dans lequel elle aura à travailler ou si on la prive de réseaux de support pouvant parfois suppléer aux lacunes du processus d'accueil.

Un nombre significatif d'entreprises ont un processus d'accueil structuré. Ce processus peut durer d'une journée aux trois premiers mois dans le cas d'un processus très formel. Il comporte souvent trois volets : administratif, professionnel, social et culturel (ex : présentation et introduction de la nouvelle recrue auprès des nouveaux collègues, etc.). Le premier interlocuteur est variable d'une entreprise à l'autre : dirigeant, RH, gestionnaire, etc.

Dans quelques entreprises, des jumeaux, parrains ou personnes-ressources sont aussi associés à ce processus. Dans plusieurs entreprises, bien que le processus ne soit pas structuré, il existe cependant quelques mesures d'accueil et d'intégration. C'est donc seulement dans une minorité d'entreprises que les nouveaux employés commencent à travailler dès leur première journée.

L'existence d'un processus formel va faciliter l'adaptation et le fonctionnement au sein de l'organisation de la nouvelle recrue d'autant plus qu'il s'appuie dans certains cas, sur un réseau de support plus informel (élément développé dans la partie consacrée à la gestion de la diversité culturelle et religieuse en page 69).

Histoire à succès

Banque nationale, 20 000 employés

Le **processus formel d'intégration** mis en place par la Banque est une responsabilité partagée entre quatre groupes d'individus : les RH, le gestionnaire, le nouvel employé et le parrain. Ce processus comporte trois volets : un volet professionnel, administratif, social et culturel (responsabilité importante pour le parrain). Sur l'intranet, tant pour le nouvel employé que pour son gestionnaire, des activités à réaliser sont identifiées pour : la 1^{ère} journée/ la 1^{ère} semaine/ le 1^{er} mois/ les 3 premiers mois. Certaines tâches et activités sont obligatoires (formation, personnes à rencontrer), d'autres sont suggérées. Pour les personnes immigrantes, la période d'accompagnement avec le parrain ou la marraine est de 6 mois et elle peut être prolongée au besoin.

Information

Une majorité d'entreprises accordent une attention particulière aux informations données à leurs nouvelles recrues lors des premières heures, des premiers jours ou de la première semaine de travail. Ces informations sont délivrées sous différentes formes : session de groupe, documents écrits (ex : manuel de l'employé), sur l'internet, etc. **Plusieurs pratiques sont intéressantes à faire ressortir :**

- les informations données ne traitent pas uniquement de considérations administratives (ex : politiques, procédures générales, etc.) mais abordent également des éléments tels que : les attentes et valeurs de l'employeur, l'environnement externe (ex : clients),

- quelques employeurs insistent sur le code d'éthique ou sur la politique contre le harcèlement,
- dans quelques organisations, il est demandé à la nouvelle recrue de lire certains documents et un échange est prévu par la suite pour en discuter.

Dans les entreprises rencontrées, les informations abordées portent sur une foule de sujets. Ces renseignements sur la culture et les normes internes en usage vont soutenir le processus de socialisation et l'apprentissage des comportements attendus. Il faut relever avec intérêt la forme écrite de certaines de ces informations.

Histoire à succès

Hôtel intercontinental, 230 à 250 employés

Dans cet hôtel, les nouveaux employés sont invités à participer le plus tôt possible après leur arrivée à une **séance d'accueil** (en groupe) au cours de laquelle leur sont signifiées les attentes et les valeurs de l'entreprise (ex : viser la satisfaction du client et développer l'image de marque de l'entreprise). Cette séance d'information est donnée par les RH et elle dure deux heures.

Formation

Une minorité d'employeurs offrent une formation formelle d'intégration à leur nouvelle recrue, qui a lieu généralement dans les trois premiers mois. L'entreprise prévoit un certain nombre d'heures de formation ou un plan de formation. **Dans les autres cas où la formation se donne plutôt sur le tas, il est intéressant de constater que :**

- une certaine progression est prévue dans la complexité des tâches qui sont confiées au nouveau venu avec des feed-back fréquents sur le travail accompli;
- cette formation est parfois assurée par le dirigeant ou le gestionnaire mais dans de nombreux cas, la nouvelle recrue est jumelée, formée et suivie par ses collègues.

Les contenus de ces formations qu'elles soient formelles ou informelles sont variables d'une entreprise ou d'un poste à l'autre. Dans plusieurs cas cependant, elles portent sur l'apprentissage de logiciels.

Voir commentaires dans la partie consacrée à la gestion de la diversité culturelle et religieuse en page 66.

Histoire à succès

Solartech, Laboratoire en services pharmaceutiques, Mirabel, 21 employés

Étant donné la spécificité de ce secteur d'activités, le nouvel employé passe ses **deux premiers jours** à lire des **procédures** (procédures opératoires normalisées SOP venant de Santé Canada. formation B(ons)P(rake)F(abrication)) et à prendre connaissance d'**autres documents** : site, bonnes pratiques de fabrication, vêtements de travail, SST (guide). Le 3^{ème} jour, la personne rentre en fonction et elle est prise en charge par son chef d'équipe qui va continuer à la former sur certaines techniques de laboratoire et l'intégrer parmi des employés plus anciens. L'employeur estime qu'il faut deux ans avant qu'une personne soit parfaitement autonome.

Histoires à succès

Hôtel intercontinental, 230 à 250 employés

Pendant environ deux semaines et après une période d'observation qui dure environ deux jours, le **nouvel employé est jumelé avec un employé d'expérience** qui va le former (apprentissage des standards de l'entreprise), le superviser et l'assister. Tout employé expérimenté est susceptible d'être un jumeau mais les personnes patientes et possédant certaines qualités personnelles sont privilégiées. L'employé d'expérience qui agit comme jumeau reçoit une prime de formation.

Adi Art Design International, Fabrication de meubles, St-Hubert, 50 employés

Pour chaque poste, l'entreprise offre minimalement une **formation de 500 heures étalée sur trois mois**. Cette formation à la fois **théorique** (conseils, spécifications, instructions, fiches techniques) et **pratique** est donnée par le **contremaître** qui suit l'évolution de la personne à l'aide d'une fiche. Celui-ci donne une appréciation globale et hebdomadaire du travail du rendement de la personne sous forme de note (de un à cinq). Il faut 2,5 pour passer à l'étape suivante.

Suivi

La très grande majorité des employeurs assurent un suivi et un soutien individualisés de la nouvelle recrue, particulièrement pendant la période de probation. Dans toutes les entreprises cependant, pendant cette période, le travail du nouvel employé est observé avec attention.

Le suivi peut prendre la forme :

- d'un encadrement informel du dirigeant ou des collègues qui restent disponibles et accessibles pour la nouvelle recrue;
- **ou d'un suivi à la fois informel et formel** qui peut se faire à plusieurs niveaux (dirigeant, RH, superviseur, gestionnaire, jumeau/parrain/tuteur, etc.) et qui est effectué à intervalles réguliers pour ce qui est du suivi formel. Ces suivis permettent notamment à la personne de bénéficier d'une appréciation régulière de son travail et d'y apporter des ajustements nécessaires. Chez quelques entreprises, le suivi est accompagné d'envoi de courriels ou par des documents écrits et l'évaluation finale à la fin de la période de probation est faite à l'aide d'un formulaire.

Il est intéressant de noter que quelques employeurs sont prêts à « donner la chance au coureur » et à prolonger la période de probation si celle-ci ne s'avère pas concluante.

Voir commentaires dans la partie consacrée à la gestion de la diversité culturelle et religieuse en page 66.

Histoires à succès

Insum Solutions, Services conseils en TI, 18 employés

Chaque nouvel employé se voit assigner un **jumeau** pendant une période qui dure en moyenne **trois mois**. Ce jumeau peut être un chef d'équipe ou une personne qui a un ou deux ans d'expérience dans l'entreprise et possède des qualités de formateur. L'apprentissage va être graduel et la rétroaction fréquente. **La direction fait un suivi hebdomadaire** auprès de chaque parrain/tuteur pour corriger rapidement le tir si nécessaire. Si au bout de trois mois, la personne n'est pas suffisamment autonome, un support plus grand peut lui être apporté. L'employeur donne l'exemple d'une employée qui avait de la difficulté à livrer dans les délais. Après discussion avec toutes les parties concernées, la personne a bénéficié d'une affectation plus encadrée où ses tâches étaient très claires.

Pharmaprix, 30 employés

L'employeur cite l'exemple d'une de ses employées, pharmacienne d'origine, qui a rencontré beaucoup de difficultés au départ dans sa fonction d'assistante de laboratoire mais qui à force d'efforts et d'apprentissage sur le tas et grâce à la **patience de l'employeur**, est devenue une personne-ressource dans la pharmacie, capable notamment de prendre les commandes de médicaments.

Harcèlement au travail

L'absence de politique contre le harcèlement prive les personnes qui en sont victimes de recours adéquats. Comme le harcèlement est souvent un moyen de rejeter une personne, l'absence de tels recours risque de la pousser à abandonner son emploi.

Peu d'employeurs ont abordé spontanément la question des politiques contre le harcèlement et de leur mise en œuvre (ce qui ne signifie pas qu'ils ne s'en sont pas dotés). Ceux qui l'ont fait disent être **intervenus très rapidement dans des cas de parole ou commentaire discriminatoire** à l'égard d'un de leurs employés et insistent sur le fait que le dirigeant doit montrer l'exemple dans ce domaine.

Dans les quelques entreprises qui ont abordé cette question, la politique en place a servi de référence et d'encadrement aux interventions pratiquées par l'employeur.

Préparation de l'équipe

Dans la très grande majorité des entreprises, cette préparation est très sommaire dans la mesure où elle prend la forme de courriels informant de la venue ou de l'arrivée de la nouvelle personne. Pour certains employeurs, ce n'est pas nécessaire car « Ça se fait naturellement » et « L'équipe est habituée » ou qu' « On espère que la personne va s'intégrer ». Dans quelques cas cependant, un membre de l'équipe a participé au comité de sélection ou le gestionnaire discute avec son équipe de la nouvelle recrue et de la façon dont elle va être intégrée à l'équipe.

→ On ne peut pas véritablement parler de préparation d'équipe dans les entreprises interrogées. Voir autres commentaires dans la partie consacrée à la gestion de la diversité culturelle et religieuse page 65.

Supervision

Dans ce domaine, les risques de discrimination peuvent venir du fait que les gestionnaires ne transmettent pas correctement les informations nécessaires à l'accomplissement du travail ou qu'ils ne communiquent pas clairement leurs attentes. Ils peuvent être aussi liés au fait que les responsables n'assument pas adéquatement leur rôle de leadership dans les cas de comportements inadéquats de la part de certains employés.

Dans de nombreuses entreprises, **les difficultés d'intégration d'un nouvel employé sont rapidement prises en charge** principalement par le superviseur immédiat (fréquent) et/ou par les RH et/ou par les dirigeants. Cela dépend de la taille de l'entreprise mais également de l'importance (ex : malentendu ou problème de tolérance) et de la nature de la situation problématique (problème d'ordre technique ou relationnel). La personne est rencontrée individuellement et des solutions sont recherchées avec elles. Dans de rares cas, si la situation ne se règle pas, il peut y avoir des avertissements verbaux, une prolongation de la période de probation jusqu'à un congédiement de la personne et des mesures légales. Ainsi, un employeur indique que « Si c'est un problème de comportement, on ne le gardera pas car c'est l'équipe avant tout ».

Cette supervision serrée, pratiquée dans plusieurs des entreprises rencontrées sera l'occasion pour le gestionnaire de clarifier les attentes et l'ajustement désiré et pour l'employé concerné d'apporter les correctifs appropriés. Son intervention rapide en cas de comportement inadéquat ou de conflit interpersonnel permettra de régler les situations problématiques au fur et à mesure qu'elles se présentent et pourra éviter le départ de certains membres du personnel.

Finalement, en ce qui concerne l'intégration, il est possible de synthétiser les conditions facilitantes observées et les défis identifiés au sein des 28 entreprises dans les termes suivants :

CONDITIONS FACILITANTES

→ Processus et encadrement de l'accueil et de l'intégration

Un nombre significatif d'entreprises ont un processus d'accueil structuré ou se sont doté de quelques mesures d'accueil ou d'intégration.

Dans quelques entreprises, des jumeaux, parrains ou personnes-ressources sont aussi associés à ce processus.

→ Information

Une majorité d'entreprises accordent une attention particulière aux informations données à leurs nouvelles recrues.

→ Formation d'intégration

Les employeurs offrent une formation d'intégration à leurs nouvelles recrues mais elle se donne majoritairement « sur le tas ».

→ Suivi

La très grande majorité des employeurs assurent un suivi et un soutien individualisés de la nouvelle recrue, particulièrement pendant la période de probation.

Quelques employeurs sont prêts à « donner la chance au coureur » et à prolonger la période de probation si celle-ci ne s'avère pas concluante.

→ Supervision

Dans de nombreuses entreprises, les difficultés d'intégration d'un nouvel employé sont rapidement prises en charge.

DÉFIS

→ Formation d'intégration

Une minorité d'employeurs offrent une formation formelle d'intégration à leur nouvelle recrue, la plupart tablant plutôt sur une formation « sur le tas ».

→ Préparation de l'équipe

Dans la très grande majorité des entreprises, la préparation de l'équipe est très sommaire.

3.2.4.3 En matière de rétention en emploi²⁹

LE POINT SUR LES CONDITIONS FACILITANTES EN MATIÈRE DE RÉTENTION EN EMPLOI (RÉTENTION EN EMPLOI NON DISCRIMINANTE)

- ✓ Un nombre significatif d'entreprises ont mis en place une procédure formelle d'évaluation de rendement qui s'appuie sur des outils normalisés.
- ✓ Lors de cessation d'emploi, certains employeurs font des entrevues de départ.
- ✓ Un nombre significatif d'employeurs offrent des formations internes à leurs employés.
- ✓ Un nombre significatif d'entreprises estiment offrir des conditions intéressantes en matière d'horaires et surtout faire preuve de flexibilité dans ce domaine. Cet élément sera réutilisé dans la partie consacrée à la conciliation des obligations professionnelles et familiales.
- ✓ Plusieurs employeurs ont pris différentes mesures qui sont connues pour participer en général à la rétention des employés : offre d'activités sociales, bon climat de travail, etc.

²⁹ N.B. Dans ce domaine, les données ne sont présentées que pour 27 entreprises, une des personnes rencontrées, de par sa fonction, ne pouvant pas répondre à ce type de questions

Le domaine de la rétention en emploi est très vaste car il comprend notamment l'évaluation de rendement, la promotion, la formation, la gestion des comportements au travail et des relations interpersonnelles, les conditions de travail, etc. Ainsi, il n'a pas été possible dans une entrevue durant au total deux heures d'examiner chaque élément en détail et de repérer d'une façon relativement systématique, comme pour le recrutement et l'intégration, les pratiques ou attitudes non discriminantes en vigueur dans les entreprises rencontrées. Les données présentées ci-dessous doivent donc être considérées comme partielles.

Évaluation du rendement

L'absence d'une politique et d'une procédure formelle dans ce domaine est source de discrimination car les personnes sont informées de leur niveau de rendement de façon informelle. Elle est également propice aux jugements arbitraires. Le poids accordé à certains critères peut également être pénalisant pour certains groupes.

Un nombre significatif d'entreprises ont mis en place un processus d'évaluation du rendement, les autres employeurs ne faisant pas du tout d'évaluation.

Dans la plupart des cas, cette évaluation se fait une (généralement) à deux fois par année. Elle **est formalisée et des outils standardisés sont utilisés (grille ou formulaire). Ces outils intègrent parfois un résumé des tâches, la description du poste et des objectifs, un modèle de compétences dans quatre domaines des questions se rattachant au profil de l'entreprise, etc.** La rencontre d'évaluation se fait dans la très grande majorité des cas entre l'employé et son gestionnaire (rencontres à 3 ou à 4 dans une très faible minorité d'entreprises uniquement). Dans quelques cas, le résultat de l'évaluation peut se traduire notamment par des ajustements salariaux.

