



# OUTIL D'ACCOMPAGNEMENT

AUX BONNES PRATIQUES EN GESTION  
DE LA DIVERSITÉ CULTURELLE

Camo-route tient à remercier les entreprises du secteur du transport routier qui ont partagé leur expérience en diversité culturelle, lors des étapes préliminaires à la conception du présent outil d'accompagnement.

### **Coordination générale**

Lydia Massimiani – Chargée de projets – Camo-route

### **Rédaction**

Sandrine Jannas – Consultante – Collège de Maisonneuve

Lydia Massimiani – Chargée de projets – Camo-route

### **Révision**

Mélanie Da Silva – Chargée de projets – Camo-route

### **Conception Graphique**

Danièle Sansoucy – Chargée des communications – Camo-route

Sophie Gourdeau-Guay – Adjointe aux communications – Camo-route



**Camo-route – [camo-route.com](http://camo-route.com)**

1100, boulevard Crémazie Est, bureau 202

Montréal (Québec) H2P 2X2

Téléphone : 514 593-5811

Ligne sans frais : 1 866 927-6883

[info@camo-route.com](mailto:info@camo-route.com)

### **Prestataire de service**



Collège de  
**Maisonneuve**

PROJET DE FORMATION SUBVENTIONNÉ  
PAR LA DIRECTION DU SOUTIEN AU DÉVELOPPEMENT  
DE LA MAIN-D'ŒUVRE (DSDMO)

**Commission  
des partenaires  
du marché du travail**

**Québec** 

# TABLE DES MATIÈRES

<b>INTRODUCTION</b> .....	3
<b>DOTATION</b> .....	4
1. Description .....	4
2. Conditions de succès .....	4
3. Cartographie du processus de dotation .....	5
<b>INTÉGRATION</b> .....	8
1. Description .....	8
2. Conditions de succès .....	8
3. Cartographie du processus d'intégration .....	9
<b>PERFORMANCE</b> .....	12
1. Description .....	12
2. Conditions de succès .....	12
3. Cartographie du processus de performance .....	13
<b>RÉTENTION</b> .....	15
1. Description .....	15
2. Conditions de succès .....	15
3. Cartographie du processus de rétention .....	16
<b>AUTODIAGNOSTIC</b> .....	18
<b>PLAN D'ACTION : MODE D'EMPLOI</b> .....	19
<b>PLAN D'ACTION</b> .....	21
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	23

# INTRODUCTION

*Dans le cadre du projet de formation à la gestion de la diversité culturelle en entreprise, Camo-route a réalisé ce document afin d'outiller les gestionnaires de ressources humaines œuvrant dans l'industrie du transport routier.*

*Il recense différentes pistes à explorer en gestion des ressources humaines ainsi que des actions concrètes que chaque entreprise est invitée à mettre en place, à court, moyen ou long terme, dans le but d'améliorer son processus de dotation, d'intégration, de performance et de rétention auprès de la main-d'œuvre issue de l'immigration. Il fournit aux entreprises des outils de gestion qui les aideront dans leur processus d'ouverture à la diversité culturelle, peu importe leur nombre d'employés, en permettant de mieux répondre à leurs enjeux de main-d'œuvre afin de demeurer compétitifs.*

*Cet outil stratégique est accompagné par un **plan d'action**, pour chaque gestionnaire, afin que la mise en place de ces nouvelles activités puisse être assurée de façon agile.*

## **CES DIFFÉRENTES BONNES PRATIQUES SONT RÉPARTIES SELON QUATRE VOLETS D'INTERVENTION :**

### **DOTATION, INTÉGRATION, PERFORMANCE & RÉTENTION**

Cet outil d'accompagnement invite également à un autodiagnostic afin de faciliter une lecture juste de la situation actuelle de l'entreprise en matière de gestion de la diversité culturelle, d'identifier les zones d'amélioration à prioriser et privilégier. Camo-route souhaite promouvoir ce modèle de gestion de la diversité culturelle auprès des entreprises du secteur du transport routier.

## **COMMENT UTILISER CE GUIDE?**

- 1) Lire les pistes à explorer
- 2) Compléter le tableau d'autodiagnostic
- 3) Utiliser la feuille de route pour la mise en action
- 4) Planifier le suivi périodique des objectifs à atteindre

À cette fin, les gestionnaires pourront être accompagnés dans leurs démarches.

