Vidéo Intégrer le talent

Guide de facilitation

Developed by:

TRIEC
Toronto Region Immigrant Employment Council

Funded by:

Citizenship and Immigration Canada

Citoyenneté et Immigration Canada

Human Resources and Skills Development Canada

Ressources humaines et Développement des compétences Canada

Financé par:

Ontario receives support for some skills training programs from the Government of Canada

Table of Contents

Au sujet de TRIEC 2
Introduction 3
Comment utiliser la vidéo et le guide de facilitation 4
Distribution des rôles, par ordre d'apparition 5
CHAPITRE 1: Orientation, accompagnement et soutien au nouvel employé immigrant qualifié 7
Scène 1: La visite d'orientation 7
Scène 2: La première réunion de l'équipe 8
CHAPITRE 2: Travail d'équipe interculturel 11
Scène 1: Un jour nouveau et prometteur 11
Scène 2: Communication dans le milieu de travail – L'effet du jargon des affaires, des acronymes et des idiotismes 12
Scène 3: Communiquer les objectifs de performance 13
Scènes 4-7: Faire connaissance 14
Scène 8: Le conflit couve 17
Scènes 9 – 10: Promotion du travail d'équipe 18
CHAPITRE 3: Les relations entre employé et gestionnaire et entre pairs 21
Scène 1: L'importance du contact visuel 21
Scènes 2 – 6: Décoder les règles non écrites 22
Scène 7 – 8: Langue et communication 24
Scène 9 – 10: Pratiques religieuses et accommodement 26
CHAPITRE 4: Examen du rendement: récompenses et reconnaissance 29
Scènes 1 – 2: Se préparer pour l'examen du rendement 29
Scènes 3 – 4: Le grand jour arrive 30
Scène 5 – 7: Qu'est-ce qui se cache sous la surface 31
CHAPITRE 5: Retenir le talent des immigrants qualifiés 33
Scènes 1 - 2 33
Scènes 3 – 5: Célébrations, récompenses et reconnaissance 34
Références et Ressources 37

Au sujet de TRIEC

Le TRIEC crée et préconise des solutions visant à mieux intégrer les immigrants qualifiés dans le marché du travail de la Région du Grand Toronto. La vidéo *Intégrer le talent* est au nombre des ressources offertes par le TRIEC, dont l'objectif est de soutenir les employeurs alors qu'ils s'ajustent à l'impact des données démographiques changeantes du marché du travail canadien et travaillent à l'élaboration de pratiques de gestion du talent visant à bien intégrer les immigrants qualifiés et à faciliter leur développement dans leur milieu de travail.

Introduction

La vidéo Intégrer le talent et son guide de facilitation sont conçus à l'intention des professionnels des RH, formateurs, consultants en diversité et agences de services aux immigrants qui travaillent auprès des employeurs – jouant tous un rôle dans la sensibilisation des professionnels des RH, gestionnaires recruteurs et collègues de travail aux questions qui se rapportent à l'intégration et au développement professionnel des immigrants qualifiés au sein de la main-d'œuvre canadienne.

Ce guide de facilitation peut être utilisé pour amorcer une discussion autour des sujets abordés dans la vidéo. On y retrouve une vue d'ensemble de chaque chapitre de la vidéo, une identification des objectifs d'apprentissage de haut niveau, et des suggestions quant à la façon d'utiliser la vidéo comme outil d'apprentissage.

La vidéo et le guide sont divisés en cinq chapitres, qui explorent les thèmes qui suivent :

Chapitre 1 : Orientation, accompagnement et soutien du nouvel employé immigrant qualifié
Chapitre 2 : Travail d'équipe interculturel
Chapitre 3 : Relations cadre-employé et pair à pair
Chapitre 4 : Examen de rendement : récompenses et reconnaissance
Chapitre 5 : Retenir le talent des immigrants qualifiés

Le guide est de plus divisé en scènes afin de vous aider à planifier et personnaliser la facilitation. Pour chaque chapitre et scène, on trouvera l'information qui suit :

- Titre, estampille temporelle et durée
- Une description de ce qui se passe
- Points-clés d'apprentissage
- Information documentaire pour les formateurs
- Questions de discussion
- Bref résumé
- Autres ressources portant sur le ou les sujets abordés

Trouver le talent

Trouver le talent est une vidéo de formation préparée par le TRIEC, qui, par une approche narrative, présente la justification commerciale et les techniques qui permettent aux entreprises d'utiliser les talents des immigrants qualifiés.

En suivant le parcours de Tarek Khan, un immigrant qualifié à la recherche d'un emploi à MetroCan, **Trouver le talent** montre les défis auxquels les employeurs canadiens doivent faire face et les aspects culturels qu'ils doivent aborder lorsqu'ils tentent d'attirer et de recruter des immigrants qualifiés.

Intégrer le talent

La suite de Trouver le talent, **Intégrer le talent** accompagne Tarek au cours de ses 120 premiers jours de travail à MetroCan, de sa première journée à son premier examen de performance, jusqu'à l'achèvement de son premier projet.

Intégrer le talent montre les principaux défis et problèmes reliés au processus d'intégration. La vidéo présente des façons d'intégrer les immigrants qualifiés par le biais de pratiques efficaces d'orientation, d'accueil et d'intégration, de gestion de performance, de promotion du travail d'équipe et de reconnaissance.

Comment utiliser la vidéo et le guide de facilitation

La vidéo et le guide de facilitation d'Intégrer le talent peuvent être utilisés au cours de discussions en équipe ou dans le cadre d'un atelier de facilitation plus vaste.

Chaque auditoire sera différent et le formateur peut choisir les questions à discuter et les objectifs spécifiques d'apprentissage sur lesquels focaliser son attention. Le formateur pourra également choisir d'ajouter d'autres objectifs, questions et perspectives d'apprentissage pour les groupes à venir. Nous recommandons que le formateur suive les étapes suivantes lorsqu'il se prépare en vue de faciliter la discussion du matériel présenté :

- Lire le manuel dans son ensemble, en particulier les questions à discuter pour chacune des scènes.

- Consulter la section Références et ressources de ce guide.

- Faire visionner en groupe la vidéo par les participants, de façon à ce qu'ils puissent apprendre à partir des réactions et expériences des autres. Le spectateur seul bénéficiera quand même du visionnement de la vidéo mais apprendra sans doute davantage s'il est en compagnie de ses pairs.

- Regarder la vidéo en séquence en fonction des scènes désignées et prévoir amplement de temps pour la discussion en groupe. La vidéo est divisée en scènes de différentes durées et certaines peuvent être visionnées ensemble avant de prendre une pause.

- Envisager un visionnement de la vidéo en plusieurs sessions afin d'accommoder les horaires chargés et de permettre plus de temps de réflexion – par exemple, au cours de quelques déjeuners de travail.

Distribution des rôles, par ordre d'apparition

Tarek Khan est un gestionnaire de projet talentueux qui possède une vaste expérience de travail au sein de multinationales à l'étranger. Dans **Trouver le talent**, Tarek a fait face à de nombreux défis au cours de sa recherche de travail en raison de son manque d'expérience canadienne. Depuis, il a trouvé un travail comme gestionnaire de projet à MetroCan. Tarek s'inspire abondamment de ses expériences et de ses connaissances pour s'orienter dans son nouveau milieu de travail. Rapidement, il fait face à plusieurs situations, dans son nouvel environnement, qui remettent en question ses présomptions antérieures quant à « comment les choses devraient être faites ».

Dana Bowen est une brillante professionnelle des RH au sein d'une petite entreprise de haute technologie en pleine croissance. Son enthousiasme pour sa profession se voit dans son interaction avec ses collègues de travail et la haute direction. Dana saisit l'importance de la réflexion stratégique dans la prise de décisions d'affaires et demeure focalisée sur des pratiques de gestion de talent qui ne s'appuient pas sur d'anciens paradigmes et suppositions. Elle est avant-gardiste dans une culture d'entreprise qui ne s'est pas adaptée aux nouvelles réalités de l'évolution des caractéristiques démographiques.

Henry Sutherland est un gestionnaire recruteur intelligent qui est un chef de file à MetroCan. Il ne perd pas de vue le bilan lorsqu'il prend des décisions. Malgré son sens aigu des affaires et sa grande expérience de meneur, Henry n'a pas souvent travaillé avec des immigrants qualifiés. Comme Henry préfère se focaliser sur les objectifs de la compagnie et utiliser un style de gestion directe, il suppose que tout le monde partage ses préférences. Henry réalise lentement qu'il a beaucoup à apprendre et compte sur Dana pour le guider.

Greg Polson est un programmeur et membre de l'équipe de projet de MetroCan. Tarek est impatient de passer du temps avec Greg, qui, il se trouve, est également son compagnon d'orientation, afin de pouvoir se repérer dans l'entreprise. D'autre part, Greg n'est pas à l'aise dans ce rôle qu'on lui donne de compagnon de Tarek, et a l'impression qu'il n'en pas assez familier avec ces « affaires d'immigrant » pour pouvoir aider Tarek à se retrouver au sein de la compagnie et établir des contacts avec ses pairs.

Janet Muldoon est un membre-clé de l'équipe de projet de Tarek et est responsable de la gestion des finances et du budget du projet. Tarek est embêté par ce qu'il perçoit comme un manque de collaboration de la part de Janet, ce qui pourrait sérieusement avoir un impact sur la rapidité d'exécution des éléments livrables du projet.

Malika Khan est la femme de Tarek. Elle reconnaît les immenses différences qui existent entre la culture canadienne et celle de leur pays d'origine. Elle encourage Tarek, alors qu'il peine à s'adapter à son nouveau milieu de travail canadien. Malika cherche à améliorer ses compétences linguistiques en suivant un cours d'anglais des affaires et se lie d'amitié avec d'autres immigrantes qualifiées qui appartiennent à d'autres cultures que la sienne parce qu'elle sait qu'on s'enrichit lorsqu'on partage des idées et des connaissances.

CHAPITRE 1: Orientation, accompagnement et soutien au nouvel employé immigrant qualifié

7 minutes 19 secondes (0:00 – 7:19)

Tarek a accepté l'offre d'emploi de MetroCan pour le poste de gestionnaire de projet. Étant donné ses vastes compétences techniques et son expérience, Dana et Henry sont convaincus qu'il ne lui sera pas difficile d'atteindre les objectifs des projets et prévoient qu'il atteindra rapidement sa vitesse de croisière. Ce chapitre présente des scènes qui montrent les interactions typiques qui se produisent au cours de la première journée de travail d'un nouvel employé. Chaque scène met en lumière des pratiques communes d'orientation du nouvel employé et certains des défis reliés au processus dans le cadre d'un milieu de travail culturellement diversifié.

Scène 1: La visite d'orientation

Description de la scène

Tarek se présente pour sa première journée de travail, à la fois, emballé, nerveux et enthousiaste. Il est chaleureusement accueilli par Dana qui lui donne une vue d'ensemble de MetroCan par le biais d'une présentation portant sur la mission, la vision et les valeurs de l'entreprise de même que par une visite du lieu de travail et d'une reliure d'orientation pour sa gouverne.

Points-clés d'apprentissage

- S'informer au sujet des compétences interculturelles qui aident à atténuer les différences culturelles.
- Identifier des moyens d'incorporer des stratégies de compétences culturelles dans l'orientation des employés immigrants. qualifiés.

Notes de discussion pour le formateur

Alors que les entreprises deviennent de plus en plus multiculturelles, les stratégies de gestion du talent doivent également devenir plus inclusives et doivent prendre en considération les besoins, les valeurs et les facteurs de satisfaction de diverses cultures. Une bonne orientation du nouvel employé constitue la base sur laquelle se construit la relation de l'employé avec l'entreprise. Cette scène présente des pratiques communes d'orientation dans le milieu de travail qui peuvent être déjà connues par l'auditoire. Utilisez les questions de discussion qui suivent pour identifier les occasions d'améliorer les pratiques existantes qui visent à accommoder les besoins uniques des nouveaux employés immigrants qualifiés.

Questions de discussion

Culture

- Comment l'évolution des caractéristiques démographiques de la société canadienne se reflètent-elles au sein de votre entreprise?
- Comment voyez-vous votre entreprise bénéficier d'une équipe multiculturelle?
- Quelles différences culturelles entre Dana et Tarek avez-vous observées dans leurs interactions?
- Laquelle de ces caractéristiques culturelles avez-vous rencontrées dans votre propre entreprise?

- Identifiez certains des défis que rencontre Tarek dans cette scène qui peuvent être le résultat de différences culturelles. Comment Dana a-t-elle aidé à mitiger ces défis interculturels? Quelles autres gestes recommanderiez-vous?

Orientation dans le milieu de travail

- Qu'elles sont les pratiques d'orientation utilisées actuellement au sein de votre entreprise?
- De quels autres renseignements les nouveaux employés immigrants qualifiés ont-ils besoin pour réussir dans le milieu de travail canadien?
- Quels sont les moyens les plus efficaces pour transmettre cette connaissance au sein de votre entreprise?
- Identifiez certains des défis que rencontre Tarek dans cette scène. Lesquels de ces défis représentent des occasions d'améliorer ces pratiques au sein de votre entreprise?
- De quelles façons les gestionnaires de votre entreprise peuvent-ils créer proactivement des relations avec les nouveaux employés immigrants qualifiés?
- Comment votre entreprise, votre équipe et vos employés (y compris les immigrants qualifiés) profiteraient-ils d'un programme efficace d'orientation des nouveaux employés?

En résumé

Les professionnels des RH et les gestionnaires avant-gardistes utilisent une approche inclusive lorsqu'ils orientent les nouveaux employés immigrants qualifiés dans le milieu de travail. Au cours de la période d'orientation et par delà, offrir aux employés des ressources leur permettant de comprendre comment la culture affecte la qualité des interactions des individus et de l'équipe peut contribuer à développer des équipes multiculturelles à haut rendement.

Scène 2: La première réunion de l'équipe

Description de la scène

Henry fait une réunion pour présenter Tarek aux autres membres de l'équipe de projet. Henry est préoccupé par la capacité de Tarek de bien travailler avec les membres de l'équipe pour respecter l'échéance rapprochée du projet. Les présentations ne provoquent pas les réactions qu'avait espérées Henry. Au regard du premier échange entre Tarek et Janet, Henry s'inquiète que les interactions futures entre les deux n'aient un impact sur la réussite du projet et il s'adresse à Dana pour lui faire part de ses préoccupations. Ils décident ensemble d'affecter Greg au rôle de « compagnon » de Tarek, afin qu'il puisse agir comme mentor pour Tarek et l'aider à s'orienter au sein de MetroCan.

Notes de discussion pour le formateur

- Avoir une communication efficace est le plus grand défi pour les équipes multiculturelles parce que les styles de communication diffèrent selon les cultures. Pour que les membres de l'équipe règlent ces différences ils doivent d'abord comprendre que les gens communiquent de façon différente. Comprendre qu'il existe des styles différents de communication qui peuvent varier selon les cultures et comment ils peuvent avoir un impact sur les forces dynamiques et les perceptions de chacun des membres est la première étape de la création d'équipes efficaces. Les chefs d'équipe doivent recevoir une formation qui leur permet de reconnaître ces forces dynamiques et de créer un environnement qui amène la meilleure performance de chacun.
- Les premières réunions de lancement, lorsqu'elles sont bien menées, aident à introduire de nouveaux membres dans une équipe déjà existante. Idéalement, ces réunions donnent l'occasion aux membres de l'équipe de démarrer en douceur. À ce moment-là, la plupart des équipes discutent de ce qui assurera la réussite du projet. Ils se focalisent sur les rôles, les responsabilités et les détails du projet. Toutefois, les équipes efficaces discutent également de la fréquence de leurs communications futures de même que de leurs préférences en matière de communication (par ex. courriel c. téléphone), les besoins de souplesse et styles de travail.
- Une réunion de lancement en face à face permet de « mettre un visage sur un nom » pour chacun des membres de l'équipe. Cela fait une grande différence au niveau de la compréhension et de l'appréciation des uns et des autres en tant que collègues, offre un endroit où l'équipe peut rompre la glace et permettre à chaque membre de l'équipe de participer au processus d'intégration.

Points-clés d'apprentissage

- Reconnaître comment l'orientation culturelle d'une personne peut influencer son comportement au cours des présentations et d'interactions semblables.
- Reconnaître certaines des barrières à la communication imputables à des différences culturelles, auxquelles le nouvel employé immigrant peut être confronté sur le lieu de travail.
- Identifier des occasions et des stratégies pour atténuer les différences de styles de communication au cours des réunions d'équipe et dans les interactions individuelles.

Questions de discussion

- De quelle façon le comportement de Tarek était-il différent de celui des autres membres de l'équipe?
- Quelles différences de comportement attribueriez-vous à la culture de chacun d'entre eux? À la culture de l'entreprise?
- Identifiez les interprétations erronées de comportement que vous avez remarquées au cours de cette scène. Comparez ce que vous avez remarqué à ce que les autres indiquent. Pourquoi certains comportements sont-ils plus évidents que d'autres?
- Laquelle de ces manifestations d'ordre culturel avez-vous rencontrée dans votre propre entreprise?

- Identifiez certains des défis auxquels font face chacun des personnages dans cette scène. Quelles stratégies recommanderiez-vous à Henry? À Dana? À Tarek? Aux autres membres de l'équipe?
- Lesquels de ces défis sont pertinents pour vous dans votre rôle et/ou lieu de travail?
- Quel est l'impact de ne pas faire face à ces défis?
- Comment ces défis peuvent-ils être abordés au niveau organisationnel, au niveau de l'équipe et au niveau individuel?

