

MAI 2023

# **ACCUEILLIR POUR RETENIR LA MAIN D'ŒUVRE IMMIGRANTE: UN GUIDE POUR LES PME**

PAR: ALICIA PIECHOWIAK, M.A.

© COPYRIGHT. 2023. ALICIA PIECHOWIAK. TOUS DROITS RÉSERVÉS.  
CE GUIDE PEUT ÊTRE UTILISÉ POUR DES FINS PERSONNELLES ET NON  
D'EXPLOITATION COMMERCIALE

PROJET : PEUT CONTENIR DES ERREURS TYPOGRAPHIQUES. LE PROJET FINAL SERA PRÊT EN JANVIER 2024

**Auteure: Alicia Piechowiak, M.A.,  
Candidate au Doctorat, sous la direction de Dr. Saul Carliner  
Département d'Éducation  
Concordia University**

Pour plus d'informations concernant ce guide contacter Alicia Piechowiak,  
M.A.: [alicia.piechowiak@mail.concordia.ca](mailto:alicia.piechowiak@mail.concordia.ca)



Le projet « Analyse des programmes d'accueil des talents issus de l'immigration par les PME manufacturières québécoises en région » est financé par le Centre des Compétences futures du Gouvernement du Canada.

Les opinions et interprétations de cette publication sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement celles du Gouvernement du Canada.

PROJET : PEUT CONTENIR DES ERREURS TYPOGRAPHIQUES. LE PROJET FINAL SERA PRÊT EN JANVIER 2024

## Les sept étapes pour une intégration efficace

**A**ttirer, intégrer et retenir la main-d'œuvre immigrée, n'est pas une mince affaire! En effet, c'est un **processus continu** qui doit être documenté, continuellement adapté et personnalisé, et qui nécessite la contribution du personnel de tous les départements, et de tous les niveaux hiérarchiques. Les éléments de ce guide décrivent les sept étapes à suivre pour une intégration réussie et fournissent des conseils pratiques sur la manière de procéder.



## Table des matières

<b>LES SEPT ÉTAPES POUR UNE INTÉGRATION EFFICACE</b>	<b>3</b>
<b>Étape 1 : Préparer un plan d'action pour l'accueil des nouveaux membres</b>	<b>6</b>
Élément 1 : Créer des partenariats au sein de la communauté.	6
Élément 2 : Préparer et partager votre plan stratégique d'entreprise	7
Élément 3 : Travailler sur la culture et l'image de marque de l'entreprise	9
Élément 4 : Promouvoir un environnement de travail axé sur le développement continu	10
Élément 5 : Prendre en compte les facteurs qui constituent un « emploi de qualité ».	11
Quels sont les éléments les plus importants auxquels vous devez vous attaquer ?	13
<input checked="" type="checkbox"/> Liste de contrôle de l'étape 1	14
<b>Étape 2 : Faire de la publicité et recruter de manière stratégique</b>	<b>16</b>
Élément 1 : Publier le poste à combler et promouvoir les meilleurs atouts de l'organisation.	16
Élément 2 : Recruter à grande échelle.	17
Élément 3 : Faire passer des entretiens de manière stratégique.	18
Quels sont les éléments les plus importants auxquels vous devez vous attaquer ?	21
<input checked="" type="checkbox"/> Liste de contrôle de l'étape 2	22
<b>Étape 3 : Avant le premier jour</b>	<b>23</b>
Élément 1 : Préparer le personnel en place.	23
Élément 2 : Préparer le nouveau personnel.	24
Quels sont les éléments les plus importants auxquels vous devez vous attaquer ?	26
<input checked="" type="checkbox"/> Liste de contrôle de l'étape 3	27
<b>Étape 4 : Élaborer un programme d'orientation sur le lieu de travail et professionnelle.</b>	<b>28</b>
Élément 1 : Orientation sur le lieu de travail.	28
Élément 2 : Orientation professionnelle	30
Quels sont les éléments les plus importants auxquels vous devez vous attaquer ?	32
<input checked="" type="checkbox"/> Liste de contrôle de l'étape 4	33
<b>Étape 5 : Assurer la gestion et le soutien managérial</b>	<b>34</b>
Élément 1 : Doter les cadres et les responsables d'outils d'orientation.	34
Élément 2 : Promouvoir la communication managériale.	35
Élément 3 : Les cadres et les superviseurs doivent soutenir le déroulement des opérations.	36
Quels sont les éléments les plus importants auxquels vous devez vous attaquer ?	37
<input checked="" type="checkbox"/> Liste de contrôle de l'étape 5	38
<b>Étape 6 : Assurer le suivi et investir pour retenir les membres du personnel.</b>	<b>39</b>
Élément 1 : Planifier des contrôles réguliers.	39

PROJET : PEUT CONTENIR DES ERREURS TYPOGRAPHIQUES. LE PROJET FINAL SERA PRÊT EN JANVIER 2024

Élément 2 : Aider à l'accomplissement des formalités d'immigration et à l'intégration sociale.	40
Élément 3: Investir dans la formation, le développement de carrière et l'organisation.	41
Quels sont les éléments les plus importants auxquels vous devez vous attaquer ?	43
<input checked="" type="checkbox"/> Liste de contrôle de l'étape 6	44
<b>Étape 7 : Évaluer, adapter et répéter</b>	<b>45</b>
Élément 1 : Évaluer l'expérience d'accueil	45
Élément 2 : Envisager des outils de marketing et d'automatisation.	46
Quels sont les éléments les plus importants auxquels vous devez vous attaquer ?	47
<input checked="" type="checkbox"/> Liste de contrôle de l'étape 7	48

## Étape 1 : Préparer un plan d'action pour l'accueil des nouveaux membres

Une intégration efficace commence avant même que vous ne songiez à recruter du personnel. Cette étape détaille notamment cinq éléments à prendre en compte au préalable: i) créer des partenaires au sein de la communauté, ii) préparer et partager votre plan stratégique d'entreprise, iii) travailler sur la culture et l'image de marque de l'entreprise, iv) promouvoir un environnement de travail axé sur le développement continu et v) prendre en compte les facteurs qui constituent un « emploi de qualité ».



### **Élément 1 : Créer des partenariats au sein de la communauté.**

En tant que petite ou moyenne entreprise, vous ne pouvez pas tout faire tout seul et vous aurez besoin d'alliés. Établissez des partenariats avec diverses parties prenantes de la communauté afin qu'elles puissent contribuer à l'intégration de l'entreprise dans la communauté.

1. **Les prestataires de services sociaux.** Entrez en contact avec les prestataires de services d'intégration des personnes immigrantes, de cours de langue et de soins de santé, les écoles et les garderies où les enfants des personnes immigrées peuvent être inscrits. Ces prestataires de services peuvent également fournir aux nouveaux membres du personnel immigrés des informations sur le fonctionnement des systèmes locaux.

## 2. **Groupes communautaires et organisations non gouvernementales.**

Entrez en contact avec les groupes communautaires ethniques qui peuvent devenir une source de recrutement et de soutien pour les membres du personnel immigrés que vous embauchez.

3. **Entreprises locales.** Envisagez d'établir des partenariats avec des banques, des épiceries et des agents immobiliers. Ils peuvent aider les personnes immigrantes à accéder aux services, à obtenir un prêt pour l'achat d'une maison ou d'une voiture ou à envisager d'élargir leur gamme de produits pour y inclure des aliments ethniques populaires.