Pour de l'information complémentaire ou pour manifester votre intérêt à recevoir cet accompagnement, contactez **Lydia Massimiani – Chargée de projets | [lydiam@camo-route.com](mailto:lydiam@camo-route.com) | 514-593-5811 # 227**



# DOTATION

## 1) DESCRIPTION

La dotation est la première étape à analyser et à adapter afin de favoriser la diversité culturelle au sein de votre entreprise. Les personnes immigrantes et de minorités visibles possèdent des formations et des expériences diversifiées, souvent acquises à l'extérieur du Québec. L'embauche des minorités culturelles est une des stratégies à mettre en place afin d'avoir accès à un plus grand bassin de candidats qualifiés et compétents. C'est un réel avantage concurrentiel d'intégrer ces personnes au sein de votre organisation. Dans ce but, il est nécessaire de rendre les exigences d'emploi accessibles à cette catégorie de travailleurs, tout en préservant des normes de qualité et de rendement, au sein de l'industrie du transport routier.

## 2) CONDITIONS DE SUCCÈS

- 1) Connaître les organismes communautaires et gouvernementaux œuvrant pour l'employabilité des immigrants
- 2) Former les gestionnaires à la gestion d'équipes diversifiées et aux nouveaux processus de gestion de ressources humaines
- 3) Prendre connaissance des différents biais culturels et veiller à rester équitable
- 4) Communiquer régulièrement vos orientations à l'égard de la diversité
- 5) Effectuer une veille stratégique du marché de l'emploi
- 6) Utiliser des sources de recrutement internes et externes ciblées

### 3) CARTOGRAPHIE DU PROCESSUS DE DOTATION



Consigne : Listez les pistes à explorer selon les 3 catégories suivantes

ÉTAPES	PISTES À EXPLORER	DÉJÀ IMPLANTÉE	PRIORITAIRE À IMPLANTER	NON PRIORITAIRE
PRÉPARATION & PLANIFICATION  <b>D1</b>	1) Développer, en continu, les compétences en gestion de la diversité des responsables de la dotation en personnel <span style="float: right; border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px 5px;">1</span>			
	2) Effectuer une veille stratégique des conditions offertes par la concurrence			
	3) Analyser les conditions de travail et avantages offerts par l'entreprise : sont-ils concurrentiels? répondent-ils aux besoins d'une main-d'œuvre diversifiée?			
	4) Se démarquer de la concurrence en intégrant des conditions de travail ou avantages qui ciblent une main-d'œuvre diversifiée			
	5) Mettre à jour le processus de dotation afin qu'il réponde au profil et besoins de la main-d'œuvre immigrante			
	6) Réviser les descriptions de postes sans barrières (ex : vocabulaire international)			
	7) Élaborer des profils de compétences essentielles et optionnelles			
	8) Obtenir des renseignements sur les équivalences d'expériences et sur l'évaluation comparative des études			
	9) S'informer sur les subventions salariales et aides gouvernementales à l'embauche de personnes issues de l'immigration			
	10) Intégrer la gestion de la diversité dans la politique de dotation de l'entreprise et informer toute l'équipe des GRH			

1

## TYPES DE FORMATION EN GESTION D'ÉQUIPES DIVERSIFIÉES PROPOSÉES

Compagnonnage, séance d'information, formation en présentiel, séminaire, coaching, formation à distance, etc.



ÉTAPES	PISTES À EXPLORER	DÉJÀ IMPLANTÉE	PRIORITAIRE À IMPLANTER	NON PRIORITAIRE
<b>ATTRACTION DU PERSONNEL</b>  <b>D2</b>	1) Bâtir des campagnes promotionnelles novatrices (ex : vidéo d'employés qui présentent leur emploi)			
	2) Cibler les moyens de communication consultés par les immigrants et y promouvoir les emplois vacants	2		
	3) Afficher les postes dans des endroits stratégiques	3		
	4) Développer une image qui prône la diversité culturelle et la diffuser			
	5) Développer un partenariat avec les services d'Immigration-Québec, les organismes d'aide aux personnes immigrantes et les centres locaux d'emploi			
	6) Intégrer et favoriser un référencement à l'interne et à l'externe			
	7) Afficher la politique d'accès à l'égalité sur le site Internet et les médias sociaux de l'entreprise			
	8) Participer à des foires d'emploi, des colloques ou congrès consacrés à l'immigration			
	9) Organiser une journée « Portes ouvertes » au sein de l'entreprise, en collaboration avec la ville ou d'autres entreprises			
	10) Participer aux journées « Entreprises » organisées par les organismes d'intégration des immigrants et les centres de formation ou organiser avec eux des présentations de l'entreprise			

2

## VARIEZ VOS MOYENS DE COMMUNICATION

Média social  
TV  
Radio  
Presse  
Site Internet spécialisés

3

## OÙ JOINDRE LES PERSONNES ISSUES DE L'IMMIGRATION ?

Associations ethniques, organismes d'employabilité, centres de formation, organismes d'aide aux immigrants.