Histoires à succès

Insum Solutions, Services conseils en TI, 18 employés

Dans cette entreprise, l'évaluation se fait aux 6 mois les deux premières années puis annuellement. Le **processus est formel** (grille d'évaluation à partir du résumé des tâches) et la rétroaction se fait à trois. Il aboutit à: formation proposée, type de mandat assigné, augmentation éventuelle de salaire, plan de match pour la prochaine année, pistes d'amélioration (belle occasion de pouvoir exprimer les choses à améliorer ou à changer), obtention d'un nouveau titre (passage de programmeur junior à intermédiaire et à sénior).

Ernst and Young, Services professionnels, 780 employés

Cet employeur fait deux évaluations par année : mi-année (juin) et finale en janvier, **à partir d'un modèle de compétences** dans quatre domaines : qualités et compétences techniques, leadership, développement des affaires et excellence opérationnelle. Cette « conversation de carrière » permet une rétroaction sur le passé mais également de connaître les aspirations futures de l'employé dans un contexte très ouvert de dialogue.

Dans les autres cas, l'évaluation est moins formalisée : absence d'outil, évaluation continue de l'employé via d'autres moyens comme sa production, etc.

La procédure formelle mise en place par un nombre significatif d'entreprises s'appuie sur des outils normalisés et permet ainsi de réduire les éventuels stéréotypes et préjugés du gestionnaire chargé de faire l'évaluation de rendement.

Promotion et autres mouvements du personnel

Des règles ou des critères peu ou mal définis, par exemple en matière d'attribution des postes peuvent laisser une trop grande part à l'arbitraire et favoriser l'influence des stéréotypes et des préjugés défavorables.

D'office, il est important de signaler qu'étant donné la taille de certaines des entreprises rencontrées, les possibilités de *promotion* sont inexistantes ou très limitées. Les employeurs de ce type évoquent davantage la possibilité pour l'employé d'avoir des responsabilités accrues ou une polyvalence à l'horizontale et plus hypothétiquement de devenir associé ou de prendre la tête de l'entreprise. Plusieurs employeurs répondent à cette question en donnant des exemples d'employés issus de l'immigration qui ont évolué dans l'organisation.

Parmi les 11 employeurs qui évoquent leurs pratiques de promotion, on peut retenir que :

- **une priorité est accordée aux candidatures internes par rapport aux candidatures externes;**
- l'ancienneté mais également les qualités personnelles sont les deux facteurs prépondérants pour bénéficier d'une promotion;
- **chez plusieurs employeurs, ce processus est formalisé.** Il est lié à l'évaluation de rendement ou le poste offert à l'interne fait l'objet d'un processus de recrutement cependant plus réduit qu'à l'externe;
- pour quelques employeurs, ce processus s'inscrit plus largement dans une démarche de planification de la relève.
- un employeur ayant constaté que plusieurs candidats n'étant pas bilingues au départ et que ce facteur freine leur progression de carrière, a signé une entente avec une université pour donner des cours de langues à ses employés.

Les données recueillies étant parcellaires, il apparaît difficile d'évaluer le caractère non discriminatoire ou pas des pratiques en place.

Cessation d'emploi

Extrêmement rares sont les employeurs qui font des entrevues au moment du départ de l'employé. Dans ce cas, toutes les personnes qui partent sont systématiquement interviewées par une ressource externe pour connaître les raisons de leur départ.

Ces « entrevues de départ » constituent une façon intéressante pour l'employeur de vérifier l'impact des politiques et pratiques RH sur les employés.

Formation

Les risques de discrimination sont liés à la faible structuration du processus de formation en raison de l'absence de politique, de plan de formation, de règles ou de méthodes précises ou de critères de décision inexistant.

Un nombre significatif d'employeurs offrent des formations à leurs employés mais rares sont ceux qui se sont dotés d'un processus et d'un encadrement particuliers dans ce domaine, qui procèdent à une analyse des besoins et élaborent un plan de formation. Ces formations sont souvent données à l'interne, selon une formule individuelle (en salle ou en ligne) ou de groupe. Elles portent sur différents domaines et peuvent être liées aux besoins d'un individu sur un poste donné, à un changement de poste, à un changement technologique, etc.

Certains employeurs investissent d'une manière particulièrement importante dans la formation de leurs employés. Par exemple, tous les besoins individuels de formation relatifs au travail sont pris en charge par l'entreprise (moyennant l'engagement que prend l'individu de demeurer au moins deux ans dans l'entreprise) et l'employeur offre annuellement 8 demi-journées de formation à l'interne à toute son équipe.

Comme cette recherche ne recueille pas de donnée sur l'accès réel des employés issus de l'immigration à la formation, elle ne permet pas de juger des effets discriminants ou pas de la faible structuration du processus de formation chez la plupart des entreprises rencontrées.

Gestion des comportements au travail et des relations interpersonnelles

Une minorité d'entreprises s'appuient sur des documents internes (politique contre le harcèlement, code d'éthique, manuel de l'employé) pour gérer les comportements au travail et les relations interpersonnelles. Ces documents peuvent aussi comprendre un processus disciplinaire formel.

Bien qu'elles n'aient pas de règle écrite, les autres entreprises emploient différentes stratégies pour gérer les comportements inadéquats ou les conflits interpersonnels;

- pour prévenir ce genre de problèmes, des attentes sont signifiées à cet égard dès l'entrevue (par exemple, l'importance du travail d'équipe) ou le dirigeant énonce verbalement ses valeurs : respect, instauration d'un certain type de relations; ces valeurs peuvent faire l'objet d'un rappel régulier; dans certains cas, la proximité de la hiérarchie évite de laisser les tensions s'accumuler;
- en cas de comportement inadéquat ou de conflit et en fonction de la taille de l'entreprise, la hiérarchie de différents niveaux et les RH (fonction de la gravité) sont impliquées et interviennent rapidement. Un suivi est effectué et il peut y avoir appel à un médiateur en cas de conflit entre l'employé et sa hiérarchie. Certains conflits peuvent se finir par le congédiement d'une ou des deux parties.

Voir commentaires ci-dessus dans les parties consacrées au harcèlement au travail et à la supervision en pages 48-49.

Histoire à succès

Solartech, Laboratoire en services pharmaceutiques, 21 employés

Même s'il n'y a pas de règle écrite concernant la gestion des comportements et des relations interpersonnelles, cette entreprise accorde une **attention particulière à cette question**. Dès l'entrevue, les personnes sont informées des attentes de l'employeur à cet égard et la question des relations de travail est abordée en détail (le candidat doit réagir à différents scénarios qui lui sont proposés). Par la suite, la personne en charge des RH ou les chefs d'équipe restent à l'écoute et dénouent les situations de tension au fur et à mesure qu'elles se présentent et afin d'éviter qu'elles ne s'accumulent.

Conditions de travail³⁰

Horaires de travail

La moitié des entreprises rencontrées estiment offrir des conditions intéressantes en matière d'horaires (semaine de travail de 4 jours, absence ou contrôle des heures supplémentaires ou récupération en temps, allègement des horaires d'été) et **surtout faire preuve de flexibilité dans ce domaine** : possibilité de télétravail, mesures de conciliation travail/famille ou travail/études, heures de départ et d'arrivée variables, etc.

Lors d'un sondage réalisé en 2010 et mettant en valeur les meilleures pratiques de ses membres en matière de rétention, le Groupement des chefs d'entreprise du Québec cite effectivement la latitude des employés concernant leurs horaires de travail, parmi les facteurs importants pour conserver ses employés.

Autres éléments en matière de rétention

Plusieurs employeurs ont le souci d'être juste et équitable avec tous leurs employés : par exemple en équilibrant la charge et les horaires de travail dans l'équipe, en n'accordant pas toujours le privilège à une seule personne (ex : rotation des personnes qui vont faire la fermeture), **en sondant régulièrement ses employés pour vérifier l'équité de ses processus**. **Utilisation également des entrevues de départ pour documenter cette question**, etc.

³⁰ Pour ce qui est de la *rémunération*, L'information recueillie dans ce domaine est peu pertinente car elle concerne essentiellement la façon dont l'employeur se positionne par rapport aux autres employeurs sur le plan salarial et non les processus et encadrement de la rémunération et les modalités de gestion des salaires individuels. À ce propos, plusieurs employeurs soulignent la faible compétitivité des salaires qu'ils peuvent offrir.

En ce qui concerne les *avantages sociaux*, L'information recueillie dans ce domaine est peu pertinente car elle concerne essentiellement le type d'avantages sociaux disponibles chez certains employeurs et non leurs conditions d'accès ou d'admissibilité. Il faut cependant relever dans certaines entreprises :

- le traitement au cas par cas de demandes de congés (ex : pour mariage ou pour le Ramadan);
- l'existence de journées mobiles.
- des journées maladie qui peuvent être prises pour d'autres raisons.

Histoire à succès

Pharmaprix, 30 employés

Pour cet employeur, il est important de **bien répartir la charge de travail** entre les différents membres de l'équipe et de **bien équilibrer les horaires de travail** d'une journée à l'autre (ex : ne pas laisser les mêmes individus travailler tous les soirs, tous les week-ends, etc.). Il estime qu'une telle approche participe à la cohésion de l'équipe.

Plusieurs employeurs organisent des activités sociales pour leurs employés. Ces activités présentent différentes formes : sorties d'équipe, fêtes de fin d'année, etc. Dans quelques entreprises, il existe aussi des rituels qui réunissent tous les employés.

Pour plusieurs employeurs, il règne un **esprit familial ou de camaraderie dans l'entreprise** : proximité de la direction, liens amicaux entre les employés qui parfois dînent ensemble et se voient en dehors des heures de travail, etc. Pour un employeur, ce climat de travail est d'autant plus important que de nombreux immigrants n'ont pas de famille au Québec; il qualifie l'entreprise de « refuge ».

Histoire à succès

Adi Art Design International, Fabrication de meubles, St-Hubert, 50 employés

90 % de sa main d'œuvre étant issue de l'immigration, cet employeur qualifie son **entreprise de « terre d'accueil »**. Pour lui, les employés se retrouvent dans l'entreprise comme dans une famille car ils y sont bien accueillis et bien entourés alors qu'ils viennent de loin. Ils s'y sentent bien et développent à son égard un sentiment d'appartenance. Beaucoup s'en servent comme d'un tremplin et partent après un ou deux ans vers d'autres projets mais plusieurs reviennent saluer l'employeur pour lui faire part de leurs succès.

Plusieurs employeurs citent d'**autres facteurs de rétention** mais comme ils sont moins pertinents, ils seront cités rapidement : autonomie et défis dans le travail, petits gestes de la part de l'employeur et pratiques de reconnaissance, ouverture d'esprit, écoute et attention apportées à chacun, relations basées sur la franchise et la confiance, etc.

La plupart des autres éléments de rétention cités par les employeurs rencontrés se retrouvent parmi les moyens pour conserver les employés qui ressortent du sondage réalisé par le Groupement des chefs d'entreprise du Québec (2010) auprès de ses membres.

Histoire à succès

Adi Art Design International, Fabrication de meubles, 50 employés

Dans cette entreprise, les **petites attentions** sont importantes : on souligne les naissances, les anniversaires, la fin de l'année par une fête familiale, etc. L'employeur estime que la direction est proche de ses employés et qu'il règne un climat cordial et chaleureux au sein de l'entreprise même si le travail est exigeant.

EN CONCLUSION

Étant donné que les données recueillies en matière de rétention sont partielles dans plusieurs domaines, il apparaît difficile de dégager clairement des conditions facilitantes et d'identifier précisément des défis au sein des 28 entreprises.

Il est cependant possible de faire ressortir des données obtenues quelques **conditions** qui pourraient être **facilitantes** :

→ Un nombre significatif d'entreprises ont mis en place une procédure formelle d'évaluation de rendement qui s'appuie sur des outils normalisés.

→ Lors de cessation d'emploi, certains employeurs font des entrevues de départ.

→ Un nombre significatif d'employeurs offrent des formations internes à leurs employés.

→ En matière de conditions de travail

Un nombre significatif d'entreprises estiment offrir des conditions intéressantes en matière d'horaires et surtout faire preuve de flexibilité dans ce domaine. Cet élément sera réutilisé dans la partie consacrée à la conciliation des obligations professionnelles et familiales.

Plusieurs employeurs ont pris différentes mesures qui sont connues pour participer en général à la rétention des employés : offre d'activités sociales, bon climat de travail, etc.

Et retenir sans pour autant que cela soit des défis que :

Les possibilités de promotion semblent limitées dans un nombre significatif d'entreprises.

Une minorité d'entreprises s'appuient sur des documents internes pour gérer les comportements au travail et les relations interpersonnelles.

En **conclusion finale** de cette partie portant sur la discrimination systémique en entreprise, il est possible de noter qu'en regard de la grille d'analyse qui a été choisie initialement, plusieurs des employeurs rencontrés ont mis en place des moyens en recrutement ou en intégration (dans cette recherche, la rétention est partiellement documentée sur ce plan) qui permettent de lutter contre les facteurs de discrimination les plus connus dans ces deux sous-systèmes d'emploi. Ces pratiques RH et attitudes non discriminantes vont bien-sûr bénéficier aux immigrants d'origine maghrébine et c'est à ce titre qu'elles sont qualifiées de « conditions facilitantes ». La recherche permet ainsi de faire ressortir au sein des 28 entreprises rencontrées ces conditions dans les trois domaines étudiés. Elle permet aussi de dégager en regard principalement du recrutement et de l'intégration des défis qui seront repris et traités dans la partie 3.3.

3.2.5 Gestion de la diversité culturelle et religieuse

Au-delà des pratiques RH et attitudes non discriminantes présentées dans la partie précédente, et qui s'appliquent à tout un chacun, il semblait pertinent d'examiner si les 28 entreprises rencontrées avaient mis aussi en place des pratiques ou attitudes qui étaient adaptées à la main d'œuvre immigrante et peut-être plus spécifiquement à la main d'œuvre immigrante d'origine maghrébine. Cette partie a donc pour objectif de recenser, de décrire et d'analyser ces pratiques et attitudes adaptées dans les trois domaines étudiés et comme précédemment de dégager pour chacun d'entre eux, des conditions facilitantes, illustrées dans certains cas par des histoires à succès ainsi que d'identifier d'éventuels défis chez les entreprises rencontrées. Il faut rappeler que la reconnaissance des acquis et des compétences, même si elle pourrait être rattachée à cette partie a fait l'objet d'un traitement spécifique et ne sera donc pas abordée à nouveau ici.

3.2.5.1 En matière de recrutement et dotation

LE POINT SUR LES CONDITIONS FACILITANTES EN MATIÈRE DE RECRUTEMENT ET DE DOTATION (GESTION DE LA DIVERSITÉ CULTURELLE ET RELIGIEUSE)

- ✓ Ouverture et soutien de la direction.
- ✓ Ciblage des méthodes de recrutement et ouverture à accueillir des bénévoles et des stagiaires parmi lesquels recruter.
- ✓ Préparation ou soutien des personnes immigrantes pour l'entrevue.
- ✓ Intégration par le recruteur des différents éléments relatifs à la dimension interculturelle en entrevue et ajustements subséquents de sa part.
- ✓ Sensibilisation des personnes en charge du recrutement dans ce domaine.
- ✓ Entrevues comportementales privilégiées.
- ✓ Présence de personnes immigrantes sur le comité d'embauche.
- ✓ Appel à une ressource spécialisée à l'interne pour clarifier certains éléments (ex : statut d'immigration).

Parmi les conditions facilitantes pour le recrutement mais également pour d'autres domaines des RH, il est primordial de signaler que **l'ouverture culturelle de l'entreprise* et de son dirigeant**, même si elle n'est pas écrite, est une condition nécessaire pour encourager ce type d'embauche. Une certaine sensibilité vis-à-vis de l'immigration et aux personnes immigrantes et une volonté d'**adaptation réciproque** de la part de l'employeur vont également être facilitantes.

Selon plusieurs auteurs (Le Conference Board du Canada 2005 : 60-66, Petit 2008 : 53), l'appui et l'engagement de la direction vis-à-vis de la diversité sont effectivement incontournables pour accompagner les efforts en matière de recrutement et d'intégration. Ils font partie des grands facteurs de succès.

