



Pratiques exemplaires des employeurs :

ATTIRER ET MAINTENIR EN POSTE LES TRAVAILLEURS FORMÉS À L'ÉTRANGER DANS LE SECTEUR DU TOURISME AU CANADA



CANADIAN TOURISM
HUMAN RESOURCE
COUNCIL

CONSEIL CANADIEN DES
RESSOURCES HUMAINES
EN TOURISME

explorez
LE
TOURISME

EMPLOYEUR
de
choix
Le choix des employés





REMERCIEMENTS	3	PRATIQUES EXEMPLAIRES.....	14
INTRODUCTION	4	A&W.....	15
1 Pourquoi les travailleurs formés à l'étranger sont-ils importants pour le secteur du tourisme?.....	4	Boston Pizza.....	18
2 Pourquoi produire un recueil de pratiques exemplaires des employeurs?	6	Coast Edmonton Plaza Hotel.....	22
3 Quelles sont les pratiques exemplaires des employeurs?	6	D.P. Murphy inc.	25
4 Quels ont été les critères d'évaluation et de sélection des pratiques exemplaires des employeurs?.....	7	Edmonton Marriott at River Cree Resort.....	28
5 Comment les pratiques exemplaires ont-elles été compilées?	8	Panorama Mountain Village.....	31
6 Quel type d'employeur est le plus susceptible d'adopter des pratiques exemplaires?	9	Poet's Cove Resort and Spa.....	34
7 En quoi consistent les pratiques exemplaires et les conseils pour assurer leur succès?	11	Portes Ouvertes Sur Le Lac.....	37
8 Quelles sont les répercussions des pratiques exemplaires de diversité?	13	The Prince George Hotel	41
		Société de transport de Montréal.....	44
		Steam Whistle Brewing	47
		Voyageur Transportation Services	51
		ANNEXE A	54
		BIBLIOGRAPHIE	56
		Personnes ressources	56
		Publications	57
		Sites Web	58
		Prix de reconnaissance.....	59

Le présent recueil a été préparé pour le Conseil canadien des ressources humaines en tourisme (CCRHT), sous la direction de Ruth Caceres. Les travaux de recherche et de rédaction ont été réalisés par Karen Link, de Critical LINK Management Group, assistée de Lisa Baroldi, de Progress Consulting. Le personnel du CCRHT et les membres du comité de direction du projet ont fourni des renseignements et un apport précieux : Darcy Acton, Laura Burke, Darlene Doerksen, Jennifer Hendry, Wendy MacIntyre, Scott Meis, Philip Mondor, Roman Savka, Eva Schausberger et Wendy Swedlove. Meredith Fraser-Ohman a assuré la révision de la version anglaise du document. La traduction française a été réalisée par les Services linguistiques du Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT).

Le présent recueil a été réalisé grâce à la collaboration d'intervenants du secteur du tourisme de l'ensemble du Canada. Le CCRHT souhaite exprimer sa reconnaissance pour la collaboration des employeurs et de toutes les personnes qui ont généreusement donné de leur temps et partagé leur expérience, leurs ressources et leur enthousiasme en vue de réaliser ce recueil de pratiques exemplaires des employeurs du CCRHT.

Acton, Darcy	Saskatchewan Tourism Education Council (STEC)
Belman, Coralie	Institut canadien des conseillers en voyages (ICCV)
Burke, Laura	Projet ALLIES, Maytree Foundation
Christensen, Luanne	Manitoba Tourism Education Council (MTEC)

DeVeale-Blane, Claire	Toronto Region Immigrant Employment Council (TRIEC)
Doerksen, Darlene	Yukon Tourism Education Council (YTEC)
Gendron, Marie-Ève	Connexion Emploi, YMCA-YWCA de la région de la capitale nationale
Habib, Shabeena	Alberta Hotel and Lodging Association (AHLA)
Hollis, Jennifer	London-Middlesex Immigrant Employment Council (LMIEC)
Kwan, Elizabeth	Consultante
Leschyson, John	go2HR (Colombie-Britannique)
Major, Charles-André	Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT)
McDonagh Hughes, Lynn	Conseil des ressources humaines de l'Association de l'industrie touristique de la Nouvelle-Écosse (AITNE)
McFadden, Peter	Waterloo Region Immigrant Employment Network (WRIEN)
Mercer, Daphne	Connexion Emploi, YMCA-YWCA de la région de la capitale nationale
Piquette, Doug	Edmonton Region Immigrant Employment Council (ERIEC)
Poirier, Wendi	Association de l'industrie touristique de l'Île-du-Prince-Édouard (TIAPEI)
Yan, Guangbin	Alberta Sustainable Resource Development (SRD)

Les auteurs assument la responsabilité de toute erreur d'omission de fait ou d'interprétation. Le contenu du présent recueil est publié à titre informatif seulement. Ni les auteurs, ni le réviseur, ni le CCRHT, ni les traducteurs ne peuvent être tenus responsables des dommages résultant de l'usage ou du mésusage du contenu du présent document. Une autorisation d'auteur est requise pour utiliser l'information contenue dans ce recueil.

1. Pourquoi les travailleurs formés à l'étranger sont-ils importants pour le secteur du tourisme?

Dans un contexte économique mondial fluctuant, le secteur du tourisme, comme la plupart des autres secteurs, est confronté aux défis accrus liés à la pénurie de main-d'œuvre, au besoin croissant de travailleurs qualifiés, à une évolution démographique rapide, aux transformations au sein du secteur et à la mondialisation des marchés et de la main-d'œuvre. Le Conseil canadien des ressources humaines en tourisme (CCRHT) prévoit qu'avant 2025, la pénurie de main-d'œuvre dans le secteur du tourisme aura atteint 219 000 emplois¹. Malgré ces difficultés, le gouvernement fédéral, dans le cadre de son Plan d'action économique pour l'année 2009, a décidé d'investir dans le secteur du tourisme et « de mieux vendre le Canada comme destination touristique² ».

Les travailleurs formés à l'étranger (TFE), c'est-à-dire les travailleurs de pays autres que le Canada qui possèdent des compétences particulières³, vont jouer un rôle déterminant dans la solution aux changements du marché de l'emploi, et favoriser sa revitalisation et son expansion économique. Selon Statistique Canada, d'ici 2011, la croissance nette de la population active canadienne dépendra entièrement de l'immigration⁴. Le gouvernement fédéral a mis au point des stratégies pour attirer, maintenir en poste et intégrer les TFE; les provinces ont également élaboré des mécanismes et mis en place des ressources afin d'aider les entreprises à recruter et à maintenir en poste les TFE, ainsi que des stratégies pour favoriser leur intégration.