ÉTAPES	PISTES À EXPLORER	DÉJÀ IMPLANTÉE	PRIORITAIRE À IMPLANTER	NON PRIORITAIRE
<b>RECRUTEMENT</b>  <b>D3</b>	1) Traduire et afficher des offres d'emploi dans les langues des communautés ethniques ciblées			
	2) Faire appel aux employés issus de minorités culturelles pour recruter de la main-d'œuvre immigrante			
	3) Développer une procédure de recrutement entièrement virtuelle afin de recruter de la main-d'œuvre étrangère			
	4) Effectuer le tri des CV avec équité (exemple : cacher les noms des candidats)			
	5) Élaborer une banque de candidatures			
<b>ENTREVUE &amp; TEST DE SÉLECTION</b>  <b>D4</b>	1) Mettre au point des grilles d'analyse normalisées en vue de l'évaluation des candidatures			
	2) Élaborer un questionnaire d'entrevue qui privilégie l'évaluation du savoir-être et de la motivation de la personne			
	3) Proposer des entrevues à distance pour les candidats trop éloignés (Skype, par exemple)			
	4) Analyser et réviser les tests afin qu'ils ne discriminent pas de la main-d'œuvre étrangère			
	5) Réviser les critères de sélection pour l'embauche d'une main-d'œuvre diversifiée			
	6) À compétences égales, sélectionner des candidats de différentes origines afin de favoriser la diversité culturelle au sein de l'entreprise			
	7) Appeler l'employé et lui envoyer une lettre d'embauche en indiquant les conditions d'emploi, le nom du responsable, celui du mentor, le sommaire de la première journée ainsi qu'un plan détaillé des locaux de l'entreprise			
<b>TOTAL</b>		<b>/32</b>	<b>/32</b>	<b>/32</b>





# INTÉGRATION

## 1) DESCRIPTION

L'intégration réussie des immigrants et des minorités visibles demande d'adapter vos activités d'accueil et de suivi en emploi. Un bon processus d'intégration favorise la rétention des nouveaux employés et vous aidera à attirer des personnes immigrantes en vue de les employer. Les personnes immigrantes doivent ressentir que vous êtes une organisation inclusive afin de constituer un effectif plus diversifié. Ces nouvelles pratiques RH vont vous permettre d'engager et de garder des équipes diversifiées. Ces pratiques ne traitent pas exclusivement des mesures à prendre afin d'accroître la diversité et l'inclusion, mais consistent, également, à susciter l'engagement des employés et à les soutenir, en respectant leur rythme d'intégration.

## 2) CONDITIONS DE SUCCÈS

- 1) Préparer le plan d'intégration du nouvel employé
- 2) Allouer le temps nécessaire au suivi de l'employé
- 3) Respecter le rythme d'intégration de chaque individu
- 4) Tenir compte, quand le cas se présente, de la barrière linguistique et culturelle
- 5) Favoriser le soutien de la part des collègues
- 6) Développer un sentiment d'appartenance