4. **Les agences locales de développement économique et les chambres de commerce.** Ces organismes peuvent fournir certains services tels que l'aide à la recherche d'un logement approprié, des services de transport et de formation pour votre personnel actuels.

### ★ **Conseil Pratique**

Consultez les sites Web des municipalités, des cégeps et des universités. Ils proposent souvent des ressources, des liens, des documents de soutien pour les citoyens et citoyennes et les élèves provenant de l'étranger.

### 🗺️ **Avantage Supplémentaire**

Ces différentes alliances constitueront des ressources précieuses pour l'intégration des personnes immigrées dans la communauté et contribueront à l'identification et à la résolution des problèmes de la communauté, tels que la pénurie de logements.

### 📖 **Ressources Complémentaire**

Jian, G. (2012). Does culture matter? An examination of the association of immigrants' acculturation with workplace relationship quality. *Management Communication Quarterly*, 26(2), 295-321. doi : 10.1177/0893318912440178

## **Élément 2 : Préparer et partager votre plan stratégique d'entreprise**



Un plan d'affaires stratégique à long terme décrit la manière dont

l'organisation génère des revenus, les opérations quotidiennes et les objectifs à long terme. Ce plan communique un objectif collectif, des défis plus larges et des décisions exécutives. Voici les recommandations :

5. **Élaborer un plan à long terme.** Définissez les objectifs de vente, de croissance et de changement organisationnel que vous souhaitez atteindre d'ici quatre à cinq ans.
6. **Identifier les objectifs à court terme (annuels).** Identifiez les objectifs de développement organisationnel et identifiez les besoins en matière de recrutement, les postes à pourvoir et les budgets à allouer.
7. **Organiser des réunions régulières pour tenir le personnel informé.** Organisez des réunions régulières pour discuter de l'avancement des objectifs annuels, des défis et des solutions.

### ★ **Conseil Pratique**

L'information communiquée aux membres du personnel, concernant le plan stratégique, peut varier d'une organisation à l'autre.

### 🎧 **Avantage supplémentaire**

La présentation du plan stratégique permet d'instaurer la confiance, surtout en période de difficultés économiques.

### ❖ **Ressources complémentaires**

Comment rédiger un plan d'affaires, BDC  
Investissement Québec - Préparer un plan d'affaires  
PME Montréal : comment rédiger un plan d'entreprise

### **Élément 3: Travailler sur la culture et l'image de marque de l'entreprise**

La culture de votre entreprise (les processus, valeurs et piliers au sein de



l'organisation) et l'image de marque des ressources humaines (l'identité de l'entreprise projetée) façonnent les comportements internes et les perceptions publiques de l'entreprise en tant

qu'employeur. C'est pourquoi il est important de :

- 1. Identifier les valeurs qui reflètent l'identité de votre entreprise.** Limitez le nombre de valeurs à trois ou quatre afin de les rendre plus faciles à retenir.
- 2. Afficher les valeurs de l'entreprise.** Trouvez un espace commun pour y afficher les valeurs afin de permettre aux membres du personnel d'adopter les comportements.
- 3. Promouvoir votre marque au sein de la communauté.** Cela peut se faire de différentes manières, par exemple tissage de liens avec la communauté ;
  - programmes de sensibilisation : s'adresser aux élèves dans les écoles en tant que conférencier invité ;
  - bénévolat dans les centres communautaires locaux, les groupes jeunesse et les résidences pour personnes âgées ;

#### **❖ Ressources complémentaires**

Comprendre et développer la culture d'entreprise, SHRM

La culture d'entreprise est l'affaire de tous, Harvard Business Review

15 choses que les responsables des ressources humaines peuvent faire pour aider à construire des marques d'employeur fortes, Forbes

#### **Élément 4 : Promouvoir un environnement de travail axé sur le développement continu**



Un environnement de travail qui mise sur le développement continu est un environnement dans lequel le personnel est encouragé et capable de prendre des mesures proactives pour atteindre les objectifs de l'organisation tout en améliorant les processus et l'efficacité. C'est ce que l'on appelle communément le modèle de gestion Toyota. Le développement continu au sein d'une organisation peut se présenter sous de nombreuses formes :

1. **Résolution ascendante des problèmes.** Demandez aux cadres de rencontrer des membres du personnel provenant de tous les services afin d'obtenir des points de vue multiples sur le flux de travail, afin d'identifier les problèmes et trouver des solutions.
2. **Organiser de groupes de travail et de comités de travail.** Organisez des groupes de travail et des comités auxquels le personnel peut adhérer volontairement.
3. **Organisation d'activités sociales sur le lieu de travail et en dehors.**
  1. Planifiez des activités sociales sur le lieu de travail et en dehors pour donner à vos collègues l'occasion d'échanger et de nouer des liens :
    - activités sur le lieu de travail : dîners thématiques ou internationaux, les cinq-à-sept du jeudi, barbecue ;
    - activités en dehors du lieu de travail : cueillette de pommes, cabane à sucre, participation à des tournois de football, à des marathons ou à d'autres événements sportifs communautaires, journées de ski avec des tarifs préférentiels pour les groupes.

### ★ **Conseil Pratique**

Afin d'encourager la participation du personnel aux groupes de travail, songez à offrir des jours de vacances supplémentaires, des primes, un dîner payé ou tout autre avantage en guise de récompense.

### 🎧 **Avantage supplémentaire**

Le changement, quel qu'il soit, est un processus lent et progressif. L'adoption d'une culture de développement continu permet d'atteindre un consensus, de faire avancer les choses et de faire travailler ensemble des personnes qui, autrement, n'interagiraient pas.

### ❖ **Ressources complémentaires**

La méthode Toyota - 14 principes de gestion du plus grand fabricant au monde, LinkedIn Egan, M., Yang, B. et Bartlett, K. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. Human Resource Development Quarterly, 15(3), 279-301.

### **Élément 5 : Prendre en compte les facteurs qui constituent un « emploi de qualité ».**



Différentes personnes parleront de différents critères pour définir « bon emploi » et le salaire n'est PAS une solution miracle. Étudiez les critères ci-dessous pour en apprendre davantage.

- 1. L'accès à la formation.** L'accès à la formation a été classé comme un facteur important et l'un des principaux facteurs identifiés dans cette étude, et peut même mener des personnes candidates à refuser des postes mieux rémunérés dans d'autres organisations.
- 2. Un horaire de travail flexible.** Ce point a été soulevé comme l'une des priorités de cette étude, au même titre que l'accès à la formation. Les effectifs souhaitent commencer plus tôt ou plus tard et rattraper leur retard ultérieurement afin de pouvoir prendre des congés pour des rendez-vous personnels.

3. **L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.** Tant que le salaire était suffisamment élevé pour payer les factures, les personnes ayant participé à cette étude ont déclaré qu'il leur était plus important d'avoir du temps à consacrer à leur famille et à leurs amis.
  
4. **Un environnement de travail sûr, sain et calme.** Les membres du personnel ont besoin de se sentir en sécurité physique et psychologique sur leur lieu de travail. Il est donc important d'offrir une formation en matière de sûreté et de sécurité, des processus solides et des espaces de travail inclusifs afin d'attirer et retenir la main-d'œuvre.
  
5. **Sécurité de l'emploi et possibilités d'avancement.** Les personnes qui se sont déclarées satisfaites du programme d'intégration de leur employeur affirment que l'entreprise continuera à leur offrir des possibilités de développement professionnel.
  