En résumé

Les normes culturelles jouent un rôle très important dans la mécanique des relations interpersonnelles qui se développent au travail. Lorsque vous grandissez dans une culture, vous tenez pour acquis les normes, les valeurs et les comportements qui sont typiques à cette culture. Ceci permet à des groupes de gens qui appartiennent à la même culture de fonctionner de la même manière, selon des règles et des attentes des uns des autres inexprimées. Lorsque des collègues de travail ne partagent pas ce « logiciel culturel » interne de base, ils doivent devenir conscients de comment leur logiciel culturel diffère de celui de leurs collègues, et de quels ajustements chaque membre de l'équipe pourrait devoir faire pour que l'´équipe fonctionne efficacement.

Chapitre 1: Ressources

Veuillez vous référer aux Appendices 1 à 6 dans la section Références et Ressources de ce guide.

CHAPITRE 2: Travail d'équipe interculturel
11 minutes 18 secondes (7:20 – 18:31)

Les premières tentatives de Tarek pour communiquer avec les membres de l'équipe donnent des résultats mitigés. Dans ce chapitre, Tarek est en mesure de comprendre rapidement les éléments plus directs et faciles à communiquer de la culture du milieu de travail de MetroCan – comme le code vestimentaire décontracté au travail. Toutefois, Tarek commence rapidement à faire face aux normes, règles et attentes tacites qui pourraient potentiellement nuire à son rendement – et à celui de l'équipe.

Scène 1: Un jour nouveau et prometteur

Description de la scène

La conversation entre Tarek et Malika au petit-déjeuner montre la frénésie et l'enthousiasme que chaque nouvel employé apporte au lieu de travail. Cette scène illustre comment les membres de l'équipe peuvent bénéficier de l'enthousiasme et des idées qu'un nouveau membre peut apporter à l'équipe, quels que soient ses antécédents culturels.

Points-clés d'apprentissage

- Reconnaître comment les dimensions culturelles façonnent les normes de la culture d'entreprise.
- Explorer les attentes que les nouveaux employés immigrants qualifiés apportent au marché du travail canadien.
- Discuter comment l'infusion de nouvelles idées, de différentes attentes et de comportements culturellement différents pourraient créer des embûches dans la performance de l'équipe.

Notes de discussion pour le formateur

- Malgré les niveaux de complexité inhérents à des équipes multiculturelles, de tels groupes offrent de nombreux et réels avantages, notamment :
  - De meilleures solutions d'affaires découlant de la diversité de pensée (réflexion) et d'idées.
  - Une structure et un environnement organisationnels enrichis par la philosophie et l'unicité d'autres cultures.
  - Un environnement de travail qui favorise l'amélioration permanente et l'élaboration de produits et services améliorés, auquel contribue une ouverture à l'apprentissage de différentes méthodologies.
  - Des cadres d'entreprise qui apprécient la diversité, comprennent ses avantages et voient comment elle impacte positivement les employés et l'ensemble de l'organisation, ce qui entraîne l'élaboration de produits et services innovateurs.

Questions de discussion

- Quels traits de caractère, compétences et expérience Tarek peut-il possiblement apporter à l'équipe?
- Pensez aux personnes qui font partie de l'équipe de MetroCan. Identifiez comment chaque membre du groupe peut possiblement être influencé, soit positivement ou négativement, par le nouveau membre de l'équipe.

- Quels avantages potentiels l'équipe peut-elle tirer de l'intégration des compétences et de l'expérience de Tarek au groupe?
- Quelles questions sous-jacentes pourraient avoir un impact négatif sur la performance future de l'équipe si elles ne sont pas abordées?
- Quelles approches recommanderiez-vous pour aborder ces questions?

Scène 2: Communication dans le milieu de travail – L'effet du jargon des affaires, des acronymes et des idiotismes

Description de la scène

La communication est un outil important pour faciliter l'intégration de nouveaux employés immigrants qualifiés. Certains jargons des affaires et techniques, acronymes et idiotismes que les membres de l'équipe tiennent pour acquis sont nouveaux pour Tarek. Sa première rencontre avec Henry pour discuter objectifs et attentes indique des occasions d'améliorer la communication, en particulier au cours de la période d'accueil et d'intégration du nouvel employé.

Notes de discussion pour le formateur

- Le jargon existe dans tous les milieux de travail, et lorsqu'il est utilisé de façon appropriée, il peut s'avérer un moyen rapide de communiquer au sein d'un groupe de gens qui partagent une définition commune et une interprétation contextuelle de la terminologie. Lorsque des gens ont pris l'habitude d'utiliser des acronymes, des idiotismes et un jargon spécifique à leur profession ou environnement de travail, il se peut qu'ils ne réalisent pas toujours que d'autres personnes pourraient ne pas comprendre. Résultat, les nouveaux peuvent s'imaginer que l'utilisation du jargon est délibérée et qu'elle a pour but de les exclure.
- Les stratégies qui suivent aident à assurer une communication sans jargon, particulièrement avec de nouveaux employés :
  1. Soyez conscient des mots ou expressions que vous devez souvent expliquer aux personnes à l'extérieur de votre collectivité de travail et essayez de les éviter.
  2. Élaborez un point de référence central ou document auquel peuvent se référer les employés pour les définitions du jargon et des acronymes utilisés dans le cadre du travail.
  3. Demandez aux nouveaux employés de consulter cette liste au cours de l'orientation et de demander

Points-clés d'apprentissage

- Reconnaître les différences dans le style de communication de chaque membre de l'équipe.
- Identifier les défis à la communication (par ex., jargon, acronymes, idiotismes) particuliers aux nouveaux employés immigrants qualifiés qui pourraient affecter leur compréhension des objectifs et des attentes de performance de leurs patrons.
- Identifier et utiliser des outils et des stratégies de communication pour aider les nouveaux employés immigrants qualifiés à comprendre les objectifs et les attentes du milieu de travail (c.-à-d., glossaires d'acronymes, utilisation de mesures de performance qualitatives et quantitatives facilement comprises pour définir et communiquer les attentes, modèles, guides de référence rapides, listes de vérification).

des clarifications s'ils rencontrent des acronymes, du jargon ou des expressions qu'ils ne connaissent pas ou qu'ils ne comprennent pas.

Questions de discussion

- Au cours de cette conversation, Henry a donné un aperçu des objectifs d'affaires personnels de Tarek. Que recommanderiez-vous à Henry pour plus de clarté et pour utiliser les contributions potentielles de Tarek?
- En réponse à la préoccupation exprimée par Henry de lancer le produit sur le marché en moins de 100 jours, Tarek a répondu : « Pas de problème. Chez nous, on lançait un produit en la moitié moins de temps. » Comment Henry pourrait-il utiliser cette conversation comme occasion d'utiliser les compétences et l'expérience de Tarek?
- Quelles approches avez-vous trouvées utiles pour soutenir l'intégration d'un nouvel employé immigrant qualifié au sein de votre entreprise?
- Comment pourriez-vous améliorer votre approche quant à la communication des objectifs à de nouveaux employés? (par ex. clarté en ce qui a trait à l'évaluation du rendement, les processus et le calendrier, les rôles et responsabilités).
- Donnez des exemples de ce que vous ou d'autres gestionnaires de votre entreprise trouveraient difficile lorsqu'il s'agit de communiquer des objectifs de performance à de nouveaux employés au sein de votre entreprise.
- Quelles autres approches pourraient aider les nouveaux employés immigrants qualifiés à franchir la période initiale d'orientation au sein de votre entreprise?

Scène 3: Communiquer les objectifs de performance

Description de la scène

Tarek trouve le courage de demander à Henry des renseignements supplémentaires au sujet des objectifs stratégiques de MetroCan, dont il croit avoir besoin pour clarifier sa compréhension de ses objectifs de rendement. Bien que la première réponse d'Henry soit moins que claire, Tarek rencontre de nombreuses occasions de se familiariser avec la « nouvelle » culture de son milieu de travail.

Notes de discussion pour le formateur

- La planification de la performance implique de définir ce que l'on attend des gens pour ce qui est des tâches et objectifs, et les compétences nécessaires pour accomplir ces objectifs. Un modèle efficace d'amélioration du rendement aide les employés à voir comment leurs contributions s'inscrivent dans la direction d'ensemble de l'entreprise pour laquelle ils travaillent.

Points-clés d'apprentissage

- Dans certaines cultures, une compréhension de la direction stratégique de l'entreprise de même qu'une connaissance des buts et objectifs de l'entreprise est importante pour que les employés comprennent comment ils s'inscrivent dans la vision d'ensemble.
- Reconnaître comment les différences culturelles façonnent et influencent les comportements individuels, et comment ces comportements sont interprétés dans des interactions interculturelles (c.-à-d. rôles et relations formels et informels au sein des équipes; attentes et normes, les règles tacites, demande de clarifications et expression des besoins.)

- Pour réussir, la stratégie de l'entreprise doit être clairement comprise par tous ceux qui y contribuent à tous les niveaux. Autrement, ils ne sauront pas vers où s'oriente l'entreprise ou comment leur contribution aidera à atteindre les objectifs stratégiques. Élaborer et communiquer le plan stratégique dans l'ensemble de l'entreprise est essentiel afin de s'assurer que chaque personne comprenne comment, individuellement et collectivement, elle contribue à l'entreprise.

Questions de discussion

- Quels avantages voyez-vous à s'assurer que Tarek comprenne les initiatives stratégiques de MetroCan?
- Quels éléments spécifiques des initiatives stratégiques seraient pertinents pour Tarek?
- Quels renseignements fourniriez-vous à Tarek pour l'aider à comprendre les initiatives stratégiques de l'entreprise?
- Vers quelles ressources l'orienteriez-vous s'il était un employé de votre entreprise?
- Comment Henry pourrait-il en arriver à mieux comprendre ce dont Tarek pourrait avoir besoin pour accomplir ses objectifs de rendement?
- Comment communiquez-vous à l'heure actuelle les objectifs de rendement aux nouveaux employés de votre entreprise?
- Sur quoi Tarek s'est-il concentré en fin de compte au cours de la rencontre?
- Des comportements de l'équipe au cours de la réunion, qu'est-ce qui serait, selon vous, la norme dans le cadre d'une culture « formelle » comparativement à la culture plus « informelle » du Canada? Quels comportements seraient la norme dans une culture hiérarchique? Lesquels de ces comportements pourraient s'inscrire dans les normes de votre entreprise?

Scènes 4-7: Faire connaissance

Description de la scène

Ces quatre scènes mettent en lumière des cas où les différences culturelles ont la possibilité de s'intensifier et de faire dérailler les relations interpersonnelles entre les membres clés de l'équipe. Les signaux non-verbaux qui contiennent la majorité du sens dans la plupart des interactions interpersonnelles ajoutent aux défis de Tarek face aux règles et normes tacites de son nouvel environnement. Dans ces trois courtes scènes, ce qui n'est pas dit illustre avec éloquence les différences qui existent au sein du groupe.

- **Scène 4 : Les sujets tabous de la conversation**
  Tarek est impatient d'avoir l'occasion de développer un lien avec son compagnon d'orientation et invite Greg à se joindre à lui pour le déjeuner. Il est déconcerté par sa réticence à parler à un niveau personnel et apprend à ses dépens certaines des règles tacites de la culture canadienne et les tabous qui entourent certains sujets.
- **Scène 5 : Tarek présente une demande de budget**
  Tarek présente une demande de budget à Janet pour un programmeur principal.
- **Scène 6 : Non veut dire non**
  Tarek fait face à une autre forme de règles tacites lorsque Greg refuse son invitation à se joindre à lui pour le déjeuner.

- **Scène 7 : Rencontre de religions différentes**
  Janet découvre Tarek alors qu'il fait ses prières dans un bureau inoccupé.

Notes de discussion pour le formateur

Orientation et communication interculturelle

- Les nouveaux arrivants au Canada peuvent ne pas avoir développé une compréhension de la culture et des normes des affaires dans le milieu de travail canadien – et leurs collègues peuvent ne pas être conscient même des normes tacites qu'ils tiennent pour acquis. La première étape pour aider les employés à se familiariser avec les normes de l'entreprise est d'expliquer les comportements attendus. Les nouveaux employés immigrants qualifiés pourraient grandement profiter de guidance et de clarification pour ce qui touche les domaines où il y a le plus souvent de confusion.
- Une orientation sur les valeurs et comportements culturels commence par une conversation sur le sujet de la relativité culturelle. Une telle discussion peut commencer par un échange sur les normes de la culture nationale, et se poursuivre en passant par la culture régionale pour en arriver spécifiquement à la culture de l'entreprise. Par exemple, alors que la culture canadienne diffère de la culture indienne de plusieurs façons, la culture torontoise diffère également de la culture des petites villes de l'Ontario, et les cultures d'entreprise varient d'une entreprise à l'autre. Ces éléments de culture, qu'ils existent au niveau national, régional ou organisationnel, façonnent de manière significative les normes dans le cadre desquelles le nouvel employé est appelé à travailler.
- Les cultures nationales et régionales diffèrent dans leurs attentes et définitions de ce qui est un comportement ou des normes acceptables dans le cadre d'interactions sociales et comment celles-ci se traduisent dans le milieu de travail. Au nombre des secteurs habituels où les normes peuvent différer, on retrouve notamment :
  - Tenue vestimentaire au travail
  - Orientation dans le temps (entreprise tournée vers le passé ou vers l'avenir)
  - Salutations habituelles
  - Bavardage et tabous concernant les sujets de discussion culturellement inappropriés
  - Types de questions et à qui elles devraient être adressées
  - Comment participer à des réunions et présenter des suggestions
  - Comment demander des clarifications
  - Comment exprimer des préoccupations

Points-clés d'apprentissage
Communication interculturelle

- Reconnaître comment les différences culturelles influencent ce que les gens disent et font au cours des interactions individuelles.
- Comprendre les barrières à la communication qui peuvent se présenter dans le cadre de communications interculturelles.
- Discuter de stratégies pour éviter les conflits potentiels qui pourraient découler de malentendus interculturels.

Différences religieuses

- Reconnaître les différences culturelles reliées à la religion et à la foi, auxquelles on pourrait faire face dans un milieu de travail multiculturel.
- Discuter des responsabilités et des attentes reliées aux accommodements religieux dans le milieu de travail.
- Identifier des occasions de sensibiliser les gens aux différences culturelles et d'en favoriser une meilleure compréhension, particulièrement en ce qui a trait à la religion et la foi.

- Quand et comment sont fournis les commentaires correctifs
- Repas et pauses au travail; manger ensemble ou seul

- Le développement de compétences culturelles commence par la réalisation que les gens d'autres cultures ont des valeurs qui peuvent être différentes des nôtres. Cette réalisation est critique pour le nouvel employé et pour le compagnon d'orientation vu qu'elle leur permet de suspendre leur jugement de l'un et de l'autre, de recueillir des renseignements à partir des faits et de mieux comprendre le sens contextuel des comportements au cours de rencontres interculturelles.

Accommodements religieux

- Au Canada, la Charte des droits et liberté protège la liberté de religion et d'expression. La protection et l'accommodement de la religion dans le cadre du travail sont abordés dans les divers codes des droits de la personne dans l'ensemble du Canada. Le Code des droits de la personne de l'Ontario interdit la discrimination fondée sur des croyances religieuses. Croyance veut dire religion et comprend des groupes confessionnels non déistes, tels que les croyances spirituelles des cultures autochtones de même que de plus récentes religions authentiques. La protection des croyances s'étend également aux croyances, pratiques et observances religieuses personnelles. Ceci s'applique, même si les pratiques ne sont pas des éléments essentiels de la religion, pourvu que la personne y croie sincèrement.
- Bâtir la confiance et le respect mutuel est un aspect important de l'accommodement des croyances. Il incombe à tous les employés de s'assurer de l'équité et du respect des diverses croyances et pratiques religieuses. Certains employés peuvent se plaindre que d'accommoder les croyances religieuses des autres est inéquitable ou non-nécessaire. Profitez de telles occasions pour partager de l'information avec les collègues de travail, expliquant la politique de l'entreprise à l'égard des accommodements et peut-être pour demander aux employés qui sont ainsi accommodés de partager de l'information au sujet de certains aspects de leur religion ou de leurs croyances. Donnez l'occasion aux employés de poser des questions afin qu'ils soient mieux informés.

Questions de discussion

Communication interculturelle

- Dans les scènes 4 et 6, il est évident que Tarek et Greg ont des attentes différentes de leur jumelage dans le cadre du programme d'orientation de Tarek. Donnez des exemples des différences fondamentales des attentes de chacun?
- Qu'est-ce que Tarek attendait de Greg, à titre de compagnon d'orientation? En quoi cela diffère-t-il du rôle que Greg s'attendait à jouer?
- Si vous deviez affecter un employé au rôle de compagnon d'orientation dans votre entreprise, quelles seraient les attentes de ce rôle?
- De quelle façon prépareriez-vous le compagnon d'orientation pour son affectation?
- Quelles activités et ressources sont présentement en place pour les nouveaux employés de dans votre entreprise?
- La perception que le processus d'orientation crée plus de travail pour l'équipe est un défi communément soulevé par les entreprises. Quelle stratégie fonctionnerait pour votre entreprise afin de permettre l'accommodement des besoins de votre culture organisationnelle, des employés nouvellement immigrés et des employés en place à qui on demanderait de jouer le rôle de compagnon d'orientation?
- Comment pourriez-vous utiliser la feuille de travail intitulée La toile culturelle (Appendice 11) et d'autres ressources qui se trouvent dans la section Références et Ressources pour :
  - Préparer le nouvel employé immigrant qualifié et les autres nouveaux employés.
  - Choisir et préparer le compagnon d'orientation.