Histoires à succès

Galion Inc., Services professionnels d'ingénierie, St-Jérôme, 22 employés

Les employés d'origine maghrébine constituent près de **20 % de l'effectif** de cette entreprise. Le premier d'entre eux a été le **5ème employé embauché** par la compagnie. L'employeur apprécie particulièrement le programme **PRIIIME** qui permet à ses employés issus de l'immigration de s'ajuster et apporte une aide financière (important pour une jeune entreprise). Depuis un an et demi, elle prend aussi des **stagiaires** (5 semaines) « technicien en bâtiment » : la formation est gratuite et cette formule laisse plus de temps à l'entreprise pour évaluer les compétences, intégrer les personnes et voir si ça fonctionne. Ainsi pour cet employeur : « **Même sans reconnaissance, on peut profiter des compétences** » des personnes immigrantes.

Adi Art Design International, Fabrication de meubles, St-Hubert, 50 employés

Cet employeur souligne l'importance de **ne pas avoir de préjugé ou de barrière** par rapport à l'origine, la race ou la religion, de **se centrer sur les compétences** et de faire confiance à l'individu, de le laisser évoluer et de voir s'il fait l'affaire ou pas. Il donne l'exemple d'un employé qui ne trouvait pas d'emploi à cause du port d'un signe religieux, à qui l'entreprise a donné sa chance et qu'elle a formé et dont elle est très satisfaite depuis.

Sodexo, Service de restauration, 7000 employés

Filiale d'une entreprise française, cette entreprise est très axée sur la diversité (vision large au-delà de la dimension culturelle). La notion d'**inclusion** fait partie des **valeurs de l'entreprise** et elle est promue (via par exemple un bulletin électronique) et mise en place depuis longtemps. Les **gestionnaires** sont **imputables** des résultats dans ce domaine : ils sont jugés et notés sur ce point à chaque année.

Méthodes de recrutement

Certains employeurs utilisent des **méthodes ciblant davantage la main d'œuvre immigrante** en établissant des partenariats avec des organismes desservant des personnes immigrantes ou en publiant leurs offres d'emploi dans des médias ethniques.

Un organisme communautaire spécialisé (desservant des personnes immigrantes) fait partie des sources auxquelles l'entreprise fait appel pour recruter. Elle établit un partenariat avec cet organisme.

Histoires à succès

Galion Inc., Services professionnels d'ingénierie, St-Jérôme, 22 employés

Cet employeur a collaboré avec **plusieurs ressources pour recruter** des personnes immigrantes : établissement d'enseignement, CLE et **organisme communautaire spécialisé** de son territoire.

Adi Art Design International, Fabrication de meubles, St-Hubert, 50 employés

Au sein des méthodes de recrutement qu'elle utilise, cette entreprise fait appel de façon privilégiée à l'**organisme communautaire spécialisé** de son territoire. Comme une forte majorité de ses **employés** sont **issus de l'immigration**, elle compte également sur eux pour **référer leurs connaissances ou relations**. Ainsi, plusieurs couples travaillent dans l'entreprise.

Banque nationale, 20 000 employés

Au niveau central comme dans une dizaine de succursales à travers le pays (qui ont une clientèle immigrante importante), la banque a développé des **partenariats avec les organismes communautaires spécialisés** : envoi des offres d'emploi, **présentations régulières dans les organismes**, etc. Ces dernières permettent particulièrement aux personnes immigrantes d'être confrontées aux réalités du marché du travail et de mieux les saisir. Pour cette entreprise : **les employeurs n'ont « plus le choix », les immigrants constituant un « bassin naturel de clients et d'employés.** ». La Banque tient aussi des **kiosques dans les salons** d'emploi dont certains sont dédiés spécifiquement aux personnes immigrantes.

Pour rejoindre les personnes immigrantes, l'employeur publie ses offres d'emploi dans certains médias ethniques.

Plusieurs auteurs préconisent effectivement de cibler les sources de recrutement pour s'adresser directement aux personnes issues de l'immigration. Pour ce faire, plusieurs stratégies apparaissent pertinentes telles que celles utilisées par les entreprises rencontrées : affichage dans les médias des communautés culturelles ou établissement de relations privilégiées avec les organismes communautaires et associations proches de ces personnes.

L'entreprise accepte d'accueillir des bénévoles ou des stagiaires et les recrute ou les fait recruter par la suite. Les stages peuvent se faire dans différents cadres : stage de fin d'études, stage d'observation (voir par exemple le programme Interconnexion de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain), stage « volontaire », etc.

Petit (2009) souligne l'intérêt de recruter des stagiaires dans des établissements d'enseignement ayant des étudiants diversifiés. Le recrutement par stage améliore en effet le taux de rétention et les expériences positives de stagiaires diversifiés vont contribuer à réduire les préjugés et ouvrir l'entreprise à la diversité.

Histoire à succès

Garderie Les amis d'enfance Inc., 13 employés

Cette garderie accueille des stagiaires finissants (AEC et DEC en Services de garde) dont la durée et le contenu des stages sont relativement spécifiés mais également des bénévoles (sur appel). Ces derniers peuvent être des personnes immigrantes qui ont des diplômes québécois mais pas d'expérience ou **qui veulent éventuellement se reconverter dans ce domaine**. La garderie offre ainsi à certaines la possibilité de vivre l'expérience de travailler en garderie une à deux semaines avant de faire leur choix. Les **stagiaires comme les bénévoles** ne sont jamais laissées seules avec les enfants et sont toujours **encadrées** par les employées qui partagent avec elles connaissances et pratiques.

Outils de mesure et instruments de sélection

Entrevue

Les candidats issus de l'immigration sont accompagnés par les recruteurs avant d'être référés en entrevue chez le client. Avant la rencontre, leur CV est examiné pour ajustement éventuel et ils sont préparés à l'entrevue.

Histoire à succès

FX Innovations, entreprise de services TI, 200 employés

L'entreprise **accompagne** les candidats issus de l'immigration qu'elle va référer à ses clients de différentes manières. Elle leur donne des **conseils sur leur CV** (ex : pas de photo ni statut marital, comment rédiger un bon CV) et les **prépare à l'entrevue** avec le client (ex : façon de fonctionner ici; si tutoiement, le faire; quand parler salaire, dire ses attentes salariales). Elle souhaite ainsi que la personne ait un maximum d'informations sur le client, soit outillée et en contrôle.

L'employeur estime que cette approche est particulièrement utiles avec les candidates d'origine maghrébine qui sont très scolarisées et très compétentes mais qui lors de la première entrevue, apparaissent souvent très réservées et ont du mal à se faire valoir. Le chemin parcouru par des candidates et plusieurs exemples de réussite prouvent aux yeux de l'entreprise la pertinence d'un tel accompagnement.

Une ressource spécialisée accompagne le candidat en entrevue pour faciliter les échanges.

Il peut être effectivement utile d'aider des candidats à se préparer adéquatement à une entrevue ou à un processus de sélection en les renseignant à l'avance sur les critères, les outils d'évaluation, le type de questions, etc. Cornet et Warland (2008) notent ainsi l'intérêt pour certains publics des formations centrées par exemple sur une meilleure compréhension du marché de l'emploi et sur les comportements et attitudes favorables au recrutement.

En entrevue téléphonique ou en entrevue directe, l'employeur fournit plus d'explications à un candidat issu de l'immigration sur les termes qu'il utilise et sur les questions qu'il pose ou il vérifie la compréhension qu'a le candidat du poste qu'il va occuper.

Face à des **femmes maghrébines très scolarisées et très compétentes qui ont de la difficulté à se faire valoir en entrevue**³¹, l'employeur s'arrange pour les faire parler davantage, **poser des sous-questions, faire préciser aux candidates le rôle joué dans telle ou telle réalisation.**

Face à des **candidats qui communiquent de façon différente en entrevue** (réponses indirectes ou voilées, avec plus de phrases ou de détails), l'employeur **revient sur les réponses des personnes et réitère certaines questions** pour arriver à comprendre l'essentiel

→ Voir commentaires ci-dessous sur les biais culturels en entrevue directe.

Histoire à succès

FX Innovations, entreprise de services TI, 200 employés

Même si ce sont les mêmes étapes, l'employeur prend plus de temps par exemple en entrevue téléphonique pour clarifier les termes ou en entrevue directe pour donner plus d'explications autour des questions. Il pose davantage de sous-questions pour encourager le candidat à développer davantage ses réponses, des questions plus explicites permettant de préciser davantage la responsabilité de la personne dans certaines réalisations, etc.

Le statut d'immigration (question du permis de travail) est validé lors de l'entrevue ou par un spécialiste de l'immigration à l'interne. Ce dernier explique la situation au recruteur.

L'entreprise fait des **entrevues comportementales.**

Des **personnes issues de l'immigration** siègent parfois **sur le comité d'embauche.**

Plusieurs auteurs (Le Conference Board du Canada 2005 : 29, Durivage *et al* 2009 : 99) abordent la question de la composition du jury et relèvent l'intérêt qu'il soit culturellement diversifié. Cela renforce le processus décisionnel en mettant à contribution différents points de vue culturels et différentes façons d'aborder la connaissance.

L'employeur accompagne les RH (particulièrement **équipe de recrutement**) et les **gestionnaires en charge du recrutement** pour traiter les candidatures de personnes ayant un profil atypique. Ils participent à des **sessions de sensibilisation sur les compétences interculturelles.** Ils sont ainsi capables de reconnaître l'impact des dimensions culturelles sur le processus de recrutement en entrevue et sont conscientisés et sensibilisés sur les biais culturels en entrevue, ce qui change leur façon de poser des questions, d'évaluer les compétences, d'être sensibles à l'accent.

³¹ Ces candidates indiquent par exemple « Nous avons fait telle ou telle chose... » et l'employeur ne sait pas exactement le rôle joué par la personne.

Histoires à succès

Insum Solutions, Services conseils en TI, 18 employés

Pour avoir suivi un **atelier sur la dimension interculturelle en entrevue** il y a quelques années, cet employeur la voit effectivement en œuvre lors d'entrevues avec des personnes immigrantes (ex : regard plus fuyant, espèce de réserve, acquiescement systématique) mais elle **influence très peu l'évaluation** qu'il fait des candidats.

Ernst and Young, Services professionnels, 780 employés

Cela fait déjà dix ans que la firme développe les **compétences interculturelles** particulièrement de ses **recruteurs** par de la sensibilisation leur permettant de prendre conscience et de reconnaître ces dimensions-là, de se questionner et de se « challenger » là-dessus. Ce travail de sensibilisation est axé sur les **biais favorables/défavorables** hommes/femmes, **sur certaines races, l'impact de l'accent, etc.**

Banque nationale, 20 000 employés

Pour la Banque, ce n'est pas tant le processus de recrutement qui a changé mais bien plutôt **l'accompagnement** qui est fait **aux RH et aux gestionnaires vis-à-vis des profils « atypiques »** (qu'ils n'ont pas l'habitude de rencontrer en entrevue). Cet accompagnement prend la forme d'une **conscientisation** et d'une **sensibilisation** du personnel concerné qui ont changé les façons de poser les questions et d'évaluer les compétences et qui facilitent la transférabilité des expériences des candidats issus de l'immigration. Grâce à cet accompagnement et à des mises en situation comportementales. l'employeur estime que les entrevues corporatives comportent moins de biais actuellement qu'il y a quelques années. Par ailleurs, dans cette entreprise en particulier, le processus de recrutement est réévalué régulièrement par la CCDP (Commission canadienne des droits de la personne, la banque étant sous juridiction fédérale).

Plusieurs auteurs (Centre des femmes de Montréal 1995, Cornet et Warland 2008, Durivage *et al* 2009) recensent des différences culturelles entre intervieweurs et candidats qui peuvent être à l'origine des erreurs d'interprétation des comportements et attitudes des candidats. Petit (2009) confirme l'importance de former les professionnels des ressources humaines et les gestionnaires aux biais culturels en entrevue de sélection.

Cependant cette connaissance ne semble ni très étendue ni très fine chez la plupart des employeurs rencontrés. Ainsi, si beaucoup abordent la question du verbal et du non verbal, aucun ne semble conscient du caractère culturel de certaines questions standards qu'on pose en entrevue au Québec, tel qu'évoqué par le Centre des femmes de Montréal (1995) (voir partie 3.3.). Par ailleurs, quelques questions posées ne sont pas légales (voir Commission canadienne des droits de la personne, 2007).

Un employeur soumis au programme d'équité en emploi, le processus de recrutement de l'entreprise est régulièrement réévalué par la Commission canadienne des droits de la personne.

EN CONCLUSION

Pour ce qui a trait au recrutement, il est possible de synthétiser les conditions facilitantes observées et les défis identifiés au sein des 28 entreprises dans les termes suivants :

CONDITIONS FACILITANTES (présentes dans certaines entreprises)

- Ouverture et soutien de la direction.
- Ciblage des méthodes de recrutement et ouverture à accueillir des bénévoles et des stagiaires parmi lesquels recruter.
- Préparation ou soutien des personnes immigrantes pour l'entrevue.
- Intégration par le recruteur des différents éléments relatifs à la dimension interculturelle en entrevue et ajustements subséquents de sa part.
- Sensibilisation des personnes en charge du recrutement dans ce domaine.
- Entrevues comportementales privilégiées.
- Présence de personnes immigrantes sur le comité d'embauche.
- Appel à une ressource spécialisée à l'interne pour clarifier certains éléments (ex : statut d'immigration).

DÉFIS (présents dans certaines entreprises qui peuvent être différentes des précédentes)

Difficultés de recrutement liées au fait que la main d'œuvre maghrébine n'est pas disponible dans le bassin de recrutement ou absence de ciblage des méthodes de recrutement?

Impuissance devant quelques cas de refus de CV de candidats d'origine maghrébine par certains clients³² ou faire face à la discrimination directe?

Problèmes rencontrés par quelques employeurs en entrevue ou méconnaissance ou prise en compte insuffisante de la dimension interculturelle en entrevue? (ex : irritation devant des manières de répondre aux questions tel l'acquiescement continu, situation de choc culturel liée aux attitudes de candidats nouveaux arrivants originaires du Maghreb vis-à-vis de femmes recruteuses, etc.).

Il faut noter que ces employeurs partagent en cela certains des irritants identifiés par des employeurs lors d'entrevues avec des minorités visibles (Québec Multi-Plus 2002). Pour Chicha et Charest (2008), l'entrevue de sélection constitue l'étape la plus difficile à franchir pour les minorités visibles et l'étude menée par le Centre des femmes de Montréal (1995) auprès d'immigrantes et d'employeurs portant sur les différences culturelles en entrevue de sélection

³² Sans être une agence de placement, cette entreprise place ses ressources à l'externe chez des clients qui participent donc au processus de recrutement.

(tant au niveau verbal que non verbal) montre à quel point « durant une entrevue, les parties jouent le même jeu mais selon des règles différentes. » (Québec Multi-Plus 2002 : 14). Quelques employeurs sont conscients des préjugés jouant en défaveur des Maghrébins ou de tout candidat différent, au moment de l'embauche.

Dès le processus de recrutement, questionnement à priori et de façon hypothétique³³ de la part de quelques employeurs sur comment ils réagiraient face à une femme voilée ou à une personne ayant une pratique rigoriste de l'islam ou comment ils gèreraient le port du voile ou comment gérer la diversité religieuse ?

Plusieurs auteurs (Tadlaoui 2002 : 20, Helly 2004 : 6-7, Belhassen-Maalaoui 2003 : 12, Oueslati *et al* 2006 : 69-96 , Belhassen-Maalaoui 2008 : 174-181, Chicha et Charest 2008 : 14) traitent des craintes des employeurs quant à l'impact négatif des différences culturelles et religieuses sur le milieu de travail et de l'élimination systématique de candidatures provenant de certains groupes en raison de leurs caractéristiques ethniques ou religieuses qui peut en découler. Sachant que les représentations sociales sont à la base des stéréotypes et préjugés, il est intéressant de se référer également à la recherche particulière qu'a menée Cadotte-Dionne (2009) sur les représentations sociales dominantes des musulmans chez un groupe d'employeurs et sur comment elles interviennent dans le processus d'embauche de cette population.

³³ Ces employeurs n'ont pas été confrontés réellement à ces situations.

