

Osez recruter au-delà des barrières interculturelles, mai 2013

Introduction

Le contexte actuel d'une offre provenant des quatre coins du monde risque de bousculer les méthodes du professionnel familier avec la sélection des candidatures appartenant à un bassin homogène, diplômés du Québec, culture nord-américaine, et expérience de travail dans une entreprise connue.

Nous sommes tous au fait qu'une **ouverture sur des profils différents** devient un incontournable face à la pénurie de certains titres d'emploi. Hors si les profils ont changé, nos méthodes et nos outils RH ont-ils suivi? Certains diront mais pourquoi devrions-nous adapté nos processus de recrutement et de sélection, ceux-ci ont fait leur preuve?

Soit, en maintenant nos habitudes nous risquons de passer à côté des candidatures pertinentes et correspondantes à ce que nous recherchons. Si la finalité de votre démarche est de sélectionner la meilleure candidature pour un poste ciblé, **pourquoi ne pas intégrer l'étude de profils différents** à votre processus actuel? Non seulement vous développerez vos compétences à analyser et à évaluer les candidatures venues d'ailleurs mais en plus vous augmenterez les probabilités de trouver « **une petite mine d'or** » insoupçonnée.

Au cours du présent article, nous tenterons de faire la lumière sur **les obstacles rencontrés** par les chercheurs d'emploi étrangers à nos pratiques de recrutement et d'apporter quelques **astuces pour améliorer les résultats** de l'organisation en matière de sélection. Pour atteindre cet objectif nous présumons que le recruteur a su attirer les candidatures provenant d'horizons différents et que les formalités de base tels que le permis de travail ou la carte de résident permanent sont présentes.

Principaux constats

Il suffit de connaître le parcours de quelques personnes issues de l'immigration pour réaliser à quel point le chemin est long et parsemé d'obstacles jusqu'à l'obtention d'un premier emploi en terre d'accueil.

Le parcours d'Eduardo, d'origine colombienne, pour qui l'apprentissage de la langue française était un premier objectif est un bon exemple des difficultés rencontrées par un immigrant qui souhaite intégrer le marché du travail au Québec.

Fort de ses qualifications en marketing et de ses cinq années d'expérience en Colombie, il réalise que même l'apprentissage des deux langues, des stages en entreprise et l'inscription à un certificat dans une université locale ne suffisent pas à lui donner accès à ce premier emploi. **Après une année de recherche** d'emploi du côté francophone, il fait application pour un poste requérant la langue anglaise, il obtient une entrevue d'embauche et le poste convoité.

Le cas d'Eduardo n'est pas unique, voici **quelques motifs invoqués** par les employeurs qui procèdent à l'évaluation des candidatures issues de l'immigration et qui éliminent l'option d'une invitation à l'entrevue d'embauche.

- Beaucoup de diplômés provenant d'universités inconnues
- Parcours instable, plusieurs expériences de courte durée
- Pas de mise à jour des connaissances en lien avec une nouvelle réglementation

- Doutes sur la capacité d'intégration au contexte québécois
- Information insuffisante : date, lieu, tâches, et autres
- Surqualification pour le poste
- Expérience moins pertinente pour le poste
- Présentation de l'information différente
- Terminologie des diplômes différente

Lors des formations en gestion de la diversité culturelle, nous explorons en détail **l'impact de chacun de ces motifs sur la décision** de rencontrer les personnes et d'élargir le processus de sélection à ce bassin de qualifications. À titre d'exemple, il est vrai que la vérification des diplômes provenant d'universités inconnues demande du temps et un effort. Toutefois les outils et les services sont disponibles à cet effet, et se limiter aux diplômes locaux demeure un scénario restreint avec des résultats limités.

Parfois **la difficulté à prononcer le nom** de la personne fait reculer le recruteur à poursuivre la lecture du CV ou encore lorsque le client n'a pas d'emblée éliminer toute candidature étrangère.

Une étude récente publiée en mai 2012 « mesurer les discriminations à l'embauche subie par les minorités racisées : résultats d'un « testing » mené dans le grand Montréal », nous fournit des informations plus détaillées sur la situation actuelle en matière de **discrimination à l'embauche**¹.

Bien que la grande majorité des nouveaux arrivants s'enquiert des méthodes de rédaction et de présentation du CV ainsi que de la façon de répondre aux questions d'entrevue, pour bon nombre d'entre eux un entretien de sélection constitue une première expérience dans leur vie professionnelle. Ce qui signifie que pour atteindre l'objectif de sélectionner le meilleur candidat, nous devons **apprendre, de part et d'autres, à nous connaître**.

Pour avoir effectué des processus de sélection et d'embauche dans différents pays, nous constatons un élément universel, c'est-à-dire que les responsables du recrutement ont **tendance à traiter les profils qu'ils connaissent** en se disant « on n'élimine les facteurs de risque liés aux données inconnues » et de ce fait on demeure dans une zone de confort habituelle. Il y a aussi **le facteur temps**, certains craignent d'alourdir le processus d'embauche en adaptant les entrevues et l'évaluation des diplômes, pour eux, cela ajoute des étapes supplémentaires.

Pour plusieurs entreprises, **la question** « d'intégrer des profils d'origine différente » à la sélection **ne se pose plus**, c'est une question d'orientation stratégique et parfois de survie. Pour les organisations qui hésitent encore, plusieurs exemples concrets d'entreprises du Québec et d'ailleurs démontrent que l'intégration de la diversité culturelle à l'embauche s'avère un choix plus que rentable.