6. **Avoir un travail intéressant.** Les personnes ayant participé ont répété à plusieurs reprises l'importance d'aimer leur travail et qu'elles ne l'échangeraient pas contre un emploi bien rémunéré dans lequel elles auraient à effectuer une tâche redondante.
  
7. **Autonomie sur le lieu de travail.** Les personnes ayant participé ont déclaré se réjouir de pouvoir faire une différence sur leur lieu de travail, que ce soit en suggérant des améliorations aux processus ou en participant à des comités pour atteindre les objectifs de l'organisation.
  
8. **Relations sur le lieu de travail.** Les personnes ayant participé valorisent les occasions de socialisation offertes par le lieu de travail, le soutien de la direction et la promotion de relations positives entre collègues.

9. **Salaire, soins de santé et avantages sociaux.** Vos effectifs sont-ils en mesure de gagner un salaire convenable? Ont-ils accès à une assurance maladie privée dont la moitié des frais est prise en charge par l'organisation? Disposez-vous d'un plan de retraite?

### ★ **Conseil Pratique**

Transformer les jours de maladie en «jours mobiles» et permettre aux membres du personnel de les utiliser dans le but de leur choix, par exemple pour prolonger leurs vacances.

### 🎯 **Avantage supplémentaire**

Un travail de qualité permet de mieux fidéliser les membres du personnel.

### ❖ **Ressources complémentaires**

Analyse documentaire sur la qualité du travail, Future Skills Centre du gouvernement du Canada

## **Quels sont les éléments les plus importants auxquels vous devez vous attaquer ?**



- ✓ **Préparer et partager le plan stratégique d'entreprise**
- ✓ **Promouvoir un environnement de travail axé sur le développement continu.**

**N'oubliez pas: Il s'agit d'un processus continu, faites ce que vous pouvez et abordez les points restants plus tard.**

### **Liste de contrôle de l'étape 1**

<b>Créer des partenariats au sein de la communauté avec</b>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Les prestataires de services sociaux.</li><li><input type="checkbox"/> Les groupes communautaires et organisations non gouvernementales.</li><li><input type="checkbox"/> Les entreprises locales.</li><li><input type="checkbox"/> Les agences de développement économique et les chambres de commerce.</li></ul>
<b>Plan stratégique d'entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Élaborer un plan d'affaires stratégique à long terme (quatre à cinq ans).</li><li><input type="checkbox"/> Élaborer un plan d'affaires stratégique à long terme (quatre à cinq ans).</li><li><input type="checkbox"/> Préparer les projections de ventes annuelles, les objectifs de croissance et le budget.</li><li><input type="checkbox"/> Déterminez vos besoins en matière de recrutement, ainsi que le calendrier et le budget à allouer.</li><li><input type="checkbox"/> Partager régulièrement le plan et la progression avec le personnel.</li></ul>
<b>Culture d'entreprise et image de marque</b>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Établir trois ou quatre valeurs d'entreprise.</li><li><input type="checkbox"/> Afficher les valeurs dans des espaces partagés.</li><li><input type="checkbox"/> Promouvoir la marque et la visibilité de l'entreprise.</li></ul>
<b>Environnement de travail axé sur le développement continu</b>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Effectuer une résolution ascendante des problèmes.</li><li><input type="checkbox"/> Fixer des objectifs de développement organisationnel.</li><li><input type="checkbox"/> Organiser des groupes de travail.</li><li><input type="checkbox"/> Organiser des activités sociales pour promouvoir le réseautage</li></ul>

<b>Emploi de qualité</b>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> <b>Accès à la formation.</b></li><li><input type="checkbox"/> <b>Horaire flexible.</b></li><li><input type="checkbox"/> <b>Équilibre entre vie professionnelle et vie privée.</b></li><li><input type="checkbox"/> <b>Environnement de travail sûr, propre et calme.</b></li><li><input type="checkbox"/> <b>Sécurité de l'emploi et possibilités d'avancement.</b></li><li><input type="checkbox"/> <b>Travail intéressant.</b></li><li><input type="checkbox"/> <b>Autonomie sur le lieu de travail.</b></li><li><input type="checkbox"/> <b>Relations sur le lieu de travail.</b></li><li><input type="checkbox"/> <b>Salaires, soins de santé et avantages sociaux.</b></li></ul>
--------------------------	--

## Étape 2 : Faire de la publicité et recruter de manière stratégique

Comment rendre une offre d'emploi plus attrayante et améliorer l'évaluation des personnes candidates lors des entretiens? Cette étape décrit et décompose spécifiquement trois éléments à prendre en considération.

i) publier le poste à combler et promouvoir les meilleurs atouts de l'organisation, ii) recruter à grande échelle et iii) faire passer des entretiens de manière stratégique.



### **Élément 1 : Publier le poste à combler et promouvoir les meilleurs atouts de l'organisation.**

- 1. Inclure les éléments de base.** Les éléments de base à inclure sont le poste, le titre, le lieu, le nombre d'heures, la présence (en personne, hybride ou à distance), le rôle et les responsabilités, les avantages (assurance maladie, congés payés, contribution à la retraite, possibilités de formation), l'échelle des salaires, l'accessibilité par les transports en commun (le cas échéant).
- 2. Identifier la valeur ajoutée.** Identifiez les critères d'un « emploi de qualité » ainsi que les avantages et bénéfices supplémentaires offerts, tels que les commodités et les activités sociales.
- 3. Indiquez l'aide à l'intégration.** Indiquez aux personnes candidates immigrantes comment vous les aiderez à s'intégrer et à développer leurs compétences, qu'il s'agisse de cours de langue, de perfectionnement ou d'obtention d'équivalences de diplômes.

### ★ **Conseil pratique**

Reprenez la liste des critères d'un « emploi de qualité » et veillez à énumérer ce que votre organisation offre en gardant à l'esprit que les critères les plus importants sont l'accès à la formation, la sécurité de l'emploi et la flexibilité de l'horaire de travail.

### 🎯 **Avantage supplémentaire**

La promotion des meilleurs atouts de votre organisation contribuera à attirer des personnes candidates plus intéressantes, car elles seront en mesure de déterminer si ce que vous avez à offrir correspond à ce qu'elles recherchent.

### ❖ **Ressources complémentaires**

Rédiger une description de poste efficace, Ressources humaines de l'université de Wright  
Comment rédiger une description de poste, Indeed

## **Élément 2 : Recruter à grande échelle.**



Il existe différents endroits où vous pouvez faire de la publicité.

1. **Utiliser les plateformes numériques.** Les plateformes numériques devraient inclure les sites de recherche d'emploi populaires dans votre région, le site Web de votre entreprise, les plateformes des universités et des collèges, la page LinkedIn de l'organisation et d'autres plateformes de médias sociaux de l'organisation.
2. **Embaucher les meilleurs diplomates.** Vos meilleurs diplomates sont les membres du personnel actuels. Informez-les que vous recrutez et offrez une prime s'ils recommandent un nouveau membre de l'équipe
3. **Les organisations d'intégration des personnes immigrantes financées par le gouvernement.** Ces organismes disposent d'un vivier de personnes immigrées

cherchant un emploi et peuvent vous mettre en relation avec ceux qui correspondent au poste que vous cherchez à pourvoir.