3.2.5.2 En matière d'intégration³⁴

LE POINT SUR LES CONDITIONS FACILITANTES EN MATIÈRE D'INTÉGRATION (GESTION DE LA DIVERSITÉ CULTURELLE ET RELIGIEUSE)

- ✓ Un nombre significatif d'employeurs ont mis en place des mesures adaptées à la main d'œuvre immigrante dans ce domaine.
- ✓ L'orientation initiale en milieu de travail de la nouvelle recrue issue de l'immigration va au-delà de simples considérations administratives et porte sur plus d'éléments que les politiques et procédures générales.
- ✓ L'employeur prend le temps de préparer, adapter et former ces personnes, de façon formelle ou informelle, participant ainsi à leur acculturation.
- ✓ L'employeur est conscient des défis que pose le parcours migratoire à son nouvel employé et l'aide dans une certaine mesure à les relever.
- ✓ La nouvelle recrue issue de l'immigration bénéficie d'un encadrement ou d'un suivi plus serré de la part de l'entreprise, qui prend parfois la forme d'un jumelage ou d'un mentorat.
- ✓ Par le biais d'activités formelles ou informelles, l'employeur encourage ou soutient l'intégration sociale des employés issus de l'immigration.
- ✓ L'employeur offre un milieu de travail respectueux de la diversité culturelle et religieuse. Et gère notamment les tensions ou conflits liées aux différences interculturelles ou religieuses.
- ✓ Il offre des cours de sensibilisation interculturelle à ses employés.

Un nombre significatif d'employeurs ont mis en place des mesures adaptées à la main d'œuvre immigrante dans ce domaine. Ces différents moyens, qui vont faciliter l'intégration des immigrants d'origine maghrébine, ont été regroupés dans la présentation qui suit :

³⁴ N.B. Dans ce domaine, les données ne sont présentées que pour 27 entreprises, une des personnes rencontrées, de par sa fonction, ne pouvant pas répondre à ce type de questions.

L'employeur informe dès son arrivée la personne immigrante des sujets tabous au travail (ex : salaires)

Petit (2009) et la Chambre de commerce d'Ottawa (Date non déterminée) relèvent la nécessité pour l'entreprise d'optimiser son processus d'accueil et d'intégration quand la nouvelle recrue est immigrante. Ainsi l'employeur doit fournir une orientation initiale en milieu de travail qui porte sur plus d'éléments que les politiques et procédures générales. Il doit répondre à des besoins particuliers de renseignements tels que la nécessité d'apprendre la « manière de faire canadienne » (Le Conférence Board du Canada 2005 : 50) ou québécoise. En donnant de telles informations, l'entreprise ci-dessus va faciliter le processus de socialisation et l'apprentissage des comportements attendus chez la nouvelle recrue.

A court terme, l'employeur est « patient » et prend le temps de préparer, d'adapter et de former ces personnes, de façon formelle ou informelle. L'employeur est conscient de la variété des besoins d'apprentissage des personnes immigrantes qui peuvent être d'ordre technique (connaissance d'un logiciel) ou d'un tout autre ordre (ex : difficultés avec les noms québécois, etc.). Cela demande plus d'implication au niveau du management mais un employeur indique « Tu y gagnes après qu'ils soient formés ».

Étant donné que ces employés, **nouveaux arrivants**, ne connaissent pas les codes et normes de référence du secteur, l'employeur sollicite son **équipe en place pour donner une formation d'appoint** en attendant de pouvoir donner accès à des formations externes dans les domaines pertinents pour l'entreprise.

L'employeur **sensibilise et responsabilise** ses employés sur **l'importance de la sécurité** et leur donne le **temps de développer leur sens de l'organisation**.

L'employeur prend **différents moyens pour développer** des compétences chez ses nouveaux employés et **des façons de faire qu'ils n'ont pas dans leurs pays d'origine**.

Histoire à succès

Garderie éducative Au paradis des petits poussins, 6 employés

Pour cet employeur, « Il ne faut pas juger les immigrants quand ils arrivent et leur laisser une chance de commencer quelque part ». Car ils ont besoin selon lui de plusieurs années pour **s'adapter et s'ajuster** au niveau des mentalités à leur nouvel environnement. Il fait ce constat au quotidien lors des entrevues qu'il passe à de nouveaux arrivants ou avec certaines de ses employées : dans les premiers temps, malentendus au niveau non verbal, comportements inadéquats, etc. Il **conseille** ses employées dans différents domaines (par exemple : comment se comporter avec les clients /parents) et estime leur offrir les conditions pour développer une plus grande confiance en soi.

Histoires à succès

Gestion comptable Fiscalia, Services de comptabilité, de préparation de déclarations de revenus, de tenue de livres et de paye, 8 personnes

Consciente des nombreux **besoins d'apprentissage et d'acculturation** de ses employés issus de l'immigration et estimant qu'ils ne savent pas comment répondre à ces besoins, cette entreprise prend de nombreux **moyens** pour le faire : explications orales, quiz, informations écrites, etc. Ainsi les **sujets** qu'il aborde avec ses employés sont **variés** : informations spécifiques au secteur, entreprises québécoises, culture québécoise, etc.

Cet employeur estime qu'on sous-estime ces besoins chez les personnes immigrantes d'origine maghrébine du fait qu'elles parlent français, pour lui une langue commune n'augurant pas pour autant d'une culture commune.

Insum Solutions, Services conseils en TI, 18 employés

Cet employeur cite l'exemple d'un de leurs employés qui a très bien réussi à s'intégrer et à mener ses mandats **grâce à l'accompagnement** fourni par l'entreprise alors qu'il avait été licencié par son employeur précédent, faute de débrouillardise et d'apprentissages suffisants.

Solartech, Laboratoire en services pharmaceutiques, 21 employés

Chez cet employeur, la **période de probation de 3 mois peut être prolongée** jusqu'à 9 mois. Il n'y a pas de mise à pied immédiate et comme l'entreprise est en croissance et que de nouveaux postes peuvent s'ouvrir à tout moment, tous les moyens sont pris pour diriger la personne vers la réussite : avertissements, formation, réaffectation, etc.

Sodexo, Service de restauration, 7000 employés

Même si elles ont les bases, selon cet employeur, les personnes immigrantes ont **besoin de s'ajuster** à leur nouvel environnement (plusieurs exemples appuient son propos). L'entreprise doit être ainsi consciente que « la normalité n'est plus une normalité. Il faut remettre les choses en perspective »; l'employeur doit **permettre à la personne de s'adapter et lui donner les bons outils pour performer**. Cela demande plus d'implication au niveau du management et donc, à court terme, plus de temps et plus de patience. Dans cette entreprise, le nouvel employé dispose de six mois pour s'ajuster à la compagnie.

L'employeur s'intéresse au parcours d'installation et d'adaptation de son nouvel employé et a une vision large des différents défis qu'il rencontre. Dans une certaine mesure, il tente:

- de pallier à certains obstacles (ex : préoccupation des déplacements domicile-travail et organisation d'un covoiturage);
- d'aider pour certaines démarches administratives
- de soutenir la famille de l'employé (particulièrement le conjoint ou la conjointe) dans son installation et adaptation. Ainsi, un employeur offre un accompagnement externe personnalisé à toute la famille de la nouvelle recrue.

Histoire à succès

Gestion comptable Fiscalia, Services de comptabilité, de préparation de déclarations de revenus, de tenue de livres et de paye, 8 personnes

Les ¾ des employés que cette entreprise recrute n'ont aucune expérience de travail au Québec. Par contre, ils sont souvent très scolarisés et ont occupé des fonctions importantes dans leur pays d'origine ce qui constitue un vécu très riche et très positif, aux yeux de cet employeur. Ce dernier leur offre donc une première expérience québécoise qui va leur servir de référence et estime qu'il « vend le Québec à ses employés d'une manière efficace » en leur parlant de l'histoire du Québec, de sa richesse, de son côté innovateur mais également de ses problèmes sociaux, etc. Il estime leur **donner** ainsi des **clés pour mieux comprendre la société québécoise**.

Galion Inc., Services professionnels d'ingénierie, St-Jérôme, 22 employés

Les personnes immigrantes savent que cet employeur « offre quelque chose qu'on ne retrouve pas ailleurs » : il s'agit d'une **entraide qui dépasse le cadre professionnel** (composer une lettre pour une garderie, accompagnement dans la recherche de logement, au niveau du permis de conduire, etc.). D'une manière générale, cette entreprise estime être à l'écoute des besoins de ses employés, désire les comprendre et apporter son aide, dans la mesure du possible.

Adi Art Design International, Fabrication de meubles, St-Hubert, 50 employés

Cet employeur estime être une « grande famille » avec de nombreux « enfants » de toute origine. Cette main d'œuvre très diversifiée va permettre au nouveau venu de faire ses marques rapidement et de s'intégrer naturellement. Pour faciliter la vie et l'intégration des nouveaux employés, l'employeur **s'arrête** notamment aux **petits détails** : il se soucie particulièrement de la façon dont la nouvelle recrue va se rendre au travail et encourage fortement le **covoiturage entre ses employés**.

FX Innovations, entreprise de services TI, 200 employés

Cet employeur évoque le cas d'une employée qui avait fait bonne impression en entrevue, était compétente mais arrivait en retard et s'absentait souvent. Quand ils essayaient de la rencontrer, elle s'esquivaient et n'avait confiance qu'en la personne qui l'avait recrutée et non en celle des RH qui était censée la suivre. Lorsque l'employeur a compris que **cette employée était enceinte** et avait peur de perdre son emploi, la personne des RH est allée la voir avec beaucoup de **documentation** : comment ça fonctionne, appel à l'hôpital pour prendre RV, etc. Cela a brisé l'isolement de cette personne et elle a été soulagée d'être aidée. Pour cet employeur, il est nécessaire de **ne pas s'arrêter aux apparences, d'être à l'écoute et de gagner la confiance des individus, de creuser et persévérer pour comprendre leur contexte**.

Ernst and Young, Services professionnels, 780 employés

Pendant plusieurs années, cet employeur a fait face à une vague de comptables venant de l'étranger. Pendant cette période, il a trouvé pertinent de mettre à la disposition de tous ces **employés** nouveaux arrivants et de **leurs conjointes ou conjoints** une première **rencontre de 3 heures avec un consultant** permettant d'aborder différentes questions avec eux : réussir au Canada, réalités canadiennes, différences en matière de pratiques culturelles, etc. Cet accompagnement via le consultant pouvait se poursuivre au besoin.

La Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (2006) estime aussi qu'une aide à l'établissement (par exemple, trouver un service de garde, passer son permis de conduire, etc.) fournie par l'employeur va faciliter grandement l'intégration du nouvel arrivant dans l'entreprise ou la collectivité.

La nouvelle recrue issue de l'immigration bénéficie d'un encadrement ou d'un suivi plus serré de la part de l'entreprise, tant sur le plan technique (évaluation du travail effectué, correction et seconde vérification des ajustements apportés) que relationnel : dans ce domaine, l'employeur est proactif et va au devant de la personne pour s'assurer de son intégration sociale dans son équipe (suivi plus informel).

L'employeur intervient auprès de la personne immigrante pour **recadrer** (communication et plan d'action) **certaines attitudes ou comportements inadéquats en milieu de travail** (ex : parler arabe au travail).

Histoires à succès

Insum Solutions, Services conseils en TI, 18 employés

Devant le cas d'une personne moins autonome et qui éprouvait des problèmes de respect des échéanciers, l'employeur a préféré **réaffecter la personne sur une autre tâche plus encadrée**. Le problème ayant été identifié rapidement, l'entreprise a donné les moyens à la personne de voir jusqu'où elle pouvait aller, de tester ses limites supérieures, de rajuster le tir sans la démoraliser ni la décourager et de valider par la suite à plusieurs reprises. Si nécessaire, jumeler la personne avec une autre et lui faire bénéficier d'un accompagnement plus proche. Pour cet employeur, il s'agit de trouver un bon niveau d'intervention et de ne pas avoir d'attentes démesurées.

Galion Inc, Services professionnels d'ingénierie, St-Jérôme, 22 employés

Dans une équipe où il y avait un seul Québécois, les employés avaient tendance à **parler arabe entre eux**. L'**employeur** est alors **intervenu** pour mettre le holà, prônant l'importance du respect de chacun.

Le nouvel employé se voit offrir un jumelage ou un mentorat. Différents groupes d'employés participent à ces mesures : anciens employés, issus de l'immigration ou pas, employés parfois de la même origine que la nouvelle recrue. Dans certains cas, ce jumelage est plus circonstanciel et limité dans le temps: un employeur évoque ainsi le cas d'un problème relié à la pratique religieuse (conciliation exigences du travail/congé religieux) qui a été dénoué par l'intervention d'un ancien employé ayant les mêmes croyances. Il est intéressant de relever que pour un employeur, ce type de mesure n'est pas offert systématiquement à toutes les nouvelles recrues issues de l'immigration mais plutôt ad hoc, si le besoin s'en fait sentir : cet employeur fait partie de ceux qui prônent avant tout une approche personnalisée.

Cornet et Warland (2008 : 104) note l'importance des suivis plus individualisés pour favoriser l'intégration de personnes immigrantes. Ce suivi peut prendre la forme d'entretiens formels ou informels ou de coaching ou mentorat tels que réalisés dans les entreprises ci-dessus. En désignant une personne de référence pour la nouvelle recrue, le mentorat peut constituer une technique très efficace. Le mentor peut en effet servir d'informateur culturel, de guide ou d'avocat pour apprendre la culture de l'entreprise (éléments intangibles selon la Chambre de

commerce d'Ottawa Date non déterminée) et résoudre des situations délicates. Pour Le Conference Board du Canada (2005), le mentorat ou le système de jumelage soutiennent effectivement l'apprentissage de la « manière de faire canadienne » et la compréhension de la culture et des méthodes de travail au Canada. Ces mesures contribuent à l'« acculturation » de la personne immigrante, lui permettant d'acquérir une dimension importante de ce que les employeurs appellent l'expérience canadienne (Weiner 2008).

Ce suivi permet de repérer les difficultés d'intégration et d'intervenir avant que des problèmes émergent. Il constitue aussi l'occasion de donner un feedback à l'employé à propos de son travail. En assurant un suivi plus proactif tel qu'indiqué plus haut, quelques entreprises tiennent compte par ailleurs des différences culturelles qui peuvent exister et interférer dans la relation entre un gestionnaire et son employé (prédominance de la relation, importance accordée à la hiérarchie, acquiescement systématique). Ces différences pourraient faire qu'un employé issu de l'immigration n'osera pas dire qu'il ne comprend pas ou ne parlera pas spontanément à son supérieur immédiat de ses difficultés de crainte notamment de le déranger ou d'être mal jugé.

Histoire à succès

Ernst and Young, Services professionnels, 780 employés

De façon ad hoc, l'entreprise offre à la personne immigrante nouvellement recrutée de bénéficier d'un **mentorat ou d'un jumelage** avec un employé de la même origine bien intégré et qui puisse l'accompagner dans son intégration.

Il faut noter que ces ressources diversifiées peuvent aussi être utilisées de façon plus circonstancielle pour dénouer des situations liées par exemple à la gestion de diversité religieuse : elles jouent alors un rôle de médiateur.

L'employeur organise plusieurs activités sociales qui participent à l'intégration sociale des employés issus de l'immigration. Ces activités, qui ont pour but de mêler les employés entre eux et de créer des liens, sont particulièrement utilisées par les employés immigrants qui y voient l'occasion de socialiser et de rencontrer des Québécois (souvent difficile pour un nouvel arrivant en dehors des heures de travail) et même parfois d'y associer leur conjoint ou conjointe.

Histoire à succès

Insum Solutions, Services conseils en TI, 18 employés

Les **différents activités** (sportive, sociale, 5 à 7, etc.) que cet employeur organise pour ses employés vont permettre particulièrement d'accueillir les nouveaux employés issus de l'immigration et **les aider à s'intégrer**. L'employeur estime en effet que ces derniers peuvent être plus réservés et plus gênés et tient à ce que « **Tout le monde y trouve son compte** » dans ces activités (il est ainsi attentif aux interdits alimentaires quand il y a de la nourriture).

