



Valorisation de la diversité et lutte contre la discrimination

**Mémoire déposé au ministre de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion
Novembre 2017**

CRHA
Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

Sommaire

La diversité dans la société comme dans les milieux de travail est multiple. Alors que chaque groupe d'appartenance connaît des enjeux qui lui sont propres, le présent mémoire traite plus spécifiquement de la diversité culturelle telle qu'elle se vit dans le contexte actuel de rareté de la main-d'œuvre et compte tenu de l'importance de l'immigration pour l'économie du Québec. À la lumière de son expérience, l'Ordre identifie deux aspects principaux qui doivent être pris en compte et sur lesquels il faut agir en priorité : l'accès au premier emploi qualifié et, une fois en emploi, l'intégration réussie.

De leur côté, les entreprises se disent ouvertes à accueillir les travailleurs issus de l'immigration et leurs efforts déployés en ce sens portent des fruits. Malheureusement, elles n'ont pas toujours la capacité de mettre en place les moyens nécessaires et efficaces pour à la fois attirer et retenir cette main-d'œuvre.

Reconnaissance difficile des expériences et des diplômes pour les employeurs, processus de recrutement empreint de biais culturels inconscients, barrière linguistique et contraintes liées aux exigences des ordres professionnels pour les candidats immigrants, sont quelques exemples des nombreuses difficultés vécues de part et d'autre sur le plan du recrutement. Plusieurs solutions, déjà mises en place par certaines organisations, peuvent faciliter l'accès des immigrants au premier emploi : bonifier les programmes de stages, solliciter les recommandations du personnel en place issu de communautés culturelles immigrantes, adapter les outils de sélection à la différence culturelle, sensibiliser les recruteurs aux biais inconscients, etc.

Des problématiques peuvent aussi survenir une fois en poste, telles que l'isolement du travailleur immigrant, la gestion déficiente de la diversité par le gestionnaire, la méconnaissance de l'autre par les collègues, l'accès difficile aux promotions et le faible engagement de la haute direction en faveur de la diversité. Afin de limiter ces obstacles, des groupes de soutien et du parrainage peuvent être mis sur pied ainsi qu'une approche de sensibilisation positive auprès des collègues, un programme de formation sur le leadership inclusif pour les gestionnaires, un engagement clair des hauts dirigeants, etc. Il est crucial d'assurer non seulement une intégration au sein de l'organisation, mais également à l'extérieur du travail, dans la communauté.

Le gouvernement a un rôle primordial à jouer pour améliorer la situation professionnelle de la main-d'œuvre immigrante. Entre autres, le programme de francisation devrait s'accompagner d'un programme complet et clair sur la réalité du marché du travail québécois. Un appui accru aux organismes qui soutiennent les nouveaux arrivants est aussi souhaitable afin qu'ils puissent réaliser leur mandat ainsi qu'une simplification des programmes offerts par Emploi-Québec. Pour faciliter la reconnaissance des compétences par les employeurs, la création d'une plateforme numérique recensant tous les diplômes et leur équivalence pourrait être mise sur pied. Finalement, l'analyse continue des besoins du marché et une meilleure coordination de tous les acteurs sont absolument indispensables. Alors que le processus de sélection des

immigrants est notamment basé sur les compétences recherchées par les employeurs, il faudrait créer un pont entre les immigrants qui les détiennent et les organisations qui les recherchent.

L'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés souhaite jouer un rôle prépondérant avec les CRHA et les CRIA comme acteurs clés dans la valorisation de la diversité et l'intégration professionnelle des immigrants. C'est d'ailleurs pourquoi il consacre encore plus d'efforts et de ressources à cette question afin d'outiller adéquatement ses membres en la matière ainsi que les organisations qui n'ont pas la possibilité de faire appel à l'expertise d'un CRHA.

L'Ordre invite le gouvernement à agir dès maintenant et lui offre toute sa collaboration et son expertise afin de contribuer à l'effort collectif que nécessite de façon urgente la situation actuelle.

Table des matières

Introduction	5
1. Contexte	5
2. Recrutement	6
a. Problèmes	6
b. Mesures et solutions	7
3. Intégration	7
a. Problèmes	7
b. Mesures et solutions	7
4. Solutions qui relèvent du gouvernement	8
a. Pour les immigrants	8
b. Pour les organisations	8
5. Rôle de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés	9
Conclusion	9

Introduction

Regroupant 10 000 membres, l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés est la référence en matière de pratiques de gestion des employés. Il assure la protection du public et contribue à l'avancement de ses membres CRHA et CRIA. Par ses interventions publiques, il exerce un rôle d'influence majeur dans le monde du travail au Québec. L'Ordre participe ainsi activement au maintien de l'équilibre entre la réussite des organisations et le bien-être des employés.