- Faire la promotion du travail d'équipe par le biais d'interactions positives au sein des employés.

Accommodement religieux

- Dana parle de l'importance d'offrir à Tarek un espace où il peut prier, et de la valeur de ce type d'accommodement religieux dans l'implication des employés et dans la promotion de MetroCan comme employeur de choix. À quelles autres raisons impérieuses pouvez-vous penser pour l'accommodement religieux?
- Dans la scène de la salle de prière, qu'auriez-vous fait, si vous aviez été à la place de Janet? Qu'auriez-vous fait si vous aviez été dans la position de Tarek?
- De quelles observances et/ou pratiques religieuses êtes-vous au courant dans votre milieu de travail? Quelles sont les stratégies que vous pouvez utiliser pour promouvoir la sensibilisation aux autres religions et leur compréhension dans votre milieu de travail?
- Discutez de stratégies proactives que Dana et Henry pourraient mettre en place à MetroCan pour favoriser une culture d'intégration?

Scène 8: Le conflit couve

Description de la scène

La tension continue de monter entre Janet et Tarek alors qu'il assure le suivi de sa demande de budget.

Notes de discussion pour le formateur

1. La culture influence l'efficacité du processus de communication. Il y a des différences culturelles dans la façon de formuler, d'exprimer et de recevoir les éléments verbaux et non-verbaux d'un message. Lorsque des gens de différentes origines culturelles communiquent entre eux, des malentendus peuvent souvent survenir.
2. L'apprentissage des mots, des définitions et de la grammaire d'une nouvelle langue est la première étape de développement de la capacité d'une personne de communiquer avec succès dans une nouvelle langue. Le deuxième et plus difficile aspect est de lire entre les lignes, comprendre les nuances, et utiliser et interpréter efficacement les signaux non-verbaux.
3. Bien que les barrières à la communication soient présentes dans les cultures homogènes, elles deviennent plus évidentes au cours d'interactions entre des personnes de cultures différentes. Certaines de ces barrières potentielles à la communication comprennent les écrans perceptuels, la langue et le jargon, et les différences de statut et de genre, et se retrouvent tant au niveau organisationnel qu'au niveau interpersonnel de la communication. Les différences sont expliquées plus avant à l'Appendice 10 : Barrières à la

Points-clés d'apprentissage

- Une communication efficace est un élément instrumental pour que les entreprises atteignent leurs objectifs et améliorent constamment leur performance. Plusieurs difficultés organisationnelle et de performance d'équipe découlent de malentendus au niveau interpersonnel.
- Par le biais d'une communication interpersonnelle efficace, la direction et les employés peuvent créer des liens, trouver des intérêts communs, échanger des renseignements, persuader et influencer, et atteindre des résultats. Des communications inefficaces amènent la confusion, l'anxiété, la frustration et des jugements erronés de la part des autres.

communication interculturelle, qui se trouve dans la sections des Références et Ressources de ce guide.

Questions de discussion

- Revenant à l'interaction entre Tarek et Janet, quelles ont été vos premières impressions face aux gestes de Tarek? Quelles ont été vos premières impressions de la réponse de Janet?
- Comparez vos impressions avec celles de vos pairs pour voir s'il y a des ressemblances ou des différences dans votre jugement de l'approche de Tarek et de la réponse de Janet.
- Quels changements (s'il y a lieu) suggéreriez-vous à l'approche de Tarek qui pourraient fonctionner dans le contexte culturel de votre entreprise?
- Quels changements (s'il y a lieu) suggéreriez-vous à la réponse de Janet qui pourraient fonctionner dans le contexte culturel de votre entreprise?
- Quels résultats vous attendriez-vous à voir si Tarek et Janet étaient plus conscients des contextes culturels différents qui influencent leurs interactions?
- Quelles autres stratégies recommanderiez-vous pour aider à réduire la tension entre eux?
- Dana se réfère aux diverses politiques présentement en place à MetroCan, qui ont pour objectif de promouvoir l'intégration.
  - Quelles stratégies aiderait à traduire ces politiques en actions spécifiques pour les gestionnaires et les employés de l'entreprise?
  - Quelles recommandations auriez-vous pour Henry, ou les gestionnaires recruteurs dans d'autres entreprises, pour éviter les situations difficiles ou problèmes potentiels et aider à gérer la relation entre Tarek et ses collègues de travail?

En résumé

La communication interculturelle est importante à tous les niveaux de l'entreprise et est une responsabilité partagée tant pour les gestionnaires que pour les employés. Comprendre, accueillir et aborder les différences culturelles par le biais d'une communication efficace maximise la capacité de chacun de créer des liens, trouver des intérêts communs, échanger des renseignements, persuader et influencer les autres, et atteindre des résultats.

Scènes 9 – 10: Promotion du travail d'équipe

Description de la scène

Ces scènes présentent deux exemples d'activités de promotion du travail d'équipe à MetroCan. Du point de vue de chacun des membres de l'équipe, les différences d'attitudes et de motivateurs de chaque personnage sont évidentes.

- **Scène 9 : Photo de l'équipe**
  Dana est préoccupée par l'expression faciale sérieuse de Tarek sur la photo de l'équipe, et est surprise par l'explication qu'il donne.

Points-clés d'apprentissage

- Comprendre comment les différences culturelles peuvent jouer un rôle dans la création d'une équipe cohésive.
- Reconnaître comment les différences entre les orientations culturelles individualistes par opposition à collectivistes et formelles par rapport à informelles peuvent influencer les attitudes face la création de l'équipe et leur impact sur le travail d'équipe.

- **Scène 10 : Promotion du travail d'équipe**
  Une soirée à la fortune du pot pour l'équipe est quelque chose qui plaît à tout le monde – ou non?

Notes de discussion pour le formateur

- Montrer un « esprit d'équipe » est une valeur qui est universellement appréciée dans les milieux de travail partout dans le monde. Toutefois, les personnes qui proviennent de milieux culturels différents divergent dans leur interprétations et attentes de comportements qui définissent celui qui fait preuve d'esprit d'équipe. Les différences de valeurs culturelles clés de l'individualisme par rapport au collectivisme et la tolérance au risque par rapport à l'aversion du risque ont le plus d'influence dans la formulation des préférences et des attitudes face au travail d'équipe et à la formation de l'équipe.
- La personne culturellement compétente est en mesure de reconnaître les différentes valeurs culturelles et comprend comment celles-ci sont reliées aux préférences et aux attitudes individuelles face à l'idée de former une équipe et de travailler en équipe. Cette compréhension permet l'élaboration et la mise en place d'approches de formation d'équipe qui séduisent et impliquent un groupe diversifié.

Questions de discussion

- L'équipe de MetroCan présente une diversité d'attitudes vis-à-vis la formation d'équipe. Comment décririez-vous l'attitude de chacun des personnages face à la formation d'équipe?
- Lesquelles d'entre elles se rapprochent le plus des vôtres? Laquelle s'en éloigne le plus?
- Sans mettre de côté vos propres préférences en matière de formation d'équipe, faites une liste d'activités de formation d'équipe qui vous plairaient.
- Choisissez un des personnages de la vidéo dont les attitudes face à la formation d'équipe sont les plus éloignées des vôtres. Comment procéderiez-vous pour identifier une activité de formation d'équipe qui leur plairait?
- Identifiez comment certains comportements dans cette scène pourraient être mal interprétés par une personne ayant une différente orientation culturelle. Comparez ce que vous avez remarqué avec ce que les autres indiquent. Pourquoi certains comportements étaient-ils plus évidents que d'autres?
- Quelles normes et activités de formation d'équipe de MetroCan reflètent certaines des pratiques de vos entreprises?

En résumé

La formation d'équipe efficace va par-delà les rituels et les cérémonies. Pour développer au maximum une équipe diversifiée, il est important d'introduire des processus et des normes pour l'équipe, d'établir des objectifs clairs, de définir les rôles, et de concevoir les récompenses et reconnaissances d'une façon qui prend en considération les différences culturelles. Pour que des équipes multiculturelles travaillent bien ensemble, tous les membres de l'équipe doivent sentir qu'ils font tous partie de la même équipe et qu'ils travaillent en vue des mêmes objectifs.

Chapitre 2 Ressources

- Les meilleures pratiques des récipiendaires du TRIEC Immigrant Success (IS). Visitez le site des TRIEC Immigrant Success Awards pour voir comment d'autres entreprises utilisent le

talent des immigrants qualifiés et intègrent avec succès les immigrants dans le milieu de travail et voyez les dossiers des personnes qui font preuve de leadership en matière d'inclusion au sein de leurs entreprises : http://www.isawards.ca

- Qu'est-ce qui fait que les équipes fonctionnent? http://www.fastcompany.com/magazine/40/one.html
- Veuillez consulter les Appendices 7 à 9 de la section Références et Ressources de ce guide.

CHAPITRE 3: Les relations entre employé et gestionnaire et entre pairs
8 minutes et 1 seconde (18:32 – 26:38)

Ce chapitre présente des exemples de défis de communication interculturelle auxquels Tarek fait face alors qu'il tente de travailler avec l'équipe pour respecter l'échéancier du projet. Chaque scène est un tremplin pour explorer comment les différences culturelles et les barrières à la communication peuvent avoir un impact sur la dynamique de l'équipe et la performance individuelle. Les barrières à la communication interculturelles présentées dans ce chapitre illustrent des occasions où les facteurs culturels ont un impact sur la clarté de communication.

Scène 1: L'importance du contact visuel

Description de la scène

Alors que Tarek, Greg et Janet se rencontrent pour discuter des résultats visés par le projet, il devient de plus en plus évident qu'un conflit interpersonnel subsiste entre Janet et Tarek. Au cours de la conversation, Tarek mentionne à nouveau le besoin d'un chef programmeur et d'un rédacteur technique. La réponse indirecte de Janet à sa demande le laisse pantois.

Points-clés d'apprentissage

- Reconnaître comment les malentendus culturels peuvent provoquer des conflits interpersonnels.
- Comprendre comment les différences de styles de communication peuvent influencer l'approche de chacun face à la résolution de conflits.

Notes de discussion pour le formateur

- Une communication efficace est un défi pour les équipes interculturelles parce que les styles de communication diffèrent selon les cultures. Pour que les membres de l'équipe règlent leurs différends, ils doivent comprendre et reconnaître les barrières à la communication qui existent dans les interactions interculturelles et envisager des moyens de résoudre les conflits qui surviennent suite à des malentendus culturels.
- Les différences culturelles dans les styles de communication, la langue, la hiérarchie/autorité et la prise de décision sont souvent des facteurs qui contribuent aux conflits interpersonnels. Ces différences peuvent potentiellement fausser les éléments verbaux et non verbaux d'un message et l'interprétation de ces messages.

Questions de discussion

- Quels sont les facteurs qui contribuent au conflit entre Tarek et Janet?
- Jusqu'à quel point Tarek et Janet sont-ils chacun responsables de l'échec de la communication?
- Quelles actions et approches recommanderiez-vous à chacun des deux pour résoudre le malentendu?
- Comment ce type de conflit vous affecterait-il si vous faisiez partie de l'équipe de MetroCan?
- Jusqu'à quel point ces questions résultent-elles de différences culturelles entre Tarek et Janet? Pourquoi?

- À titre de gestionnaire, comment agiriez-vous pour faciliter les communications interculturelles au sein de cette équipe? À titre de pair?

Scènes 2 – 6: Décoder les règles non écrites

Ces scènes présentent les problèmes qui font surface dans les interactions individuelles entre Tarek, Henry, Greg et Janet. Des défis spécifiques reliés aux différences culturelles dans les styles de communication et les approches face à la prise de décision font surface alors que l'équipe affronte des problèmes qui menacent le produit final escompté de leur projet.

Tarek est encore plus déconcerté par les règles et protocoles non écrits à MetroCan. Bien que Dana reconnaisse les différences culturelles qui se manifestent, les attentes qu'ont Tarek et Henry l'un de l'autre et la façon de communiquer ces attentes restent brouillées.

Points-clés d'apprentissage

- Comprendre comment les différences culturelles façonnent les styles et préférences de communication et influencent les comportements au sein de l'entreprise.
- Reconnaître les comportements culturellement différents qui se manifestent dans les interactions entre les cadres et les employés.
- Identifier les occasions d'accommoder les différences culturelles dans la prise de décisions et dans les approches à la résolution de conflits.

- **Scène 2 : Prise de décision par l'équipe**
  L'équipe (Henry, Greg, Janet et Tarek) se réunit pour discuter du plan de match.
- **Scène 3 : Le rapport sur la situation**
  Tarek reçoit un appel de Henry, qui demande un rapport sur la situation.
- **Scène 4 : La gardienne**
  Tarek rencontre Stephanie (l'adjointe d'Henry), et n'est pas prêt pour les règles de la « gardienne ».
- **Scène 5 : Les règles tacites**
  Stephanie donne des renseignements à Tarek, pour l'aider à comprendre la règle tacite qui veut qu'il prenne rendez-vous avec Henry.
- **Scène 6 : Dites-moi ce que je dois savoir**
  Henry demande un rapport de la situation et est frustré par le récit des événements que lui fait Tarek. Tarek est frustré par ce qu'il perçoit comme un manque de directives concrètes de la part d'Henry.

Notes de discussion pour le formateur

- Les différences entre les styles de communication sont les plus évidentes au sein d'équipes multiculturelles. Les communicateurs « formels » sont perçus comme étant très polis alors qu'ils observent des règles de politesse que les communicateurs « informels » négligent.
  - La plupart des Nord-Américains communiquent de façon informelle et préfèrent se parler d'égal à égal et éviter l'utilisation de titres. Ils peuvent même interrompre les autres et parler en même temps au cours des réunions.
  - Les communicateurs « formels » attendent leur tour pour parler. Souvent, ils attendent pour écouter ce que leur directeur a à dire avant d'exprimer une opinion. Vus de la perspective canadienne, ils peuvent être perçus, à tort, comme n'ayant pas grand-chose à dire. Les communicateurs « formels » ont tendance à provenir de cultures plus hiérarchisées comme

les pays asiatiques et latino-américains et vont s'incliner devant les personnes qui ont des titres plus élevés.

- Les nouveaux employés peuvent être déconcertés quant à la prise de décision s'ils ne savent pas clairement qui a l'autorité de prendre des décisions et si ces décisions sont prises isolément ou avec d'autres. Trois types de différences individuelles qui influencent le style de prise de décision sont directement reliés à la culture. Il s'agit de : tolérant à l'incertitude c. réfractaire à l'incertitude; individualiste c. collectiviste, et hiérarchique c. égalitariste.
  - La mesure dans laquelle le preneur de décision est prêt à tolérer le risque a une influence directe sur la quantité de renseignements qui lui sera nécessaire pour en arriver à une décision. Les personnes qui ont une tolérance à l'incertitude ont tendance à se sentir à l'aise de prendre des décisions à partir de quelques éléments-clés d'information. Les personnes réfractaires à l'incertitude d'autre part, auront besoin d'analyser de vastes quantités de données bien détaillées avant de prendre une décision.
  - Les personnes qui ont une orientation hiérarchique ne contrediront pas ce qu'ils pourraient percevoir comme étant une mauvaise décision par leur patron, parce qu'il en résulterait que la personne au statut plus élevé en perdrait la face. Les employés dans une culture égalitariste par ailleurs, n'hésiteront pas à présenter d'autres idées et à être en désaccord avec le patron, parce qu'ils se croient aussi capables d'assurer le succès; que la personne perde la face n'est pas une préoccupation.
  - La personne ayant une orientation individualiste se sentira à l'aise de prendre une décision sans se soucier de l'impact sur d'autres secteurs/personnes. En revanche, la personne qui a une orientation collectiviste prendra en considération l'impact plus général qu'auront chacune des options qui s'offrent avant de décider.

Questions de discussion

Penchez-vous sur les interactions de Tarek avec son directeur (Henry).

- Comment décririez-vous les styles et préférences de communication d'Henry? Comparez-les aux styles et préférences de communication de Tarek.
- Qu'est-ce qui apparaît comme difficile aux yeux d'Henry lorsqu'il communique avec Tarek? Qu'est-ce qui apparaît comme difficile aux yeux de Tarek lorsqu'il communique avec Henry? Pourquoi ces difficultés surviennent-elles?
- Que recommanderiez-vous à Tarek et à Henry pour aplanir les différences culturelles dans leurs styles et préférences de communication?
- Comment l'équipe de MetroCan répond-elle à Henry (c.-à-d. le chef)? Ont-ils tendance à s'en remettre aux figures de l'autorité comme Henry de la même façon que Tarek le fait pour des décisions importantes?

Penchez-vous maintenant sur les interactions de Tarek avec ses pairs et ses subordonnés.

- Quelle différence y avait-il dans le style de communication et l'approche de Tarek lorsqu'il traitait avec ses pairs (Greg et Janet) comparativement à une subordonnée (Stephanie)?
- Quels aspects de l'approche de Tarek sont caractéristiques d'une culture hiérarchique ou formelle?
- Quels problèmes pourraient découler de l'approche de Tarek si elle est utilisée dans un environnement culturel qui diffère du sien (c.-à-d. moins formel ou moins hiérarchique)?
- De quelle façon, selon vous, Tarek devrait-il adapter son approche face à Stephanie pour développer une relation de travail positive? Quelles adaptations à l'approche de Tarek face à ses pairs (Greg et Janet) recommanderiez-vous?
- Que recommanderiez-vous aux collègues de travail de Tarek pour l'aider à comprendre et à s'adapter à la culture de MetroCan?