### 3) CARTOGRAPHIE DU PROCESSUS D'INTÉGRATION



ÉTAPES	PISTES À EXPLORER	DÉJÀ IMPLANTÉE	PRIORITAIRE À IMPLANTER	NON PRIORITAIRE
<b>11</b> PRÉPARATION & PLANIFICATION	1) Programmer une rencontre individuelle avec l'équipe RH afin de collecter leurs commentaires sur l'efficacité de l'accueil et l'intégration			
	2) Mettre en place une politique d'accueil et d'intégration qui met en évidence l'importance accordée à la gestion de la diversité (ex de thèmes : culture organisationnelle de l'entreprise, son historique, ses métiers, sa mission et ses valeurs)			
	3) Développer une plateforme de formation en ligne (e-learning) ou un plan de formation pour chaque type de profil de poste			
	4) Développer un partenariat avec un centre de formation ou implanter, au sein de l'entreprise, des cours de francisation ou d'apprentissage d'une autre langue étrangère (anglais, par exemple)			
	5) Préparer la pochette du nouvel employé (politiques révisées, règlements, manuel d'employé, accès internes, etc.)			
	6) Élaborer un « guide de survie » avec des informations pertinentes pour être fonctionnel rapidement			
	7) Planifier une visite complète de tous les départements et présenter le nouvel employé à toutes les équipes			
	8) Planifier le programme de la première semaine d'emploi et les rencontres avec les acteurs-clé de l'entreprise			
	9) Prévenir l'ensemble du personnel de l'arrivée du nouvel employé avec une photo et une petite description de cette personne			
	10) Organiser une séance d'information et/ou créer un guide pour informer le mentor sur son rôle			
	11) Préparer le jumelage avec un collègue d'expérience qui sera le futur mentor de l'employé			
	12) Mettre en place des attentions particulières pour le nouvel employé			



ÉTAPES	PISTES À EXPLORER	DÉJÀ IMPLANTÉE	PRIORITAIRE À IMPLANTER	NON PRIORITAIRE
ACCUEIL  <b>12</b>	1) Accueillir l'employé en présence de son superviseur et de son mentor			
	2) Présenter de manière plus détaillée et concrète le poste et les conditions d'emploi			
	3) Expliquer la définition des attentes et des objectifs de façon claire et précise			
	4) Présenter le code de vie et les engagements mutuels			
	5) Remplir les formulaires nécessaires (personnes à contacter en cas d'urgence, allergies, coordonnées personnelles et bancaires pour la paie, etc.)			
	6) Planifier les formations qui faciliteront l'intégration du nouvel employé selon la réalité du métier au Québec, les besoins de l'entreprise et ceux de l'employé	1		
	7) Accueillir les besoins d'accommodement qui facilitent le processus migratoire du nouvel employé			
	8) Donner accès à des ateliers d'intégration et à des services d'aide (PAE, ressource psychosociale 24h/7) pour la famille de l'employé	2		

1

### EXEMPLES DE FORMATIONS À ENVISAGER

Jargon québécois du secteur, communication interculturelle, compréhension des politiques internes (prévention de la discrimination et du harcèlement, normes du travail québécoises, explication des éléments qui apparaissent sur la fiche de paie, politique de santé et sécurité au travail, etc.)

2

### EXEMPLES DE THÈMES D'ATELIERS

Démarches administratives (cartes d'assurance sociale et maladie, compte REER, REEE, etc.)  
 Droits et obligations légales (impôts, recensement, taxes)  
 Gestion saine du budget  
 Comment se préparer pour l'hiver?  
 Visite du quartier et des activités à faire (commerces, pharmacies, cliniques, bibliothèque, salle de sport, cinéma, etc.)

ÉTAPES	PISTES À EXPLORER	DÉJÀ IMPLANTÉE	PRIORITAIRE À IMPLANTER	NON PRIORITAIRE
ACCUEIL  12	9) Offrir la « carte de rencontre » : à faire signer par toutes les personnes-ressources de l'entreprise (RH, DG, comptabilité, etc.) rencontrées durant la première semaine de travail			
	10) Effectuer la visite de l'entreprise et la présentation au reste de l'équipe			
	11) Souligner l'arrivée du nouvel employé par une activité qui va favoriser l'intégration dans l'équipe (ex : lunch d'accueil avec le responsable et la future équipe)			
	12) Si l'employé est d'accord, prendre une photo de lui lors de son premier jour pour le journal interne			
	13) Offrir un produit de l'entreprise avec l'approche « Un échantillon à la maison »	3		
SUIVI & MAINTIEN DE L'EMPLOI  13	1) Élaborer et effectuer un plan de suivi rigoureux avec une grille d'analyse évaluant le bien-être de l'employé, ainsi que l'évolution de sa maîtrise des tâches à effectuer au sein de son poste	4		
	2) Faire le suivi de l'employé sur son programme de formation continue			
	3) Envoyer un sondage de satisfaction de l'accueil et de l'intégration aux nouveaux employés avec un espace réservé aux pistes d'amélioration à suggérer			
	4) Organiser des activités sociales : découvertes ethniques, activités culturelles de rencontre et de partage			
	5) Mettre en place une communication efficace favorisant la relation de confiance entre employé et employeur (demande d'information, de formation, de mesures d'accommodement, etc.)			
	6) Mesurer les répercussions de l'arrivée du nouvel employé sur le climat organisationnel en consultant son superviseur et son équipe			
<b>TOTAL</b>		<b>/31</b>	<b>/31</b>	<b>/31</b>

3

### UN ÉCHANTILLON À LA MAISON

Offrir un cadeau de bienvenue envoyé au domicile du nouvel employé, pour lui et sa famille, est un exemple d'attention particulière qui favorisera sa fidélité à l'entreprise.