Par exemple, la Campagne de promotion de l'apport de l'immigration à l'essor du Québec, campagne lancée récemment à l'échelle de la province, incite la société québécoise à réserver un bon accueil aux immigrants et à considérer l'immigration comme indispensable à l'avenir d'un Québec fort.

L'Alliance des conseils sectoriels (ACS), réseau de conseils sectoriels canadiens qui favorise des solutions élaborées par l'industrie pour régler les problèmes de main-d'œuvre, reconnaît que certains secteurs et employeurs s'efforcent d'attirer, de maintenir en poste et d'intégrer les TFE au sein du marché de l'emploi canadien et des communautés. Cependant, le taux de chômage ou de sous-emploi chez les TFE demeure plus élevé que chez les travailleurs nés au Canada. Seulement 42 % des TFE qui trouvent un emploi occupent un poste correspondant à leurs compétences⁵.

¹ CCRHT et ICRT, *L'avenir du secteur du tourisme au Canada : La récession, un simple répit aux pénuries de main-d'œuvre*, 2010.

² *Plan d'action économique du Canada*, « Le premier ministre consulte les dirigeants de l'industrie du tourisme », 4 juin 2009, <http://www.actionplan.gc.ca/fra/media.asp?id=1489>.

³ Le terme TFE englobe les différentes catégories de travailleurs qui arrivent au Canada en vue de devenir résidents permanents (ex. : Programme de travailleurs qualifiés, Programmes de candidats immigrants, Catégorie de l'expérience canadienne et Immigration Québec – Programme de travailleurs qualifiés), les membres de leur famille et les réfugiés. Le terme TFE inclut également les personnes qui arrivent au Canada en tant que travailleurs temporaires (ex. : les travailleurs étrangers temporaires, les étudiants internationaux, les jeunes gens mobiles inscrits à des programmes tels que vacances-travail ou SWAP, ainsi que les travailleurs couverts par des accords commerciaux internationaux comme l'ALÉNA).

⁴ Statistique Canada, 2008.

⁵ L'Alliance des conseils sectoriels, *Personnes ayant suivi leur formation à l'étranger*, <http://www.councils.org/fr/content.aspx?pageid=79&rdr=true&LangType=3084> (page consultée le 5 décembre 2009).



Selon l'Alliance, les taux d'intégration réussie des TFE restent faibles. Les facteurs suivants nuisent à leur bonne intégration :

- › manque d'information et préparation insuffisante avant l'immigration;
- › faible niveau de connaissance de la langue de travail;
- › exigences d'expérience de travail acquise au Canada;
- › non-reconnaissance de l'expérience et des qualifications acquises précédemment;
- › absence d'aide sociale et de réseaux facilitant l'accès à l'emploi.

Selon les statistiques du Conference Board du Canada, 42 % des employeurs canadiens ne disposent d'aucune stratégie de diversité⁶, et 88 % estiment que leur habileté à gérer un milieu de travail diversifié est de niveau moyen ou inférieur à la moyenne⁷. Les employeurs canadiens recherchent la diversité pour les raisons principales suivantes : avoir accès à un bassin de compétences plus vaste, devenir un employeur de choix, refléter la diversité de la clientèle, améliorer ou établir des relations avec les clients, et satisfaire aux exigences juridiques (ex. : Loi canadienne sur les droits de la personne). Bien que certains employeurs utilisent des stratégies de diversification du milieu de travail, le principal défi réside dans la véritable intégration des TFE au moyen de stratégies qui renforcent une culture d'inclusion à la fois dans le milieu de travail et la communauté⁸.

Dans le secteur du tourisme, plus de 20 % des travailleurs actuels sont nés à l'extérieur du Canada, et ce chiffre est en hausse⁹. Alors que certains employeurs commencent à peine à comprendre l'importance de cibler les TFE et à élaborer des stratégies pour tirer parti de ce nouveau bassin de main-d'œuvre, d'autres, généralement en raison du climat économique dans leur région, ont déjà mis en place des programmes et des moyens sophistiqués pour attirer, maintenir en poste et intégrer les TFE dans leur effectif et dans leur communauté.

Le CCRHT a réalisé le présent recueil d'études de cas concernant des employeurs du secteur du tourisme¹⁰ en vue de rassembler et de mettre en valeur les pratiques éprouvées et efficaces pour recruter, intégrer et maintenir en poste les TFE. Le CCRHT souhaite que ces pratiques exemplaires puissent servir de modèle aux autres intervenants du secteur du tourisme.

Le défi du présent recueil consistait en partie à définir des critères et des facteurs de réussite qui aident véritablement les employeurs en tourisme à recruter, à maintenir en poste et à intégrer les TFE. En l'absence de normes nationales liées à la diversité et à l'inclusion dans le milieu de travail suffisamment exhaustives ou spécifiques au secteur du tourisme, et étant donné le rôle clé qui incombe aux employeurs en tourisme pour générer une capacité en la matière, le CCRHT a pris l'initiative de déterminer des critères de compétence culturelle et a colligé un éventail de pratiques éprouvées favorisant la diversité. Le CCRHT encourage fortement l'usage de ces pratiques dans l'ensemble du secteur touristique.

⁶ Dans le monde des affaires, une stratégie de diversité correspond à un processus intentionnel de valorisation des différences chez les employés : différences de culture, de sexe, de religion, de données démographiques et d'autres préférences personnelles. Les entreprises qui possèdent une stratégie efficace quant à la diversité figureront dans le peloton de tête en ce qui concerne la productivité et la conservation des employés.

⁷ Conference Board du Canada, *Immigrant-Friendly Businesses: Effective Practices for Attracting Integrating and Retaining Immigrants in Canadian Workplaces*, novembre 2009.

⁸ En 2008, Alberta Employment and Immigration a publié le document *Employing a Diverse Workforce: Making it Work*. La stratégie proposée est axée sur le principe de « Diversity to Inclusion », ou le fait d'aller au-delà de la diversité dans le milieu de travail pour favoriser l'inclusion et la pleine intégration des TFE dans le milieu et dans la communauté. Aux fins de ce projet, les pratiques liées à la diversité comprennent des stratégies d'intégration au sein de l'entreprise et de la communauté. (Disponible [en anglais seulement] à l'adresse suivante : <http://alis.alberta.ca/pdf/cshop/employdiverse.pdf>).