Une belle intégration commence lors des premiers jours de travail avec une présentation et introduction auprès des nouveaux collègues (Cornet et Warland 2008 : 103) mais également des superviseurs, personnes-clés, clients, etc. Elle se poursuit à travers des activités plus informelles

(diners, 5 à 7, etc.) favorisant la création de liens entre les employés, tel qu'organisé par plusieurs des employeurs rencontrés. Le nouvel employé participera ainsi aux discussions informelles qu'il peut y avoir pendant les repas et les pauses, lors des rencontres sur le lieu de travail ou en dehors du lieu de travail. Il aura accès aux informations qui circulent et bénéficiera des flux de relations et d'information des réseaux informels (Cornet et Warland 2008). Il pourra développer des liens de confiance avec ses collègues et son équipe dont il n'hésitera pas à solliciter le soutien en cas de nécessité (ex : meilleure compréhension des consignes).

L'employeur encourage les échanges informels entre ses différents employés sur la culture et sur la religion. L'ouverture et la curiosité vis-à-vis de l'autre sont valorisées. La période des repas pris en commun semble particulièrement propice à de tels échanges.

Histoires à succès

Galion Inc., Services professionnels d'ingénierie, St-Jérôme, 22 employés

Dans cette entreprise, les **fêtes** sont aussi l'occasion de discuter et d'ouvrir de **nouveaux horizons** et **l'humour** y a toute sa place.

La fédération des OSBL d'habitation de Montréal, 30 à 40 employés

Pour cet employeur, le respect est fondamental et les **discussions entre collègues** sont l'occasion d'aller **au-delà des perceptions et des préjugés et stéréotypes** qui existent de part et d'autre. Elles permettent de prendre de la distance par rapport aux médias et de mieux saisir l'autre personne dans toute sa complexité.

L'employeur offre un milieu de travail respectueux de la diversité culturelle et religieuse.

L'employeur comprend les comportements de certains de ses employés musulmans en lien avec leurs pratiques religieuses et accepte qu'ils s'expriment sur le lieu de travail.

- l'employeur prévoit des alternatives pour permettre à l'employé de respecter certains interdits alimentaires (par exemple, pizza végétarienne, boissons non alcoolisées pendant différentes activités internes d'ordre social ou pas)
- sans pour autant qu'il y ait une aire dédiée à la prière, l'entreprise accepte que la personne fasse ses prières sur le lieu de travail.

Histoires à succès

Galion Inc., Services professionnels d'ingénierie, St-Jérôme, 22 employés

Pour cet employeur, il est important de **respecter les habitudes de chaque personne** lorsque celles-ci n'empêchent pas le bon fonctionnement de l'équipe de travail: interdits par rapport à l'alcool ou aux jeux de hasard, nourriture halal mais également, autres habitudes comme retourner travailler après le party de Noël, etc.

Geos Language Academy Montreal, 15 à 20 employés à temps plein

Dans cette entreprise, **la diversité religieuse se gère naturellement** : pièce où la personne peut faire sa prière, certaine flexibilité dans les horaires du vendredi pour permettre à la personne d'aller à la mosquée, repas en commun végétarien.

L'employeur est accommodant avec l'efficacité plus réduite de certains de ses employés musulmans en période de **ramadan**. **Il considère qu'il s'agit d'une situation particulière qui doit bénéficier d'autant d'accommodement de sa part que d'autres** (finissant, retour de congé maternité, personne proche de la retraite, etc.). De plus, il est toujours possible de rattraper le travail par la suite.

Histoire à succès

FX Innovations, entreprise de services TI, 200 employés

Pendant la période de **Ramadan**, l'employeur notant la baisse d'énergie d'un de ses employés occupant un poste-clé, a accepté que la personne fasse une sieste sur le lieu de travail aux alentours de l'heure de lunch.

L'employeur **gère** rapidement les **tensions ou conflits liées aux différences interculturelles ou religieuses** (ex : comportement d'un homme maghrébin vis-à-vis d'une collègue femme).

Histoire à succès

Insum Solutions, Services conseils en TI, 18 employés

Cet employeur indique ne pas vivre beaucoup de conflits interpersonnels entre ses employés. Il s'agit davantage de malentendus où la question de la langue peut entrer en compte mais également d'autres facteurs. Quand des conflits se présentent, les associés interviennent rapidement pour les régler.

Conscient des préjugés et stéréotypes à l'égard des Musulmans, l'employeur est très sévère par rapport aux questions de tolérance et **n'accepte aucun geste ou parole discriminatoire ou raciste** à l'égard de ses employés. Il intervient rapidement lors de chaque incident. Par exemple, un incident concernant une femme voilée s'est traduit par un avis disciplinaire. Il tente d'inculquer certaines valeurs à ses employés et estime avoir un travail d'éducation à faire.

Plusieurs des employeurs rencontrés identifient les difficultés d'intégration, en restant attentifs à certains indices, tels des blagues à propos des personnes issues de l'immigration, des commentaires désobligeants ou tout autre signe d'exclusion de l'équipe de travail. Le gestionnaire réagit face à des comportements discriminatoires au lieu de les ignorer ou de les dénier et son intervention rapide permet ainsi de traiter des phénomènes discriminatoires qui selon Cornet et Warland (2008), sont parmi les plus souvent observés en lien avec l'accueil dans un collectif de travail tel que les discriminations allusives, le harcèlement et le racisme. Petit (2009) souligne aussi la responsabilité importante des cadres dans les situations de non-respect des droits de la personne.

L'employeur offre des cours de sensibilisation interculturelle à ses employés. Ces cours peuvent être d'abord donnés aux cadres, puis étendus à toute l'organisation. Ils peuvent cibler aussi des équipes particulières quand l'employeur constate par exemple des problèmes importants de rétention d'employés issus de l'immigration dans une unité donnée.

La mise en place d'activités de sensibilisation et de formation adéquates (formations orientées vers l'information mais surtout vers le changement d'attitudes et de perceptions) contribue effectivement selon plusieurs auteurs (la Chambre de commerce d'Ottawa Date non déterminée : 13-15, Le Conference Board du Canada 2005 : 66-69, Petit 2009 : 54) fortement à l'établissement d'une culture inclusive. Pour Chicha (2002) aussi, elles doivent permettre aux individus de prendre conscience de leurs perceptions et préjugés.

Histoires à succès

Ernst and Young, Services professionnels, 780 employés

Depuis deux ans, l'entreprise organise un round de cours de **sensibilisation d'une journée sur le leadership inclusif**. Ces cours ont d'abord été offerts aux associés puis redescendent en cascade dans l'organisation aux différents niveaux hiérarchiques. L'objectif est de permettre au participant de prendre conscience de ses propres références culturelles et de celles des autres, de les reconnaître, de ne pas les nier et de pouvoir composer avec et s'adapter, sans tomber dans de nouveaux stéréotypes. Cette journée prend la forme d'un atelier interactif (travail seul ou en duo autour d'études de cas, de mises en situation, de problématiques rencontrées dans les équipes) et utilise deux outils sophistiqués basés sur des études d'anthropologues: le C.O.I. (Cultural Orientation Indicator) et le modèle de développement de la sensibilité interculturelle. L'accent est mis à la fois sur les différences et les similitudes.

Il faut noter que cette sensibilisation a aussi abouti à former des **multiplicateurs à l'interne** qui peuvent **intervenir**, à la demande des gestionnaires, **auprès de certaines équipes** plus particulièrement quand on constate un taux de roulement important des ressources diversifiées, des problèmes de cohésion d'équipe, etc.

Banque nationale, 20 000 employés

Pour la Banque, il s'agit de développer chez chacun de ses gestionnaires et employés **une « intelligence interculturelle » plutôt qu'une expertise dans certaines cultures**. Pour leur permettre de travailler, vivre et évoluer dans un environnement multiculturel, il est en effet nécessaire d'outiller les gens pour interagir avec des personnes de différentes cultures, **gérer les confort ou inconforts que cela provoque et surmonter les chocs culturels** qu'ils peuvent vivre.

EN CONCLUSION

En ce qui concerne l'intégration, il est possible de synthétiser les conditions facilitantes observées et les défis identifiés au sein des 28 entreprises dans les termes suivants :

CONDITIONS FACILITANTES (présentes dans certaines entreprises)

- Un nombre significatif d'employeurs ont mis en place des mesures adaptées à la main d'œuvre immigrante dans ce domaine.
- L'orientation initiale en milieu de travail de la nouvelle recrue issue de l'immigration va au-delà de simples considérations administratives et porte sur plus d'éléments que les politiques et procédures générales.
- L'employeur prend le temps de préparer, adapter et former ces personnes, de façon formelle ou informelle, participant ainsi à leur acculturation.
- L'employeur est conscient des défis que pose le parcours migratoire à son nouvel employé et l'aide dans une certaine mesure à les relever.
- La nouvelle recrue issue de l'immigration bénéficie d'un encadrement ou d'un suivi plus serré de la part de l'entreprise, qui prend parfois la forme d'un jumelage ou d'un mentorat.
- Par le biais d'activités formelles ou informelles, l'employeur encourage ou soutient l'intégration sociale des employés issus de l'immigration.
- L'employeur offre un milieu de travail respectueux de la diversité culturelle et religieuse. Et gère notamment les tensions ou conflits liées aux différences interculturelles ou religieuses.
- Il offre des cours de sensibilisation interculturelle à ses employés.

DÉFIS (présents dans certaines entreprises qui peuvent être différentes des précédentes)

Chez une minorité d'employeurs, conflits entre leur(s) employés d'origine maghrébine et leurs autres employés (qui prennent parfois une dimension collective : phénomène de clique).

Ces conflits peuvent avoir différentes sources mais dans plusieurs cas, l'employeur n'est pas arrivé à les dénouer et les employés d'origine maghrébine concernés sont partis.

Pour une très faible minorité d'employeurs, les différences culturelles leur semblent difficiles à gérer et parfois impossibles à surmonter.

Même s'ils n'ont pas eu à la gérer dans la réalité, quelques employeurs s'interrogent particulièrement sur la gestion de la diversité religieuse : comment réagir face à une demande d'aire de prière? Comment concilier la pratique religieuse avec les horaires, les jours de travail et jours de congés de l'entreprise et du secteur? Etc.

3.2.5.3 En matière de rétention en emploi³⁵

LE POINT SUR LES CONDITIONS FACILITANTES EN MATIÈRE DE RÉTENTION EN EMPLOI (GESTION DE LA DIVERSITÉ CULTURELLE ET RELIGIEUSE)

- ✓ Chez certaines entreprises, la sensibilisation des gestionnaires aux risques de discrimination tant au moment de l'évaluation de rendement que de la promotion.
- ✓ Le souci pour quelques employeurs d'assurer un véritable accès à la promotion, quitte à assurer un accompagnement spécifique des nouveaux gestionnaires.
- ✓ L'existence chez une minorité d'employeurs d'aménagements autour des horaires, jours de travail et congés divers en lien avec la réalité familiale ou les pratiques religieuses de certains employés.
- ✓ D'une manière générale, plusieurs des entreprises rencontrées présentent les caractéristiques des « milieux de travail inclusifs ».

Une minorité d'entreprises estiment s'être dotées de moyens adaptés facilitant la rétention d'employés issus de l'immigration. La présentation qui suit en fait une synthèse (il faut noter que plusieurs des éléments évoqués ci-dessous ont déjà été abordés dans le paragraphe précédent, des employeurs considérant certaines pratiques adaptées comme contribuant à la fois à l'intégration et à la rétention).

D'une manière générale, quelques employeurs reviennent sur l'impact positif sur la rétention quand l'entreprise possède des valeurs de tolérance ancrées dans la culture organisationnelle ou quand les employés issus de l'immigration sont traités comme des citoyens à part entière.

Évaluation du rendement

L'employeur a formé adéquatement et sensibilisé son personnel chargé de faire les évaluations de rendement aux risques de discrimination dans ce domaine.

Histoire à succès

Ernst and Young, Services professionnels, 780 employés

Cet employeur note l'impact favorable sur les gestionnaires des programmes de sensibilisation sur les différences culturelles au moment de l'évaluation de rendement. En effet, lors des tables-rondes de superviseurs pour les rencontres d'évaluation annuelles, les RH entendaient autrefois des commentaires du genre « cette employée ne parle jamais en réunion ». Ces commentaires se font beaucoup plus rares à l'heure actuelle et il arrive que les pairs déjà formés interviennent pour questionner le gestionnaire concerné et émettre des commentaires notamment autour de la dimension culturelle de la distance hiérarchique, de la nécessité d'adapter dans les deux sens, etc.

³⁵ N.B. Dans ce domaine, les données ne sont présentées que pour 27 entreprises, une des personnes rencontrées, de par sa fonction, ne pouvant pas répondre à ce type de questions.

Pour Cornet et Warland (2008 : 109), une telle sensibilisation est nécessaire pour éviter des évaluations biaisées, faisant intervenir des caractéristiques externes à la tâche à évaluer et traversées par des stéréotypes, attitudes et comportements qui peuvent pénaliser des personnes appartenant à certains groupes.

Promotion et autres mouvements du personnel

Lors des rencontres permettant d'identifier les membres du personnel ayant le potentiel pour occuper différents postes, **l'employeur fait accompagner ses gestionnaires par des experts et une vigie est assurée quant à la présence de membres des minorités visibles parmi les personnes identifiées**

Dans ce domaine aussi, certaines discriminations sont en effet liées au poids des stéréotypes dans la perception des compétences et profils nécessaires pour occuper certains postes (Cornet et Warland 2008).

L'employeur **accompagne davantage ces immigrants quand ils deviennent gestionnaires** au niveau des attentes, des rôles hiérarchiques, des liens entre eux et leurs subordonnés. Ils ont besoin de plus d'application, de support et de mise en contexte de la RH pour bien comprendre la culture organisationnelle en leadership.

Cessation d'emploi

L'employeur examine **si la proportion des cessations d'emploi parmi les membres des minorités visibles et si les motifs de cette cessation sont comparables** à ceux des membres qui n'appartiennent pas à ces groupes.

Formation et autres

L'employeur laisse le temps à la personne de s'adapter (ex : « Partir de la culture d'origine pour l'amener à la culture d'accueil »), adaptation qui peut passer par une formation supplémentaire et qui peut nécessiter plus d'attention et d'encadrement de la part de l'employeur.

L'employeur sort du registre professionnel et **aide son employé immigrant dans d'autres domaines de la vie courante.**

Avantages sociaux

L'employeur accorde des congés annuels plus longs pour permettre aux personnes immigrantes de rentrer dans leur pays d'origine qui peut être éloigné. Une de ces entreprises va jusqu'à deux mois avec une partie sans solde et « réserve » l'emploi de la personne jusqu'à son retour.

On peut citer également le cas atypique d'une entreprise dont le propriétaire est d'origine maghrébine avec près de 90 % d'employés maghrébins où la **semaine de travail se finit le vendredi à 14h00** (pour la prière) et les **horaires de travail sont réduits** pendant la période de **ramadan**. Les bureaux sont aussi **fermés** pour les grandes **fêtes religieuses musulmanes**.

Pour Cornet et Warland (2008 : 104-106), de telles conditions de travail constituent des aménagements et accommodements permettant aux employés de mieux concilier non seulement leur travail avec leur réalité familiale mais également avec leurs choix religieux.

Autres éléments en matière de rétention

L'employeur organise des activités sociales pour ses employés ce qui favorise l'intégration sociale dans l'entreprise et en général de ses employés issus de l'immigration (voir détails dans le paragraphe consacré ci-dessus à l'intégration en page 56) et développe leur sentiment d'appartenance à l'égard de la compagnie.

Il faut noter que plusieurs des entreprises rencontrées présentent les caractéristiques des « milieux de travail inclusifs » tels que définis par Le Conference Board du Canada (2005) parmi lesquelles : le fait de se sentir bienvenue, que les gens s'efforcent de se familiariser aux autres cultures, que l'on invite à participer aux activités sociales que les différences sont reconnues mais le traitement équitable, etc.