4. **Centres communautaires ethniques locaux.** Atteignez un grand nombre de personnes immigrées en faisant de la publicité dans leurs centres communautaires.
5. **Évaluer ce qui fonctionne le mieux.** Après une période de recrutement, déterminez où les personnes candidates ont vu votre offre d'emploi, quels sites ont attiré les plus intéressantes parmi elles et favorisez ces méthodes et plateformes.

#### ★ **Conseil pratique**

Faites de la publicité dans les espaces communs, tels que les salles communes, afin que les membres du personnel puissent voir les postes disponibles.

#### 🗣️ **Avantage supplémentaire**

il s'agit d'un moyen supplémentaire de promouvoir la communication, de rallier les ressources existantes et de promouvoir à l'interne l'emploi aux personnes intéressées par le poste.

### **Élément 3 : Faire passer des entretiens de manière stratégique.**



Concevez des entretiens qui mettent en valeur votre organisation et le poste à pourvoir, et qui évaluent le potentiel des candidats à réussir dans cette fonction.

1. **Examiner l'intérêt des personnes candidates.** Pour gagner du temps, entrez en communication avec elles :
  - Demandez-leur s'ils sont toujours intéressés.
  - Demandez-leur où elles ont vu l'offre d'emploi ;
  - Prévoyez un entretien si tout se passe bien.

2. **Impliquer les membres du personnel actuels.** Invitez les effectifs qui travailleront directement avec les personnes candidates à participer à une partie du processus d'entretien. Ils peuvent poser des questions aux personnes candidates ou donner un aperçu des activités quotidiennes.
3. **Faites appel à un traducteur ou une traductrice.** Si les personnes candidates parlent la langue cible en tant que deuxième ou troisième langue, prévoyez un traducteur ou une traductrice afin de vous assurer que les points de discussion les plus délicats ne se perdent pas dans la traduction.
4. **Impliquer les membres du personnel immigrés existants.** Invitez le personnel immigré qui travaillera directement avec le candidat ou qui travaille pour l'organisation à participer à tout ou partie du processus d'entretien.
5. **Présenter l'équipe chargée de l'entretien.** Commencez l'entretien en présentant l'équipe, leurs titres, leurs rôles et leurs responsabilités.
6. **Évaluer les valeurs et les aptitudes des candidats.** Demandez aux personnes candidates de parler d'elles en général, d'une chose (personnelle ou professionnelle) dont elles sont fières et d'une aptitude ou d'une compétence qu'elles aimeraient développer au sein de votre organisation.
7. **Vérifier la compréhension qu'ont les personnes candidates de l'organisation, des services offerts et de la fonction pour laquelle ils postulent.** Demandez-leur de décrire votre organisation, les services que vous offrez et quels seront leurs rôles. Complétez/corrigez leurs perceptions afin de vous assurer que vous êtes tous sur la même longueur d'onde.
8. **Proposer une activité d'essai.** Confiez-leur une tâche qui se rapproche des responsabilités du poste afin d'évaluer leurs compétences et de vérifier si elles sont réellement intéressées par le poste.

**9. Proposer des scénarios pour évaluer les habitudes de travail et l'éthique.**

Présentez un défi réel auquel l'équipe a dû faire face et demandez aux personnes candidates comment elles s'y prendraient pour le résoudre, afin de vérifier si leurs valeurs s'alignent à celles de l'entreprise.

**10. Terminer l'entretien en évoquant les prochaines étapes.** Informez les personnes candidates des prochaines étapes et donnez-leur un échéancier approximatif.

**11. Reformulez les questions et soyez patient.** Soyez prêts à reformuler les questions et à demander aux personnes candidates d'expliquer leur compréhension de la question afin de vous assurer que vous parlez bien de la même chose.

**12. Faites une offre rapidement.** Donnez-leur une réponse positive ou négative dans un délai d'une semaine.

★ **Conseil Pratique**

Pour optimiser le processus, mettez les personnes candidates à l'aise, posez des questions ouvertes .

🎧 **Avantage supplémentaire**

Les personnes candidates qui se sentent à l'aise s'ouvriront et partageront davantage, ce qui vous permettra de déterminer si elles conviennent à votre organisation.

❖ **Ressources complémentaire**

7 stratégies d'entretien pour les candidats à l'embauche, Monster  
Britto, R., Cruzes, D., Smite, D. et Sablis, A. (2018). Onboarding software developers and teams in three globally distributed legacy projects : A multi-case study. Journal of Software : Evolution and Process, 30(4). doi : 10.1002/smr.1921

### **Quels sont les éléments les plus importants auxquels vous devez vous attaquer ?**



- ✓ **Faire passer des entretiens stratégiques afin de vous assurer que les personnes candidates comprennent leurs rôles et responsabilités et que leurs profils correspondent à ce qu'elle recherche.**

**N'OUBLIEZ PAS: Il s'agit d'un processus continu, faites ce que vous pouvez et abordez les points restants plus tard.**

 **Liste de contrôle de l'étape 2**

<p><b>Que faut-il annoncer ?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Localisation</li> <li><input type="checkbox"/> Poste et service</li> <li><input type="checkbox"/> Rôle et responsabilités</li> <li><input type="checkbox"/> Nombre d'heures par semaine</li> <li><input type="checkbox"/> Barème salarial (annuel ou horaire)</li> <li><input type="checkbox"/> Avantages</li> <li><input type="checkbox"/> Avantages/valeur ajoutée dans l'entreprise.</li> <li><input type="checkbox"/> Indiquez l'aide à l'intégration</li> </ul>
<p><b>Faire de la publicité de manière stratégique</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Sites d'emploi en ligne populaires.</li> <li><input type="checkbox"/> Site Web de l'entreprise.</li> <li><input type="checkbox"/> LinkedIn de l'entreprise et les médias sociaux.</li> <li><input type="checkbox"/> Espaces communs partagés (ex. : salle de repos)</li> <li><input type="checkbox"/> Recommandations des membres du personnel.</li> <li><input type="checkbox"/> Organisations d'intégrations des personnes immigrantes.</li> <li><input type="checkbox"/> Centres communautaires ethniques locaux.</li> <li><input type="checkbox"/> Évaluation de l'endroit où la majorité des personnes candidates voient l'annonce.</li> </ul>
<p><b>Interviews</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Examiner leur intérêt.</li> <li><input type="checkbox"/> Faire appel à un traducteur ou une traductrice.</li> <li><input type="checkbox"/> Impliquer les membres du personnel immigrés existants.</li> <li><input type="checkbox"/> Présenter l'équipe chargée de l'entretien.</li> <li><input type="checkbox"/> Demander aux personnes candidates quelles sont les compétences qu'elles souhaitent développer.</li> <li><input type="checkbox"/> Leur demander de décrire l'entreprise, le rôle et les responsabilités.</li> <li><input type="checkbox"/> Proposer une activité de présentation de l'emploi.</li> <li><input type="checkbox"/> Fournir des scénarios pour évaluer les habitudes de travail et l'éthique.</li> <li><input type="checkbox"/> Reformulez les questions et soyez patient.</li> <li><input type="checkbox"/> Terminer l'entretien en indiquant les prochaines étapes et le calendrier.</li> <li><input type="checkbox"/> Prendre une décision et faire une offre rapidement (dans un délai d'une semaine)</li> </ul>

## Étape 3 : Avant le premier jour

Vous souvenez-vous d'avoir eu la frousse avant de commencer un nouvel emploi? Cette étape détaille la manière de préparer les membres du personnel actuels et les nouvelles embauches au changement qu'implique une nouvelle recrue. En informant d'emblée les deux groupes sur ce qui est exigé et attendu d'eux, la transition sera facilitée pour tous.