4

### EXEMPLE DE PÉRIODICITÉ DE SUIVI

7-15-30-45-90-180-360 jours



# PERFORMANCE

## 1) DESCRIPTION

La gestion du rendement est un processus permanent par lequel le gestionnaire ou le superviseur collabore avec l'employé en vue de planifier, contrôler et réviser ses objectifs de travail et sa contribution à l'organisation. Ce processus fournit à l'employé, de façon continue, une rétroaction constructive sur son rendement et permet d'élaborer, au besoin, un plan d'actions en vue d'améliorer sa performance. Un bon processus respectant les principes de l'interculturalité doit permettre de répondre aux besoins identifiés. Il est donc important de tenir compte des particularités relatives à l'évaluation des employés immigrants en sensibilisant et formant les gestionnaires à cette rencontre afin que celle-ci soit efficace.

## 2) CONDITIONS DE SUCCÈS

- 1) Mettre en place un processus de gestion de la performance
- 2) Former les gestionnaires en gestion d'équipes diversifiées
- 3) Favoriser l'implication de l'employé dans les prises de décision
- 4) Obtenir l'engagement et la participation des gestionnaires
- 5) Favoriser le soutien de la part des collègues
- 6) Chercher la congruence entre la supervision et l'évaluation

### 3) CARTOGRAPHIE DU PROCESSUS DE PERFORMANCE



ÉTAPES	PISTES À EXPLORER	DÉJÀ IMPLANTÉE	PRIORITAIRE À IMPLANTER	NON PRIORITAIRE
<b>P1</b> PRÉPARATION & PLANIFICATION	1) Identifier, mobiliser et développer un portefeuille de ressources-clés au sein de l'entreprise (leviers de performance)			
	2) Développer une politique liée à la gestion de la performance de l'employé, par type de poste occupé et des objectifs à atteindre			
	3) Former et sensibiliser les gestionnaires au processus de la gestion de la performance d'équipes diversifiées			
	4) Préparer une procédure de déroulement d'évaluation du rendement avec un échéancier pour le gestionnaire et l'employé			
	5) Mettre en place un processus d'auto-évaluation de l'employé			
<b>P2</b> CONTRÔLE	1) Élaborer une cartographie de compétences en lien avec le poste			
	2) Clarifier les attentes avec des indicateurs (KPI-qualitatif et quantitatif) et les présenter à l'employé	<b>1</b>		
	3) Évaluer la performance de l'employé selon les critères identifiés			
	4) Suite à l'évaluation, établir un plan de développement professionnel avec l'employé: formation ciblée personnalisée, mentorat / coaching			
	5) Rencontrer sur base régulière l'employé afin de valider le développement et l'atteinte des objectifs de performance ciblés			

**1**

#### FIXEZ DES OBJECTIFS SMART





ÉTAPES	PISTES À EXPLORER	DÉJÀ IMPLANTÉE	PRIORITAIRE À IMPLANTER	NON PRIORITAIRE
<b>ÉVALUATION</b>  <b>P3</b>	1) Élaborer un questionnaire d'évaluation globale du processus de performance et le faire compléter par l'ensemble du personnel			
	2) Créer un groupe de discussion incluant les employés immigrants pour évaluer le nouveau système d'évaluation et du respect des éléments liés à la diversité culturelle			
	3) Analyser les résultats de l'évaluation (processus, critères de performance, plan de formation, etc.) et rédiger un rapport à la direction avec des recommandations et des pistes d'amélioration en vue de mettre à jour le processus de gestion de la performance			
	4) Évaluer le portefeuille de ressources-clés au sein de l'entreprise (leviers de performance) et cibler d'autres ressources-clés à implanter afin de favoriser la performance			
	<b>TOTAL</b>	<b>/14</b>	<b>/14</b>	<b>/14</b>





# RÉTENTION

## 1) DESCRIPTION

Le grand défi des organisations dans l'industrie du transport routier est de fidéliser leurs employés, qu'ils soient immigrants ou non. De ce fait, un examen de leurs pratiques de rétention du personnel est nécessaire afin que les employés ressentent le besoin d'appartenance et se sentent engagés envers l'entreprise. Les organisations qui n'instaurent pas et ne maintiennent pas un milieu de travail diversifié peuvent être capables de recruter parmi les groupes diversifiés, mais des défis majeurs les attendent en ce qui a trait à la rétention de ces employés. De ce fait, il est important de prendre au sérieux la diversité et de mettre en place de bonnes stratégies de rétention afin de rencontrer plus de succès en matière de rendement optimal des employés immigrants.