Pensez à comment on indique les erreurs au sein de votre entreprise.

- Comment les gens réagissent-ils lorsque la rétro-information vient du patron? Quelles différences dans le style de rétro-information verrait-on si la rétro-information venait des pairs?

Pensez à comment les idées sont partagées au sein de votre entreprise.

- Qui prend l'initiative de l'échange d'idées au sein de vos entreprises?
- Est-ce que les gens de tous les niveaux se sentent à l'aise de faire des suggestions?
- De quelle façon votre entreprise profiterait-elle d'un afflux d'idées et d'approches nouvelles?

Pensez à comment les décisions sont prises au sein de votre entreprise.

- Qui est impliqué dans la prise de décision?
- Quel type d'information réclame-t-on?
- Qui a le dernier mot?
- Quels critères applique-t-on pour en arriver à une décision?

Identifiez des occasions et recommandez des stratégies pour votre entreprise :

- Quelles règles et normes non tacites pourraient poser des difficultés pour les employés immigrants qualifiés au sein de votre entreprise?
- Quels comportements observés dans ces scènes se retrouvent au sein de votre entreprise? Quels comportements posent problème?
- Quelles seraient les stratégies pour faire face à ces problèmes?

En résumé

Les équipes diversifiées ont la possibilité d'avoir une influence positive sur la créativité et l'innovation parce que chaque membre apporte connaissances, compétences et capacités au groupe. Toutefois, une dynamique d'équipe efficace est nécessaire pour réaliser ce potentiel. Lorsque des personnes d'horizons culturels différents travaillent ensemble, on peut s'attendre à une interprétation erronée des mots et du comportement. Pour limiter les malentendus culturels, les personnes culturellement intelligentes sont capables de s'abstenir de juger des comportements culturellement différents, de demander des éclaircissements et de maintenir une transmission ouverte d'information dans les deux sens.

Scène 7 – 8: Langue et communication

Dans cette scène, la tension monte alors que Tarek est de plus en plus frustré par son incapacité de communiquer avec Henry et Janet malgré ses efforts. Les difficultés de communication commencent à impatienter tout le monde.

- **Scène 7 : Détails, détails, détails!**
  Henry se sent inondé par la quantité d'information que lui fournit Tarek, et il ne cache plus sa frustration.
- **Scène 8 : Indiquer une erreur**
  Janet corrige un mot employé dans la présentation de Tarek; ce qui suscite une réaction inattendue.

Points-clés d'apprentissage

- Comprendre dans quelle mesure les barrières à la communication ont un impact sur les interactions interculturelles.
- Comprendre l'impact des filtres culturels qui affectent la clarté et l'efficacité des communications individuelles.

Notes de discussion pour le formateur

- Il est important de reconnaître qu'une compréhension de base de la diversité culturelle est la clé d'une communication interculturelle efficace. Développer une plus grande sensibilité et appréciation des différences culturelles dans le cadre des communications peut être un moyen de soutenir le rendement individuel et de l'équipe.
- Les différences langagières sont souvent blâmées comme première cause des malentendus. Bien que des barrières évidentes reliées au vocabulaire, à la grammaire et à la prononciation existent, elles ne sont pas toujours la cause d'une mauvaise communication. La compétence en communication est plus que d'apprendre un nouveau vocabulaire et une nouvelle grammaire – elle exige également la capacité de bien formuler et de bien décoder les messages. Les communications entre les membres de l'équipe seront plus efficaces si toutes les parties travaillent à développer une compétence culturelle, pas uniquement le nouvel immigrant qui se joint à l'équipe.
- Le style de communication se réfère à la manière que privilégie une personne pour donner et recevoir des renseignements dans une situation particulière. Il prend en considération le moyen privilégié :
  - d'organiser et de présenter l'information
  - d'encourager les autres et d'être encouragé
  - d'être d'accord ou de ne pas être d'accord avec les autres
  - de créer un climat de confiance et des relations avec les autres
  - de faire preuve de politesse
  - de négocier
  - d'établir la crédibilité
  - de résoudre des conflits
  - de prendre des décisions et de régler des problèmes
  - d'interrompre les autres et d'être interrompu
- La recherche a montré que dans la plupart des situations, un message qui est communiqué n'est pas seulement transmis par des mots. La compréhension commune des éléments non dits du message – le ton de la voix, les gestes et les expressions faciales – sont aussi importants lorsqu'il s'agit de s'assurer que les messages sont envoyés et reçus clairement.

Questions de discussion

- Qu'est-ce qui a contribué au fait que les messages soient envoyés et reçus efficacement et que les personnages se comprennent entre eux? Qu'est-ce qui a contribué aux malentendus?
- Quels éléments culturels ont influencé le style de communication privilégié de chaque personnage?
- Quels messages non exprimés Henry a-t-il tenté de communiquer à Tarek? Quels moyens avez-vous vu Henry utiliser pour transmettre ces messages?
- Jusqu'à quel point chacun des personnages a-t-il pu communiquer efficacement?
- Comment Henry pourrait-il adapter son style de communication pour accommoder le besoin de directives concrètes de Tarek? Comment Tarek pourrait-il adapter son style de communication pour s'adapter à Henry?
- Quels malentendus présentés dans ces deux scènes avez-vous connus ou observés dans votre milieu de travail?

- Comparez ce que vous avez observé avec ce que les autres remarquent. Pourquoi certains comportements sont-ils plus évidents que d'autres?
- Quels comportements observés ont la capacité d'avoir un impact sur les relations et la performance à n'importe quel niveau?

- Au sein de votre entreprise, quelles ressources et stratégies, dont vous connaissez l'existence, pourraient aider un nouvel employé immigrant à développer une meilleure compréhension des règles et des attentes non exprimées dans votre environnement?

En résumé

La capacité de reconnaître l'impact des différences culturelles sur les styles de communication exige de chaque membre de l'équipe qu'il soit prêt à donner et recevoir un accompagnement afin de communiquer clairement et efficacement tout en faisant des commentaires d'une façon respectueuse.

Les personnes culturellement compétentes sont capables de :
- Communiquer malgré les barrières de l'accent et de la langue.
- Interpréter précisément les comportements et les styles de communication culturellement différents.
- Évaluer équitablement les postulants pour un emploi et les employés à la lumière de leur compréhension des styles de présentation, des comportements culturellement différents et de leur facilité d'expression langagière.
- Promouvoir l'harmonie et le bien-être sur le lieu de travail en comprenant les motivations et les perspectives des autres.

Scène 9 – 10: Pratiques religieuses et accommodement

La déclaration « l'intégration est une voie à double sens » résume ce qui est au cœur des problèmes dans ces deux scènes. Dana reste pantoise lorsqu'elle apprend par l'entremise d'Henry que Tarek se lavait les pieds dans le lavabo des toilettes des hommes. Un client est entré pendant que Tarek se lavait les pieds et le client était clairement troublé par ce qu'il a vu. Henry est au bout de son rouleau et se tourne vers Dana pour une solution. Il craint que MetroCan ne perde des clients en raison du comportement de Tarek. Dana essaie de trouver une façon d'accommoder les besoins religieux de Tarek sans créer trop de problèmes à MetroCan.

- **Scène 9 : Pas les pieds dans le lavabo des toilettes!**
  Dana reste interdite lorsqu'elle apprend par l'entremise d'Henry que Tarek se lavait les pieds dans le lavabo des toilettes des hommes.
- **Scène 10 : L'intégration est une rue à double sens**
  Dana essaie de trouver une façon d'accommoder les besoins religieux de Tarek sans créer trop de problèmes à MetroCan. La capacité de comprendre et d'accommoder les besoins et la volonté, de part et d'autre, de s'ajuster sont la clé de la réussite de l'intégration.

Éléments-clés d'apprentissage
- Comprendre l'obligation de l'employeur canadien d'accommoder les observances et les besoins religieux.
- Comprendre comment l'accommodement peut aider à créer un milieu de travail positif et inclusif qui adopte la diversité culturelle et religieuse.
- Examiner des situations qui peuvent créer des difficultés exagérées aux employeurs et qu'est-ce qui est un accommodement raisonnable et déraisonnable des observances et besoins religieux.

Notes de discussion pour le formateur

- « En vertu du *Code des droits de la personne* de l'Ontario, la discrimination en raison de la religion (croyance) est illégale. Chacun doit avoir accès aux mêmes chances et aux mêmes avantages, et doit être traité avec dignité et respect sans égard à sa religion. » *(Source : http://www.ohrc.on.ca/fr/issues/religious_rights)*
- « La religion, comprend les pratiques, les croyances et les cérémonies qui font partie de la foi ou de la religion. Cela ne comprend pas les points de vue moraux, éthiques ou politiques de la personne, les religions qui encouragent la violence ou la haine envers autrui, ni celles qui enfreignent la loi pénale. » *(Source : http://www.ohrc.on.ca/fr/issues/religious_rights)*
- L'objectif du Code est d'aider à promouvoir un environnement de compréhension et de respect mutuel pour la dignité de chaque personne de façon à ce qu'ils puissent sentir qu'ils sont une part valable de la société qui peut contribuer. Les employeurs doivent comprendre leurs obligations en vertu du Code.
- Employeurs et employés partagent les responsabilités mutuelles dans la mise en place de pratiques inclusives et respectueuses y compris une politique et des pratiques d'accommodement religieux, pour accommoder les besoins religieux dans le milieu de travail.

Questions de discussion

- Si vous étiez comme le client qui est entré dans les toilettes pendant que Tarek se lavait les pieds dans le lavabo, quelle aurait été votre réaction immédiate? Quelles impressions immédiates en formeriez-vous?
- Comment vos pairs réagiraient-ils s'ils faisaient face à une situation semblable dans votre milieu de travail?
- De quelle façon de telles questions seraient-elles traitées par les gestionnaires de votre entreprise?
- Ce type de réactions reflètent-elles la politique de votre entreprise en ce qui a trait à l'accommodement des différences religieuses?
- Quelles responsabilités spécifiques attendez-vous de Tarek, d'Henry et de Dana afin d'assurer un accommodement raisonnable?
- Qu'est-ce qu'une politique d'accommodement religieux devrait comporter – c.-à-d. quelles sont les premières mesure qu'une entreprise doit adopter pour accommoder les besoins religieux?

En résumé

La Commission canadienne des droits de la personne a précisé certains des droits et des obligations de l'employé qui demande un accommodement aussi bien que ceux de la personne ou de l'entreprise responsable de fournir l'accommodement. L'obligation de l'employeur d'accommoder exige des efforts raisonnables sans toutefois entraîner des difficultés indues. Ce niveau d'accommodement a été expliqué par la Commission comme exigeant que des démarches raisonnables soient entreprises pour accommoder sans interférence indue dans l'exploitation de l'entreprise de l'employeur et sans charge financière indue pour l'employeur. Le terme « indu » implique qu'un certain niveau de difficulté ou de dépense de la part de l'employeur sera nécessaire. Ce qui peut être une difficulté indue pour un employeur peut ne pas l'être pour un autre employeur. L'élaboration d'une politique d'accommodement religieux est la première étape à franchir pour aborder la question des besoins religieux. Toutefois, la formation des employés est également nécessaire pour assurer que les différences religieuses soient respectées.

Les étapes suivantes guideront les employeurs dans le traitement des demandes des employés d'accommodement des observances religieuses sur le lieu de travail :

- Mettez-le par écrit.
- Répondez à la demande dans un délai raisonnable.
- Si nécessaire, demandez plus de clarification ou d'information à l'employé quant à l'observance ou le besoin religieux.
- Évaluez le besoin d'accommodement en raison des besoins d'observance religieuse de l'employé – c.-à-d. code vestimentaire, horaire, absence pour motif religieux.
- Consultez les intervenants et soyez à l'affût de pratiques prometteuses dans ce domaine.

Ressources pour le Chapitre 3

Veuillez vous référer aux Appendices 10 à 12 de la section Références et Ressources de ce guide.

CHAPITRE 4: Examen du rendement: récompenses et reconnaissance

10 minutes 1 seconde (26:39 – 36:45)

Le moment est presqu'arrivé pour l'examen du rendement de Tarek au bout de trois mois, ce qui marque la fin de sa période probatoire à MetroCan. En préparation pour la rencontre, Dana indique à Tarek comment remplir l'autoévaluation d'examen du rendement. En même temps, Henry reçoit des conseils sur comment donner une rétro-information. Ce chapitre présente des situations qui soulignent la mesure dans laquelle les différences culturelles influent sur l'efficacité de la rétro-information sur le rendement dans le contexte d'un milieu de travail diversifié.

Scènes 1 – 2: Se préparer pour l'examen du rendement

Dana donne des directives à Tarek et à Henry alors qu'ils se préparent tous deux en vue de la rencontre d'examen du rendement au bout de trois mois. Tarek ne comprend pas bien les critères qui seront utilisés pour évaluer son rendement. Henry est impressionné par les connaissances techniques de Tarek, mais est préoccupé par l'incapacité de Tarek à s'entendre avec les membres de son équipe et à s'assurer que les produits du projet soient terminés à temps. Ces scènes soulignent l'importance de formuler clairement les objectifs de rendement afin d'assurer une compréhension et une appropriation partagées de ce que l'on attend et de ce qui est requis.

- **Scène 1 : Tarek prépare son autoévaluation**
  Tarek est préoccupé par le fait qu'il ne comprend pas comment son rendement sera évalué, et s'adresse à Dana pour des conseils.
- **Scène 2 : Henry évalue sa démarche face à sa rétro-information**
  Henry exprime son insatisfaction par rapport à certains aspects du rendement de Tarek. Dana tente d'aider en donnant à Henry des indications sur comment donner une rétro-information spécifique au rendement.

Points-clés d'apprentissage

- Reconnaître jusqu'à quel point la communication claire d'objectifs particuliers de performance est essentielle si l'on veut aider les nouveaux employés immigrants qualifiés à atteindre leur plein potentiel.
- Reconnaître comment les styles individuels de communication reliés aux facteurs culturels affectent la façon de participer au processus de gestion de la performance de chacun.

Notes de discussion pour le formateur

- Lorsqu'une rétro-information est donnée dans un contexte culturel homogène, les malentendus sont moins probables parce que chaque participant interprète les messages en utilisant des sens et des contextes semblables. La rétro-information dans un contexte multiculturel est plus probablement sujette à des interprétations différentes et à des sens attribués.
- Les différences culturelles ont le potentiel d'entraîner des malentendus et des conflits entre l'employé et le gestionnaire. Deux questions importantes qui font dérailler la relation : les employés et les gestionnaires ne partagent pas une compréhension commune des attentes de rendement, et les différences quant à la façon de chacun de donner ou de recevoir la rétro-information. Ces deux problèmes peuvent miner l'efficacité du processus de gestion du rendement de même que la relation. Pour réussir à aplanir les différences culturelles, les

gestionnaires et les employés doivent comprendre et reconnaître les barrières à la communication qui existent dans les interactions interculturelles.
- Les valeurs et les comportements associés à la culture sont profondément ancrés en chacun de nous. Lorsqu'un immigrant, qui arrive dans un nouveau pays ou entre dans une entreprise, se faire dire que « les choses se font différemment ici », ce n'est souvent pas suffisant pour surmonter les comportements habituels. Les gestionnaires et les employés immigrants qualifiés doivent travailler ensemble pour identifier et communiquer les différences et des ajustements peuvent s'avérer nécessaires de part et d'autre.

Questions de discussion

Dana conseille Tarek et Henry sur la façon de se préparer en vue de la rencontre d'examen du rendement.
- Quels aspects des recommandations de Dana font actuellement partie de vos pratiques de gestion du rendement?
- Quelles autres pratiques recommanderiez-vous pour gérer efficacement le rendement individuel?
- Quels facteurs reliés aux styles de communication fondés sur la culture peuvent avoir contribués au malentendu entre le message d'Henry et l'interprétation de Tarek?
- Si vous deviez faire face à une situation semblable, que feriez-vous de différent à titre de gestionnaire? Si vous étiez un employé?

Scènes 3 – 4: Le grand jour arrive

C'est le moment de l'examen de rendement de Tarek, et Henry est confiant qu'il est suffisamment préparé pour donner une rétro-information claire. Alors qu'il passe en revue le raisonnement qui sous-tend son approche à la rétro-information, il est évident qu'il s'agit d'une approche qu'il a déjà utilisée.

- **Scène 3 : Pas de tenue décontractée aujourd'hui** Tarek est enthousiaste à l'approche de son examen du rendement et porte complet-cravate pour l'occasion.
- **Scène 4 : Qu'est-ce qu'Henry voulait dire?** Henry donne à Tarek une rétro-information sur sa performance, mettant en application son interprétation des suggestions de Dana. Henry est confiant que la livraison de sa rétro-information est claire, directe et facilement comprise.

Points-clés d'apprentissage
- Reconnaître comment les différences culturelles influent sur la façon de donner une rétro-information, et l'interprétation et la réaction de la personne à qui s'adresse la rétro-information sur la performance.