Histoires à succès

Garderie Les amis d'enfance Inc., 13 employés

Cet employeur pense que ces **employés restent dans l'entreprise** (et parfois déménagent pour être à proximité), non pas pour le salaire, mais pour la **flexibilité des horaires** (conciliation travail/famille ou travail/études particulièrement appréciée par les femmes), le fait de pouvoir bénéficier d'un **mois de vacances** et rentrer dans son pays d'origine, le **climat de travail**, etc. Il faut noter que cette période de vacances est l'occasion pour l'employeur de prendre des remplaçantes dans la liste d'employés. En cas de départ d'une employée régulière, la garderie dispose ainsi d'un bassin de ressources qui la connaissent et qu'elle, les parents et enfants connaissent. La stabilité des ressources est importante pour ces derniers.

Galion Inc., Services professionnels d'ingénierie, St-Jérôme, 22 employés

Cette entreprise relève la fidélité de ses employés issus de l'immigration et l'esprit de solidarité qui règne entre eux. Elle identifie notamment parmi les facteurs de rétention le climat de travail qui règne dans l'entreprise et son souci d'équité dans la gestion des ressources humaines. Pour l'employeur, le fait que plusieurs employés aient acheté des voitures pour pouvoir venir travailler dans l'entreprise, démontre qu'ils ont développé à l'égard de celle-ci un sentiment d'appartenance.

EN CONCLUSION

Étant donné les réserves exprimées plus haut concernant les données recueillies en matière de rétention et le fait qu'une minorité d'employeurs estiment s'être dotés de moyens adaptés facilitant la rétention d'employés issus de l'immigration, il apparaît particulièrement difficile de dégager clairement des conditions facilitantes et d'identifier précisément des défis au sein des 28 entreprises.

On retiendra cependant comme **conditions facilitantes** (en complément de celles énoncées pour l'intégration):

- Chez certaines entreprises, la sensibilisation des gestionnaires aux risques de discrimination tant au moment de l'évaluation de rendement que de la promotion.
- Le souci pour quelques employeurs d'assurer un véritable accès à la promotion, quitte à assurer un accompagnement spécifique des nouveaux gestionnaires.
- L'existence chez une minorité d'employeurs d'aménagements autour des horaires, jours de travail et congés divers en lien avec la réalité familiale ou les pratiques religieuses de certains employés.
- D'une manière générale, plusieurs des entreprises rencontrées présentent les caractéristiques des « milieux de travail inclusifs ».

Parmi les **défis** qui ressortent (en complément de ceux énoncés pour l'intégration), on peut noter :

Pour une très faible minorité d'entreprises, des problèmes d'inadéquation entre le profil de la personne immigrante et le poste occupé qui ont des impacts sur sa rétention.

Quelques employeurs font en effet des liens entre le haut niveau de scolarité des personnes, les emplois peu qualifiés qu'elles occupent et leur taux de roulement.

Pour quelques entreprises et en lien avec la formation, l'échec à adapter suffisamment leurs compétences pour certains employés issus de l'immigration, ce qui s'est traduit par leur congédiement.

Dans de très rares cas, des problèmes de conciliation travail/famille pour des femmes immigrantes qui ont failli aboutir à un licenciement.

En **conclusion finale** de cette partie portant sur la gestion de la diversité culturelle et religieuse, il est possible de noter que plusieurs des employeurs rencontrés ont mis en place des moyens adaptés dans les trois sous-systèmes d'emploi examinés mais particulièrement dans le domaine de l'intégration. Ces différentes mesures de gestion de la diversité culturelle et religieuse vont bien-sûr bénéficier aux immigrants d'origine maghrébine et c'est à ce titre qu'elles sont qualifiées de « conditions facilitantes ». La recherche permet ainsi de faire ressortir au sein des 28 entreprises rencontrées ces conditions dans les trois domaines étudiés. Elle permet aussi de dégager en regard principalement du recrutement et de l'intégration des défis auxquels il sera répondu par des recommandations dans la partie 3.3. Il est finalement intéressant de constater que :

- d'une part, pour ce qui est des moyens, les quelques employeurs qui sont confrontés aux demandes de certains de leurs employés d'origine maghrébine plus pratiquants semblent gérer cette diversité religieuse « naturellement »;

- d'autre part, en ce qui concerne les défis, une très faible minorité d'employeurs abordent la question de la gestion de la diversité religieuse et tous le font de manière hypothétique et non parce qu'ils sont confrontés à elle.

3.2.6 Conciliation des obligations professionnelles et familiales

LE POINT SUR LES CONDITIONS FACILITANTES EN MATIÈRE DE CONCILIATION DES OBLIGATIONS PROFESSIONNELLES ET FAMILIALES

- ✓ Un nombre significatif d'entreprises estiment offrir des conditions intéressantes en matière d'horaires et surtout faire preuve de flexibilité dans ce domaine.
- ✓ L'employeur est conscient des défis que pose le parcours migratoire à son nouvel employé et l'aide dans une certaine mesure à les relever : dans quelques cas, ce soutien touche à de l'information et des références autour de la grossesse, à la recherche d'une garderie, etc.
- ✓ L'existence chez une minorité d'employeurs d'aménagements autour des horaires, jours de travail et congés divers en lien avec la réalité familiale (ex : longueur des congés annuels).

Pour traiter cette partie, on rappellera les quelques éléments (conditions facilitantes comme défis) pertinents déjà présentés dans les parties consacrées à la discrimination systémique en entreprise et à la gestion de la diversité culturelle et religieuse.

En ce qui a trait aux **conditions facilitantes** :

- Un nombre significatif d'entreprises estiment offrir des conditions intéressantes en matière d'horaires et surtout faire preuve de flexibilité dans ce domaine.
- L'employeur est conscient des défis que pose le parcours migratoire à son nouvel employé et l'aide dans une certaine mesure à les relever : dans quelques cas, ce soutien touche à de l'information et des références autour de la grossesse, à la recherche d'une garderie, etc.
- L'existence chez une minorité d'employeurs d'aménagements autour des horaires, jours de travail et congés divers en lien avec la réalité familiale (ex : longueur des congés annuels).

Pour ce qui est des **défis** :

Très rares sont les employeurs qui abordent la question de la conciliation travail-famille.

Exemple : cas d'une employée qui amenait son enfant au travail faute de garderie et ayant reçu un avertissement écrit de son employeur l'enjoignant à régler la situation.

Plusieurs des raisons évoquées ci-dessus dans les travaux de Chicha et Charest (2008) et de Chicha (2009) permettraient d'expliquer sans doute cette situation.

A l'issue de cette partie 3.2 consacrée aux défis rencontrés par les 28 entreprises, aux moyens pris pour les relever (conditions facilitantes) et aux défis identifiés, il est possible de conclure que :

- Les six catégories de défis retenues à l'issue de la revue de la littérature (système d'immigration et main d'œuvre immigrante, compétences linguistiques, reconnaissance des acquis et des compétences, discrimination systémique dans les entreprises, gestion de la diversité culturelle et religieuse, conciliation des obligations professionnelles et familiales) sont pertinentes pour examiner la totalité des défis rencontrés par les 28 entreprises.
- Il est intéressant de retenir les « conditions facilitantes » prises par les différents employeurs particulièrement en matière de reconnaissance des acquis et des compétences, de discrimination systémique en entreprise et de gestion de la diversité culturelle et religieuse. Même s'ils ne sont pas généralisés, plusieurs de ces moyens vont s'attaquer de front aux grands obstacles identifiés dans la revue de littérature dans ces domaines et que rencontrent des immigrants scolarisés, expérimentés et pouvant faire l'objet de stigmatisations du fait de leur origine ethnique ou de leur religion comme peuvent l'être les Maghrébins. Dans les entreprises interrogées, il faut noter à la fois la présence de moyens qui permettent de lutter contre les facteurs de discrimination les plus connus et qui peuvent profiter à tout un chacun et de moyens plus particulièrement adaptés à une main d'œuvre immigrante. Dans les deux cas, ces moyens sont détaillés dans le rapport, en regard des trois grands sous-systèmes d'emploi étudiés soit le recrutement, l'intégration et la rétention.
- Les défis identifiés en regard des six catégories et dans certains cas, des trois grands sous-systèmes évoqués ci-dessus seront repris pour être traités dans la dernière partie du rapport. Concernant ces défis, deux éléments méritent d'être signalés : quand on leur pose la question directement, une majorité d'employeurs déclarent ne pas avoir de défis particuliers en matière de recrutement, d'intégration ou de rétention d'immigrants d'origine maghrébine. Par ailleurs, les défis qui pourraient être liés à la gestion de la diversité religieuse sont dans la très grande majorité des cas abordés par ces employeurs d'une façon hypothétique, leurs entreprises n'y étant pas confrontées réellement ou si elles le sont, ayant trouvé des moyens de les relever. Ce constat permet de reposer la question des besoins particuliers des immigrants d'origine maghrébine par rapport à ceux d'autres immigrants et de la pertinence de pratiques RH ou d'attitudes spécifiques permettant de les recruter et de les intégrer de façon durable. En d'autres termes, des milieux de travail :
 - qui trouvent des solutions à la problématique de la reconnaissance des acquis et des compétences des personnes immigrantes,
 - qui sont peu discriminants (tant au niveau des pratiques que des attitudes),
 - et qui sont inclusifs de la diversité culturelle et religieuse, ne sont-ils pas suffisants pour recruter, intégrer et retenir une main d'œuvre immigrante d'origine maghrébine?

3.3 Les défis rencontrés par les 28 entreprises : types de défis identifiés et recommandations

La partie précédente a notamment permis d'identifier un certain nombre de défis chez les 28 employeurs rencontrés et ce, en regard des six catégories de défis auxquelles sont susceptibles de se heurter des employeurs en matière d'intégration professionnelle de personnes immigrantes. Ces défis ont pu être exprimés directement par les employeurs ou ont émergé de façon moins explicite au cours de la recherche.

La typologie utilisée précédemment servira également de cadre à cette partie où seront émises des recommandations en regard de chacune des catégories. Au sein de chaque catégorie, les sous-systèmes d'emploi (recrutement, intégration ou rétention) touchés seront précisés.

Ces recommandations prendront leurs sources :

- dans les conditions facilitantes mises en place par certains des employeurs rencontrés. Au sein de l'échantillon, des employeurs peuvent en effet avoir déjà trouvé des solutions aux problèmes rencontrés par d'autres employeurs;
- dans les suggestions émises par certains employeurs (moyens qui selon eux, devraient être mis en œuvre pour relever certains défis);
- dans la littérature.

En raison des objectifs de la recherche, elles viseront principalement les employeurs.

3.3.1 Système d'immigration et main d'œuvre immigrante

En ce qui concerne cette catégorie, l'inadéquation entre les compétences des immigrants sélectionnés et les défis des employeurs ne fera l'objet d'aucune recommandation dans ce rapport car ce n'est pas le niveau où se situe cette recherche. Les autres points relatifs à la connaissance de la main d'œuvre immigrante et des organisations la desservant ainsi que celui concernant la surqualification seront intégrés dans les autres catégories et traités ci-dessous.

3.3.2 Compétences linguistiques

Cette question se pose essentiellement au moment du recrutement (bilinguisme exigé) mais parfois également au moment de la rétention (français écrit).

Recommandations :

- Offrir des **cours d'anglais gratuits et dès leur arrivée** aux immigrants maghrébins exerçant un métier nécessitant une connaissance fonctionnelle de l'anglais et ne la possédant pas.
D'autres formules pourraient être explorées tel que le jumelage avec une personne anglophone, le bénévolat en milieu anglophone, etc.

- Offrir des **cours de français écrit gratuits et dès leur arrivée** aux immigrants maghrébins exerçant un métier nécessitant une bonne maîtrise du français écrit et ne la possédant pas.
D'autres formules pourraient être explorées tel que l'auto-formation, la formation à distance, etc.
- Encourager les employeurs à offrir des **cours d'anglais et/ou des cours de français écrit en milieu de travail**. Ce type de mesure est également avancé dans une publication du Conference Board of Canada (2009).
- Doter les employeurs d'un **outil permettant de valider les exigences linguistiques**. Par exemple, leur faire connaître l'échelle³⁶ NCLC (Niveaux de compétence linguistique canadiens) du Centre des niveaux de compétence linguistique canadien (CCLB).

3.3.3 Reconnaissance des acquis et des compétences (RAC)

Ces questions touchent aux trois sous-systèmes d'emploi abordés dans la recherche.

Recommandations :

- **Familiariser davantage les employeurs avec les systèmes scolaires des trois pays** dont sont originaires les Maghrébins.
Prendre l'exemple des documents produits par le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles sur les systèmes scolaires de certains pays.
- **Offrir des services de bilan de compétences aux nouveaux arrivants**.
Comme il est difficile pour tout individu d'auto-évaluer ses compétences, ce bilan peut permettre à la personne immigrante de faire le point sur ses compétences et de pouvoir en parler dans son CV ou en entrevue. Ce bilan peut aussi servir de base pour analyser la transférabilité des compétences de la personne (avec l'aide d'intervenants en employabilité qui connaissent bien le marché du travail et ses emplois). On peut ainsi considérer que la formulation des compétences dans des termes adaptés au Québec en constitue un premier niveau et que cela participe à cette transférabilité.
- Encourager les **employeurs à utiliser les services en reconnaissance des acquis et des compétences offerts par les établissements d'enseignement** et soutenir des partenariats dans ce domaine.

Exemple du projet d'Adaptation et reconnaissance des compétences pour accélérer l'intégration professionnelle des personnes immigrantes dans le domaine des technologies de l'information, offert par le Collège de Maisonneuve.

- Faire prendre conscience aux **employeurs** que **l'acculturation à la culture de travail** régnant dans les milieux de travail québécois est une **responsabilité partagée**.

³⁶ Cette échelle descriptive, qui comporte 12 niveaux de compétences linguistiques, peut servir de référence pour évaluer les compétences linguistiques en français ou en anglais pour ce qui est de l'expression orale, de la compréhension orale, de la compréhension écrite et de l'expression écrite. Trois des niveaux ont recours à de véritables tâches langagières pour mesurer les compétences.

Une partie de cette acculturation ne peut en effet se faire pour la personne immigrante qu'en situation réelle de travail. Il est essentiel de se pencher sur cet élément car il constitue une dimension essentielle de l'**expérience québécoise/canadienne/nord-américaine** exigée par de nombreux employeurs.

Voir particulièrement dans la partie 3.2 des pratiques tels que le stage ou le bénévolat, l'accompagnement individualisé via un jumeau, un mentor, etc.

Une partie de cette acculturation peut cependant se faire en amont de l'emploi via des ateliers de recherche d'emploi ou des cours mais surtout via des visites industrielles, des stages d'observation, du jumelage professionnel, du mentorat pré-emploi, etc. La question des rapports hommes-femmes au Québec devraient y faire l'objet d'une attention particulière.

- Faire prendre conscience aux employeurs que cette **question d'acculturation** est présente **derrière certains traits de personnalité exigés et certaines questions posées en entrevue** pour les évaluer³⁷.

Voir détails dans la partie consacrée à la discrimination en entreprise ci-dessous.

- Encourager les **employeurs** à mettre en place des **mesures de conciliation travail-études**.

Certaines personnes immigrantes ont des besoins d'actualisation importants qui ne peuvent pas être comblés par une formation d'appoint offerte à l'interne par l'employeur. Faute d'effectuer un retour aux études pour accéder à une formation plus formelle et mettre ainsi à jour leurs compétences, le risque qu'elle vive un problème de rétention augmente.

La question de la surqualification (déqualification si on l'examine du point de vue de la personne immigrante) et de ses conséquences en matière de rétention, abordée par quelques employeurs est à rattacher également à cette question de reconnaissance des acquis et des compétences. L'étude de Chicha (2009) montre en effet, pour des immigrées hautement qualifiées, le caractère multidimensionnel de cette déqualification. Même si cette déqualification est également liée aux pratiques discriminatoires des entreprises et pour les femmes, à la conciliation des obligations professionnelles et familiales examinées dans les parties suivantes, elle ne fera pas l'objet d'un développement supplémentaire ni de recommandations particulières dans ce rapport.

3.3.4 Discrimination systémique dans les entreprises

Cette question sera centrée sur le recrutement.

Recommandations :

- **Faire connaître aux employeurs la diversité qui existe parmi les personnes d'origine maghrébine**, par exemple, au niveau du rapport à la religion et des pratiques religieuses.