Adaptation de nos pratiques RH et de nos outils de dotation

Un bref **diagnostic de nos pratiques RH** en matière de recrutement nous permettra de situer de façon plus pragmatique les points faibles et ainsi d'apporter les correctifs nécessaires.

¹http://www.cdpedj.gc.ca/publications/Documents/etude_testing_discrimination_emploi.pdf

Le questionnaire passera en revue :

1. Le bassin de diffusion d'un affichage d'emploi;
2. La formulation du texte et la détermination des exigences requises;
3. Les statistiques indiquant le niveau de diversité des candidatures;
4. Les actions pour attirer les profils provenant de divers horizons;
5. Le vocabulaire utilisé lors de l'entretien et les tests d'aptitudes;
6. Les connaissances techniques en matière d'embauche d'immigrants (validation des diplômes, permis de travail, assurance et autres);
7. Standard concernant la langue de travail, français et/ou anglais;
8. Connaissances de base en gestion interculturelle (comportements nord-américains VS autres cultures)

Cet examen des pratiques RH mettra en évidence les éléments non inclusifs. À titre d'exemple, si les exigences du français parlé sont les mêmes pour tous, il est fort probable qu'un nouvel arrivant d'origine sud-américaine ou chinoise puisse ne pas rencontrer les standards habituels. Il faut évaluer si le niveau de francisation peut s'améliorer et qu'il ne représente pas une contrainte dans l'exercice de ses fonctions.

Tel que démontré à travers le parcours d'Eduardo, avant l'adaptation des pratiques et des outils RH, **il y a l'attitude du recruteur et de l'organisation** face à l'embauche de l'immigrant. À savoir l'intégration de profils différents fait-elle partie des **valeurs de la direction générale** et des orientations stratégiques? Quel est le niveau d'ouverture et de souplesse du personnel en général face à la différence?

Lors de l'entrevue d'embauche, les aspects de communication interculturelle seront pris en considération. Nous donnerons deux exemples sur le plan du vocabulaire et sur le plan culturel.

Parler la langue française ne signifie pas que le vocabulaire utilisé possède le même référentiel. Si on demande : avez-vous **un exemple de chicane vécue** avec un collègue ou un patron? Il est fort à parier que la personne venue d'Europe ou d'Afrique ne comprendra pas le terme chicane, on peut le remplacer par conflit ou mésentente. Cela fait partie de l'adaptation du vocabulaire.

À la question : pouvez-vous nous donner une faiblesse ou encore une erreur grave que vous avez faite au cours de vos expériences? Pour certaine culture **avouer une faiblesse ou une erreur** en présence d'un futur employeur ou des collègues équivaut à se disqualifier. L'individu restera mal à l'aise ne sachant pas trop quoi répondre. Si l'on cherche à connaître sa capacité d'auto-analyse et son jugement nous pourrions demander : pouvez-vous me décrire une situation où vous n'étiez pas satisfait du résultat obtenu et que feriez-vous si la situation se présentait à nouveau?

Bref, tout est **une question de communication**. Un bon évaluateur veillera sur la compréhension de son interlocuteur et percevra la réponse dans le sens qu'elle a été formulée.

Plusieurs s'accorderont pour affirmer que « **c'est plus lourd** de recruter une personne venue des quatre coins du monde ». Que le temps d'adaptation des méthodes de recrutement, de vérification administrative, l'encadrement de la période d'intégration représentent une charge, ces derniers ont de la difficulté à percevoir les bénéfices de la

diversité culturelle. Nous pouvons cependant affirmer que « le jeu en vaut la chandelle ».

Conclusion

Tel que mentionné au début, l'article vous a présenté quelques facettes du recrutement externe, il ne traite ni des particularités de la dotation interne ni des subtilités de l'entrevue de sélection.

Nous avons sommairement abordé certains biais qui apparaissent lors de la pré-sélection des CV et des motifs invoqués par les employeurs qui illustrent parfois un malaise à traiter les candidatures venues d'ailleurs soit par manque d'ouverture ou de connaissance.

Il suffit de regarder autour de vous pour trouver des entreprises qui ont adapté leurs méthodes de recrutement au bénéfice des uns et des autres.

Plusieurs organismes publics et privés sont là pour vous accompagner et vous appuyer dans l'intégration des profils venus des quatre coins du monde, voire même dans les processus d'embauche à l'international lorsque nécessaire. N'hésitez pas à demander et osez à les appeler en entrevue de sélection.

Références

- ✓ MICC Guide pratique de l'entreprise « les clés d'une embauche réussie à l'international »
- ✓ CDPDJ « mesurer les discriminations à l'embauche subie par les minorités racisées : résultats d'un « testing » mené dans le grand Montréal », 2012
- ✓ Centre d'apprentissage interculturel /Institut canadien du service extérieur. Communication interculturelle. www.intercultures.gc.ca
- ✓ Emploi Québec. « Ouverture sur la diversité innovante »
http://emploiquebec.net/publications/Pages-statiques/00_emp_fichediversite.pdf
- ✓ Cabinet conseil RHRE. Formation « Gérer la diversité culturelle : un défi au quotidien ».
<http://www.ccrhre.com/formations-et-conferences/evenements-2.html>

Johanne St-Onge, CRHA