Notes de discussion pour le formateur

- Les nouveaux employés apportent des attentes par rapport à leur milieu de travail qui sont façonnées par des cultures, expériences et personnalités différentes. Ces éléments influencent les attitudes et les comportements des personnes face à leur évaluation de rendement, qui peuvent différer de ce que l'on attend dans une nouvelle culture du milieu de travail.
- Les gestionnaires dans un milieu de travail multiculturel auraient avantage à être mieux en mesure de comprendre et de reconnaître les agents de valeurs culturelles du comportement,

principalement ceux qui se rapportent au collectivisme/individualisme, à la hiérarchie et à l'orientation face au risque.

- Les facteurs reliés à la culture peuvent parfois dicter des comportements qui pourraient être mal interprétés comme étant des problèmes de rendement. Souvent ces problèmes peuvent être facilement corrigés en discutant de manière explicite tout conflit apparent entre l'approche de l'employé et les valeurs du milieu de travail.
- Façonner son approche pour accommoder les différences culturelles lorsqu'il s'agit de communiquer les attentes de performance et d'offrir une rétro-information favorise la compréhension et l'acceptation. Par exemple, une approche plus indirecte à la rétro-information qui est présentée comme une suggestion est souvent mal interprétée par les gens qui ont l'habitude d'une correction directe.

Questions de discussion

- Quelles valeurs culturelles avez-vous reconnues dans l'attitude de Tarek face à son futur examen du rendement?
- Quelle est votre interprétation de la rétro-information qu'Henry a donné à Tarek? Le message était-il direct ou ambigu? Était-ce clair qu'Henry s'attendait à ce Tarek règle ses problèmes avec Janet?
- Quelles similarités et/ou différences avez-vous remarquées entre l'approche d'Henry pour donner sa rétro-information et la vôtre?
- Que conseilleriez-vous à un dirigeant comme Henry pour qu'il s'assure que son message et la rétro-information de l'examen du rendement soient clairement compris?
- Selon votre expérience à recevoir une rétro-information ou à donner des rétro-informations à vos subordonnés immédiats, dans quelle mesure le style de rétro-information d'Henry est-il efficace lorsqu'il communique avec de nouveaux employés ou des employés de culture différente?

Scène 5 – 7: Qu'est-ce qui se cache sous la surface

Dana réalise que Tarek a mal compris la rétro-information au sujet de son rendement et parle à Henry pour confirmer le message voulu. Tarek est renversé lorsqu'il apprend par Dana qu'il s'est fourvoyé dans sa compréhension des commentaires d'Henry et impute sa mauvaise compréhension à la douceur d'Henry. Plus tard, pendant un dîner avec des amis, qui sont également des immigrants, Tarek qualifie la rétro-information canadienne de « rétro-information sandwiche ». Une seule chose est claire pour Tarek, Malika et leurs amis : les Canadiens sont très difficiles à comprendre.

- **Scène 5 : Téléphone en panne (Broken Telephone)** Tarek interprète les commentaires d'Henry comme étant positifs, et transmet ceci à Dana.
- **Scène 6 : Il en faut pas se fier aux apparences** Dana parle avec Tarek pour rétablir les faits.

Points clés d'apprentissage

- Identifier les défis associés à la livraison et à la réception de commentaires sur la performance, du point de vue du cadre et du point de vue de l'employé immigrant qualifié.
- Comprendre les approches à la livraison de la rétro-information sur la performance à des employés culturellement différents.

- **Scène 7 : La rétro-information sandwiche NE CONVIENT PAS à tout le monde**
  Au cours d'un dîner avec des amis qui sont également des immigrants, Tarek parle de la rétro-information canadienne comme d'une « rétro-information sandwiche ». Une seule chose est claire pour Tarek, Malika et leurs amis : les Canadiens sont difficiles à comprendre. On encourage souvent les gestionnaires d'Amérique du Nord à utiliser la technique du « feedback sandwich » lorsqu'ils offrent une rétro-information à leur personnel. Cette scène présente des résultats inattendus qui découlent du fait d'utiliser cette technique de communication dans un environnement interculturel.

Notes de discussion pour le formateur

- Les employés qui ne connaissent pas le style typique de communication de rétro-information peuvent mal interpréter le message qui leur est transmis et râter l'essentiel du commentaire correctif.
- Tout le monde a la responsabilité de participer positivement et activement au processus d'examen du rendement. Lorsque les attentes de rendement sont communiquées clairement, des relations fructueuses entre gestionnaires et employés s'établissent, ce qui permet à l'équipe de travailler en vue d'atteindre ses objectifs. Encourager les nouveaux employés immigrants qualifiés à participer au processus d'examen du rendement peut ne pas toujours produire les résultats escomptés si les différences culturelles ne sont pas prises en considération. Par exemple, un nouvel employé peut ne pas se sentir à l'aise de demander de l'aide si son orientation culturelle est très individualiste; offrir une rétro-information vers le haut ou à un pair peut ne pas être facile pour une personne orientée vers une culture hiérarchique.

Questions de discussion

- Quels éléments de culture ont eu un impact sur la communication entre Tarek et Henry, et ont été source de malentendus entre les deux?
- Quelles étaient les responsabilités de Tarek pour assurer un bon déroulement de l'examen du rendement?
- Que recommanderiez-vous à Henry pour l'aider à donner sa rétro-information en tenant compte des différences culturelles de Tarek?
- Indiquez les interprétations erronées de comportements que vous avez remarquées au cours de cette scène. Comparez ce que vous avez remarqué avec ce que les autres ont indiqué. Pourquoi certains comportements sont-ils plus apparents que d'autres?
- À quels défis de même nature avez-vous fait face (ou avez entendu parler) au sein de votre entreprise?
- Comment pourriez-vous appliquer ce que vous avez appris de cette discussion dans votre rôle?

En résumé

Ne pas pouvoir formuler et clarifier les attentes de rendement peut entraîner une diminution de confiance chez l'employé. N'oubliez pas les différences culturelles lorsque vous communiquez les objectifs de rendement et la rétro-information afin de vous assurer qu'ils soient clairs, qu'ils minimisent le risque d'une mauvaise interprétation et que le message voulu a été entendu.

Chapitre 4 Ressources

Veuillez vous référer à l'Appendice 13 de la section Références et Ressources de ce guide.

CHAPITRE 5: Retenir le talent des immigrants qualifiés

11 minutes 6 secondes (36:46 – 47:50)

Ce chapitre explore l'importance de la compétence culturelle individuelle et organisationnelle dans la promotion de pratiques de gestion de talent inclusives et la facilitation de la possibilité de la personne de « s'insérer ». Alors que l'équipe de MetroCan s'achemine vers l'atteinte de son objectif, l'impact des conflits interpersonnels sur le rendement l'équipe et ses membres est présenté, avec une focalisation sur la valeur accordée aux compétences générales. Ce chapitre offre aussi des exemples de comment les différences culturelles peuvent être reconnues et prises en considération dans les pratiques de récompenses et reconnaissance, les célébrations et les stratégies de rétention des entreprises.

Scènes 1 - 2

Tarek continue de faire face à des difficultés dans son travail avec Janet, qui l'ignore complètement maintenant, lui et ses demandes de budget. Dans ces scènes, Tarek est de plus en plus découragé par les difficultés qu'il rencontre. Il réalise peu à peu que des changements doivent se produire pour que l'équipe réussisse et pour qu'il trouve sa place à MetroCan.

- **Scène 1 : Un équilibre des compétences**
  Greg et Tarek discutent comment les capacités techniques de Janet la rende précieuse pour le groupe, malgré les conflits qu'elle a rencontrés avec les membres de l'équipe.
- **Scène 2 : Devrais-je rester ou devrais-je partir?**
  La détermination de Malika s'affaiblit alors que la pression sur Tarek persiste. Elle avance une suggestion surprenante, que Tarek envisage sérieusement.

Points-clés d'apprentissage

- Comprendre les différences de perception entre la culture nord-américaine et d'autres cultures face à l'importance des compétences spécialisées et des compétences générales dans le milieu de travail.
- Reconnaître l'importance de distribuer des récompenses et reconnaissances significatives d'une façon qui respecte à la fois les valeurs de l'entreprise et les valeurs culturelles des employés.
- Identifier des occasions et des ressources pour soutenir l'élaboration de pratiques de gestion de talent qui reflètent une compétence culturelle au sein de l'entreprise.

Notes de discussion pour le formateur

- Une structure organisationnelle inclusive fait en sorte qu'il soit plus facile pour les employés de s'insérer et de faire partie d'une équipe hautement opérationnelle. Un milieu de travail inclusif permet à une entreprise d'acceuillir la diversité et la richesse des antécédents et des perspectives que les employés immigrants qualifiés apportent et d'utiliser leurs talents diversifiés pour en arriver à des solutions d'affaires gagnantes.
- Des professionnels culturellement compétents dans un environnement multiculturel sont souples, perceptifs, ouverts d'esprit et tolérants face à l'ambigüité et aux différences. La volonté et la capacité d'envisager les questions du point de vue d'un nouvel arrivant ou d'un étranger accroissent la capacité de la personne de réagir aux problèmes qui découlent des différences culturelles.

- Globalement, on s'attend à ce que les travailleurs possèdent une combinaison de compétences techniques et de compétences générales pour réussir. Toutefois, la combinaison optimale perçue entre ces deux types de compétences diffère selon les cultures. Les cultures et/ou entreprises hiérarchiques accordent plus de valeur aux compétences techniques; les cultures égalitaristes insistent davantage sur les compétences générales. Par exemple, en Russie, le poids relatif moyen accordé aux deux types de compétences pourrait être de 90 % pour les compétences techniques et de 10 % pour les compétences générales. En revanche, dans le milieu du travail canadien caractéristique, les compétences techniques se situeraient à environ 60 % et les compétences générales à 40 % (Schein, Edgar H. 1997).

Questions de discussion

- À partir des commentaires de Greg au sujet de Janet, « Personne dans la compagnie ne l'aime. Dommage, elle est bonne dans ce qu'elle fait. », et du comportement de Janet à l'égard de Tarek, quelles impressions auriez-vous de la culture organisationnelle de MetroCan?
- Quelle valeur accorde-t-on aux compétences générales par rapport aux compétences techniques à MetroCan?
- Quelles différences culturelles contribuent à la tension qui persiste entre Tarek et Janet?
- Si vous faisiez partie de l'équipe de MetroCan, qu'est-ce qui vous préoccuperait dans la relation entre Tarek et Janet? Comment y répondriez-vous?
- Quelles approches recommanderiez-vous aux divers personnages (Tarek, Janet, Henry, Dana et Greg), pour aider à résoudre le conflit?
- Qu'est-ce qui vous amènerait à envisager d'abandonner une situation comme celle de Tarek?

Scènes 3 – 5: Célébrations, récompenses et reconnaissance

Dans ces scènes, les récompenses et la reconnaissance compte pour beaucoup dans l'implication des employés. Le contraste entre la reconnaissance silencieuse de Tarek des contributions de l'équipe par rapport aux toasts au champagne d'Henry et de Dana sont deux exemples de la façon de célébrer des équipes. De plus, les spectateurs ont la possibilité d'entrevoir les divers facteurs motivants, les récompenses et incitatifs à prendre en considération du point de vue de différentes cultures.

- **Scène 3 : Le potentiel de Tarek ressort de manière éblouissante**
  Le projet est presque terminé et Tarek a réussi à rallier l'équipe pour atteindre ses objectifs. Dana est ravie lui de faire une offre d'emploi à plus long terme accompagnée d'une série de mesures de rétention. La réponse de Tarek surprend Dana aussi bien qu'Henry.
- **Scène 4 : Explorer les options**
  Tarek et Malika parlent d'envisager de nouvelles possibilités. La répugnance à se déraciner encore une fois est évidente, mais la promesse d'un contexte dans lequel il serait plus facile de s'intégrer est attirante.
- **Scène 5 : Célébrations, récompenses et reconnaissance**
  L'intégration a été un parcours difficile pour l'équipe de MetroCan. Toutefois, leur persévérance et leur bonne volonté à s'adapter a rapporté et l'avenir est prometteur. Les leçons tirées du processus sont précieuses pour Tarek, Dana et Henry. Seront-ils mieux préparés pour accueillir le prochain membre de l'équipe issu de l'immigration?

Notes de discussion pour le formateur

- Au sein d'équipes diversifiées, il est important que les gestionnaires développent un bonne compréhension et capacité de différencier les motivations du personnel ou des partenaires. Pour ce faire, le gestionnaire doit mieux écouter, poser plus de questions, d'observer le langage corporel plus systématiquement, et rechercher plus de confirmations indépendantes de ses conclusions qu'il ne le ferait dans une équipe à culture unique.
- L'insertion organisationnelle et la qualité du leadership sont les principales raisons qui pourraient amener un employé à quitter une entreprise. Les gestionnaires des personnes et les entreprises investissent temps, efforts et argent dans le processus de dotation en personnel, afin de rassembler ce qu'ils croient être les meilleurs effectifs aux compétences exceptionnelles qui s'insèrent bien dans la culture unique de l'entreprise. Dans le marché mondial du travail actuel, fort concurrentiel, les employés les plus performants ont souvent à choisir à partir de plusieurs offres avant d'accepter un poste.
- Les coûts d'un fort roulement de personnel peuvent être incroyables. Parmi les coûts substantiels qui découlent du départ d'une personne d'une entreprise, il faut compter les frais de recrutement, les frais de formation, la perte de productivité et la perte de ventes.

Points-clés d'apprentissage

- Les employés immigrants qualifiés apportent une abondance d'expérience dont peuvent profiter les entreprises, si l'employé décide de rester. L'intégration efficace d'immigrants qualifiés (et d'autres employés) au sein de l'entreprise exige l'élaboration et la mise en place de stratégies qui leur donnent des raisons et la motivation de rester.
- Un effectif multiculturel peut également exiger de répondre à une plus vaste diversité en ce qui a trait à ce qui motive les employés et aux types de récompenses qui sont significatifs à leurs yeux. Ceci est essentiel pour impliquer, motiver et retenir les employés les plus productifs.

Questions de discussion

- Qu'est-ce qui dans célébration de reconnaissance d'Henry et de Janet a rendu mal à l'aise Tarek? Pourquoi préfèrerait-il une fête plus simple, plus discrète?
- Quels éléments de la culture d'une personne pourraient influencer sa préférence pour une forme de reconnaissance plus personnelle ou plus publique?
- Que feriez-vous pour reconnaître une personne dont les préférences sont semblables à celles de Tarek? Qu'en est-il de la reconnaissance d'une personne dont les préférences sont semblables à Henry?
- Quels éléments des mesures de rétention proposées par Dana, une personne ayant une orientation plus hiérarchique trouverait-elle attirants?
- Quels éléments des mesures de rétention n'attireraient pas une personne ayant une aversion au risque?
- Pourquoi Tarek pourrait-il toujours envisager de quitter MetroCan, malgré les mesures de rétentions qui lui sont offertes?
- Quelles stratégies et approches recommanderiez-vous, pour aider à impliquer Tarek et l'encourager à rester?

En résumé

La compétitivité future de l'économie canadienne dépend du développement d'une main-d'œuvre hautement qualifiée et d'un marché du travail souple, avec la reconnaissance que les immigrants constituent une part importante du réservoir de main-d'œuvre canadien. Alors que les employeurs deviennent de plus en plus capables d'attirer et d'embaucher de nouveaux immigrants au sein de leurs entreprises, la nécessité d'élaborer et de mettre en place des stratégies inclusives de gestion du talent pour retenir et promouvoir les nouveaux effectifs devient essentielle.

Comprendre l'expérience du nouvel arrivant, le processus d'embauche des immigrants, comment créer une culture du travail inclusive et comment adapter les politiques de travail pour accommoder les immigrants est essentiel si l'on veut que les employeurs réussissent à attirer, intégrer et retenir le talent des immigrants qualifiés. Une intégration fructueuse des nouveaux immigrants qualifiés dans le milieu de travail exige tant de l'entreprise que de l'employé nouvellement immigré qu'ils développent une sensibilisation aux cultures et entreprennent des changements au niveau organisationnel et personnel.

- Pour l'entreprise et sa direction, il est important d'identifier les barrières systémiques au sein de l'entreprise, d'élaborer des politiques, des programmes et des pratiques pour éliminer ces barrières, et de mettre en place des stratégies pour promouvoir une culture organisationnelle inclusive.
- Le nouvel employé immigrant doit développer une sensibilisation à la culture du milieu de travail et comprendre les attentes et les pratiques commerciales qui s'attachent à son rôle. Il est aussi nécessaire de reconnaître que de solides compétences techniques doivent être équilibrées par de solides compétences en communication interpersonnelle et interculturelle pour intégrer avec succès la nouvelle entreprise.

Chapitre 5 Ressources

- Ressources humaines et développement des compétences Canada (RHDCC) Compétences essentielles
- http://www.rhdcc.gc.ca/fra/competence/ACE/index.shtml

- RHDCC Fiche de conseils sur le travail d'équipe
- http://www.rhdcc.gc.ca/fra/competence/ACE/outils_soutiens/outils_public_cible/conseils_te.shtml
- http://www.nald.ca/library/learning/hrsdc/essential_skills/wwo_tip_sheet/wwo_tip_sheet.pdf (active link)

- RHDCC Problème RÉGLÉ! Guide pour les employeurs et les formateurs
- http://www.rhdcc.gc.ca/fra/competence/ACE/outils_soutiens/outils_public_cible/probleme_regle_employeurs_formateurs.shtml
- Que veulent les employeurs? – Des compétences transférables ou générales?
- http://www.onip.ca/article/15/

- Veuillez vous référer à l'Appendice 14 de la sections Références et Ressources de ce guide.