### Élément 1 : Préparer le personnel en place.



Formez et informez le personnel en place afin qu'il comprenne son rôle et qu'il soit en mesure de répondre aux questions des nouveaux membres ou de les réorienter.

- 1. Informer les responsables et les gestionnaires.** Annoncez à l'interne, verbalement et/ou par écrit, qu'un nouveau membre de l'équipe a été recruté.
- 2. Informer le personnel en place.** Informez verbalement et/ou par écrit l'équipe de travail immédiate de l'arrivée d'un nouveau membre.
- 3. Offrir une formation continue aux responsables et aux gestionnaires.** Par exemple : Formation du personnel, formation au *leadership* ou peut-être une série de sessions de formation pour les responsables afin qu'ils partagent leurs expériences.

4. **Donner accès à des formations linguistiques.** Offrez à votre personnel la possibilité d'apprendre une autre langue en suivant des cours ou en utilisant des applications.
5. **Former des guides.** Choisissez un membre du personnel ayant de l'expérience dans le poste du nouveau membre et informez-le de ses responsabilités.
6. **Expliquez comment une petite conversation peut faire une grande différence.** Les petites conversations font une ÉNORME différence car elles permettent aux personnes immigrées de pratiquer la langue et de se familiariser avec la culture et les systèmes locaux (éducation, banques, système fiscal, soins de santé, activités communautaires, etc.) et de nouer des relations avec leurs collègues.
7. **Organisez des occasions de créer des liens.** Trouvez des moyens pour que les gens se rencontrent et apprennent à se connaître.

### ★ **Conseil Pratique**

Lorsque vous choisissez un guide, réfléchissez si vous souhaitez que le guide soit issu de la même culture que le nouveau membre ou d'une culture différente, car les deux présentent des avantages et des inconvénients.

### ❖ **Ressources complémentaires**

Chapman, C. (2009). Retention begins before day one: Orientation and socialization in libraries. *New Library World*, 110(3-4), 122-135. doi: 10.1108/03074800910941329

## **Élément 2 : Préparer le nouveau personnel.**



Les nouveaux membres de l'équipe ont beaucoup à apprendre. Commencer avant le premier jour permet de répartir la masse de travail et de préparer les gens à l'apprentissage.

- 1. Offrir un cadeau et un message de bienvenue.** Envoyez un message de bienvenue de la part d'un cadre, d'une direction ou d'un ou une responsable et offrez un cadeau de bienvenue portant le logo de l'entreprise. C'est une petite attention qui ajoute à l'expérience globale.
- 2. Transmettre les documents administratifs.** Demandez aux nouveaux membres du personnel de remplir et de renvoyer les documents administratifs avant leur premier jour.
- 3. Fournir un programme d'orientation, un échéancier et une liste de tâches.** Déterminez la date de leur premier jour de travail, l'endroit où ils doivent se présenter et l'heure à laquelle ils doivent le faire, et envoyez-leur un programme d'orientation accompagné d'une liste des tâches à accomplir.
- 4. Reconnaître les diplômes et l'expérience professionnelle antérieure.** Si vous recrutez pour un poste qui n'est pas réglementé par un ordre professionnel ou un autre groupe, envisagez de reconnaître les diplômes des personnes immigrantes et leur expérience professionnelle antérieure afin de déterminer leur salaire.
- 5. Identifier les besoins supplémentaires.** Identifiez le type de soutien supplémentaire dont votre personnel aura besoin, par exemple des cours de langue, la possibilité de se rendre sur le lieu de travail, des informations sur la recherche d'un logement approprié, des informations supplémentaires sur la communauté (magasins, garderies, écoles, festivals locaux, événements et centres communautaires).

### ★ **Avantage supplémentaire**

Fournir aux nouveaux membres du personnel de l'information avant le premier jour leur permet de se familiariser plus rapidement avec leur nouvelle organisation et leurs nouveaux processus.

### 🎧 **Ressources complémentaires**

Prepare for the new employee's arrival, University of Buffalo

Before the first day: Preparing for your new employee's arrival, University of California Davis Human Resources

### **Quels sont les éléments les plus importants auxquels vous devez vous attaquer ?**



- ✓ **Préparer le personnel en place à l'arrivée du nouveau membre.**
- ✓ **Fournir au nouveau membre un programme d'orientation.**
- ✓ **Reconnaître les diplômes et l'expérience professionnelle antérieure.**

**N'OUBLIEZ PAS: Cette étape est l'occasion d'améliorer le dialogue avec le personnel en place et d'établir un bon climat pour les nouveaux membres du personnel.**

 **Liste de contrôle de l'étape 3**

<b>Préparer le personnel existant</b>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> <b>Informez les responsables et les gestionnaires.</b></li><li><input type="checkbox"/> <b>Informez le personnel en place.</b></li><li><input type="checkbox"/> <b>Assurez la formation continue des cadres et des responsables.</b></li><li><input type="checkbox"/> <b>Donnez accès à des formations linguistiques.</b></li><li><input type="checkbox"/> <b>Identifiez et formez des guides.</b></li><li><input type="checkbox"/> <b>Expliquez comment une petite conversation peut faire une grande différence.</b></li><li><input type="checkbox"/> <b>Organisez des occasions pour créer des liens.</b></li></ul>
<b>Préparer les nouveaux travailleurs entrants</b>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> <b>Offrir un cadeau et un message de bienvenue.</b></li><li><input type="checkbox"/> <b>Transmettre les documents administratifs.</b></li><li><input type="checkbox"/> <b>Fournir un programme d'orientation, un échéancier et une liste de tâches.</b></li><li><input type="checkbox"/> <b>Transmettre les documents administratifs.</b></li><li><input type="checkbox"/> <b>Reconnaître les diplômes et l'expérience professionnelle antérieure.</b></li><li><input type="checkbox"/> <b>Identifier les besoins supplémentaires</b></li></ul>

## Étape 4 : Élaborer un programme d'orientation sur le lieu de travail et professionnelle.

L'orientation est un processus en deux phases : d'abord la présentation de l'organisation, puis le rôle et les responsabilités. Cette étape décrit et décompose la manière de structurer et de documenter ces deux procédures distinctes.



### Élément 1 : Orientation sur le lieu de travail.



Présentez les nouveaux membres du personnel à leur nouvel environnement et à leurs collègues afin qu'ils acquièrent une compréhension générale de l'organisation et des processus de travail communs à tous les services.

1. **Fournir l'accès à un traducteur ou une traductrice si nécessaire.** Veiller à ce que les membres du personnel parlent la langue cible et à ce que les documents soient traduits si la main-d'œuvre étrangère temporaire ne maîtrise pas la langue locale.
2. **Présenter à nouveau l'organisation.** Passez en revue l'histoire de l'entreprise, sa mission, sa vision et ses valeurs.
3. **Fournissez des informations sur la culture du travail.** Expliquez même les informations qui peuvent sembler communes à une personne non immigrée.
  - Politiques de l'entreprise
  - Manuel de l'employé

- Jours de paie, fiches de paie et retenues
  - Jours fériés et vacances
  - Assurance maladie
4. **Offrir une formation sur la sécurité et la sûreté.** Passez en revue les éléments suivants : règles et politiques en matière de santé et de sécurité, dangers potentiels, procédures et formulaires d'urgence, et donnez une formation spécifique au poste de travail.
  5. **Faire une visite guidée et accueillir les nouveaux membres.** Faites visiter les locaux au nouveau membre en lui présentant les collègues au fur et à mesure, mais informez-le qu'il aura des réunions de suivi avec les membres clés de l'équipe à une date ultérieure.
  6. **Identifiez et encouragez les comportements proactifs.** Informez les nouveaux membres qu'afin de faciliter leur intégration, il leur est recommandé de poser des questions, d'être ouverts et souriants, de ne pas se laisser décourager par des personnes moins amicales, de bavarder avec les collègues, et de parler avec les membres du personnel qui sont là depuis le plus longtemps.
  7. **Les aider à entrer en contact avec les prestataires de services sociaux.** Vérifiez à nouveau que le nouveau membre de l'équipe a pris contact avec les prestataires de services sociaux et les groupes communautaires locaux. Si ce n'est pas le cas, prenez le temps de l'aider à le faire.