## 2) CONDITIONS DE SUCCÈS

- 1) S'assurer que les ressources humaines encadrent et soutiennent la main-d'œuvre
- 2) Gérer sur une base continue, les obstacles liés à la rétention du personnel, surtout ceux qu'éprouvent les groupes visés
- 3) Avoir un programme de rétention du personnel avec un mécanisme de reconnaissance et une politique régissant l'octroi des promotions



### 3) CARTOGRAPHIE DU PROCESSUS DE RÉTENTION



ÉTAPES	PISTES À EXPLORER	DÉJÀ IMPLANTÉE	PRIORITAIRE À IMPLANTER	NON PRIORITAIRE
ANALYSE DE RÉTENTION DU PERSONNEL  <b>R1</b>	1) Mettre en place un comité de rétention du personnel qui aura également comme objectif d'analyser et améliorer la rétention du personnel immigrant <b>1</b>			
	2) Recenser les départs de l'entreprise et le profil des employés démissionnaires ou congédiés			
	3) Repérer les éléments à plus haut risque (poste, ancienneté, etc.)			
	4) Analyser le taux de roulement, les raisons de départs et les coûts pour l'entreprise			
	5) Lors des évaluations de rendement, sonder les employés sur leur bien-être au travail et leur fidélité à l'entreprise			
	6) Analyser les facteurs de rétention qui fonctionnent à l'interne (taux de rétention)			
	7) Rechercher et lister des pratiques de rétention efficaces à implanter dans l'entreprise			
	8) Sonder les employés sur la reconnaissance reçue et celle qu'ils aimeraient recevoir			
	9) Analyser les processus de reconnaissance en place et lister les types de reconnaissance souhaités			

1

ENTREVUE DE DÉPART

Afin de mesurer la rétention, mettez en place une entrevue de départ structurée.



ÉTAPES	PISTES À EXPLORER	DÉJÀ IMPLANTÉE	PRIORITAIRE À IMPLANTER	NON PRIORITAIRE
<b>IMPLANTATION DU PROGRAMME DE RÉTENTION</b>  <b>R2</b>	1) Former les gestionnaires sur la rétention et la reconnaissance au travail			
	2) Développer une politique de rétention du personnel			
	3) Implanter de nouvelles pratiques de rétention efficaces			
	4) Impliquer davantage le personnel en révisant le processus de prise de décisions à l'interne			
	5) Élaborer, pour les gestionnaires, une fiche avec des suggestions d'approches de reconnaissance et de valorisation de l'employé qui prend en compte son origine culturelle			
	6) Dans le cadre d'une rencontre individuelle, recueillir les besoins de l'employé en matière de reconnaissance			
	7) Créer une fiche reconnaissance par employé qui résumerait sur quelles tâches ou aptitudes aimerait-il être reconnu (ex : sa rigueur administrative, son écoute active, etc.) et comment aimerait-il être reconnu (ex : un petit mot posé sur le bureau, une annonce publique, etc.)			
	8) Partager la fiche reconnaissance de l'employé à son superviseur direct			
	9) Souligner les réussites des employés spontanément et avec régularité			
	10) Concevoir des activités de fidélisation des employés (ex : journée de consolidation d'équipe, séminaire de mobilisation, célébration de l'ancienneté, etc.)			
<b>ÉVALUATION DES RÉSULTATS</b>  <b>R3</b>	1) Évaluer le programme et apporter les correctifs			
	2) Collecter sur une base régulière les indicateurs d'épanouissement au travail des employés et mettre en place un plan d'actions			
	3) Mesurer et évaluer les activités d'attraction, de mobilisation et rétention avec un sondage			
	4) Réviser les conditions de travail selon les besoins identifiés des employés: horaire flexible, normes Conciliation-Travail-Famille ou Normes Entreprise en santé, bénéfices marginaux, etc.			
	<b>TOTAL</b>	<b>/23</b>	<b>/23</b>	<b>/23</b>