Vidéo Intégrer le talent – Guide de facilitation
Références et Ressources

Table des matières

Appendice 1: Le professionnel culturellement intelligent - Auto-évaluation.....38
Appendice 2: L'entreprise culturellement compétente 40
Appendice 3: Questions pour l'évaluation du savoir-faire culturel au niveau organisationnel s 41
Appendice 4: Six secteurs-clés d'ajustement pour les nouveaux arrivants au sein des entreprises.....43
Appendice 5: Feuille d'information et liste de vérification du compagnon d'orientation.....44
Appendice 6: Liste de vérification des sujets d'orientation pour les nouveaux employés. 47
Appendice 7: Comparaison des attitudes et des comportements égalitaristes et hiérarchiques en ce qui a trait aux titres, aux protocoles, à l'image et aux privilèges 48
Appendice 8: Auto-évaluation des valeurs culturelles : quelles sont vos valeurs culturelles? 50
Appendice 9: La toile culturelle 52
Appendice 10: Barrières à la communication interculturelle 55
Appendice 11: Stratégies pour une communication interculturelle efficace 56
Appendice 12: Comparaison entre des attitudes et comportements égalitaristes et hiérarchiques face à la résolution de problème, la prise de décision et l'évaluation du rendement.....57
Appendice 13: Tâches typiques en préparation de la rencontre d'examen de rendement.....58
Appendice 14: Stratégies de rétention du gestionnaire 60
Ressources sur Internet.....62
Lectures supplémentaires.....65

Appendice 1 : Le professionnel culturellement intelligent[1]- Auto-évaluation

Quelle cote vous donnez-vous?	Besoin d'amélioration	Force	Force significative	Tactique de développement
Ouverture d'esprit	☐	☐	☐	
Souplesse face aux attitudes et au comportement	☐	☐	☐	
Capacité d'adapter votre comportement	☐	☐	☐	
Conscience des différences	☐	☐	☐	
Confort face à l'incertitude	☐	☐	☐	
Capacité de faire confiance en présence de ce qui n'est pas familier	☐	☐	☐	
Attitude Gagnant-Gagnant	☐	☐	☐	
Humilité	☐	☐	☐	
Capacité d'accepter de voir vos propres points de vue remis en question	☐	☐	☐	
Capacité de prendre des décisions indépendamment lorsque vous êtes éloigné de vos ressources habituelles	☐	☐	☐	
Stimulé par les différences	☐	☐	☐	
Capacité de voir une situation familière d'un point de vue qui n'est pas familier	☐	☐	☐	
Patience lorsque vous n'êtes pas en contrôle	☐	☐	☐	
Capacité d'affronter le stress de situations nouvelles	☐	☐	☐	
Sensibilité aux nuances des différences	☐	☐	☐	
Respect des autres	☐	☐	☐	

[1] Adapté de Brooks Peterson. *Cultural Intelligence: A Guide to Working with People from Other Cultures*, Intercultural Press, 2004.

Quelle cote vous donnez-vous?	Besoin d'amélioration	Force	Force significative	Tactique de développement
Capacité de vous transformer vous-même au fur et à mesure que vous apprenez et évolué (plutôt que de changer les autres pour qu'ils s'ajustent à vous)	☐	☐	☐	
Empathie	☐	☐	☐	

Auto-réflexion :

- Quelle cote vous êtes-vous donné dans le tableau ci-dessus?
- Les gens qui sont en interaction avec vous vous donneraient-ils la même cote, ou non.

Appendice 2 : L'entreprise culturellement compétente[2]

La compétence culturelle est définie comme étant un groupe de valeurs, de comportements, d'attitudes et de pratiques au sein d'un système, d'une entreprise, d'un programme ou de personnes, et qui leur permet de travailler efficacement inter culturellement. De plus, elle se réfère à la capacité de respecter et d'honorer les croyances, la langue, les styles interpersonnels et les comportements des personnes qui reçoivent des services, de même que le personnel qui fournit ces services. S'efforcer d'acquérir une compétence culturelle est un processus dynamique, suivi, développemental qui exige un engagement à long terme.

Au niveau individuel, la compétence culturelle se réfère à une capacité d'interagir efficacement avec des personnes de cultures différentes. La compétence culturelle comprend quatre éléments : (a) conscience de sa propre vision du monde sur le plan culturel, (b) attitude à l'égard des différences culturelles, (c) connaissance de différentes pratiques et visions de monde sur le plan culturel, et (d) compétences interculturelles.

Au niveau des systèmes, de l'organisation ou des programmes, la compétence culturelle exige un plan complet et coordonné qui comprend des interventions aux niveaux de :
1. l'élaboration des politiques;
2. la création d'infrastructure;
3. l'administration et l'évaluation des programmes;
4. la livraison des services et de l'habilitation des soutiens; et de
5. la personne.

Ceci exige souvent un réexamen des déclarations de mission; des politiques et procédures; des pratiques administratives; du recrutement, de l'embauche et de la rétention du personnel; du développement professionnel et de la formation en cours d'emploi; de la traduction et de l'interprétation des processus; des partenariats professionnels/communautaires; des meilleures pratiques et interventions; de l'éducation du personnel et du public; des protocoles d'évaluation des besoins communautaires et de l'état.

La compétence culturelle à tout niveau exige que les entreprises, les programmes et les personnes aient la capacité de :
1. valoriser la diversité et les similarités entre les gens;
2. comprendre et répondre efficacement aux différences culturelles;
3. s'engager dans une auto-évaluation culturelle au niveau individuel et organisationnel;
4. adapter la livraison des services et des soutiens habilitants; et
5. d'institutionnaliser la connaissance culturelle.

---

[2] Denboba, D., U.S. Department of Health and Human Services, Health Services and Resources Administration (1993). *MCHB/DSCSHCN Guidance for Competitive Applications, Maternal and Child Health Improvement Projects for Children with Special Health Care Needs.*

Appendice 3 : Questions pour l'évaluation du savoir-faire culturel au niveau organisationnel

Les questions qui suivent sont utiles pour d'abord évaluer l'étendue du savoir-faire culturel d'une entreprise, pour ce qui est des employés immigrants.

- Est-ce que la direction de l'entreprise endosse et participe de façon manifeste à des initiatives culturelles qui visent les employés immigrants?
  - Est-ce que les brochures et autre matériel de commercialisation et de relations publiques reflètent l'engagement de l'entreprise à l'égard du savoir-faire culturel, des initiatives multiculturelles et de la diversité?
  - Est-ce que les déclarations, présentations et conversations publiques avec des auditoires d'immigrants (clients, intervenants et employés) reflètent avec constance un savoir-faire culturel?
  - Pouvez-vous identifier des déclarations publiques de représentants non-immigrants de l'entreprise qui peuvent refléter un niveau du savoir-faire culturel?
  - Si oui, étaient-elles positives, négatives ou neutres?

- Quelle information, dans laquelle s'expriment le savoir-faire culturel et l'engagement à l'égard de la diversité, est visible pour les auditoires extérieurs à l'entreprise?
  - Que disent les publications d'affaires et professionnelles au sujet de la diversité et du savoir-faire culturel de l'entreprise?
  - L'entreprise a-t-elle été mentionnée dans des articles ou classements populaires de recrutement diversifié?
  - Y a-t-il eu de la publicité négative au sujet de l'entreprise et des questions culturelles?

- Comment l'engagement à l'égard de la diversité et l'inclusion est-il communiqué au sein de l'entreprise?
  - Y a-t-il des mentions dans la documentation de l'entreprise pour indiquer des politiques et procédures qui soutiennent le savoir-faire culturel (c.-à-d., politiques d'embauche, absences permises pour fêtes ou congés culturels, compétences définies de performance en matière de savoir-faire culturel)?

- La compagnie a-t-elle une stratégie détaillée pour une sensibilisation culturelle qui dépasse la formation en diversité et des initiatives de recrutement au niveau de l'entreprise?
  - Y a-t-il un comité ou un bureau sur la diversité avec un plan officiel de mise en place?
  - Si oui, y a-t-il des buts et objectifs rapportés?
  - Fait-on la promotion de la stratégie détaillée de l'entreprise en matière de diversité et de sensibilisation aux cultures?
  - Comment et où fait-on la promotion de la stratégie?

- Est-ce que les statistiques d'embauche d'immigrants de l'entreprise reflètent un engagement à l'égard du savoir-faire culturel?
  - Est-ce que les pourcentages d'employés immigrants au sein de la direction ou dans des postes de gestionnaires reflètent un engagement à l'égard du savoir-faire culturel?
  - Qu'est-ce que les gestionnaires nouvellement immigrés disent de leur mobilité de carrière, antérieure et présente, au sein de l'entreprise?
  - Une entrevue d'information avec un gestionnaire nouvellement immigré vous donnera une connaissance approfondie des occasions qui s'offrent aux minorités historiquement et présentement au sein de l'entreprise

- Les employés immigrants sentent-ils que l'entreprise fait preuve de savoir-faire culturel?
  - Les employés immigrants sentent-ils que leur rémunération est égale à celle de leurs homologues non-immigrants?
  - Y a-t-il un processus confidentiel qui permet aux employés de rapporter les problèmes qui découlent de questions touchant la diversité au sein de l'entreprise? (Ces programmes se retrouvent souvent dans le cadre des responsabilités des programmes d'aide aux employés ou d'initiatives spéciales des ressources humaines.)
  - Dans quelle mesure le processus mentionné précédemment a-t-il été utilisé pour rapporter des problèmes impliquant de nouveaux employés immigrants?

- Est-ce que les taux de rétention et de roulement de personnel de l'entreprise reflètent un engagement à l'égard du savoir-faire culturel?
  1. De mauvais taux de rétention et de roulement peuvent refléter des problèmes au sein de l'entreprise qui peuvent éloigner les employés immigrants.

- L'entreprise est-elle impliquée de façon fructueuse dans des initiatives commerciales multiculturelles ou multinationales?

- L'entreprise est-elle impliquée dans des activités de service communautaire qui ont pour objectif de venir en aide aux groupes d'immigrants récents?

- L'entreprise fait-elle la promotion de la capacité des nouveaux employés immigrants d'accéder à des programmes et services de soutien culturels tels que des forums de formation et de perfectionnement professionnel pour les groupes diversifiés?

Appendice 4 : Six secteurs-clés d'ajustement pour les nouveaux arrivants au sein des entreprises

1. **Aptitude à la performance**
   Identifier ce que doit être appris, et maîtriser les connaissances, les compétences et capacités nécessaires pour effectuer les tâches requises par le travail.

2. **Les gens**
   Se réfère à la création de relations de travail satisfaisantes et fructueuses avec les membres de l'entreprise. Trouver la ou les personnes appropriées qui peuvent transmettre de l'information au sujet de l'entreprise, du groupe de travail, et du travail, est un élément essentiel de la socialisation.

3. **Politiques**
   Ceci se rapporte au succès de la personne à acquérir l'information en ce qui a trait aux relations de travail formelles et informelles et aux structures du pouvoir au sein de l'entreprise. L'apprentissage et l'ajustement efficaces à un nouvel emploi ou à une nouvelle entreprise pourraient devenir plus efficients par une plus grande prise de conscience de qui est plus informé et plus puissant que les autres.

4. **Langue**
   Cette dimension décrit la connaissance d'une personne de la langue technique de la profession de même que la connaissance des acronymes, de l'argot, et du jargon qui sont particuliers à l'entreprise. Par exemple, l'acquisition de la langue permet à l'enfant de comprendre la guidance, les explications et le raisonnement des parents. De la même façon, les nouveaux arrivants ont besoin d'une certaine connaissance de base de la langue particulière à l'entreprise pour comprendre l'information transmise par les autres, de même que pour communiquer efficacement avec les autres membres de l'entreprise et ses clients.

5. **Vision et valeurs de l'entreprise**
   Se réfère à la compréhension des règles ou principes qui maintiennent l'intégrité de l'entreprise. La formation d'une identité collective est au cœur de l'engagement. De la même façon, le nouveau gestionnaire doit comprendre et internaliser la vision de l'entreprise.

6. **Historique**
   Les traditions, les usages, les mythes, et les rituels d'une entreprise transmettent une connaissance culturelle. Connaître cette histoire, de même que les antécédents personnels de certains membres de l'entreprise, peut aider les nouveaux arrivants à apprendre quels types de comportements sont appropriées ou inappropriés dans des interactions et circonstances particulières.

Appendice 5 : Feuille d'information et liste de vérification du compagnon d'orientation

Cette feuille d'information et cette liste de vérification sont utiles pour identifier les attentes, les tâches et les approches qui aideront à assurer le succès du processus d'orientation du nouvel employé.

Le Compagnon d'orientation joue un rôle très important afin d'assurer que les nouveaux membres de l'équipe soient rapidement capables de devenir des membres actifs de l'équipe. Vous avez été choisi pour ce rôle parce que vous possédez la connaissance et les compétences dont a besoin le nouvel employé pour réussir dans son rôle. De même, vous avez fourni une performance de grande valeur pour l'équipe, qui est un exemple de ce que l'on attend de tous les membres de l'équipe.

Avantages pour le compagnon :

- Redonner quelque chose à votre Service.
- Partager la connaissance et l'expérience accumulées.
- Obtenir une meilleure compréhension de vous-même en aidant les autres.
- Maintenir ou créer une perspective ouverte.

On s'attend à ce que le Compagnon d'orientation :

- Donne conseils généraux, encadrement et encouragement au nouvel employé.
- Partage une attitude positive à l'égard des responsabilités du milieu de travail et des collègues de travail et ait des comportements qui soutiennent ceci.
- Transmette au nouvel employé l'information qui l'aidera à développer une compréhension de l'entreprise et des manières de faire.
- Assiste dans la création de réseaux qui sont essentiels à l'atteinte des objectifs du rôle.
- Offre une rétro-information honnête et une information claire.
- S'assure que l'information partagée demeure confidentielle.

Conseils pour les Compagnons :

- Lorsque votre nouveau collègue de travail arrive, informez-le de votre rôle et comment il se rapporte au sien.
- Fournissez-lui un exemplaire de la liste de vérification des sujets d'orientation, et expliquez-lui comment, quand et ce qui sera abordé au cours de cette période d'orientation.
- Le premier jour du nouvel employé dans l'aire de travail où il est affecté, aidez-le à se familiariser en lui faisant faire une visite des secteurs suivants.
- Établissez un terrain d'entente : cherchez un style privilégié de communication, des similarités d'expérience et de responsabilités de rôle, une identification culturelle (où avez- voyagé, qu'est-ce qui vous est arrivé) sont certains des sujets à explorer.
- Soyez patient et positif. Il faut du temps pour développer une relation. N'essayez pas de tout couvrir immédiatement. Les compagnons doivent se donner suffisamment de temps pour que la relation se développe.
- Soyez ouvert à une nouvelle information, et évitez de porter des jugements définitifs.
- Écouter peut être plus important que de donner des conseils.
- Ne craignez pas d'être perçu comme « l'expert ». Votre expérience est importante pour le nouvel employé.

Ressources pour le Compagnon
La culture canadienne du milieu de travail et les ressources en matière de communication
http://triec.mentoringsoftware.com/workplace_culture

Explorer l'Ontario
http://www.ontarioimmigration.ca/fr/about/index.htm

Appendice 5 (*suite*) : Feuille d'information et liste de vérification du compagnon d'orientation

Avant l'arrivée du nouvel employé (1 semaine avant la date d'entrée en fonction, si possible)
☐ Discutez du processus d'orientation avec le gestionnaire de projet/chef d'équipe et entendez-vous sur la meilleure façon d'aider le nouvel employé ☐ Échangez des idées avec le gestionnaire et l'équipe afin de faciliter le processus d'orientation ☐ Élaborez un plan d'action avec le gestionnaire et l'équipe ☐ Programmez et réservez du temps pour les tâches d'orientation
Le premier jour
☐ Soyez un compagnon au déjeuner (il se peut aussi que ceci soit reporté à plus tard dans la première semaine si le nouvel employé ou le compagnon n'est pas disponible pour le déjeuner le premier jour) ☐ Présentez le nouvel employé à ses collègues de travail ☐ Passez en revue la liste de vérification de l'orientation avec le nouvel employé, et donnez-lui-en un exemplaire ☐ Encouragez l'employé à utiliser la liste de vérification tout au cours de la période d'orientation, afin de vous assurer que tous les sujets sont abordés
Au cours de la première semaine et par la suite
☐ Donnez au nouvel employé des renseignements au sujet des politiques, des pratiques, des règles de travail, des normes, etc. associés au(x) groupe(s) de travail immédiat(s) ☐ Aidez le nouvel employé à mieux comprendre les affectations de travail ☐ Soyez disponible s'il y a des questions ☐ Aidez le nouvel employé à nouer des contacts ☐ Présentez-lui la direction/ses collègues de travail ☐ Donnez une rétro-information verbale et un encouragement au nouvel employé ☐ Assurez-vous de rencontrer l'employé chaque jour au cours de la période d'orientation (on recommande 10-15 minutes au début et à la fin de chaque jour de travail)

Appendice 6 : Liste de vérification des sujets d'orientation pour les nouveaux employés

Instructions :
1. Imprimez des exemplaires pour vous et le nouvel employé.
2. Passez-la en revue avec le nouvel employé le premier jour de la période d'orientation.
3. Encouragez le nouvel employé à utiliser la liste de vérification tout au cours de la période d'orientation, afin de vous assurer que tous les sujets sont abordés.