⁹ Statistique Canada, *Module des ressources humaines du compte satellite du tourisme, 2007*, <http://www.statcan.gc.ca/pub/13-604-m/13-604-m2009061-fra.pdf>.

¹⁰ Le secteur du tourisme comprend cinq sous-secteurs : hébergement, restauration, loisirs et divertissements, transport et services de voyages.



2. Pourquoi produire un recueil de pratiques exemplaires des employeurs?

En tant que l'un des principaux conseils sectoriels au Canada, le CCRHT facilite les activités de développement des ressources humaines auprès des 174 000 entreprises et des 1,75 million de travailleurs du secteur du tourisme.

Le CCRHT développe et soutient la mise en œuvre d'un vaste éventail d'outils et de programmes conçus pour résoudre des problèmes liés au marché de l'emploi et promouvoir le professionnalisme (pour obtenir de plus amples renseignements, consultez l'annexe A). Le CCRHT préconise une approche collaborative et coordonne les efforts afin de diffuser des renseignements sur le marché du travail, de conjuguer les ressources et de faire connaître les pratiques exemplaires de sorte que les employeurs canadiens puissent tirer le meilleur parti des compétences des TFE.

Le recueil des pratiques exemplaires du CCRHT constitue un outil idéal d'information sur les bonnes pratiques à adopter. Conçu comme un outil virtuel d'encadrement par les pairs, le recueil englobe douze études de cas qui décrivent et analysent les effets de pratiques d'employeurs qui ont fait leurs preuves en matière de recrutement, d'intégration et de maintien en poste des TFE dans le secteur du tourisme au Canada. Chaque étude est présentée de façon à faciliter la lecture et à retenir l'intérêt, et propose des photos et des témoignages de TFE. Des encadrés présentent des profils de TFE, et proposent des conseils de l'employeur quant aux TFE ainsi que des raisons de les embaucher.

Bien que de nombreuses pratiques exemplaires incluses dans le recueil aient une dimension locale, elles comportent des éléments aisément adaptables à d'autres situations. Les auteurs du recueil se sont efforcés de souligner les éléments des pratiques exemplaires qui peuvent être reproduits. Même si la liste de ces éléments n'est pas exhaustive, elle illustre bien les composantes des stratégies réussies. En adaptant ces pratiques, il est important de tenir

compte des conditions particulières du marché de l'emploi en tourisme, des communautés et des organismes locaux ainsi que de la diversité des besoins des nouveaux arrivants dans l'ensemble du Canada.

Le CCRHT compte réserver une place de choix au recueil de pratiques exemplaires des employeurs sur le site Web Explorez le tourisme, puis le diffuser sur le réseau du CCRHT et dans l'ensemble du pays par le biais des organisations de ressources humaines (ORH) en tourisme provinciales et territoriales. Une promotion et une diffusion efficaces permettront aux employeurs et aux professionnels des RH du secteur touristique, de même qu'aux responsables des politiques d'immigration, de tirer pleinement profit de cet outil.

3. Quelles sont les pratiques exemplaires des employeurs?

Le recueil des pratiques exemplaires des employeurs du CCRHT met en vedette un éventail d'employeurs en tourisme qui représentent une variété de groupes de l'industrie, de provinces et de territoires, et de milieux urbains et ruraux utilisant une vaste gamme de programmes relatifs à l'immigration.

Pour les besoins du présent recueil, les « pratiques exemplaires des employeurs » ont été définies comme suit :

Les pratiques exemplaires des employeurs correspondent à des structures, à des cultures et à des systèmes organisationnels qui établissent des normes d'excellence servant de références à d'autres intervenants du secteur. Les employeurs qui font usage des pratiques exemplaires utilisent également des pratiques pour favoriser la diversité culturelle de manière stratégique dans le cadre d'un effort plus vaste visant à créer des milieux de travail accueillants au sein de communautés accueillantes¹¹.

¹¹ Le CCRHT et le groupe Critical Link ont élaboré cette définition à partir d'une analyse de documents pertinents et de l'étude d'une sélection de cadres de gestion de la diversité.



4. Quels ont été les critères d'évaluation et de sélection des pratiques exemplaires des employeurs?

Les employeurs en tourisme se situent tous à des étapes différentes en matière de développement de compétences culturelles. Les employeurs retenus aux fins du présent recueil répondaient aux critères de sélection suivants ou s'en rapprochaient :

RECONNAISSANCE

- › L'employeur a été reconnu par une tierce partie pour l'excellence du recrutement et du maintien en poste des TFE (de préférence grâce à un programme de reconnaissance, à un site Web, à une publication ou à une conférence).
- › L'employeur se définit comme un chef de file en matière d'emploi des TFE et reconnaît publiquement l'importance de la diversité.

DÉMARCHE STRATÉGIQUE

- › L'employeur a élaboré et mis en œuvre un programme de diversité entériné par la haute direction.
- › L'employeur cible stratégiquement les TFE pour le recrutement et le maintien en poste à des postes autres que ceux de premier niveau.
- › Les pratiques de l'employeur s'étendent sur plus d'une période du cycle de gestion des RH.

ENGAGEMENT DANS LA COMMUNAUTÉ

- › L'employeur œuvre dans un contexte communautaire élargi; il collabore

avec d'autres organismes pour multiplier les ressources qui l'aident à intégrer les nouveaux arrivants dans la communauté et le milieu de travail.

- › L'employeur fait figure de modèle en favorisant un milieu de travail accueillant au sein d'un contexte plus vaste de communauté accueillante.
- › L'employeur prend part aux activités extérieures susceptibles d'aider les immigrants à s'intégrer dans la communauté et dans le milieu de travail.

ÉQUITÉ

- › Les pratiques exemplaires répondent à la fois aux besoins de l'employeur et à ceux des travailleurs.
- › Les pratiques exemplaires montrent les bienfaits de la diversité pour les familles des travailleurs et les communautés du pays d'origine.
- › L'employeur traite les travailleurs de manière juste et équitable, y compris dans les domaines de la rémunération, de la formation, de l'équité en matière d'avancement et d'égalité dans le milieu de travail.

RENTABILITÉ

- › L'employeur a mis au point un système d'évaluation des résultats des pratiques de diversification.
- › L'employeur peut expliquer clairement en quoi l'emploi des TFE entraîne des effets positifs.