Dans le présent mémoire, l'Ordre présente sa position en matière de gestion de la diversité dans le cadre du Forum sur la valorisation de la diversité et la lutte contre la discrimination annoncé par le ministre de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion, M. David Heurtel.

L'Ordre est directement interpellé par la question de diversité, et ce, depuis de nombreuses années, puisqu'elle se situe au cœur de ses actions. En effet, tout ce qui a trait à la main-d'œuvre, son recrutement, son intégration, son développement et autres aspects, relève de la compétence des professionnels en ressources humaines.

Pour s'assurer d'être toujours au fait des dernières tendances et des pratiques les plus efficaces, l'Ordre réalise régulièrement des sondages sur la gestion de la diversité. Il veille également à sensibiliser ses membres à cette réalité et à les soutenir en leur offrant divers outils et formations. L'Ordre affirme aussi publiquement sa position en faveur d'une saine gestion de la diversité. Il a d'ailleurs participé à la Grande rencontre sur l'intégration professionnelle des immigrants le 12 octobre dernier.

La diversité dans la société comme dans les milieux de travail est multiple : générations, genres, cultures, orientations sexuelles, ethnies, religions, races, etc. Chaque groupe d'appartenance vit ses propres enjeux. En raison du contexte actuel, le présent mémoire traite plus spécifiquement de la diversité culturelle telle qu'elle se manifeste et est perçue dans le contexte québécois de l'emploi. Il se fonde sur l'expertise des membres de l'Ordre, en entreprise et en pratique privée, qui ont été consultés sur le sujet.

À la lumière de son expérience, l'Ordre identifie deux aspects principaux qui doivent être pris en compte et sur lesquels il faut agir en priorité :

- > accès au premier emploi qualifié (recrutement);
- > une fois en emploi, le mieux-vivre ensemble (intégration).

1. Contexte

Au Québec, et ce, malgré une certaine amélioration, un écart persiste entre le taux de chômage des immigrants qui s'élevait à 9,8 % en 2016 et celui des natifs qui était de 6,8 %¹. La

¹ Institut de la statistique du Québec. *État du marché du travail au Québec Bilan de l'année 2016, 2017*. [<http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/bulletins/etat-marche-travail-2016.pdf>] (Consulté le 29 novembre 2017).

non-reconnaissance de la qualification de nombreux travailleurs immigrants qui se voient obligés d'occuper des emplois en deçà de leurs compétences est également problématique. En 2015, le taux de surqualification des immigrants était de 44,5 % contre 29,6 % pour les natifs.² De plus, il existe de grandes différences entre la situation de Montréal et celle des régions. Alors que ces dernières recherchent désespérément de la main-d'œuvre, l'immigration continue de se concentrer principalement à Montréal où elle connaît toujours un taux de chômage beaucoup plus élevé par rapport aux autres grandes villes nord-américaines³.

De leur côté, les entreprises se disent ouvertes à accueillir les travailleurs issus de l'immigration, et leurs efforts en ce sens portent des fruits. Mais elles n'ont pas toujours la capacité de mettre en place les moyens nécessaires et efficaces pour à la fois attirer et retenir cette main-d'œuvre.

2. Recrutement

Comme mentionné en introduction, le premier aspect à aborder concerne le recrutement. Les difficultés qui y sont associées et les solutions possibles, parfois déjà mises en place par les organisations, sont présentées ici.

a. Problèmes

Les candidats comme les employeurs rencontrent de nombreux problèmes quand il s'agit de chercher un emploi ou d'embaucher. Ainsi, les employeurs sont difficilement en mesure de reconnaître la valeur d'un diplôme ou d'une expérience acquis à l'étranger. En ce qui a trait aux professions régies par l'Office des professions, le processus d'admission n'est pas simple pour les immigrants. Quant aux ordres professionnels, ils doivent à la fois faire preuve de rigueur pour évaluer les équivalences de compétences et tout mettre en œuvre pour accueillir les travailleurs formés à l'étranger en leur sein. Il y aurait 15 % des immigrants qui sont des professionnels demandant l'accès à un ordre.⁴

De plus, une réticence persiste à l'endroit d'une formation reçue ailleurs qu'au Québec ou au Canada, réticence souvent empreinte de préjugés inconscients.

Du côté des candidats, la difficulté est probablement encore plus grande, car, non seulement doivent-ils démontrer leur qualification, mais encore doivent-ils se familiariser avec le marché de l'emploi et la terminologie des descriptions de postes et passer outre aux biais véhiculés par les outils de sélection. D'autant plus que, sans réseau de contacts, les chercheurs d'emploi immigrants sont privés de cette filière du recrutement dorénavant la plus largement suivie. Sans

² Boulet, Maude. *L'intégration des immigrants au marché du travail à Montréal : défis, acteurs et rôle de la Métropole*, Montréal, CIRANO, 2016. [<https://www.cirano.qc.ca/files/publications/2016RP-11.pdf>] (Consulté le 29 novembre 2017).