### ★ **Conseil Pratique**

Songez à confier les tâches liées à l'orientation à différentes personnes au sein de l'entreprise.

### **Avantage supplémentaire**

Les nombreuses responsabilités liées à l'orientation ne sont plus confiées à un seul service et les nouveaux membres ont la possibilité de rencontrer des collègues de différents services et ainsi développer leur réseau.

### **Ressources complémentaires**

Cooper-Thomas, H., Anderson, N. et Cash, M. (2011). Investigating organizational socialization : A fresh look at newcomer adjustment strategies. *Personnel Review*, 41(1), 41-55. doi : 10.1108/00483481211189938

## **Élément 2 : Orientation professionnelle**



Présenter aux nouveaux membres du personnel leur nouveau rôle et leur nouveau groupe de collègues afin qu'ils acquièrent une compréhension générale du fonctionnement de l'unité dans laquelle ils travaillent et des responsabilités spécifiques liées à leur rôle.

1. **Présenter le plan d'affaires stratégique de l'entreprise.** Présentez le plan à long terme et à court terme et expliquez quel sera l'impact sur le service, sur les membres de l'équipe et sur la manière dont le nouveau membre contribuera à aider l'organisation à atteindre ses objectifs.
2. **Introduire des critères d'évaluation.** Passez en revue avec les membres du personnel les critères d'évaluation des performances ou établissez des critères d'évaluation des performances individuelles, qui doivent refléter les objectifs et les valeurs de l'organisation.
3. **Désigner un guide.** Associez une nouvelle personne immigrée à un guide et expliquez le rôle de cette personne.
4. **Prévoir du temps pour l'observation au poste de travail.** Avant de confier une tâche à un nouveau membre de l'équipe, donnez-lui le temps d'observer le travail d'un ou une collègue afin qu'il comprenne les processus et la routine.

5. **Adapter la formation aux capacités des nouveaux membres.** Certains nouveaux membres apprennent plus vite que d'autres, adaptez en conséquence.

#### ★ **Conseil Pratique**

Répartissez la transmission de l'information et les réunions avec les membres clés du personnel sur les deux premières semaines, voire sur un mois.

#### 🧠 **Avantages supplémentaire**

En espaçant les activités et les réunions, les nouveaux membres ont plus de temps pour assimiler les informations.

#### ❖ **Ressources complémentaires**

Job orientation best practices in 2023, Forbes

Korte, R., & Lin, S. (2013). Getting on board: Organizational socialization and the contribution of social capital. *Human Relations*, 66(3), 407-428. doi:10.1177/0018726712461927

### **Quels sont les éléments les plus importants auxquels vous devez vous attaquer ?**



- ✓ **Désigner un ou une collègue pour aider le nouveau membre du personnel à se familiariser avec son nouvel emploi et sa nouvelle organisation.**
- ✓ **S'assurer que le nouveau membre comprend parfaitement les critères d'évaluation.**

**N'OUBLIEZ PAS: Jusqu'à un an peut s'écouler avant qu'un nouveau membre de l'équipe ne soit pleinement compétent dans son poste.**

 **Liste de contrôle de l'étape 4**

<b>Orientation sur le lieu de travail</b>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Fournir accès à un traducteur ou une traductrice si nécessaire.</li><li><input type="checkbox"/> Présenter à nouveau l'organisation.</li><li><input type="checkbox"/> Fournir une formation en matière de sûreté et de sécurité.</li><li><input type="checkbox"/> Fournir de l'information sur la culture du travail.</li><li><input type="checkbox"/> Visite guidée et accueil.</li><li><input type="checkbox"/> Identifier et encourager les comportements proactifs.</li><li><input type="checkbox"/> Les aider à entrer en contact avec les prestataires de services sociaux.</li></ul>
<b>Orientation professionnelle</b>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Examiner le plan d'affaires stratégique de l'entreprise.</li><li><input type="checkbox"/> Introduire les critères d'évaluation.</li><li><input type="checkbox"/> Désigner un guide.</li><li><input type="checkbox"/> Prévoir du temps pour l'observation au poste de travail.</li><li><input type="checkbox"/> Adapter la formation aux capacités des nouveaux membres du personnel.</li></ul>

## Étape 5 : Assurer la gestion et le soutien managérial

S'il y a une étape plus importante que les autres, c'est l'étape 5. Cette étape décrit et décompose trois éléments de la manière dont les superviseurs et les managers peuvent soutenir les nouveaux membres du personnel tout en engageant leurs collègues dans le processus d'intégration. Pour ce faire, il convient i) de doter les cadres et les superviseurs d'outils d'orientation, ii) de promouvoir la communication managériale et iii) de faire en sorte que les cadres soutiennent le flux de travail.



### Élément 1 : Doter les cadres et les responsables d'outils d'orientation.



Les cadres et les responsables jouent un rôle clé dans l'intégration des nouveaux membres du personnel, mais ils ont également besoin d'accompagnement pour comprendre comment procéder.

- 1. Fournir aux responsables une liste d'étapes pour l'orientation.** Veillez à ce que les responsables disposent d'une liste de ce qui doit être couvert dans le cadre de l'orientation professionnelle, afin qu'ils puissent en assurer le suivi.
- 2. Proposer une formation continue.** Prenez le temps de prévoir de la formation et du soutien pour les cadres et les responsables sur la manière de promouvoir la communication et de soutenir le flux de travail.

- 3. Informer les cadres et les responsables des besoins particuliers que peuvent avoir les nouveaux membres du personnel.** Tenir les cadres et les responsables informés des points forts et des domaines d'amélioration précédemment identifiés chez les membres du personnel au cours du processus de recrutement et de la phase de pré-intégration.

### ❖ **Ressources complémentaires**

Employee orientation checklist sample, Government of Canada

### **Élément 2 : Promouvoir la communication managériale.**



Les cadres et les responsables donnent le ton en matière de communication et doivent prendre l'initiative de la promouvoir au sein de leur groupe de travail.

- 1. Organiser des mêlées (réunion SCRUM) hebdomadaires ou quotidiennes.** Il s'agit de courtes réunions organisées au début de la journée avec des équipes, en particulier celles qui travaillent dans des délais serrés.
- 2. Apprendre à connaître vos collaborateurs.** Les petites conversations vous permettent d'apprendre à connaître votre équipe sur un plan personnel. Leur demander comment va leur famille ou comment se déroule un projet personnel particulier vous humanise et crée un lien.
- 3. Écouter activement les équipes.** Faites preuve d'une écoute active. Prêtez attention à votre langage corporel et de celui de la personne qui parle, regardez-la, hochez la tête, souriez en disant « ah oui » pour montrer que vous écoutez, permettez à la personne de terminer et, ensuite, prenez le temps de répondre.
- 4. Encourager la participation aux activités sociales et aux comités de travail.** Invitez les membres de l'équipe à participer à une activité sociale en leur

mentionnant comment leurs connaissances ou leurs compétences pourraient être utiles.