Les éléments de pratiques exemplaires classés sous un critère spécifique peuvent également constituer des exemples de pratiques exemplaires dans d'autres catégories. Par exemple, si un employeur traite ses employés de manière juste et équitable en ce qui concerne la rémunération et favorise l'égalité dans le milieu de travail, ces pratiques exemplaires peuvent être considérées comme appartenant à la démarche stratégique pour développer et mettre en œuvre un programme de diversité soutenu par la haute direction.

5. Comment les pratiques exemplaires ont-elles été compilées?

Le CCRHT admet volontiers que beaucoup d'autres employeurs ont recours à des pratiques exemplaires au Canada. Cependant, la collecte de renseignements réalisée auprès de sources fiables permet de croire que la plupart de ces employeurs ont été recensés. Les sources primaires comportaient des recommandations de représentants d'ORH provinciales, d'organismes d'aide à l'emploi pour les immigrants et d'organismes gouvernementaux fédéraux et provinciaux. Les sources secondaires incluaient, entre autres, des publications, des sites Web et des programmes de reconnaissance de la diversité.

Nous avons communiqué avec vingt-sept employeurs différents : dix-neuf d'entre eux ont été évalués et treize ont été interrogés. Les employeurs ont été sélectionnés au moyen des critères susmentionnés (reconnaissance, démarche stratégique, engagement dans la communauté, équité, et rentabilité)¹².

Le secteur du tourisme comprend cinq sous-secteurs : hébergement, restauration, loisirs et divertissements, transport et services de voyages. Comme on peut le constater au Tableau 1, les employeurs figurant dans ce recueil forment un échantillon très représentatif du secteur du tourisme au Canada.

¹² Pour obtenir des renseignements sur la documentation consultée ainsi que sur les lignes directrices et les modèles d'entrevue, communiquez directement avec le CCRHT.

Tableau 1 : Employeurs ayant recours à des pratiques exemplaires par sous-secteur du tourisme

Employeurs ayant recours à des pratiques exemplaires	Hébergement	Restauration	Loisirs et divertissements	Transport	Services de voyages
A&W		X			
Boston Pizza		X			
Coast Edmonton Plaza Hotel	X				
D.P. Murphy inc.	X	X			
Edmonton Marriott at River Cree Resort	X	X			
Panorama Mountain Village	X		X		
Poet's Cove Resort and Spa	X	X	X		
Portes Ouvertes sur le Lac	s.o. : organisme sans but lucratif				
Prince George Hotel	X				
Société de transport de Montréal				X	
Steam Whistle Brewing			X		
Voyageur Transportation Services				X	



6. Quel type d'employeur est le plus susceptible d'adopter des pratiques exemplaires?

Une recherche sur les pratiques exemplaires de recrutement, d'intégration et de maintien en poste des TFE permet entre autres de mieux comprendre la situation actuelle et les tendances dans le secteur du tourisme.

Les recherches menées aux fins du présent recueil ont permis d'assurer une couverture exhaustive du secteur du tourisme en incorporant les échantillons représentatifs suivants : sous-secteurs du tourisme, aspects du cycle des RH, types de TFE, taille et lieu des activités de l'employeur. Les recherches ont relevé les tendances suivantes :

- › Le sous-secteur de l'hébergement présente le plus grand nombre d'employeurs ayant recours à des pratiques exemplaires, en raison peut-être du fait qu'il comprend des employeurs de grande envergure qui disposent d'une capacité plus importante en matière de RH.
- › Les pratiques exemplaires se font plus rares dans le sous-secteur des services de voyages. Les entreprises y sont souvent de moindre envergure et, même lorsqu'elles emploient des TFE, elles n'ont que peu ou pas recours à de véritables pratiques de diversité.
- › Collectivement, les employeurs participants ont permis d'effectuer une étude de cas exhaustive du secteur couvrant tous les aspects du cycle des RH, y compris le recrutement, l'intégration et le maintien en poste des TFE. Certains employeurs, comme A&W et Boston Pizza, ont mis l'accent sur le processus de recrutement, encore relativement nouveau pour eux, puisqu'ils doivent recruter un grand nombre de TFE pour faire fonctionner leurs commerces. Le recours à des pratiques de diversité officielles diminue abruptement, une fois que les TFE ont été embauchés et qu'ils ont reçu leurs formations initiales. Voir le Tableau 2 (page 10) pour obtenir un aperçu des pratiques exemplaires réparties selon l'étape du cycle des RH.
- › Les employeurs participants ont ciblé un échantillon de TFE admis au Canada dans le cadre de divers programmes d'immigration et de mobilité de la main-d'œuvre. Beaucoup embauchent des TFE issus de plus d'un type de programme. Le Programme des travailleurs étrangers temporaires (TÉT) du gouvernement fédéral et les Programmes de candidats des provinces sont les plus couramment utilisés; ils contribuent à accélérer la procédure d'immigration. Des entreprises saisonnières, comme Panorama et Poet's Cove, font davantage appel à des étudiants inscrits au Programme vacances-travail ou à SWAP (vacances-travail à l'étranger). Après avoir constaté les bienfaits du recrutement de TFE, la plupart des employeurs étaient disposés à élargir leur approche de recrutement : ils se sont mis à recruter des immigrants de la composante économique, des réfugiés ainsi que des membres de la famille et des amis recommandés.
- › Le niveau d'élaboration des pratiques de diversité mises en œuvre par les employeurs est directement lié à la taille de l'entreprise. Bon nombre de petits employeurs approchés pour le projet emploient des TFE avec succès, mais leurs pratiques de diversité officielles s'avèrent insuffisantes pour satisfaire aux critères de sélection. Il semblerait que les employeurs commencent généralement à mettre en place des pratiques officielles lorsqu'ils comptent 75 employés ou plus.
- › Le nombre d'employeurs ayant recours à des pratiques exemplaires est bien réparti dans toutes les régions du Canada, à l'exception des Territoires du Nord-Ouest, du Nunavut et du Yukon, où la plupart des quatre employeurs recommandés n'étaient pas disponibles pour participer ou ne répondaient pas aux critères. Les autres zones géographiques, y compris la Côte ouest, les parcs des Rocheuses, Niagara et les Maritimes, ont proposé un bon choix d'employeurs utilisant des pratiques exemplaires.