³ Homsy, Mia et Sonny Scarfone. *Plus diplômés, mais sans emploi. Comparer Montréal : le paradoxe de l'immigration montréalaise*, Montréal, Institut du Québec, 2016. [http://www.institutduquebec.ca/docs/default-source/recherche/8447_plusdiplomes_idg-rpt_fr.pdf?sfvrsn=2] (Consulté le 29 novembre 2017).

⁴ Propos de M. Philippe Couillard cités par Olivier Bachand dans « Montréal peine à intégrer ses immigrants au marché du travail », Radio-Canada, 14 février 2017. [<http://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1016838/integration-immigrants-marche-travail-emploi-etude-montreal-diplome-economie>] (Consulté le 29 novembre 2017).

parler de leur isolement, de la barrière linguistique et de l'attitude discriminatoire, la plupart du temps inconsciente, des recruteurs et employeurs.

b. Mesures et solutions

De multiples actions peuvent être mises en œuvre pour faciliter l'accès à l'emploi de la main-d'œuvre issue de l'immigration.

Par exemple, solliciter la collaboration du personnel déjà en place, à plus forte raison de celui qui est lui-même membre d'une communauté immigrante et assurer une large diffusion des offres d'emploi susceptibles de rejoindre un plus vaste bassin de main-d'œuvre. Il y a aussi un travail important à faire sur les descriptions de postes et sur les exigences pour s'en tenir à l'essentiel. Les outils et les entretiens de sélection doivent être adaptés à la différence culturelle. De plus, les recruteurs doivent développer une expertise en matière de reconnaissance des compétences et expériences acquises hors Québec et être sensibilisés aux biais inconscients afin de s'assurer de fonder leurs décisions sur des critères objectifs et équitables.

Aussi, les stages ont déjà démontré leur efficacité et ils sont avantageux pour les entreprises comme pour les candidats alors qu'ils réduisent les risques et améliorent l'ouverture à l'autre. Les programmes gouvernementaux de stages gagneraient à être bonifiés en ce sens.

Quant aux ordres professionnels, ils doivent accompagner de façon appropriée les travailleurs formés à l'étranger dans le processus d'admission.

3. Intégration

Le deuxième aspect concerne l'intégration de ces nouveaux travailleurs. Le succès de cette opération déterminera aussi la capacité de l'entreprise à combler ses besoins de main-d'œuvre.

a. Problèmes

L'isolement que vivent les personnes immigrantes a déjà été mentionné. Il se fait souvent sentir plus cruellement sur les lieux de travail. Il ne s'agit pas forcément de conflits ouverts entre travailleurs, mais plutôt d'un malaise mutuel engendré par une méconnaissance de l'autre. Les gestionnaires sont peu outillés pour gérer positivement la diversité et l'engagement de la haute direction en faveur de cette diversité est rarement manifeste. Tous ces facteurs font que l'accès aux promotions est généralement plus ardu pour les travailleurs issus de l'immigration. La perception de l'inclusion et de la diversité diffère d'un secteur d'activité à l'autre. Par exemple, dans les secteurs où la situation des femmes n'est pas encore égale à celle des hommes, la diversité ethnoculturelle devient un problème secondaire pour certaines organisations.

b. Mesures et solutions

La mise sur pied de groupes de soutien et d'activités de jumelage ou de parrainage en entreprise peut faciliter l'adaptation de la personne immigrante. Tout comme l'intégration dans l'organisation, l'inclusion sociale joue un rôle déterminant dans sa qualité de vie. Des mesures d'intégration à la communauté pour le nouvel arrivant doivent aussi être mises sur pied afin de favoriser le succès de l'embauche.

Au travail, la position affirmée de la haute direction envers la diversité est primordiale. L'instauration d'un climat d'inclusion devient alors possible, entre autres en adoptant une approche et un vocabulaire positifs auprès du personnel, par exemple en parlant de valeur ajoutée, de différence et d'acceptation plutôt que de discrimination ou de conflits. Le rôle des gestionnaires à cet égard est déterminant et leur proposer une formation sur le leadership inclusif pourrait être grandement profitable. Ces actions préventives et éducatives sont capitales.

Pour faciliter l'accès aux promotions, la mise sur pied d'un programme identifiant les employés à haut potentiel issus de la diversité et encourageant leur développement peut également être une bonne solution.