³⁷ Derrière les qualificatifs utilisés, il peut y avoir des réalités culturelles différentes.

- Poursuivre (ou initier) le travail de **sensibilisation auprès des employeurs autour des stéréotypes et préjugés qu'ils ont à l'égard des Maghrébins.**

Certains stéréotypes apparaissent particulièrement prégnants tels la femme voilée soumise³⁸, l'homme « macho » ou le musulman pratiquant. Ils peuvent naître d'une ou de plusieurs expériences négatives avec un ou des candidats ou employés d'origine maghrébine. Dans ce dernier cas, les risques de cristallisation sont élevés, l'employeur pouvant en déduire qu'il y a incompatibilité des différentes réalités culturelles et religieuses et irréductibilité de ces différences³⁹.

La formation peut constituer un moyen intéressant pour susciter un changement dans les attitudes et comportements mais elle doit remplir certaines conditions pour donner des résultats durables⁴⁰.

- Former les **employeurs** pour leur permettre **de faire face aux stéréotypes et préjugés qu'ils rencontrent chez des clients ou usagers** avec lesquels leurs employés d'origine maghrébine sont en contact.

Une formation plus spécifique permet de traiter de la façon dont on peut réagir par rapport à des comportements de rejet de la clientèle et des usagers. Elle peut comporter des outils concrets développés à partir d'un argument ou d'une situation discriminatoire pour ensuite montrer comment le réfuter.

- **Diversifier davantage ses filières de recrutement**

Un des moyens pour surmonter les difficultés à recruter une main d'œuvre maghrébine même s'il peut y avoir de multiples raisons qui expliquent ces difficultés (manque de compétitivité des salaires offerts par l'entreprise, absence d'intérêt pour les emplois offerts par l'entreprise, etc.)

- Outiller davantage les **employeurs** pour éviter les **facteurs de discrimination possibles lors de la présélection des CV.**

Par exemple : grille d'analyse normalisée des candidatures, connaissance des biais culturels possibles lors de la lecture du CV ou de la lettre de présentation⁴¹, adoption du CV anonyme⁴².

De telles mesures ne doivent pas empêcher de préparer les personnes immigrantes à rédiger un CV « à la québécoise ».

- Remplacer ou compléter la sélection du CV par une **sélection basée sur un test de compétences.**

Ce test peut comporter des exercices ciblés qui reproduisent les conditions de la fonction.

- Produire un **kit minimal d'outils RH utiles pour un recrutement sans biais**, destiné aux PME, pour introduire plus de formalisation dans le processus.

Comprenant par exemple : fiche de description de poste, rédaction d'une annonce, grille d'évaluation pour l'entrevue, etc.

³⁸ Voir particulièrement le texte de Vatz-Laaroussi (2008).

³⁹ Balibar et Wallerstein (1997) qualifie ce racisme différentialiste de « néo-racisme ».

⁴⁰ Davel et Ghadiri (2009) traitent de l'opérationnalisation de la formation interculturelle et de ces conditions de succès.

⁴¹ Le guide du ministère du Travail et de l'Immigration du Manitoba (2009 : 11-18) aborde en détail cette question.

⁴² Les mentions supprimées dans un CV anonyme sont en général : le nom, le prénom, l'adresse, les mentions d'établissements fréquentés, etc. Les activités extraprofessionnelles, révélatrices du milieu dans lequel on évolue, peuvent être aussi enlevées.

- Étendre la **formation sur les biais culturels en entrevue** à l'ensemble des **employeurs**.
Une telle formation devrait être offerte à toute personne en charge du recrutement, qu'elle soit en RH ou un gestionnaire. Elle est en effet essentielle pour éviter les erreurs d'interprétation et parfois aboutir à l'élimination de candidats en leur annonçant de faux prétextes⁴³.
Au-delà des comportements verbaux ou non verbaux, de multiples sujets sont pertinents à aborder : déroulement de l'entrevue, formulation et contenu des questions, manière de répondre du candidat⁴⁴, etc.
- Produire un **document d'information destiné aux employeurs sur les biais culturels** qui existent **dans les principaux tests psychométriques** utilisés au Québec.
Ce document devra être produit par des spécialistes de l'évaluation.
- **Faire connaître les bonnes pratiques RH recensées** dans les entreprises rencontrées à l'ensemble des employeurs de l'échantillon et aux autres.
Par exemple, dresser des listes des approches utilisées par ces organisations dans les différents domaines ou sous-domaines pour qu'elles puissent servir de grille d'autodiagnostic pour les entreprises intéressées.
- **Produire une vidéo de sensibilisation destinée aux employeurs** présentant l'**expérience** de certaines des **entreprises rencontrées dans cette recherche**.
Après accord des différentes parties concernées, ce vidéo serait basé sur les témoignages d'employés d'origine maghrébine et de leurs employeurs, présenterait des parcours réussis d'intégration et aborderait les défis qu'employeurs et employés ont relevé ensemble dans ce domaine.

3.3.5 Gestion de la diversité culturelle et religieuse

Cette question touche aux trois sous-systèmes d'emploi.

Recommandations :

Difficultés à recruter une main d'œuvre maghrébine

- **Cibler ses sources de recrutement.**
Par exemple, produire à l'intention des employeurs une plaquette d'information recensant les ressources disponibles dans leur région ou sur leur territoire en matière d'immigration et d'intégration et particulièrement les organismes communautaires spécialisés offrant des services aux personnes immigrantes.

Phénomène de clique, conflits, etc.

Il a été démontré à de nombreuses reprises que la diversité mal gérée ne produit pas les résultats escomptés. Parmi les inconvénients potentiels, le cas des gens qui se tiennent en petits groupes homogènes, même à l'intérieur d'équipes diversifiées comme de conflits entre

⁴³ Par exemple : maîtrise insuffisante de l'anglais alors que c'est l'attitude du candidat qui n'a pas fonctionné.

⁴⁴ Par exemple, le langage indirect ou l'humilité du candidat sont souvent irritant ou déstabilisant pour l'employeur.

individus ou entre groupes sont bien connus. Pour prévenir ou régler ce genre de difficultés, des mesures relevant de l'intégration (proactives) ou de la rétention (réactives) peuvent être prises.

- **Apprendre aux gestionnaires à préparer et accompagner leur collectif de travail.**
Par exemple, pour le superviseur immédiat, communiquer des attentes claires à son équipe (collaborer au maintien d'un bon climat de travail, faire attention à l'utilisation de mots du langage populaire, etc.) et si nécessaire et dans la mesure où elle existe, rappeler la politique visant à contrer le harcèlement.
- **Mettre en œuvre différentes mesures d'accueil et d'intégration** pour chaque nouvelle recrue.
Voir particulièrement dans la partie 3.2 les pratiques adaptées à la main d'œuvre immigrante.
- **Habiliter les gestionnaires à recadrer rapidement certaines attitudes ou comportements inadéquats** en milieu de travail.
Cette intervention peut se faire auprès de la personne immigrante (ex : rappel du français langue commune de travail) et/ou des autres employés (ex : consigne d'éviter les blagues à propos des personnes issues de l'immigration).
- **Les former à intervenir avant qu'un malentendu ne dégénère en conflit et réagir face à tout comportement discriminatoire.**
Le gestionnaire a besoin de connaître les principales clés culturelles⁴⁵ pour décoder et interpréter correctement le comportement de ses employés issus de l'immigration, notamment celles relatives à la distance hiérarchique ou à l'individualisme/collectivisme et leur impact dans certaines situations-clés comme les rétroactions⁴⁶. Certaines formations peuvent les lui donner sans pour autant essentialiser et rigidifier la dimension culturelle des comportements. Par contre, des formations axées uniquement sur les Maghrébins risqueraient d'aboutir à ce résultat et d'être à l'origine de nouveaux stéréotypes et préjugés. Cette formation peut comprendre aussi des éléments d'ordre légal.
- **Faire connaître aux gestionnaires les ressources susceptibles de les aider et de les appuyer en matière de gestion de la diversité.**
Par exemple, en cas d'incident qui dépasse la compréhension du gestionnaire, faire appel aux intervenants des organismes spécialisés desservant les personnes immigrantes de sa région ou de son territoire pour qu'ils jouent un rôle de médiateur dans le dossier et/ou d'accompagnement de la personne immigrante.
- **D'une manière générale, faire mieux connaître le volet « Adaptation des pratiques » proposé dans le cadre du PRIIME** et encourager les employeurs à l'utiliser.

Gestion de la diversité religieuse

Bien que les employeurs rencontrés n'aient pas fait part de défi particulier à relever dans ce domaine (certains ayant par ailleurs mis en œuvre des aménagements généralement mineurs

⁴⁵ Le Conference Board du Canada (2005) recense les 10 plus importantes sources de malentendus en matière de communication interculturelle et pour chacune d'entre elles, propose des solutions. Cette approche est davantage développée dans une publication financée par le gouvernement de l'Ontario (2008).

⁴⁶ Voir les détails sur la rétroaction en contexte hétérogène dans gouvernement de l'Ontario (2008).

présentés dans la partie 3.2), plusieurs, tout en rappelant leur attachement au respect des droits individuels ou leur caractère accommodant, se posent des questions quant à une gestion hypothétique de la diversité religieuse : réactions vis-à-vis d'une candidate voilée ou d'un candidat manifestement rigoriste dans sa pratique religieuse, suites à donner à une personne qui demande à prier sur le lieu de travail, conciliation port du voile/uniforme, conciliation congés religieux/horaires, jours ou périodes de travail contraignants.

C'est donc dans ce contexte de questionnement portant plutôt sur des balises éventuelles qu'est émise la recommandation suivante :

- Produire un **document de vulgarisation sur l'accommodement raisonnable destiné** aux employeurs et particulièrement **aux gestionnaires**⁴⁷.
Ce document pourrait constituer une introduction au sujet et aborder : les racines légales de la notion, faire la distinction entre l'ajustement concerté et l'accommodement raisonnable⁴⁸, proposer une approche par étape pour traiter une demande d'accommodement et surtout présenter des situations concrètes avec un ou plusieurs scénarios de traitement⁴⁹. Certaines des questions précédemment énoncées pourraient alimenter les situations.

3.3.6. Conciliation des obligations professionnelles et familiales

Cette question touche à la rétention.

- Encourager davantage d'**employeurs à adopter des mesures de conciliation travail/famille**
Facteur particulièrement important pour l'intégration professionnelle des femmes immigrantes
- Faire connaître aux **employeurs les ressources de leur région ou territoire, spécialisées dans l'accueil, l'établissement et l'intégration des personnes immigrantes.**
L'employeur qui ne souhaite pas ou ne peut pas aider son employé la réfère à ces ressources.
Voir idée de la plaquette d'information proposée ci-dessous.

CONCLUSION

Cette recherche, en donnant la parole à une trentaine d'entreprises de taille variée et appartenant à différents secteurs d'activités, visait principalement à mettre en lumière les moyens qu'elles ont mis en œuvre en matière de recrutement, d'intégration et de rétention et qui seraient facilitants pour le personnel immigrant d'origine maghrébine. Elle devait permettre aussi d'identifier les défis éventuels que les employeurs rencontrent en lien avec cette main d'œuvre et de proposer des moyens de les relever.

En partant d'une revue de littérature centrée sur les employeurs et qui a permis de dresser une typologie des grands défis qu'ils rencontrent en matière d'intégration professionnelle des

⁴⁷ Le guide publié par Emploi-Québec (2005) consacre une partie à l'accommodement raisonnable mais ne présente pas d'étude de cas.

⁴⁸ Dans leur rapport, Bouchard et Taylor (2008 : 19) montrent en effet tout l'intérêt de la « voie citoyenne » (ajustement concerté) par rapport à la « voie judiciaire » (accommodement raisonnable).

⁴⁹ Voir à cet égard l'approche adoptée dans l'ouvrage de Dounia Bouzar (2011).

immigrants, le rapport examine comment les entreprises relèvent chacun de ces défis et s'il demeure des défis qui devraient être traités.

Il ressort de cet examen qu'au sein de l'échantillon, les entreprises ont effectivement trouvé des moyens de relever (parfois partiellement) les défis rencontrés, particulièrement ceux concernant la reconnaissance des acquis et des compétences, la discrimination systémique dans les entreprises et la gestion de la diversité culturelle et religieuse. Ainsi, il faut noter à la fois la présence de moyens qui permettent de lutter contre les facteurs de discrimination les plus connus et qui peuvent profiter à tout un chacun et de moyens plus particulièrement adaptés à une main d'œuvre immigrante. Il est clair que vu les caractéristiques de la main d'œuvre d'origine maghrébine, de tels moyens vont constituer des conditions facilitantes pour le recrutement, l'intégration et la rétention de ces immigrants. Il faut noter à ce propos l'absence de moyens spécifiques à la main d'œuvre immigrante d'origine maghrébine dans les entreprises rencontrées.

Au-delà de ces moyens, quelques défis demeurent et ont besoin d'être traités. Même si certains sont importants, ces défis, aux dires des employeurs et au vu de la revue de littérature, ne semblent pas particuliers à la main d'œuvre immigrante d'origine maghrébine mais davantage représenter des défis de ressources humaines en général et/ou des défis liés à la gestion de la diversité culturelle et religieuse (besoins d'adaptation des pratiques à la main d'œuvre immigrante en général). A ce sujet, il est intéressant de relever que les défis liés à la gestion de la diversité religieuse semblent plus hypothétiques pour les employeurs rencontrés que réels et que dans les rares cas où ils se présentent, ils sont relevés « naturellement ».

Pour traiter des défis exprimés ou rencontrés chez les employeurs interviewés, les réponses ou solutions proposées sont diversifiées. Ainsi les recommandations émises peuvent toucher à des questions d'information ou consister en des propositions d'outils parfois très pointus pour soutenir ou améliorer certains processus RH. Nombreuses parmi ces recommandations relèvent cependant de la sensibilisation ou de la formation des employeurs et/ou des gestionnaires tant il apparaît important à côté de l'examen des pratiques, de veiller à ce que les attitudes (des recruteurs, gestionnaires, employés, etc.) ne soient pas sources de discrimination.

Finalement, par ses résultats et ses recommandations, cette recherche doit être considéré comme une contribution permettant au Conseil Emploi Métropole et à ses partenaires de mieux faire aux enjeux démographiques, économiques, sociaux et politiques qui se jouent derrière l'intégration professionnelle des immigrants d'origine maghrébine.

BIBLIOGRAPHIE

Antonius, Marc et Jamal Eddine Tadlaoui. 2003. *Que disent-ils des employés immigrants? Perception des travailleurs immigrants et des services des organismes à but non lucratif par les employeurs de Montréal et des régions*. Montréal : TCRI. 31p.

Arcand, Sébastien, Lenoir-Achdjian, Annick et Denise Helly. 2009. « Insertion professionnelle d'immigrants récents et réseaux sociaux : le cas de Maghrébins à Montréal et Sherbrooke », *Cahiers canadiens de sociologie*, 34(2), p. 373-402.

Balibar, Étienne et Immanuel Wallerstein. 1997. *Race, nation, classe. Les identités ambiguës*. Paris : La Découverte/Poche.

Bastien, Nicolas et Alain Bélanger. 2010a. *Un portrait comparatif de la situation de l'emploi chez les immigrants et les minorités visibles dans les RMR de Montréal, Ottawa-Gatineau, Toronto et Vancouver*. Rapport no. 2, Institut national de la recherche scientifique, Centre – Urbanisation Culture Société, juin.

Bastien, Nicolas et Alain Bélanger. 2010b. *Recension de politiques et expériences d'intégration en emploi des immigrants dans trois grandes RMR canadiennes d'immigration*. Rapport no. 5, Institut national de la recherche scientifique, Centre – Urbanisation Culture Société, juin.

Bélanger, Alain et Nicolas Bastien. 2010. *Un portrait de l'emploi chez les immigrants des cinq régions de la métropole de Montréal, 2006*. Rapport no. 1, Institut national de la recherche scientifique, Centre – Urbanisation Culture et Société, juin.

Belhassen-Maalaoui, Amel. 2008. *Au Canada entre rêve et tourmente. Insertion professionnelle des immigrants*. Paris : L'Harmattan.