Vue d'ensemble de l'entreprise/du service
- ☐ Trousse d'accueil du nouvel employé
- ☐ Énoncés de la vision / mission de l'entreprise
- ☐ Objectifs / buts du Service
- ☐ Organigrammes
- ☐ Programmes d'orientation des nouveaux employés

Attentes du poste
- ☐ Exigences en matière de formation
- ☐ Descriptions des tâches
- ☐ Attentes du poste
- ☐ Buts et objectifs individuels
- ☐ Programme de gestion de la performance

Politiques et procédures
- ☐ Protection de l'information de l'entreprise
- ☐ Protection des actifs de l'entreprise
- ☐ Programme de santé et de sécurité
- ☐ Politique en matière d'abus d'alcool / de drogues
- ☐ Programme d'aptitude à l'emploi
- ☐ Règlement des plaintes
- ☐ Plans circonstanciels
- ☐ Politiques d'action positive
- ☐ Pratiques d'affichage interne des emplois
- ☐ Politiques sur les heures supplémentaires
- ☐ Pratiques d'allocation de congés payés
- ☐ Programmes d'épargne-retraite

Questions administratives / de régie interne
- ☐ Identification des employés / des réseaux
- ☐ Cartes de sécurité
- ☐ Heures de travail
- ☐ Code vestimentaire
- ☐ Visite de l'immeuble / des aménagements
- ☐ Plan d'évacuation de l'immeuble
- ☐ Programmes de recyclage
- ☐ Pratiques en cas de météo défavorable
- ☐ Nouvelles de l'entreprise / Tableaux d'affichage
- ☐ Personne à contacter en cas d'urgence
- ☐ Numéros de téléphone locaux en cas d'urgence
- ☐ Numéros de téléphone du centre d'assistance
- ☐ Utilisation du courrier électronique / de l'Internet

Appendice 7 : Comparaison des attitudes et des comportements égalitaristes et hiérarchiques en ce qui a trait aux titres, aux protocoles, à l'image et aux privilèges[3]

	Comparativement aux égalitaristes, les personnes hiérarchiques ont tendance à :	**Comparativement aux personnes hiérarchiques, les égalitaristes ont tendance à :**
Titres	• Préférer utiliser les formules de salutations formelles (« Monsieur », « Votre excellence », M./Mme) • Utiliser le titre du poste pour saluer les gens (« Docteur Mesa », « Monsieur le directeur », « Professeur Smith ») • Donner une importance significative aux titres des emplois • S'attendre à l'utilisation des titres et des protocoles de la part des subordonnés	• Préférer utiliser les prénoms et des formules de salutations informelles • Accorder peu d'importance aux titres des postes

Protocole	• Voir les présentations et les salutations comme des coutumes importantes
	• Porter plus d'attention aux protocoles comme :
	  ○ Où les gens s'assoient dans une réunion
	  ○ L'ordre dans lequel ils entrent dans une pièce
	  ○ L'ordre de prise de parole
	  ○ Le déroulement d'une réunion
	  ○ Se lever lorsque le patron entre dans la pièce
	  ○ L'échange de cartes d'affaires
	• Réagir fortement et négativement face au manque de respect de la hiérarchie et aux manquements au protocole
		• Minimiser ou éviter les présentations ou salutations
		• Porter peu d'attention au protocole
		• Parler au patron et interagir avec lui comme il le ferait avec un pair
		• Ne pas être conscientes des protocoles
		• Faire peu de cas du protocole
		• Croire que les gens devraient agir de façon naturelle et que le respect se trouve ailleurs que dans le protocole

Perdre la face	• Porter plus d'attention à comment, eux-mêmes, leurs subordonnés, leurs pairs ou leurs supérieurs sont perçus aux yeux des autres	• Porter peu d'attention à la perception qu'ont d'eux les autres, bien qu'ils se préoccupent quand même de leur réputation
Privilèges spéciaux	• Tiennent pour acquis que les personnes âgées méritent un stationnement spécial, une salle à manger spéciale, des bureaux plus grands et mieux aménagés, une affiliation à un club de golf et d'autres avantages accessoires	• Tiennent pour acquis que tout le monde devrait profiter des mêmes avantages : un stationnement spécial ou des billets et autres avantages accessoires peuvent être accordés par tirage ou pour récompenser la performance

[3] Lionel Laroche and Don Rutherford, Ph.D. Recruiting, Retaining and Promoting Culturally Different Employees. Elsevier Inc 2007.

Stratégies pour atténuer les différences :

- Expliquer les normes du bureau et de l'industrie en matière de titres et de protocoles; définir les attentes de chacun.
- Expliquer les raisons pour lesquelles ces normes sont en place et les problèmes qui s'ensuivent si elles ne sont pas respectées.
- Faciliter les présentations aux collègues et aux clients pour jeter les bases de relations entre eux.
- Demander à la personne d'observer ses collègues de travail et de les imiter.

Appendice 8 : Auto-évaluation des valeurs culturelles : quelles sont vos valeurs culturelles?[4]

Instructions : Dans le questionnaire qui suit, indiquez la mesure dans laquelle vous êtes d'accord ou n'êtes pas d'accord avec chaque affirmation. Utiliser l'échelle d'évaluation ci-dessous :
1 = Fortement en désaccord 2= Pas d'accord 3= Neutre 4=D'accord 5=Fortement d'accord

Questions	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Il est important de préciser les exigences et instructions de travail de façon à ce que les employés sachent toujours ce que l'on attend d'eux.					
2. Les gestionnaires s'attendent à ce les employés suivent de près les instructions et procédures.					
3. Les modalités et conditions sont importantes parce qu'elles précisent pour les employés ce que l'entreprise attend d'eux.					
4. Des procédures d'exploitation normalisées sont utiles pour les employés dans leur travail.					
5. Les instructions pour l'exploitation sont importantes pour les employés dans leur travail.					
6. Le bien être du groupe est plus important que les récompenses individuelles.					
7. Le succès du groupe est plus important que le succès individuel.					
8. Être accepté par les membres du groupe de travail est très important.					
9. Les employés devraient uniquement poursuivre leurs objectifs après avoir pris en considération le bien être du groupe.					
10. Les gestionnaires devraient encourager la loyauté envers le groupe même si les objectifs individuels en souffrent.					
11. Il se peut que l'on s'attende à ce que les employés renoncent à leurs objectifs personnels pour favoriser le succès du groupe.					
12. Les gestionnaires ne devraient pas prendre de décisions sans consulter les subordonnés du groupe.					
13. Les gestionnaires devraient prendre la plupart des décisions sans consulter les subordonnés du groupe.					
14. Les gestionnaires ne devraient que rarement demander l'opinion des employés.					
15. Les gestionnaires devraient éviter d'avoir des contacts sociaux avec les employés en dehors du travail.					
16. Les employés ne devraient pas être en désaccord avec les décisions de la direction.					
17. Les gestionnaires ne devraient pas déléguer des tâches importantes aux employés.					
18. Les gestionnaires devraient aider les employés avec leurs problèmes familiaux.					
19. La direction devrait voir à ce que ses employés soient bien vêtus et bien nourris.					
20. Les gestionnaires devraient aider les employés à régler leurs problèmes personnels.					
21. La direction devrait faire en sorte que les soins de santé soient offerts à tous					

[4] D. Hellriegel, S. E. Jackson, and W. Slocum Jr., *Management: A Competency-Based Approach,* 10th ed. (Beauceville: Thomson Learning, 2005).

les employés.					
22. La direction devrait faire en sorte que les enfants des employés reçoivent une éducation appropriée.					
23. La direction devrait offrir une assistance juridique aux employés qui ont des démêlés avec la justice.					
24. La direction devrait s'occuper de ses employés comme elle s'occuperait de ses enfants.					
25. Les réunions se déroulent habituellement de manière plus efficace lorsqu'elles sont présidées par un homme.					
26. Il est plus important pour les hommes d'avoir une carrière professionnelle que ce ne l'est pour les femmes.					
27. Les hommes règlent habituellement les problèmes par une analyse logique.					
28. Régler les problèmes de l'entreprise réclame habituellement une approche active et vigoureuse caractéristique des hommes.					
29. Il est préférable d'avoir un homme, plutôt qu'une femme, dans un poste de haut niveau.					

Appendice 8 (*suite) :* Instructions de pointage pour l'auto-évaluation : quelles sont vos valeurs culturelles?

Le questionnaire évalue chacune des cinq dimensions culturelles de base. Votre pointage peut aller de 5 à 35 pour chacune de ces valeurs culturelles. Les chiffres entre parenthèses qui suivent sont les numéros des questions. Additionnez les pointages pour ces questions pour arriver à votre pointage total pour chaque valeur culturelle. Plus votre pointage est élevé, plus vous démontrez cette valeur culturelle.

Valeur 1 : Évitement de l'incertitude (1, 2, 3, 4, 5). Votre pointage : _____
Un pointage élevé indique une culture dans laquelle les gens essaient souvent de rendre l'avenir prédictible en suivant de près les modalités et règlements. Les entreprises tentent d'éviter l'incertitude en créant des règles et des rituels qui donnent l'illusion de la stabilité.

Valeur 2 : Individualisme c. Collectivisme (6, 7, 8, 9, 10). Votre pointage : _____
Un pointage élevé indique que le collectivisme, ou une culture dans laquelle les gens croient que le succès du groupe et plus important que la réussite individuelle. La loyauté envers le groupe passe avant tout. Les employés sont loyaux et émotivement dépendant de leur entreprise.

Valeur 3 : La distance du pouvoir (12, 13, 14, 15, 16, 17). Votre pointage : _____
Un pointage élevé indique une culture dans laquelle les gens croient en une distribution inégale du pouvoir entre les segments de la culture. Les employés craignent de s'opposer à leurs patrons et ces derniers leur demandent rarement leur opinion.

Appendice 9: La toile culturelle[5]

Le modèle de la toile culturelle se fonde sur le travail de Gerry Johnson et Kevan Scholes (1992), et offre une approche qui permet d'analyser et de changer la culture de votre entreprise. Elle identifie six éléments interreliés qui contribuent à former ce que Johnson et Scholes appellent le « paradigme » - le pattern ou modèle – de l'environnement de travail. Prendre le temps d'analyser ces facteurs vous permet de voir la situation d'ensemble de votre culture : ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas, et ce qui doit être modifié. Les six éléments sont :

1. **Les récits** – Les événements passés et les gens dont on parle à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Qui et quoi la compagnie choisit d'immortaliser en dit long sur ce qu'elle apprécie, et perçoit comme un excellent comportement.

2. **Les rituels et les routines** – Le comportement et les gestes quotidiens des gens qui signalent un comportement acceptable. Ceci détermine ce qui est censé se produire dans certaines situations, et ce qu'apprécie la direction.

3. **Les symboles** – Les représentations visuelles de l'entreprise dont notamment les logos, le luxe des bureaux, et les codes vestimentaires formels ou informels.

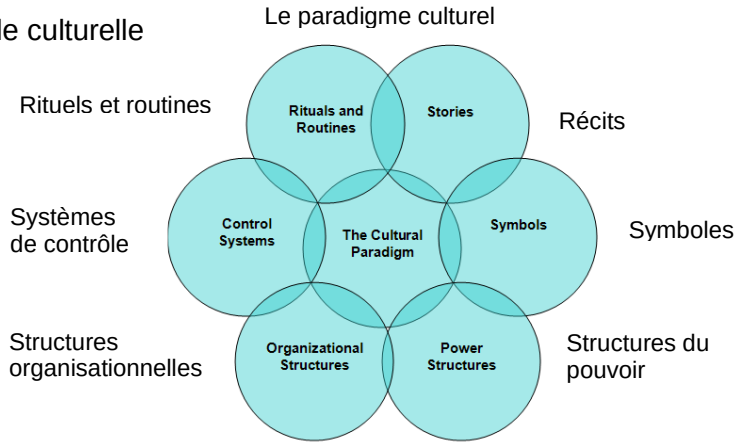
4. **La structure organisationnelle** – Ceci touche tant la structure définie par l'organigramme que les structures hiérarchiques tacites du pouvoir et d'influence qui indiquent les contributions de qui sont les plus appréciées.

5. **Les systèmes de contrôle** – Les façons de contrôler l'entreprise. Ceci comprend les systèmes financiers, les systèmes de qualité, et les récompenses (y compris la façon de les mesurer et de les distribuer au sein de l'entreprise.)

6. **Les structures du pouvoir** – Les poches de pouvoir réel au sein de l'entreprise. Ceci peut impliquer un ou deux cadres supérieurs, un groupe de cadres, ou même un service. L'élément-clé est que ces gens sont ceux qui ont le plus d'influence sur les décisions, l'exploitation, et la direction stratégique.

Ces éléments sont représentés sous une forme graphique de six cercles partiellement imbriqués (voir Figure 1, ci-dessous), qui ensemble influencent le paradigme culturel.

Figure 1 : La toile culturelle



[5] Gerry Johnson, Kevan Scholes, Exploring Corporate Strategy 1st Ed. (1992).

Appendice 9 (suite) : La toile culturelle

Utilisez la feuille de travail de la Toile culturelle pour :
1. Voir la culture organisationnelle telle qu'elle est maintenant.
2. Voir ce que vous voudriez que la culture soit, et,
3. Identifier les modifications qui doivent être apportées pour combler les différences et qui aideront à atteindre la culture inclusive désirée.

Élément 1 : Les récits
Quels seraient les récits que l'on fait au sujet de votre propre entreprise du point de vue : de la direction, des employés actuels, des employés immigrants récents, des clients et d'autres intervenants?
- Quels récit fait-on présentement au sujet de votre entreprise?
- Quelle réputation est communiquée parmi vos clients et autres intervenants?
- Qu'est-ce que ces récits disent de l'engagement de votre entreprise à l'égard de la diversité?
- De quoi parlent les employés lorsqu'ils pensent à l'histoire de l'entreprise?
- Que racontent-ils aux nouvelles personnes qui entrent à la compagnie?
- Quels héros, scélérats et francs-tireurs apparaissent dans ces récits?

Récits actuels	Récits désirés	Changements à entreprendre

Élément 2 : Les rituels et les routines
Pensez aux rituels et routines qui sont en évidence au sein de votre entreprise, lors de certains de ces événements/pratiques : orientation, reconnaissance ou correction de performance, interactions avec les clients, réunions internes et communications de groupe, interactions individuelles.
- Quelles croyances essentielles ces rituels reflètent-ils?

Rituels et routines actuels	Rituels et routines désirés	Changements à entreprendre

Élément 3 : Symboles, langue et jargon
- Comment les symboles, la langue et le jardon sont-ils utilisés dans votre entreprise?
- Quelle image est associée à votre entreprise, ceci du point de vue des clients et du point de vue du personnel?

Symboles actuels	Symboles désirés	Changements à entreprendre

Élément 4 : Structure organisationnelle

- Les relations et les interactions sont-elles formelles ou informelles?
- Où se trouvent les lignes d'autorité formelles? Y a-t-il des lignes informelles?
- Les processus de travail sont-ils organiques (les membres de l'équipe identifient les problèmes et les solutions; la propriété des résultats est partagée par toute l'équipe) ou mécanistes (affectation spécifique de problèmes et de solutions; résultats définis attendus de chaque rôle, avec peu de recoupement, si même il y en a)?

Structure actuelle	Structure désirée	Changements à entreprendre

Élément 5 : Systèmes de contrôle

- L'entreprise est-elle généralement vaguement ou rigoureusement contrôlée?
- Les employés sont-ils récompensés pour du bon travail ou pénalisés pour un mauvais travail?
- Comment ces contrôles sont-ils administrés? (c.-à-d. inscription formelle dans les rapports de performance c. réunions informelles de rattrapage)

Systèmes de contrôle actuels	Systèmes de contrôle désirés	Changements à entreprendre

Structures du pouvoir

- Qui détient le pouvoir réel dans l'entreprise?
- Qu'est-ce que ces gens croient et préconisent au sein de l'entreprise?
- Qui prend ou influence les décisions?
- Comment ce pouvoir est-il utilisé ou abusé?

Structures du pouvoir actuelles	Structures du pouvoir désirées	Changements à entreprendre

Appendice 10 : Barrières à la communication interculturelle [6]

Les barrières à la communication sont des facteurs qui bloquent ou altèrent significativement la communication. Certaines des barrières potentielles sont interpersonnelles, et certaines sont organisationnelles. Les barrières peuvent s'élever à diverses étapes du processus de communication. Les plus courantes de ces barrières à la communication sont décrites ci-dessous.

Barrière : écrans perceptuels et stéréotypes
Les écrans perceptuels sont les fenêtres par lesquels nous interagissons avec les gens dans le monde. Ils sont composés des facteurs individuels qu'apporte chaque personne : âge, genre, valeurs, et croyances, expériences antérieures, influences culturelles et besoins individuels. Les écrans de perception du communicateur et du récepteur influencent la qualité et la précision des messages.

Barrière : langue, ambigüité et jargon
La langue est l'élément central de la communication, et sa complexité va au-delà du vocabulaire et de la grammaire. Les facteurs qui compliquent la langue sont : les distinctions obscures et/ou subtiles dans le sens entre la langue apprise et les sens de la langue familière. Les barrières de langue que présentent la terminologie technique et le jargon obscurcissent davantage la communication.