### **Avantage supplémentaires**

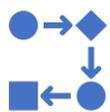
La communication au sein des équipes et entre elles aide les membres du personnel à comprendre l'impact direct de leur travail sur les autres et sur les objectifs de l'organisation, crée un sentiment de communauté et améliore la satisfaction au travail.

### **Ressources complémentaires**

Five steps to great workplace communication, Forbes

Ghosh, R., Reio Jr. T.G. et Bang, H. (2013). Réduire l'intention de roulement : Supervisor and co-worker incivility and socialization-related learning. Human Resource Development International, 16(2), 169-185. doi:10.1080/13678868.2012.756199

### **Élément 3 : Les cadres et les superviseurs doivent soutenir le déroulement des opérations.**



Les cadres et les responsables jouent un rôle important en aidant les nouveaux membres du personnel à s'intégrer dans la société.

1. **Promouvoir le travail d'équipe.** Pour que les membres du personnel se sentent intégrés, ils doivent avoir le sentiment d'appartenir à une équipe qui travaille à la réalisation d'un objectif commun. Le fait de regrouper les personnes pour résoudre les problèmes ensemble chaque fois que cela est possible favorise ce sentiment de communauté.
2. **S'arrêter et effectuer des contrôles fréquents de la compréhension.** Lorsque vous confiez une tâche à un membre du personnel, au lieu de lui demander s'il a compris, demandez-lui de vous résumer/expliquer ce qu'il doit faire.

- 3. Réorienter les membres de l'équipe vers la personne qui peut l'aider.** Lorsque les membres du personnel ont une question, réorientez-les vers la bonne personne pour y répondre. Cela permet de construire un réseau de soutien plus solide et le personnel est moins dépendant de leur responsable.
- 4. Fournir une rétroaction positive.** Un simple remerciement ou un travail bien fait peut aider considérablement les membres du personnel à se sentir appréciés et à stimuler leur motivation.

#### **Ressources complémentaires**

Filstad, C. (2004). *How newcomers use role models in organizational socialization*. *Journal of Workplace Learning*, 16(7), 396-409. doi:10.1108/13665620410558297

#### **Quels sont les éléments les plus importants auxquels vous devez vous attaquer ?**



- ✓ **Promouvoir la communication et le travail d'équipe afin que les travailleurs sentent qu'ils font partie de l'équipe.**
- ✓ **Soutenir le flux de travail afin que les nouveaux travailleurs se sentent à l'aise dans le processus d'apprentissage.**

**N'OUBLIEZ PAS: Il s'agit d'un processus continu, faites ce que vous pouvez et abordez les points restants plus tard.**

 **Liste de contrôle de l'étape 5**

<b>Équiper les cadres et les superviseurs</b>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Fournir une liste d'étapes pour l'orientation.</li><li><input type="checkbox"/> Offrir une formation et un soutien continus.</li><li><input type="checkbox"/> Informer les cadres et les responsables des besoins particuliers.</li></ul>
<b>Promouvoir la communication managériale</b>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Organiser des mêlées (réunions SCRUM) hebdomadaires ou quotidiennes.</li><li><input type="checkbox"/> Apprendre à connaître les personnes avec qui vous collaborez.</li><li><input type="checkbox"/> Écouter activement votre équipe.</li><li><input type="checkbox"/> Encourager la participation aux activités sociales et aux comités de travail.</li></ul>
<b>Soutenir le flux de travail</b>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Promouvoir le travail d'équipe.</li><li><input type="checkbox"/> S'arrêter et vérifier fréquemment la compréhension.</li><li><input type="checkbox"/> Réorienter le personnel vers des collègues.</li><li><input type="checkbox"/> Fournir une rétroaction positive.</li></ul>

## Étape 6 : Assurer le suivi et investir pour retenir les membres du personnel.

Le recrutement et l'intégration du personnel demandent du temps et des efforts. Veillez donc à prendre le temps nécessaire pour les retenir à long terme et éviter les coûts élevés de la rotation du personnel. Vous pouvez y parvenir en investissant dans la formation et la planification de carrière.



### Élément 1 : Planifier des contrôles réguliers.



Les choses s'enchaînent rapidement, il faut donc prévoir un moment pour donner et recevoir de l'information.

- 1. Faire le point fréquemment.** Planifiez de brèves réunions de 15 minutes les jours 1, 5, 30, 45, 60, 90, 120, 180, 270 et 365. Il vaut mieux prévoir une réunion et l'annuler si tout va bien que de laisser un problème s'envenimer pendant de longues périodes.
- 2. Décider du degré de formalité.** En raison de la fréquence des réunions, déterminez les différents degrés de formalité des évaluations des performances et des conversations avec le personnel des Ressources humaines.
- 3. Rappeler au personnel les réalisations et les progrès accomplis. 1.**  
Demandez aux membres du personnel de prendre un moment pour identifier ce

qui a bien fonctionné, les progrès accomplis et les réalisations dont ils sont fiers.

### ❖ **Ressource complémentaire**

Onboarding new employees: Maximizing success, SHRM Foundation.

## **Élément 2 : Aider à l'accomplissement des formalités d'immigration et à l'intégration sociale.**



Voyez si les membres du personnel ont besoin d'aide pour les formalités administratives complexes et pour accéder aux services de la communauté.

1. **Aider à l'accès à l'obtention d'équivalences pour les diplômes.** Fournissez des informations et un soutien sur le processus d'obtention de la reconnaissance ou des équivalences de leurs titres de formation.
2. **Aider à remplir les documents d'immigration.** Certaines personnes immigrantes arrivent seules ou sont encore en train de remplir des documents pour leurs enfants ou leurs conjoints. Vérifiez si elles ont besoin d'aide ou d'informations sur les démarches à effectuer.
3. **Fournir des informations et un soutien aux membres de la famille immédiate.** Vérifiez si des membres de la famille immédiate ont des difficultés à trouver un emploi ou à accéder à des services dans la communauté et mettez-les en contact avec les bonnes informations ou les bonnes personnes.
4. **Encourager les personnes immigrantes à être actives au sein de la communauté.** Si les personnes immigrantes ont du mal à s'intégrer socialement ou si elles souhaitent avoir davantage d'occasions de pratiquer la langue locale, encouragez-les à rejoindre un groupe communautaire, à faire du bénévolat dans les organisations de leur choix et à proposer de faire un don à l'organisation.

### **Élément 3: Investir dans la formation, le développement de carrière et l'organisation.**



Les membres du personnel occupant des postes de niveau intermédiaire qui maîtrisent rapidement leurs responsabilités auront besoin d'un défi pour rester motivés; investir dans la formation et l'évolution de carrière contribuera donc à les fidéliser.