Belhassen, Amel. 2002-2003 « De l'insertion professionnelle des immigrants : le cas des Maghrébins », *Vivre ensemble*, 11(38), automne-hiver, p. 12.

Bouchard, Gérard et Charles Taylor. 2008. *Fonder l'avenir. Le temps de la conciliation*. Gouvernement du Québec : Commission de consultation sur les pratiques d'accommodement reliées aux différences culturelles. 307p.

Bouzar, Nadia. 2011. *Laïcité mode d'emploi. Cadre légal et solutions pratiques : 42 études de cas*. Paris : Eyrolles. Éditions d'Organisation.

Cadotte-Dionne, Marie. 2009. *Les représentations sociales des musulmans chez un groupe d'employeurs*. Mémoire de maîtrise. Montréal : UQAM. 94p.

Centre des femmes de Montréal (Le). 1995. *Les outils de sélection en emploi et les femmes immigrantes*. Montréal. 70p.

Chambre de commerce d'Ottawa. Date non déterminée. *Guide de l'employeur pour l'intégration des immigrants au milieu de travail*. Ottawa. 29p.

Chicha, Marie-Thérèse. 2009. *Le mirage de l'égalité : les immigrées hautement qualifiées à Montréal*. Centre Métropoles du Québec-Immigration et Métropoles, Rapport de recherche présenté à La Fondation canadienne des relations raciales.

Chicha, Marie-Thérèse et Éric Charest. 2008 « L'intégration des immigrés sur le marché du travail à Montréal. Politiques et enjeux », *Choix IRPP*, 14(2).

Chicha, Marie-Thérèse. 2002-2003. « Les programmes d'accès à l'égalité au Québec : un engagement politique timide », *Vivre ensemble*, 11(38), automne-hiver, p. 21-23.

Chicha, Marie-Thérèse. 1998. « Portrait et analyse des programmes d'accès à l'égalité soumis à l'obligation contractuelle du Québec », rapport au ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration.

Chicha-Pontbriand, Marie-Thérèse. 1989. *Discrimination systémique – Fondements et méthodologie des programmes d'accès à l'égalité en emploi*, Cowansville : Les Éditions Yvon Blais Inc.

Chrétien, Lise, Arcand, Guy, Tellier Geneviève et Jocelyn Raymond. Date non déterminée. *Pour favoriser la rétention du personnel : doit-on se préoccuper de diversité?* 21p.

Commission canadienne des droits de la personne. *Guide de présélection et de sélection des employés. Mis à jour : mai 2007*, consulté le 30 août 2012. URL : http://www.chrc-ccdp.ca/publications/screening_employment-fra.aspx

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse. 2012. *Mesurer la discrimination à l'embauche subie par les minorités racisées : résultats d'un « testing » mené dans le grand Montréal*. Montréal. 52p.

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse. 2003. *Guide pour l'analyse du système d'emploi*. Montréal. 48p.

Conseil des relations interculturelles. 2009. « *EDIT* » *Rapport du sondage EDIT-Entreprises diversifiées et talentueuses mené auprès des entreprises québécoises de juin 2007 à novembre 2008*. Montréal : Gouvernement du Québec.

Conseil du Patronat du Québec. Date non déterminée. *Étude quantitative portant sur l'intégration des immigrants en entreprise au Québec*.

Cornet, Annie et Philippe Warland. 2008. *GRH et gestion de la diversité*. Paris : Dunod.

Cowan, A. Hugget, N. et S. Parris. 2006. *Report on diversity : Priorities, Practices and Performance in Canadian Organizations*. Ottawa : Conference Board du Canada.

Davel, Eduardo et Philip D. Ghadiri. 2009. « Gestion du personnel multiculturel ». Dans *Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées* (sous la direction de E Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat). Québec : PUL, 379-420.

Durivage, André, Pettersen Normand et Philippe Longpré. 2009. La dotation dans le contexte de la diversité culturelle. Enjeux et recommandations. *Gestion* 34 (3) : 95-102.

Emploi-Québec. 2005. *Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi*. Montréal. 95p.

Fédération canadienne de l'entreprise indépendante. 2007. *Les PME et l'immigration : Perspectives sur les besoins en main d'œuvre*. Mémoire de la FCEI à la Ministre de l'immigration et des Communautés culturelles. 16p.

Fédération canadienne de l'entreprise indépendante. 2006. *L'immigration et la petite entreprise : Des idées pour mieux pallier la pénurie de main d'œuvre au Canada*. Ontario. 40p.

Fortin, Marie-Fabienne, Côté, José et Françoise Filion. 2006. *Fondements et étapes du processus de recherche*. Montréal : Chenelière Éducation.

Gouvernement de l'Ontario. 2008. *Équilibrant les différences culturelles*. 25p.

Groupement des chefs d'entreprise du Québec. 2010. *Synthèse Chefs en ligne. L'attraction et la rétention du personnel*. 8p.

Helly, Denise. 2004 « Le traitement de l'islam au Canada. Tendances actuelles », *Revue européenne des migrations internationales*, 20(1), p. 47-73.

Janz, T. 1982. « Initial comparisons of patterned behavior description interviews versus unstructured interviews » *Journal of Applied Psychology*, 69 : 129-134.

Kadiri Hassani, Nadia. 2008. *Le travail, lieu privilégié d'intégration : le cas de l'insertion socioprofessionnelle d'immigrants marocains à Montréal*. Mémoire de maîtrise. Montréal : UQAM, 179p.

Khan, Candy. 2006. « « L'angle mort » - Racisme et discrimination au travail », *Nos diverses cités*, N° 2 (été), p. 67-72.

Latham, G.P. 1989. The reliability, validity and practicality of the situational interview. In *The employment interview : Theory, Research and Practice*. Edited by R.W. Eder and G.R. Ferris. Beverly Hills : Sage Publication.

Le Conference Board du Canada. 2005. *Optimiser les talents des minorités visibles : une affaire de bon sens*. 117p.

Lenoir-Achdjian, Annick, Arcand, Sébastien, Helly, Denise, Drainville, Isabelle et Michèle Vatz Laaroussi. 2009. « Les difficultés d'insertion en emploi des immigrants du Maghreb au Québec. Une question de perspective », *Choix IRPP*, 15(3), mars.

Manitoba Labour and Immigration. 2009. *Employers' Guide to Hiring Newcomers*. Winnipeg. 36p.

MICC. 2012. *Portraits statistiques. L'immigration permanente au Québec selon les catégories d'immigration et quelques composantes. 2007-2011*. Direction de la recherche et de l'analyse prospective.

MICC. 2011. *La planification de l'immigration au Québec pour la période 2012-2015. Consultation 2012-2015*. Direction de la recherche et de l'analyse prospective, Québec.

MICC. 2010. *Portrait statistique de la population d'origine ethnique maghrébine recensée au Québec en 2006*. Direction de la recherche et de l'analyse prospective.

MICC 2008. *Pour enrichir le Québec, intégrer mieux. Une réponse spécifique aux besoins des Québécois originaires du Maghreb*. Mesures pour renforcer l'action du Québec en matière d'intégration en emploi des immigrants.

Miron, Dinu. 2010. *Portraits régionaux 1999-2008. Caractéristiques des immigrants établis au Québec et dans les régions en 2010*. Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles, Direction de la recherche et de l'analyse prospective.

Mucchielli, Arlette et Roger. 1969. *Lexique des sciences sociales*. Paris : Entreprise Moderne d'Édition, Éditions Sociales Françaises.

Petit, Marie-Pier. 2009. Comment se doter d'une main d'œuvre culturellement diversifiée? *Gestion* 34 (3) : 47-56.

Poupart, Jean, Deslauriers, Jean-Pierre, Groulx, Lionel-Henry, Laperrière, Anne, Mayer, Robert et Alvaro P. Pires. 1997. *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Montréal : Gaëtan Morin éditeur.

Québec Multi-Plus. 2002. *Étude sur « les motifs et attitudes des employeurs freinant l'embauche et l'intégration des minorités visibles au sein des entreprises québécoises »*. Étude réalisée en lien avec Accueil Liaison pour Arrivants (ALPA), financée par Emploi-Québec.

Oueslati, Bechir, Labelle, Micheline et Rachad Antonius. 2006. *Incorporation citoyenne des Québécois d'origine arabe : conceptions, pratiques et défis*. Les cahiers du CRIEC. Montréal : UQAM. 170p.

Renaud, J. et L. Martin. 2006. « Origines nationales et marché du travail : étude de la présence en emploi des travailleurs sélectionnés », communication présentée au 74^{ème} congrès de l'ACFAS, Montréal, 16 mai.

Schellenberg, Grant et Hélène Maheux. 2007. Perspectives des immigrants sur leurs quatre premières années au Canada. *Tendances sociales canadiennes. Édition spéciale*.

Sweetman, Arthur. 2004. *Qualité de l'éducation des immigrants dans leur pays d'origine et résultats sur le marché du travail canadien*. Ottawa : Statistique Canada.

Tadlaoui, Jamal-Eddine. 2002-2003. « Contrer la discrimination raciale, ethnique et religieuse en emploi : la contribution du milieu communautaire québécois », *Vivre ensemble*, 11(38), automne-hiver, p. 3-7.

Tadlaoui, Jamal-Eddine. 2002. *Pistes d'action pour contrer les manifestations de la discrimination raciale et de l'intolérance dans le champ de l'intégration en emploi des personnes immigrées au Canada au cours des dix dernières années*. Montréal : TCRI.

Vatz Laaroussi, Michèle. 2008. « Du Maghreb au Québec : accommodements et stratégies », *Travail, genre et sociétés*, n° 20, p. 47-65.

Weiner, Nan. 2008. « Breaking down Barriers to Labour Market Integration of Newcomers in Toronto », *IRPP Choices*, 14(10).

Zhu, Nong et Alain Bélanger. 2010. *L'emploi et le revenu des immigrants à Montréal : analyse des données du recensement de 2006*. Rapport no. 3, Institution national de la recherche scientifique, Centre – Urbanisation Culture Société.

ANNEXE

ANNEXE I

MATRICE POUR LE CANEVAS D'ENTREVUE

1. CARACTÉRISTIQUES DE L'ENTREPRISE

- 1.1. Nom de l'entreprise (N.B. afin de respecter l'anonymat de l'entreprise, un code numérique lui sera attribué dès la collecte des données).
- 1.2. Année de fondation
- 1.3. Secteur d'activité
- 1.4. Nombre d'employés au Québec
- 1.5. Nombre/pourcentage d'employés issus de l'immigration
- 1.6. Attentes vis à vis de la diversification culturelle de la main d'œuvre

2. PLACE DE LA MAIN D'ŒUVRE IMMIGRANTE D'ORIGINE MAGHRÉBINE DANS L'ENTREPRISE ET PERCEPTIONS ENTOURANT CETTE MAIN D'ŒUVRE

- 2.1. Nombre/pourcentage d'employés d'origine maghrébine
- 2.2. Position au sein de l'entreprise
- 2.3. Évolution de leur présence dans l'entreprise
- 2.4. Cette main d'œuvre présente-t-elle des caractéristiques particulières?
- 2.5. Attentes particulières vis-à-vis de cette main d'œuvre

3. RECRUTEMENT

- 3.1. État et description des pratiques
 - 3.1.1. En quoi consiste le processus de recrutement?
Qui fait quoi dans ce processus?
 - 3.1.2. Quels sont les critères d'embauche?
Comment sont-ils définis?
 - 3.1.3. Quelles sont les sources de recrutement?
 - 3.1.4. Quels sont les éléments qui sont considérés lors du tri des curriculum vitae?
 - 3.1.5. Si entrevue :
 - Qu'est ce qui est évalué en entrevue?
 - Comment?
 - Importance accordée à la communication verbale et non verbale?
 - 3.1.6. Si questionnaire, test ou examen de sélection :
 - Qu'est-ce qui est évalué par ce ou ces moyens?
 - Le ou les décrire
 - 3.1.7. Comment procède-t-on au choix final de la candidate ou du candidat?
- 3.2. Adaptation des pratiques à la main d'œuvre immigrante
 - 3.2.1. Si oui, quelles sont les pratiques adaptées?
 - 3.2.2. Comment sont évaluées la formation et l'expérience acquises à l'étranger?
- 3.3. Défis particuliers liés à la main d'œuvre d'origine maghrébine
 - 3.3.1. Si oui, quels sont-ils?
 - 3.3.2. Quels sont les moyens pris pour les relever?

- 3.3.3. Quels seraient les moyens à prendre pour les relever?
- 3.3.4. Y-a-t-il des raisons particulières pour embaucher ou ne pas embaucher une ou un candidat d'origine maghrébine?

4. INTÉGRATION

4.1. État et description des pratiques

- 4.1.1. En quoi consiste le processus d'intégration?
Qui fait quoi dans ce processus?
- 4.1.2. Si processus d'accueil et d'orientation, le décrire
- 4.1.3. Quelle est l'information donnée au personnel nouvellement embauché?
- 4.1.4. Si formation d'accueil et d'orientation, quel est son contenu?
- 4.1.5. Y-a-t-il préparation de l'équipe de travail qui accueille la ou le nouvel employé?
Si oui, quelle(s) forme(s) prend-elle?
- 4.1.6. Existe-t-il un suivi de la ou du nouvel employé?
Si oui, en quoi consiste-t-il?
- 4.1.7. Si la ou le nouvel employé rencontre des difficultés d'intégration, que se passe-t-il?

4.2. Adaptation des pratiques à la main d'œuvre immigrante

- 4.2.1. Si oui, quelles sont les pratiques adaptées?

4.3. Défis particuliers liés à la main d'œuvre d'origine maghrébine

- 4.3.1. Si oui, quels sont-ils?
- 4.3.2. Quels sont les moyens pris pour les relever?
- 4.3.3. Quels seraient les moyens à prendre pour les relever?
- 4.3.4. Comment cette main d'œuvre est-elle perçue par les gestionnaires de l'entreprise? Par les autres employés?

5. RÉTENTION

5.1. État et description des pratiques

- 5.1.1. En quoi consistent les mesures prises pour assurer la rétention des employés?
Qui fait quoi dans ce domaine?
- 5.1.2. Évaluation du rendement
En quoi consiste-t-elle?
Sur quoi porte l'évaluation?
Avec quel(s) moyen(s)?
- 5.1.3. Si mesure(s) relative(s) à la formation/perfectionnement
Quels sont les mécanismes d'accès à la formation et au perfectionnement?
- 5.1.4. Si mesure(s) relative(s) à la promotion
Quels sont les mécanismes d'attribution des postes?
- 5.1.5. Si mesure(s) relative(s) aux comportements au travail et aux relations interpersonnelles
Y-a-t-il des règles qui régissent les comportements au travail?
Comment sont régulés les conflits interpersonnels?
Quel(s) rôle(s) jouent les gestionnaires dans ce domaine?

- 5.1.6 Si mesure(s) relative(s) à d'autres conditions de travail (rémunération, avantages sociaux, horaires de travail, etc.)
Quelles sont-elles?
Décrire chacune des mesures
- 5.2. Adaptation des pratiques à la main d'œuvre immigrante
 - 5.2.1. Si oui, quelles sont les pratiques adaptées?
- 5.3. Défis particuliers liés à la main d'œuvre d'origine maghrébine
 - 5.3.1. Le taux de roulement de cette main d'œuvre est-il différent de celui du reste de la main d'œuvre?
 - 5.3.2. Si oui, quels sont les défis particuliers?
 - 5.3.3. Quels sont les moyens pris pour les relever?
 - 5.3.4. Quels seraient les moyens à prendre pour les relever?
- 6. HISTOIRE(S) À SUCCÈS DANS LE CAS DE RECRUTEMENT, D'INTÉGRATION ET DE RÉTENTION D'IMMIGRANTS D'ORIGINE MAGHRÉBINE**
 - 6.1 Si oui, laquelle ou lesquelles?
 - 6.2 Dans chaque cas, quels sont les facteurs de succès?
- 7. EFFETS DE LA PRÉSENCE D'UNE MAIN D'ŒUVRE D'ORIGINE MAGHRÉBINE DANS L'ENTREPRISE**
 - 7.1 Nature des effets
 - 7.2 Dans quel(s) domaine(s)?