Tableau 2 : Aperçu des pratiques exemplaires selon l'étape du cycle des RH

Employeurs utilisant des pratiques exemplaires	Sous-secteur du tourisme	Dotation en personnel ¹³	Intégration et perfectionnement ¹⁴	Maintien en poste ¹⁵
A&W	Restauration	Procédure de sélection par le biais d'organismes communautaires	Formation préemploi par le biais d'organismes communautaires	Activités en entreprise et dans la communauté
Boston Pizza	Restauration	Recrutement international direct; reconnaissance des compétences acquises à l'étranger	Soutien pour l'intégration communautaire	
Coast Edmonton Plaza Hotel	Hébergement	Recrutement international; évaluation des compétences et pratiques d'accueil	Formation sur place et reconnaissance professionnelle	Soutien à l'immigration définitive des employés
D.P. Murphy inc.	Restauration	Procédure de sélection par le biais d'organismes communautaires	Formation préemploi par le biais d'organismes communautaires	Formation à la diversité par le biais d'organismes communautaires
Edmonton Marriott at River Cree Resort	Restauration; hébergement	Orientation et pratiques d'accueil	Formation sur place et reconnaissance professionnelle	Soutien à l'immigration définitive des employés
Panorama Mountain Village	Hébergement; loisirs et divertissements	Recrutement international; rémunération et avantages sociaux	Formation et promotion; mesure du rendement	Promotion d'un lieu de travail tenant compte des différences culturelles
Poet's Cove Resort and Spa	Hébergement; restauration; loisirs et divertissements	Pratiques de sélection tenant compte des différences culturelles; recrutement local dans les établissements d'enseignement	Recours à l'expertise en affaires et aux contacts étrangers des TFE	Promotion d'un lieu de travail tenant compte des différences culturelles
Portes Ouvertes sur le Lac	s.o. : organisme sans but lucratif	Facilitateur de procédures de sélection pour les employeurs en tourisme de la région		Promotion de la reconnaissance des cultures dans la communauté
Prince George Hotel	Hébergement	Recrutement international direct; pratiques d'accueil; liens avec les organismes communautaires		Soutien à l'immigration définitive des employés
Société de transport de Montréal	Transport	Procédure de sélection par le biais d'organismes communautaires		Soutien de la direction à la diversité; formation à la diversité
Steam Whistle Brewing	Loisirs et divertissements	Développement des méthodes de recrutement; reconnaissance des compétences acquises à l'étranger	Formation et promotion; mesure du rendement	Promotion d'un lieu de travail tenant compte des différences culturelles; formation à la diversité
Voyageur Transportation Services	Transport	Procédure de sélection par le biais d'organismes communautaires; reconnaissance des compétences	Formation préemploi et formation sur place	Formation à la diversité

¹³ Recrutement, sélection, évaluation des qualifications, salaire et avantages sociaux, orientation, cessation.

¹⁴ Formation préemploi, évaluation du rendement, formation et promotion.

¹⁵ Diversité organisationnelle, participation de l'employé, travail d'équipe, transfert de connaissances, planification de la main-d'œuvre, conditions de travail, facteurs de motivation.



7. En quoi consistent les pratiques exemplaires et les conseils pour assurer leur succès?

Tous les employeurs représentés dans le présent recueil ont satisfait aux cinq critères de sélection, soit la reconnaissance, la démarche stratégique, l'engagement dans la communauté, l'équité et la rentabilité. Une analyse de chaque étude de cas révèle un certain nombre d'éléments communs chez les employeurs qui ont recours à des pratiques exemplaires.

- › **Les entreprises en avance sur les autres en matière de pratiques de diversité culturelle semblent être avantagées par rapport à leurs concurrents.** Bien que plusieurs employeurs interrogés ne se considéraient pas comme des chefs de file en matière de diversité culturelle (la plupart ont indiqué avoir recours aux TFE pour rester concurrentiels), bon nombre d'entre eux étaient heureux de constater qu'ils étaient des employeurs exemplaires à ce chapitre. D'autres nourrissaient une grande confiance en leur habileté et en leur leadership par rapport aux pratiques de diversité culturelle, notamment A&W, Panorama Mountain Village, Poet's Cove Spa and Resort, Prince George Hotel, Société de transport de Montréal (STM) et Steam Whistle Brewing. Portes Ouvertes sur le Lac était aussi assez satisfait du travail accompli avec les TFE jusqu'à ce jour.
- › **L'aménagement d'un milieu de travail accueillant et solidaire était perçu comme un élément clé pour élaborer des pratiques exemplaires de diversité.** Les employeurs participants ont fait remarquer que, lorsque l'accueil et les procédés de perfectionnement des TFE sont mûrement réfléchis, l'intégration et le maintien en poste se produisent

tout naturellement. Marriot River Cree et Steam Whistle sont des exemples d'employeurs fiers de mettre en place des milieux de travail accueillants et solidaires. Marriot River Cree déploie des efforts concertés pour aider les TFE à s'établir, et leur offre des programmes et des activités de soutien particuliers. Pour sa part, Steam Whistle ne met pas en place un milieu de travail particulier pour les TFE; ce sont plutôt des activités sociales et une communication ouverte qui contribuent à l'accueil et à l'intégration des TFE.

- › **Une communication limpide, tant avec les TFE qu'avec les employés canadiens, est souvent synonyme de réussite.** Chez la plupart des employeurs interrogés, une fois prise la décision de recruter des TFE, des réunions ont été tenues pour en informer le personnel, en expliquer les raisons et discuter des changements à venir. Les réunions ont également permis d'inclure les employés à la préparation du milieu de travail pour l'arrivée des TFE. Chez A&W, les employés ont fait don de meubles, de vêtements et d'ustensiles de cuisine pour participer à l'ameublement des logements des nouveaux arrivants. Steam Whistle recrute d'abord à l'interne, puis sur recommandation; l'ensemble du personnel participe à la formation de l'équipe, et plusieurs TFE ont été embauchés sur recommandation. L'hôtel Prince George est un autre exemple de milieu de travail où l'on pratique une communication limpide.
- › **Plusieurs des employeurs participants reconnaissent la valeur d'un programme de diversité officiel ou d'une stratégie qui englobe plusieurs aspects du cycle des RH; chez certains, un programme existait déjà, tandis que chez d'autres, il était en cours de préparation.** La plupart des employeurs, par exemple D.P. Murphy inc., démarrent par une première étape, souvent un recrutement ciblé ou des pratiques d'accueil, puis renforcent leur capacité en fonction des besoins et du temps disponible. Si bon nombre d'employeurs interrogés font appel à d'autres outils et ressources pour orienter l'élaboration de leurs



pratiques de diversité, ils s'accordent sur le fait que chaque ville et chaque entreprise présente des besoins distincts qui réclament une stratégie de diversité spécifique.