# AUTODIAGNOSTIC

AUTISME CULTUREL	CONNAISSANCE CULTURELLE	COMPÉTENCE CULTURELLE	INTELLIGENCE CULTURELLE
Management interculturel considéré comme inutile	Formation en management interculturel considérée comme simple apport de culture générale sur l'environnement étranger	Recherche de synergies culturelles. Développement de compétences non-techniques. Stratégies d'adaptation interindividuelle	Intégration des facteurs culturels dans la stratégie, le marketing, les RH. Cartographie des risques interculturels. Guide des meilleures pratiques en gestion de la diversité culturelle. Déploiement d'une culture de l'interculturel
INERTIE	CULTURE INDIVIDUELLE	CULTURE RELATIONNELLE	CULTURE ORGANISATIONNELLE
INACTION	INITIATION	INTERACTION	PROACTION <sup>2</sup>

Afin d'analyser la situation actuelle de votre entreprise en matière de gestion de la diversité culturelle, nous vous invitons remplir le tableau.

	A DÉJÀ IMPLANTÉE	B PRIORITAIRE À IMPLANTER	C NON PRIORITAIRE
DOTATION	/32	/32	/32
INTÉGRATION	/31	/31	/31
PERFORMANCE	/14	/14	/14
RÉTENTION	/23	/23	/23
<b>TOTAL</b>	<b>/100</b>	<b>/100</b>	<b>/100</b>
	<p><b>Votre score dépasse les 80%</b></p> <p>Félicitations! Votre équipe de gestion des ressources humaines est agile et innovante. La main-d'œuvre immigrante étant au centre de ses préoccupations, elle a réussi à doter l'entreprise d'équipes diversifiées plus performantes et créatives! Votre entreprise est une référence en gestion de la diversité culturelle et se positionne parmi les entreprises les plus concurrentielles du secteur!</p>	<p><b>Votre score dépasse 30%</b></p> <p>Bravo! Vous êtes, dès à présent, prêts au changement et vous percevez clairement les avantages à miser sur la diversité culturelle au sein de votre entreprise. Vous venez, par ailleurs, de cibler les pistes à prioriser et à privilégier afin de permettre à votre entreprise de développer une meilleure gestion de la diversité culturelle! À présent, référez-vous à la feuille de route, afin de planifier la mise en action!</p>	<p><b>Votre score dépasse 80%</b></p> <p>Peut-être est-ce le signe que votre entreprise a priorisé d'autres stratégies ou manque d'information quant aux avantages à développer une saine gestion de la diversité culturelle. Quoiqu'il en soit, si, à l'avenir, l'intérêt de miser sur la performance et la créativité apportées par des équipes diversifiées se fera ressentir, ce guide pourra alors vous être utile!</p>

<sup>2</sup> PELLETIEN, Benjamin. Risques interculturels: typologie et diagnostic, Gestion des Risques Interculturels, 2011, Récupéré de <http://gestion-des-risques-interculturels.com/risques/risques-interculturels-typologie-et-diagnostic-2/>

# PLAN D'ACTION :

MODE  
D'EMPLOI



## ACTIVITÉS

Inscrire l'activité choisie (approche de la loi de Pareto 80/20) selon le volet d'intervention, avec le code indiqué dans le guide des bonnes pratiques RH (ex. : R2 / 4 - numéro de la piste à explorer)



## RÔLES

Indiquez, dans le tableau, quel est le poste ou le nom de l'acteur à impliquer, selon son rôle RACI.

**R** : Réalisé par ... / **A** : Approuvé par ... / **C** : à Consulter... / **I** : à Informer: ...  
Soyez le plus précis possible : Qui? Quel est son poste? Quelle équipe? Quel département? Quel public?



## RESSOURCES

**Avez-vous assez de ... ?** Personnes / Budget / Outils et technologies / Informations



## CIBLES

Identifier des indicateurs de performance (KPI)

Objectifs **SMART**



## ÉCHÉANCIER

**CT** : Court terme : 0-6 Mois /

**MT** : Moyen terme : 7 -12 mois / **LT** : Long terme : 13-18 mois



## PÉRIODE DE SUIVI

Effectuer des suivis périodiques pour ajuster vos démarches et actions  
6 mois / 9 mois / 12 mois



## COMMENTAIRES

Indiquer des commentaires pertinents



## LOI PARETO 80/20

### POUR EN SAVOIR PLUS <sup>3</sup>

La loi est née d'une observation simple : 20 % de nos actions vont créer 80 % des résultats.