La francisation est cruciale et les dernières données en la matière confirment que les efforts consentis jusqu'à maintenant sont peu concluants⁵. Des formations appuyées par le gouvernement et réalisées sur les lieux et les heures de travail pourraient donner des résultats plus probants, car concrètes et en lien direct avec le contexte et le milieu.

4. Solutions qui relèvent du gouvernement

a. Pour les immigrants

La francisation est évidemment primordiale, mais la « québéçisation » l'est tout autant. Informer les nouveaux arrivants de la réalité sociale du Québec et de celle du marché du travail, y compris leur dimension juridique et réglementaire, évitera les désillusions. Des organismes spécialisés et dévoués accompagnent les immigrants dans leur recherche d'emploi, mais ils manquent de moyens pour consolider leurs actions et en assurer le suivi et l'efficacité.

Le gouvernement consacre beaucoup d'efforts à attirer une main-d'œuvre immigrante en faisant la promotion des emplois disponibles. Malgré cette offre abondante, les immigrants peinent actuellement à trouver un premier emploi. Le discours du gouvernement pourrait être adapté pour éviter les attentes trop élevées toujours à risque de se solder par une grande déception.

L'analyse continue des besoins en main-d'œuvre selon le secteur ou la catégorie d'emploi et des stratégies d'attraction adoptées pour y répondre doit se poursuivre pour éviter de provoquer un autre déséquilibre du marché de l'emploi.

b. Pour les organisations

Il est très ardu pour les employeurs de déterminer la valeur des diplômes obtenus à l'étranger. Le gouvernement pourrait créer une plateforme numérique où toutes les équivalences de diplômes connues seraient accessibles aux entreprises. Les formations ou stages d'appoint requis pour atteindre l'équivalence pourraient aussi être précisés. Les employeurs seraient ainsi

⁵ *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2017-2018. Automne 2017. Faits saillants*, Québec, Vérificateur général, 2017. [http://www.vgg.gouv.qc.ca/fr/fr_publications/fr_rapport-annuel/fr_2017-2018-Automne/fr_Rapport2017-2018-AUTOMNE-Faits-saillants.pdf] (Consulté le 29 novembre 2017).

en mesure de planifier un processus de recrutement adapté aux situations spécifiques des immigrants.

Emploi-Québec offre un programme de soutien aux employeurs, mais ceux-ci le trouvent complexe et hésitent à s'en servir. Un manque de coordination entre les divers intervenants est observé. Il faut absolument créer des liens entre les ministères concernés, les organismes de soutien et les employeurs afin de mettre en place un processus de recherche et de sélection qui, à la fois, tient compte des réels besoins des entreprises et dispose de moyens pour évaluer justement les compétences des travailleurs immigrants.

Il serait bénéfique de faire participer davantage les organisations ayant des postes à pourvoir au processus de sélection des immigrants. Ces derniers sont sélectionnés notamment en raison des compétences recherchées par le marché de l'emploi, mais il manque un pont entre eux et les organisations qui ont ces besoins.

5. Rôle de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés

L'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés est depuis toujours sensible à la gestion de la diversité au travail. La situation problématique grandissante relative à la pénurie de main-d'œuvre l'a amené à consacrer encore plus d'efforts et de ressources à cette question. D'ailleurs, il procède actuellement au recrutement d'un expert pour mettre en place des solutions concrètes qui appuieront les membres CRHA et CRIA dans la gestion et l'intégration professionnelle des immigrants.

De plus, l'Ordre a la volonté d'accompagner davantage le parcours qui mène à l'obtention du titre CRHA ou CRIA par les professionnels issus de l'immigration. La communauté de plus de 10 000 CRHA et CRIA offre à ces personnes un réseau qui favorisera sans aucun doute leur intégration.

Conclusion

L'Ordre et ses membres sont des acteurs clés dans la valorisation de la diversité et l'intégration des immigrants dans le monde du travail, de grandes priorités pour eux. Ce sont d'ailleurs les CRHA et les CRIA qui détiennent les compétences requises pour intervenir en matière de gestion de la diversité.

Tous les acteurs du monde du travail doivent collaborer à la création de milieux de travail ouverts, diversifiés, riches de particularités complémentaires et générateurs de dynamiques créatives. C'est dans cette optique que l'Ordre offre toute sa collaboration et son expertise au gouvernement afin de contribuer à l'effort collectif que nécessite de façon urgente la situation actuelle.

Les constats et les solutions ont été énoncés à maintes reprises. Nous invitons maintenant le gouvernement à passer à l'action. Il doit jouer un rôle de facilitateur pour abattre les murs entre

les travailleurs immigrants, les employeurs et les organismes et construire de véritables alliances profitables à tous.