- › **Plusieurs employeurs conviennent que la collaboration avec des organismes communautaires ou d'autres employeurs les a souvent aidés à démarrer.** Cette collaboration leur a permis de profiter de l'expérience des autres, de partager des outils et des ressources, et d'obtenir des recommandations concernant les TFE. En Saskatchewan, Boston Pizza a pu bénéficier de l'expérience de ses restaurants en Alberta. L'hôtel Prince George a profité de la conférence annuelle de l'Association des hôtels du Canada. Poet's Cove entretient des partenariats avec des programmes internationaux de collègues et d'universités en vue de repérer des employés éventuels. A&W a recours au programme de formation dispensé par une agence locale œuvrant au service des immigrants. D.P. Murphy inc. collabore étroitement avec l'Association d'aide aux nouveaux arrivants au Canada de l'Île-du-Prince-Édouard pour recruter et intégrer des TFE. La STM travaille directement avec les associations culturelles de Montréal pour tenir des salons de l'emploi. Les employeurs en tourisme du Lac-Saint-Jean s'adressent à Portes Ouvertes sur le Lac pour préévaluer les TFE.
- › **Plusieurs employeurs sont d'avis que le maintien en poste réussi des TFE est en partie attribuable à un traitement juste et équitable, et à la reconnaissance des besoins particuliers des TFE en tant que nouveaux arrivants au pays.** Les TFE bénéficient des mêmes occasions de promotion, de quarts de travail préférentiels et d'accès à une formation professionnelle. Plusieurs employeurs ont souligné l'importance d'une communication transparente avec l'ensemble du personnel tout en restant sensibles aux besoins de chacun et aux pratiques d'équité. Portes Ouvertes sur le Lac recommande des discussions franches entre employeurs et employés sur la nécessité de faire appel à des TFE. Les employeurs qui ont recours aux pratiques exemplaires reconnaissent également que chaque TFE a ses propres besoins et que ceux-ci

sont différents de ceux des autres membres du personnel. Selon son pays d'origine, chaque TFE arrive avec ses propres défis et préférences. Plusieurs employeurs, notamment Poet's Cove, accordent des congés plus longs aux TFE, en dehors de la haute saison, afin de leur permettre de visiter leur famille dans leur pays d'origine.

- › **La sensibilisation aux différences culturelles, aussi bien auprès des TFE que de la direction et des autres employés, constitue un autre facteur de réussite.** La STM exploite une Division de la diversité qui collabore étroitement avec les cadres pour promouvoir la sensibilité culturelle. D.P. Murphy inc. a recours à une liste de contrôle fournie par un organisme local pour former ses cadres sur la façon de recevoir en entrevue des candidats de cultures différentes. Steam Whistle organise des activités sociales au cours desquelles les employés apprennent à mieux se connaître sur le plan personnel. Toutes ces approches rehausent le niveau de sensibilisation et d'appréciation des différences culturelles.
- › **Les employeurs qui ont recours à des pratiques exemplaires s'efforcent également d'établir des relations étroites avec les bureaux d'immigration du Canada et des pays d'origine des TFE pour assurer un processus harmonieux.** L'employeur a tout intérêt à se tenir au courant des changements qui surviennent dans les politiques et les procédures d'immigration. Par exemple, Boston Pizza se tient non seulement au fait des meilleures pratiques en Alberta, mais a également établi des relations étroites avec des personnes-ressources aux Philippines.





8. Quelles sont les répercussions des pratiques exemplaires de diversité?

L'analyse des études de cas exposées dans le présent recueil fait ressortir les avantages liés au recrutement de TFE. Sous chaque étude de cas, la rubrique *Pourquoi recruter des TFE?* présente une série de points qui illustrent les avantages de ce type de recrutement pour l'employeur.

- › L'emploi de TFE donne à l'employeur un avantage concurrentiel. Les TFE apportent de nouvelles idées susceptibles d'améliorer les procédures de gestion et peuvent souvent mettre l'employeur en relation directe avec des marchés internationaux (pour trouver une nouvelle clientèle et de nouveaux employés).
- › Les employeurs participants se sont montrés unanimes : le taux de maintien en poste chez les TFE est largement supérieur à celui des employés canadiens. La mise en place de pratiques favorisant l'intégration des TFE dans le milieu de travail et dans la communauté suscite une grande loyauté de la part des employés.
- › Une vaste majorité de TFE est reconnaissante de travailler et de vivre au Canada. Les employeurs participants estiment que bon nombre de TFE sont des travailleurs assidus et avides de connaître les coutumes sociales et commerciales en vigueur au Canada.
- › Les employeurs participants ont souvent évoqué l'idée de former une famille professionnelle élargie. Cette idée est née en partie du fait que les TFE doivent être soutenus pour intégrer le milieu de travail et la communauté, mais également en raison du côté chaleureux et généreux des TFE. Les dons de vêtements et de meubles, les invitations à des dîners familiaux, les sorties dans la communauté et la naissance d'amitiés solides sont autant de bienfaits qui découlent de ces relations de travail étroites.
- › Les employeurs qui ciblent les TFE constatent qu'une fois qu'ils ont établi leur bonne réputation au sein de la communauté immigrante, de nombreux candidats leur sont recommandés, ce qui contribue au développement de leurs méthodes de recrutement. De fait, les TFE sont d'excellents ambassadeurs de leurs employeurs.
- › Selon certains employeurs, les TFE constituent une main-d'œuvre très mobile et sont plus disposés à déménager ailleurs au Canada lorsqu'ils travaillent pour des sociétés d'envergure nationale.
- › Les employeurs participants ont fréquemment souligné que les TFE au sein de leur personnel contribuaient à offrir une expérience plus intéressante et plus enrichissante pour la clientèle, et ajoutaient une touche internationale à leur entreprise. Plusieurs employeurs ont également noté que les TFE du domaine de l'accueil offraient un meilleur service.
- › Les employeurs participants ont souvent fait remarquer que la patience et la curiosité de part et d'autre (TFE et employeurs) jouaient un rôle clé pour gagner la confiance des TFE et les aider à se sentir suffisamment à l'aise pour proposer des idées et formuler des critiques constructives.
- › Un grand nombre de TFE sont des gens d'affaires hautement qualifiés qui ont beaucoup à offrir aux employeurs. Bon nombre d'entre eux sont sous-employés, et les employeurs qui font appel à leurs compétences et à leur expérience bénéficient de leurs connaissances.



pratiques de diversité, ils s'accordent sur le fait que chaque ville et chaque entreprise présente des besoins distincts qui réclament une stratégie de diversité spécifique.