1. **Offrir de l'aide avec une planification formelle de la carrière.** Utilisez les réunions d'évaluation pour identifier les compétences que les membres du personnel souhaitent développer et qui correspondent aux besoins de l'entreprise, et élaborer un échéancier de mise en œuvre du plan.
2. **Gardez à l'esprit la surqualification.** Certaines personnes immigrées peuvent être surqualifiées pour leur poste actuel. Prévoyez donc un plan de carrière qui leur permettra d'obtenir des équivalences et des possibilités de travailler dans leur domaine d'expertise, si possible.
3. **Proposer de la formation générale.** Offrez aux membres du personnel la possibilité d'obtenir des certifications universitaires dans des domaines qui correspondent à leur rôle et aux rôles qu'ils pourraient éventuellement occuper au sein de l'organisation.
4. **Subventionner des cours de langue privés.** Les personnes immigrées sont trop avancées pour suivre les cours financés par l'État, mais souhaitent une formation linguistique supplémentaire ? Subventionnez des cours de conversation privés pour les personnes immigrées. Pensez à créer un réseau

avec un personnel enseignant actif ou retraité qui cherche peut-être à gagner un peu plus d'argent ou à se tenir occupé.

5. **Soutenir les espaces de travail inclusifs.** Fournissez de la formation formelle sur les politiques d'équité, de diversité et d'inclusion aux cadres et aux membres du personnel. Promouvoir des groupes de travailleurs diversifiés afin que l'équipe de direction reflète la diversité de la main-d'œuvre.

### ★ **Conseil Pratique**

Encouragez le retour aux études en accordant des congés pour suivre des cours, en offrant des jours de vacances supplémentaires pour étudier et/ou payez pour les cours suivis avec succès.

### 🎓 **Avantage supplémentaire**

Le personnel qui reçoit une formation ou qui a le sentiment d'avoir des possibilités de mouvement latéral ou d'avancement est plus susceptible de rester, car il travaille à la réalisation d'un objectif spécifique avec le soutien dont il a besoin.

## **Quels sont les éléments les plus importants auxquels vous devez vous attaquer ?**



- ✓ **Prévoyez des entretiens avec les nouveaux membres du personnel pour déterminer s'ils ont besoin de soutien additionnel dans le cadre de leur travail ou en dehors de celui-ci.**
- ✓ **Aider à l'accès de l'obtention d'équivalences pour les diplômés.**
- ✓ **La planification formelle de la carrière contribuera à motiver les membres dans la poursuite de leurs objectifs personnels.**

**N'OUBLIEZ PAS: Chaque membre a des besoins d'apprentissage différents et il est essentiel de comprendre ce qui le fait vibrer afin d'assurer sa rétention.**

 **Liste de contrôle de l'étape 6**

<b>Planifier des contrôles réguliers</b>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> <b>Vérifier fréquemment l'état des lieux.</b></li><li><input type="checkbox"/> <b>Décider du niveau de formalité.</b></li><li><input type="checkbox"/> <b>Rappeler au personnel les réalisations et les progrès accomplis.</b></li></ul>
<b>Aider avec les formalités d'immigration et à l'intégration sociale.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> <b>Aider l'accès à l'obtention d'équivalences pour les diplômes.</b></li><li><input type="checkbox"/> <b>Aider à remplir les documents d'immigration.</b></li><li><input type="checkbox"/> <b>Fournir des informations et un soutien aux membres de la famille immédiate.</b></li><li><input type="checkbox"/> <b>Encourager les à être actifs au sein de la communauté.</b></li></ul>
<b>Investir dans la formation et le développement de carrière</b>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> <b>Offrir de l'aide avec une planification formelle de la carrière.</b></li><li><input type="checkbox"/> <b>Offrir une formation générale.</b></li><li><input type="checkbox"/> <b>Garder à l'esprit la surqualification.</b></li><li><input type="checkbox"/> <b>Soutenir des espaces de travail inclusifs.</b></li><li><input type="checkbox"/> <b>Subventionner des cours de langue privés</b></li></ul>

## Étape 7 : Évaluer, adapter et répéter

Le développement de votre programme d'intégration doit être considéré comme un processus continu qui nécessite des ajustements constants.



### Élément 1 : Évaluer l'expérience d'accueil



1. **Élaborer un questionnaire bref.** Le questionnaire doit être court, trois à cinq questions, fermées et ouvertes. Envisagez d'utiliser une échelle de 1 à 4 pour quantifier la satisfaction.
2. **Interroger les nouveaux membres du personnel sur leur expérience.** Évaluez la satisfaction des nouveaux membres à l'égard des expériences d'intégration afin de continuer de peaufiner le processus.
3. **Vérifier l'expérience du personnel actuel.** Évaluer l'expérience des personnes qui apportent un soutien à l'intégration et la manière dont elles peuvent être davantage soutenues.
4. **Comparez les expériences d'accueil des personnes immigrées et non immigrées.** Comparez les réponses données par les nouveaux membres immigrés et non immigrés pour voir si votre programme est équilibré et répond aux besoins de chacun.

### **Ressource complémentaire**

Snell, A. (2006). Researching onboarding best practice : Using research to connect onboarding processes with employee satisfaction. *Strategic Hr Review*, 5(6), 32-35. doi:10.1108/14754390680000925

## **Élément 2 : Envisager des outils de marketing et d'automatisation.**



Améliorez les stratégies et le matériel d'intégration, améliorez l'expérience du personnel et automatisez les tâches redondantes.

### **1. Créer des documents d'intégration visuellement attrayants.**

Ajoutez du piquant aux documents d'aide à l'intégration, tels que les listes d'évaluations, les listes de vérification et les manuels pour les employés.

**2. Travailler en partenariat avec le service marketing.** Le service des ressources humaines est au fait des besoins du personnel en matière de soutien et le service marketing sait comment vendre une idée ou un produit. Les faire travailler ensemble a l'avantage d'encourager l'interaction entre les différents services.

**3. Automatiser le processus pour réduire votre charge de travail.** Les questionnaires en ligne, les logiciels de sondage ou les outils de gestion en ligne de votre entreprise peuvent collecter et compiler les résultats au fil du temps.

### **Conseil pratique**

Demandez aux membres du personnel ce qui a bien fonctionné, les défis qu'ils ont dû relever et les irritants ou les sources de frustration qu'ils ont rencontrés.

### **Avantage supplémentaire**

L'évaluation du processus d'intégration peut vous donner une idée des domaines qui requièrent le plus d'attention ou des priorités.

### **Quels sont les éléments les plus importants auxquels vous devez vous attaquer ?**



- ✓ **Interroger les nouveaux membres sur leur expérience afin de déterminer les domaines à améliorer.**
- ✓ **Vérifier l'expérience des membres actuels afin d'assurer qu'ils sont également satisfaits.**

**N'OUBLIEZ PAS: L'évaluation de l'expérience d'accueil permet d'identifier les domaines à aborder ensuite et peut se faire dans un premier temps par des conversations informelles avec les différentes parties prenantes.**

 **Liste de contrôle de l'étape 7**

<b>Évaluer les expériences d'accueil</b>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> <b>Élaborer un questionnaire bref.</b></li><li><input type="checkbox"/> <b>Interroger les nouveaux membres du personnel sur leurs expériences.</b></li><li><input type="checkbox"/> <b>Vérifier l'expérience du personnel actuel.</b></li><li><input type="checkbox"/> <b>Comparez l'expérience des personnes immigrés et non-immigrés.</b></li></ul>
<b>Envisager des outils de marketing et d'automatisation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> <b>Créer des documents d'accueil visuellement attrayants.</b></li><li><input type="checkbox"/> <b>Travailler en partenariat avec le service marketing.</b></li><li><input type="checkbox"/> <b>Automatiser le processus pour réduire la charge de travail.</b></li></ul>