Barrière : communication non-verbale
Chacune de nos cultures nous ont appris à communiquer par le biais de messages non-dits qui sont si automatiques, que nous ne pensons que rarement à eux. D'une culture à l'autre, les différences abondent dans les sens attribués à la communication non-verbale (c.-à-d., les gestes, les attitudes, les expressions faciales, les vêtements, la proximité ou distance physique, le contact visuel). L'impact sur la communication interculturelle est majeur.

Barrière : stress relié au choc des cultures
Les interactions interculturelles sont généralement accompagnées par de hauts niveaux de stress pour les personnes impliquées. Lorsqu'il se produit itérativement, le stress généré par les malentendus interculturels peut dégénérer en choc culturel et peut être perçu comme une mauvaise performance de la part des employés immigrants.

[6] D'après : G. J. Hofstede, P.B. Pedersen, and G. Hofstede, *Exploring Culture: Exploring Stories and Synthetic Culture.* (Intercultural Press, 2002).

Appendice 11 : Stratégies pour une communication interculturelle efficace

1. Prendre conscience des besoins, des croyances et des préjugés qui ont un impact sur les jugements de quelqu'un; attitudes et comportements.
   - Distinguer les perspectives culturelles.
   - Accroître cette prise de conscience.
2. Augmenter sa connaissance de différentes cultures et significations (les siennes et celles des autres).
   - Être honnête dans la reconnaissance de ce dont vous n'êtes pas sûr, ou qui ne vous est pas familier.
   - Poser des questions pour développer sa connaissance de la culture.
   - Reconnaître la complexité de la communication interculturelle.
3. Réinterpréter le jugement du comportement des autres du point de vue de la personne appartenant à une autre culture et adapter sa pensée pour l'ajuster à de nouvelles expériences.
   - Éviter de stéréotyper.
   - Envisager la situation en utilisant une lentille culturelle différente.
   - Être ouvert à faire l'expérience d'autres cultures.
4. Faciliter la prise de conscience et la compréhension des autres des éléments interculturels qui influencent et façonnent la communication.
   - Respecter les différences culturelles.
   - Employer des compétences d'écoute active.
   - Éviter le langage et les comportements culturellement insensibles.
   - Être souple dans le choix des stratégies de communication.

Appendice 12 : Comparaison entre des attitudes et comportements égalitaristes et hiérarchiques face à la résolution de problème, la prise de décision et l'évaluation du rendement[7]

	Comparativement aux personnes égalitaristes, les personnes hiérarchiques ont tendance à :	**Comparativement aux personnes hiérarchiques, les personnes égalitaristes ont tendance à :**
Résolution de problème	• Focaliser sur la cause profonde du problème (pourquoi il existe et qui l'a créé) plutôt que de prévenir la récurrence du problème	• Focaliser sur la résolution du problème et prévenir sa récurrence plutôt que d'en attribuer la responsabilité à quelqu'un
Prise de décision	• Continuer à poser des questions de clarification par-delà ce que des personnes égalitaristes considèreraient des directives suffisamment claires • Préférer des instructions détaillées qu'elles suivront complètement • Fournir fréquemment des mises à jour aux gestionnaires, et vérifier si les gestionnaires sont d'accord avec la direction qu'elles suggèrent • Donner la priorité aux tâches et responsabilités selon le poste et le titre de la personne qui délègue • N'être que rarement, sinon jamais, en désaccord avec leur patron	• Arrêter de poser des questions et être prêts à quitter bien avant le moment où les personnes hiérarchiques considéreraient avoir reçu suffisamment d'instructions • Préférer des instructions générales et la liberté d'utiliser leur propre approche • Donner la priorité aux tâches selon l'urgence et l'importance • Être relativement à l'aise de ne pas être d'accord avec leur patron
Évaluation de la performance	• Éviter d'évaluer la performance de leurs gestionnaires (rétro-information ascendante) • Une information à 360 degrés est difficile à administrer/obtenir avec ces personnes. • Les gestionnaires hiérarchiques ne sont pas ouverts à être évalués par leurs employés • Les employés hiérarchiques donnent généralement une bonne note à leurs directeurs ou aux personnes dont ils croient qu'ils ont de l'ancienneté par rapport à eux, dans tous les secteurs de performance. • Les employés hiérarchiques éviteront de rédiger les premiers brouillons de leurs propres examens de rendement parce qu'ils croient que seuls les gestionnaires sont qualifiés pour évaluer leur rendement.	• S'attendre à participer à l'examen de performance d'autres personnes, sans égard à leur poste ou niveau. • Ne pas hésiter à rédiger le premier jet de leur propre examen de rendement

[7] L. Laroche and D. Rutherford, *Recruiting, Retaining and Promoting Culturally Different Employees,* (Elsevier, 2007).

Appendice 13 : Tâches typiques en préparation de la rencontre d'examen de rendement

Tâches de l'employé	Tâches du gestionnaire
Pratiques recommandées : • Attendez-vous à recevoir un avis de rendez-vous pour rencontrer votre directeur • Rassemblez la documentation appropriée et les ressources nécessaires pour la réunion	Pratiques recommandées : • Donnez un préavis d'au moins 15 jours • Assurez-vous d'un endroit et d'un moment mutuellement acceptables • Assurez-vous que l'endroit est privé • Informez l'employé à savoir quelle documentation et quelles ressources apporter à la réunion
Réviser et comprendre les responsabilités du poste Pratiques recommandées : • Informez-vous au sujet des objectifs du service et des objectifs stratégiques de l'entreprise • Comprenez les connaissances nécessaires pour atteindre les objectifs (compétences techniques) • Comprenez les attitudes et les compétences que l'on attend de vous dans votre rôle (compétences essentielles ou non techniques)	**Clarifier les responsabilités du poste** Pratiques recommandées : • Établissez des liens entre la personne et les objectifs du service dans le cadre des objectifs stratégiques de l'entreprise • Définissez les connaissances nécessaires pour atteindre les objectifs (compétences techniques) • Identifiez les attitudes et les compétences requises par le rôle (compétences essentielles ou non techniques)
Pratiques recommandées : • Examinez le rendement à l'aide de critères quantitatifs et qualitatifs pour les compétences techniques et les compétences non techniques	Pratiques recommandées : • Examinez le rendement à l'aide de critères quantitatifs et qualitatifs pour les compétences techniques et les compétences non techniques
• Rapports sur les projets • Rapports d'étape • Statistiques • Rétro-information des clients, des pairs et des partenaires d'affaires, du directeur • Courriels, lettres, documentation • Achèvement des exigences de formation	• Rapports sur les projets • Rapports d'étape • Statistiques • Rétro-information des clients, des pairs et des partenaires d'affaires, du directeur • Courriels, lettres, documentation • Rapports d'observation • État des exigences en matière de formation
Passez en revue les attentes et les critères de rendement dans leur ensemble	**Discutez tous les deux des attentes et les critères rendement dans leur ensemble**
Passez en revue chaque objectif en détail Pratiques recommandées • focalisez sur la performance à partir des objectifs et des critères établis	**Passez en revue chaque objectif en détail** Pratiques recommandées • focalisez sur la performance à partir des objectifs et des critères établis
Décidez quels renseignements supplémentaires sont nécessaires	**Décidez quels renseignements supplémentaires sont nécessaires**
Consignez la (les) date(e) de rencontre(s) intérimaire(s)	**Déterminez la (les) date(e) de rencontre(s) intérimaire(s)**
Participez à des discussions communes, à	**Programmez des rencontres régulières**

Tâches de l'employé	Tâches du gestionnaire
une rétro-information continue et à un accompagnement professionnel	**d'accompagnement professionnel et des rencontres individuelles avec l'employé**
Passez régulièrement en revue les aspects nécessitant un perfectionnement professionnel Discutez quel soutien supplémentaire est requis pour réussir; élaborez un plan d'action et établissez ce que l'employé fera pour réussir	**Passez régulièrement en revue les aspects nécessitant un perfectionnement professionnel** Discutez quel soutien supplémentaire est requis pour réussir; élaborez un plan d'action et établissez ce que le gestionnaire fera pour aider l'employé à réussir.
Documentez les progrès	**Documentez les progrès**

Appendice 14 : Stratégies de rétention du gestionnaire[8]

Les gestionnaires jouent un rôle clé dans la rétention des employés en faisant la promotion d'un climat où les employés veulent s'engager à long terme. Ceci implique d'aider les employés à utiliser les systèmes des ressources humaines en place et de créer un environnement de travail dans la culture d'ensemble de la compagnie qui fait que les employés veulent rester.

Les secteurs d'action qui offrent la possibilité d'améliorer la rétention des employés s'inscrivent dans trois catégories :

1. Perfectionnement professionnel et planification de carrière
2. Conciliation travail-vie
3. Récompenses et reconnaissance.

1. Perfectionnement professionnel et planification de carrière

Le mécontentement en ce qui a trait au perfectionnement est l'un des principaux facteurs qui amènent les employés à chercher un nouvel emploi. Pour s'assurer que tous les employés reçoivent le plein avantage des systèmes de perfectionnement professionnel et de planification de carrière, les gestionnaires voudront prendre en considération ce qui suit :

- Participer à la formation en matière de sensibilisation à la diversité.
- Créer des relations sincères avec chaque employé.
- Identifier les employés à « haut potentiel » et leur faire savoir qu'ils sont estimés.
- S'assurer que les examens de rendement sont justes et impartiaux.
- Impliquer les employés dans la collectivité.
- Impliquer les employés dans les événements et activités de recrutement.

- S'assurer que tous les employés ont un plan individuel de perfectionnement.
- Communiquer les compétences et qualités clés pour réussir.
- Identifier les occasions de formation à l'interne et à l'externe pour chaque employé.
- Soutenir les employés pour qu'ils profitent des occasions de perfectionnement.
- S'assurer qu'un groupe diversifié d'employés se voit offrir la possibilité d'affectations à haut risque offrant de fortes récompenses.
- Offrir à chaque employé l'occasion de profiter d'un mentorat.
- Offrir des occasions de réseautage formel et informel.
- Connaître les particularités du processus de planification de la succession au sein de l'entreprise.

- Implanter la diversité dans les programmes et processus de perfectionnement professionnel.
- Identifier et retirer les barrières qui empêchent la promotion de candidats internes.
- Créer un partenariat avec le personnel interne.

[8] Extraits de : Diversity Central Leader's Toolkit- Retention.
http://www.diversitycentral.com/leaders_toolkit/toolkit/retention1.html

2. Conciliation travail-vie

L'incapacité de concilier travail et vie amène des employés à rechercher des possibilités à l'extérieur de l'entreprise. En fait, la conciliation travail-vie joue souvent un rôle plus important dans la rétention que la rémunération et les avantages sociaux.

- Développer une compréhension des besoins et responsabilités connexes des employés appartenant à la diversité
- Établir un mécanisme de rétro-information continue.
- Encourager la participation aux activités de groupes de réseautage des employés et les soutenir.
- ***Promouvoir une implication auprès des organismes communautaires qui sont au service de groupes diversifiés.***

3. Récompenses et reconnaissances

Le rôle des récompenses et de la reconnaissance dans l'amélioration de la rétention est souvent méconnu. Envisagez ce qui suit :

Distribuez récompenses et reconnaissances d'une manière juste et inclusive.

- Tenez compte des sensibilités des employés aux signes de reconnaissance de même qu'aux récompenses concrètes distribuées à leurs pairs.
- Efforcez-vous de distribuer les récompenses et reconnaissances de façon à ce que chaque employé sente qu'il a une chance égale de les recevoir.
- Assurez-vous que vous récompensez des projets réalisés (substance) plutôt que la manière d'accomplir quelque chose (style).

Adaptez les systèmes de récompenses et de reconnaissances pour répondre aux besoins individuels des employés.

- Les programmes de récompenses sont souvent conçus pour plaire à la majorité
- Cherchez des récompenses qui plaisent largement à plusieurs groupes, et variez le type de récompenses distribuées.

Ressources sur Internet

Communication interculturelle

Comment des classes de communication peuvent libérer le talent de vos effectifs culturellement diversifiés
http://www.hireimmigrants.ca/resources/teleseminars/pdf/Dec_11_language_teleseminar_LEARNINGS_FINAL.pdf

Diversity Briefing: Questions for Directors to Ask
Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA) Publication
http://www.rogb.ca/director-series/director-briefings/item40367.pdf

Cross Culture Communication: Collaborative Efforts a Must!
http://www.mindtools.com/CommSkll/Cross-Cultural-communication.htm

Compétences interculturelles

RBC La diversité au quotidien : Comment renforcer les relations avec le personnel et avec les clients
http://www.rbc.com/diversity/pdf/DL-diversity-behaviours.pdf

Module d'études indépendantes sur les compétences interculturelles
http://www.international.gc.ca/iyp-pij/assets/pdfs/Cross-Cultural_Skills-en.pdf

Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC) compétences essentielles
http://www.hrsdc.gc.ca/eng/workplaceskills/essential_skills/general/home.shtml

RHDCC Travailler avec les autres – Feuilles de conseils
http://www.hrsdc.gc.ca/eng/workplaceskills/essential_skills/pdfs/learning/wwo_tip_sheet.pdf

What Do Employers Want? - Transferable or "Soft" Skills
http://www.onip.ca/article/15/

Pitney Bowes: Win-win Ideas for Professional Development
http://www.alliescanada.ca/why-hire-immigrants/success-stories/employers/success-stories-employers-pitneybowes/

Associated Engineering: Innovative Approaches to Experience, Training and Education
http://www.alliescanada.ca/associated-engineering/

Culture

Hofstede's Cultural Dimensions
http://www.geert-hofstede.com/

Projet de profils culturels – Citoyenneté et Immigration Canada
http://www.cp-pc.ca/french/index.html

Encyclopedia of Canada's Peoples
http://www.multiculturalcanada.ca/mcc/ecp

Projet de profils culturels – Citoyenneté et Immigration Canada
http://www.cp-pc.ca/french/index.html

Meilleures pratiques de l'employeur

Meilleures pratiques des récipiendaires du prix TRIEC Immigrant Success (IS) : visitez le site du TRIEC Immigrant Success Awards pour voir comment d'autres entreprises utilisent le talent d'immigrants qualifiés, intègrent avec bonheur les immigrants dans leur milieu de travail et pour découvrir des personnes qui font preuve de leadership en matière d'inclusion au sein de leurs organismes : http://www.triec.ca/programs/is

Accommodement religieux

Religious Accommodation Checklists
http://www.hireimmigrants.ca/resources/teleseminars/pdf/20081022_Religious_Accommodation_Checklist_-_Final.pdf

Ontario Human Rights Commission Case Study:
KPMG Diversity Profile Tool
http://www.ohrc.on.ca/en/resources/casestudy/kpmg

Religion et droits de la personne
http://www.ohrc.on.ca/en/issues/religious_rights

Diversity Inc Magazine – How to Create an Accommodation Mindset
http://www.diversityinc-digital.com/diversityincmedia/20091112#pg48

Understand and Meet Accommodation Needs
http://www.hireimmigrants.ca/Roadmap/html/en/resources.php?id=4&sid=17&type=resources

Orientation sur le lieu de travail

Orienting and Training Skilled Immigrant Hires
http://www.hireimmigrants.ca/Roadmap/syndication/html/images-en-arial-black/content.php?id=4&sid=15

What Every New Employee Needs to Know, By Lin Grensing-Pophal October 2000
http://ww2.wpunj.edu/adminsrv/hr/NEOrientation/managers_role/NewEmployeesNeedToKnow.pdf

Working New Hires Into Social Mix Boosts Business, by Kim Covert, Postmedia News December 1, 2010
http://www.working.com/montreal/resources/career/Working+hires+into+social+boosts+business/3911692/story.html

Promotion du travail d'équipe et travail d'équipe

KPMG: Social Support for Immigrant Professionals
http://www.alliescanada.ca/social-support-for-immigrant-professionals/

What Makes Teams Work?
http://www.fastcompany.com/magazine/40/one.html?page=0%2C4

Reap the Value of Cultural Differences
Donald Fan. Published in Diversity Magazine, September 14, 2010.
http://www.diversityinc.com/article/7888/Reap-the-Value-of-Differences/

Team Problem Solving and Decision Making

Brainstorming Techniques That Work
http://www.effectivemeetings.com/teams/participation/brainstorming.asp

RHDCC Problème RÉGLÉ! Guide pour les employeurs et formateurs
http://www.bdaa.ca/biblio/apprenti/rhdcc/competences_essentielles/probleme_regle_employeurs/probleme_regle_employeurs.pdf

Lectures supplémentaires

Axtell, R E, Fornwald, M. *Gestures: The Do's and Taboos of Body Language Around the World.* New York, John Wiley and Sons, 1997.

Hofstede, G J, Pedersen, P B, Hofstede, G. *Exploring Culture: Exercises, Stories and Synthetic Cultures.* Intercultural Press, Boston, MA, 2002.

LeBaron, M, *Bridging Cultural Conflicts: A New Approach for a Changing World*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 2003.

Morrison T, Conaway WA. *Kiss, Bow or Shake Hands, 2nd Edition: The Best Selling Guide to Doing Business in More Than 60 Countries.* Adams Media, Cincinnati, OH, 2006.

Trompenaars, F, Hampden, C. *Managing People Across Cultures.* Capstone Publishing, West Sussex, England, 2004.

TRIEC

Toronto Region Immigrant
Employment Council

170, rue Bloor Ouest, bureau 901
Toronto (Ontario) M5S 1T9

Téléphone: 416.944.1946
Télécopieur: 416.944.8915

www.triec.ca

© TRIEC 2011