- › **Plusieurs employeurs conviennent que la collaboration avec des organismes communautaires ou d'autres employeurs les a souvent aidés à démarrer.** Cette collaboration leur a permis de profiter de l'expérience des autres, de partager des outils et des ressources, et d'obtenir des recommandations concernant les TFE. En Saskatchewan, Boston Pizza a pu bénéficier de l'expérience de ses restaurants en Alberta. L'hôtel Prince George a profité de la conférence annuelle de l'Association des hôtels du Canada. Poet's Cove entretient des partenariats avec des programmes internationaux de collègues et d'universités en vue de repérer des employés éventuels. A&W a recours au programme de formation dispensé par une agence locale œuvrant au service des immigrants. D.P. Murphy inc. collabore étroitement avec l'Association d'aide aux nouveaux arrivants au Canada de l'Île-du-Prince-Édouard pour recruter et intégrer des TFE. La STM travaille directement avec les associations culturelles de Montréal pour tenir des salons de l'emploi. Les employeurs en tourisme du Lac-Saint-Jean s'adressent à Portes Ouvertes sur le Lac pour préévaluer les TFE.
- › **Plusieurs employeurs sont d'avis que le maintien en poste réussi des TFE est en partie attribuable à un traitement juste et équitable, et à la reconnaissance des besoins particuliers des TFE en tant que nouveaux arrivants au pays.** Les TFE bénéficient des mêmes occasions de promotion, de quarts de travail préférentiels et d'accès à une formation professionnelle. Plusieurs employeurs ont souligné l'importance d'une communication transparente avec l'ensemble du personnel tout en restant sensibles aux besoins de chacun et aux pratiques d'équité. Portes Ouvertes sur le Lac recommande des discussions franches entre employeurs et employés sur la nécessité de faire appel à des TFE. Les employeurs qui ont recours aux pratiques exemplaires reconnaissent également que chaque TFE a ses propres besoins et que ceux-ci

sont différents de ceux des autres membres du personnel. Selon son pays d'origine, chaque TFE arrive avec ses propres défis et préférences. Plusieurs employeurs, notamment Poet's Cove, accordent des congés plus longs aux TFE, en dehors de la haute saison, afin de leur permettre de visiter leur famille dans leur pays d'origine.

- › **La sensibilisation aux différences culturelles, aussi bien auprès des TFE que de la direction et des autres employés, constitue un autre facteur de réussite.** La STM exploite une Division de la diversité qui collabore étroitement avec les cadres pour promouvoir la sensibilité culturelle. D.P. Murphy inc. a recours à une liste de contrôle fournie par un organisme local pour former ses cadres sur la façon de recevoir en entrevue des candidats de cultures différentes. Steam Whistle organise des activités sociales au cours desquelles les employés apprennent à mieux se connaître sur le plan personnel. Toutes ces approches rehausent le niveau de sensibilisation et d'appréciation des différences culturelles.
- › **Les employeurs qui ont recours à des pratiques exemplaires s'efforcent également d'établir des relations étroites avec les bureaux d'immigration du Canada et des pays d'origine des TFE pour assurer un processus harmonieux.** L'employeur a tout intérêt à se tenir au courant des changements qui surviennent dans les politiques et les procédures d'immigration. Par exemple, Boston Pizza se tient non seulement au fait des meilleures pratiques en Alberta, mais a également établi des relations étroites avec des personnes-ressources aux Philippines.





De jeunes immigrants fiers de contribuer au revenu familial

— Restaurants A&W

Le jour où, pour faire face à une pénurie de main-d'œuvre, la direction d'A&W a décidé de faire appel à un organisme au service des immigrants et des réfugiés, elle ne se doutait pas que ses nouveaux employés s'avéreraient aussi fiables et loyaux. Ces adolescents immigrants sont très fiers de commencer leur carrière au Canada chez A&W et d'aider leurs familles à joindre les deux bouts.

EMPLOYEUR EXEMPLAIRE

Les restaurants A&W de Winnipeg ont déployé beaucoup d'efforts pour adopter des politiques d'embauche progressistes qui considèrent les immigrants et les réfugiés comme de nouveaux employés précieux.

Leurs efforts ont porté leurs fruits. Dans son bulletin d'information de juillet 2009, le Manitoba Tourism Education Council (MTEC) a rendu hommage aux réalisations d'A&W dans un article qui commençait par : « Chapeau à A&W! ».

Chapeau bas, en effet! Le cheminement d'A&W aura été un long trajet parsemé de leçons utiles.

À l'automne 2007, au plus fort de la pénurie nationale de main-d'œuvre, l'Association canadienne des restaurateurs et des services alimentaires (CRFA) a organisé une rencontre entre le gouvernement et les intervenants du secteur afin d'étudier des solutions aux problèmes de main-d'œuvre. Plutôt que de faire appel à des travailleurs étrangers temporaires qui viendraient d'outre-mer, les restaurateurs se sont tournés vers les nombreux immigrants déjà installés au Canada. C'est ainsi qu'est née l'idée de travailler avec de jeunes immigrants habitant déjà le Canada avec leur famille. Au sortir de cette rencontre, les représentants d'A&W étaient enchantés non seulement par la possibilité de combler la pénurie de main-d'œuvre, mais également par l'occasion d'offrir du travail à ces adolescents, et de les aider à s'intégrer à la communauté, à acquérir une expérience au Canada et à soutenir leur famille.

L'idée a véritablement pris son envol lorsque Newcomers Employment Education and Development Services (N.E.E.D.S.) inc., organisme local sans but lucratif qui offre des services et de l'aide aux jeunes immigrants et réfugiés, a lancé un programme de formation en hôtellerie conçu pour fournir aux nouveaux arrivants au Canada la possibilité d'acquérir des compétences essentielles en milieu de travail canadien. N.E.E.D.S. vise en priorité à appuyer l'intégration des jeunes au sein de la société canadienne en leur offrant des programmes d'emploi, d'éducation et de loisirs sociaux. L'organisme dirige un programme d'emploi qui aide les nouveaux

LES FAITS

Profil : Enfants d'immigrants de la composante économique, de candidats de la province ou de réfugiés

Données

démographiques : Plus de 500 employés, dont 70 % sont de jeunes immigrants âgés de 15 à 19 ans, recrutés et préformés par un organisme de service aux immigrants