Dans le cadre de notre plan d'action, la loi 80-20 de Pareto s'applique concrètement de la manière suivante :

- 1) Détailler chacune des pistes à prioriser (objectif) en listant les tâches (sous-objectifs) à effectuer pour l'implanter
- 2) Évaluer combien de temps nécessite chaque tâche ou sous-objectif à exécuter
- 3) Évaluer l'importance et l'impact de chaque piste (ressources à mobiliser versus les résultats escomptés) = Rendement
- 4) Classer les pistes par ordre de rendement : du plus haut au plus bas
- 5) Concentrer l'énergie et le temps sur les pistes à plus haut rendement (20%)
- 6) Si possible, déléguer celles nécessaires qui prennent beaucoup de temps

### POUR EN SAVOIR PLUS <sup>4</sup>

**R** : Réalisateur | **A** : Approbateur | **C** : Consulté | **I** : Informé

**R**) Le ou les R (le A peut aussi jouer le rôle de R) réalisent l'action. Il doit y avoir au moins un R pour chaque action. Le A s'organise comme il le souhaite pour sous-traiter au(x) R: si les R ne remplissent pas leurs objectifs (ou n'existent pas), c'est le A qui assume.

**A**) Le A est comme son nom l'indique celui qui doit rendre des comptes sur l'avancement de l'action. Il y a toujours un A (et un seul) pour chaque action. « Avoir le A » signifie être totalement responsable d'une action.

**C**) Les C sont les entités (personnes, groupes) qui doivent être consultées.

**I**) Les I sont les entités qui doivent être informées.







## APPROCHE RACI

<sup>3</sup> DUFOR, Laurent. Efficacité Du Dirigeant : Qu'est Ce Que La Loi De Pareto, Le blog du dirigeant, 2017, Récupéré de <https://www.leblogdudirigeant.com/efficacite-du-dirigeant-quest-ce-que-la-loi-de-pareto>

<sup>4</sup> SYLVAIN, RACI : définir les rôles et responsabilités des acteurs d'un projet, Webstrat, 2013, Récupéré de <https://www.webstrat.fr/blog/raci-definir-roles-responsabilites-acteurs-projet>

# PLAN D'ACTION

GESTION DE LA DIVERSITÉ  
CULTURELLE EN ENTREPRISE

		
	R	
	A	
	C	
	I	
	PERSONNES	
	BUDGET	
	OUTILS & TECHNOLOGIES	
	INFORMATIONS	
	6 MOIS	
	12 MOIS	
	18 MOIS	



COURT  
TERME

MOYEN  
TERME

LONG  
TERME



# BIBLIOGRAPHIE

**ADLER, Nancy J.** Comportement organisationnel : une approche multiculturelle, Repentigny, Éditions Reynald Goulet, 1994

**DUFOUR, Laurent.** Efficacité Du Dirigeant : Qu'est Ce Que La Loi De Pareto, Le blog du dirigeant, 2017, Récupéré de <https://www.leblogdudirigeant.com/efficacite-du-dirigeant-quest-ce-que-la-loi-de-pareto/>

**EMPLOI -QUÉBEC,** Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi, Montréal, 2005

**PELLETIEN, Benjamin.** Risques interculturels: typologie et diagnostic, Gestion des Risques Interculturels, 2011, Récupéré de <http://gestion-des-risques-interculturels.com/risques/risques-interculturels-typologie-et-diagnostic-2/>

**SAMSON, Alain.** Mon équipe est multicolore, mais je suis daltonien, Éditions Transcontinental, 2009

**SYLVAIN.** RACI : définir les rôles et responsabilités des acteurs d'un projet, Webstrat, 2013, Récupéré de <https://www.webstrat.fr/blog/raci-definir-roles-responsabilites-acteurs-projet>





**Camo-route** – [camo-route.com](http://camo-route.com)  
1100, boulevard Crémazie Est, bureau 202  
Montréal (Québec) H2P 2X2  
Téléphone : 514 593-5811  
Ligne sans frais : 1 866 927-6883  
[info@camo-route.com](mailto:info@camo-route.com)



PROJET DE FORMATION SUBVENTIONNÉ  
PAR LA DIRECTION DU SOUTIEN  
AU DÉVELOPPEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE (DSDMO)

**Commission  
des partenaires  
du marché du travail**

**Québec** 