Pays d'origine : Pays d'Afrique, Inde et Philippines



Le TeenBurger de A&W symbolise la jeunesse internationale

contribue sous forme de ressources et d'occasions d'emploi, et N.E.E.D.S. gère la formation préalable à l'emploi et le processus d'embauche. « Avec chaque nouveau groupe de jeunes qui complète le programme, nous apportons des ajustements et des améliorations au programme, dit le directeur régional, Stephen Sidloski. Plusieurs de nos exploitants ont connu un franc succès, ce qui en a incité plusieurs autres à leur emboîter le pas. Tous ces restaurants profitent de ces nouveaux employés qui sont dévoués et préalablement formés, notamment à propos du matériel et des responsabilités propres à A&W. »

PRATIQUES EXEMPLAIRES

Près de la moitié des 27 franchises A&W de Winnipeg travaillent désormais en collaboration avec N.E.E.D.S. À ce jour, 70 jeunes immigrants ont acquis une formation en classe et une expérience pratique en milieu de travail dans l'une des franchises de Winnipeg. Le programme N.E.E.D.S. est subventionné par Travail et Immigration Manitoba et ne coûte rien à A&W. Trois fois par an, N.E.E.D.S. forme un groupe de candidats au programme et les associe à des franchises A&W de Winnipeg. La formation préalable à

arrivants à développer les compétences relatives à l'employabilité qui sont nécessaires pour entrer et réussir sur le marché du travail canadien. Son but consiste à mettre en rapport de jeunes gens talentueux et des employeurs progressistes désireux d'étendre le bassin de candidats qualifiés.

Le partenariat entre l'entreprise et l'organisme semblait naturel et avantageux pour les deux parties : A&W

l'emploi dispensée par N.E.E.D.S. sur une période de six samedis comprend des cours sur la culture canadienne, la gestion financière et l'éthique professionnelle. La formation comprend également les cours en ligne offerts par A&W visant à sensibiliser les employés éventuels à l'environnement de travail et à la culture de l'entreprise. Les propriétaires de franchise peuvent examiner les demandes et interviewer les candidats. N.E.E.D.S. effectue un suivi auprès des employeurs et des jeunes immigrants et apporte son aide au besoin.

Après le recrutement, la formation sur place comprend une tournée des restaurants après leur fermeture afin d'exposer les adolescents au milieu de travail sans risque. Les jeunes immigrants ont également l'occasion de tenir le rôle de client-mystère dans le restaurant où ils travailleront. « Le rôle de client-mystère permet aux jeunes d'observer les exigences de service des clients canadiens et de comprendre ce que l'employeur attendra d'eux, explique Stephen Sidloski. Les réactions ont été extraordinaires, à tel point que certains exploitants demandent désormais à des employés en place d'agir comme clients-mystères dans leurs restaurant. Cette initiative a permis d'améliorer l'expérience générale de la clientèle. » A&W a élaboré un outil de formation en ligne qui présente aux nouveaux employés un aperçu de la culture et des valeurs de l'entreprise. Le cas échéant, les jeunes immigrants peuvent compter sur l'aide d'un collègue de langue anglaise pour remplir les modules durant les heures de travail.

POURQUOI RECRUTER DES TFE?

- › Une fois votre réputation bien établie dans les communautés locales d'immigrants, les candidatures se multiplient.
- › Chez les TFE, le taux de roulement est de 10 %, comparativement à 250 % dans le secteur de la restauration rapide.
- › Les TFE vous permettent de considérer vos pratiques commerciales sous un nouvel angle.



RÉSULTATS EXEMPLAIRES

Dans l'industrie de la restauration rapide, où le taux de roulement est généralement extrêmement élevé, A&W a réussi à conserver près de 90 % de ses jeunes immigrants sur une base annuelle. « Le taux de roulement est presque nul pour ce groupe d'employés, explique Dean Fuller, franchisé responsable de quatre restaurants à Winnipeg. Ces jeunes sont tellement loyaux et fiables qu'on peut leur confier un quart de travail avec la certitude que le travail sera bien accompli. »

Parmi les succès remportés par le programme, soulignons l'appui de la haute direction, et l'accueil et l'encadrement apportés aux étudiants par le personnel en place.

Les jeunes employés immigrants qui ont gagné la confiance de l'entreprise constituent de bons candidats pour une promotion chez A&W. Plusieurs sont devenus chefs de quart et d'autres ont été choisis pour suivre une formation en gestion. « Nous sommes conscients que, pour la plupart de nos employés, un emploi chez A&W ne constitue pas un choix de carrière, admet Dean Fuller. Cependant, nos jeunes employés immigrants profitent pleinement des leçons apprises sur le service à la clientèle canadienne et sur la culture en milieu de travail. » Pour les étudiants, un emploi chez A&W représente un tremplin et leur permet d'acquérir des compétences qui vont au-delà des compétences requises dans l'industrie des services alimentaires.

« Ce programme d'emploi a eu un effet positif remarquable sur les familles et les communautés participantes », affirme Robyn Andrews, le coordonnateur des programmes d'emploi chez N.E.E.D.S. Les restaurants A&W participants ont acquis une réputation enviable dans les communautés culturelles de Winnipeg, soit celle d'offrir une expérience de travail positive. Il s'ensuit que beaucoup d'amis et de membres des familles des employés immigrants

désirent travailler chez A&W. Le nombre de TFE recrutés sur recommandation dépasse maintenant le nombre de travailleurs recrutés dans le cadre du programme N.E.E.D.S.

« Les agences de service aux immigrants cherchent constamment à identifier les employeurs qui reconnaissent l'importance de la contribution des TFE sur le marché du travail, dit Robyn Andrews. En participant à un programme de formation au travail, votre entreprise devient plus compétitive pour recruter et maintenir en poste des TFE. »

CONSEILS DE L'EMPLOYEUR

- › S'efforcer continuellement de créer une ambiance de travail qui favorise le respect et l'écoute de tous les employés.
- › Établir des partenariats avec les organismes locaux de service aux immigrants.
- › Communiquer aux TFE des détails qui nous paraissent évidents (ex. : déductions sur les chèques de paye).
- › Proposer aux employés et aux superviseurs des séances de sensibilisation aux différences culturelles.
- › Faire preuve de plus de souplesse lors des entrevues.
- › Considérer la façon d'appliquer les compétences et l'expérience des TFE sur le marché du travail canadien.
- › Affecter aux TFE des accompagnateurs respectueux des différences culturelles.
- › Partager les pratiques culturelles et savoir célébrer la diversité culturelle.



L'effort supplémentaire qui fait toute la différence pour s'adapter à long terme

—Boston Pizza

Les franchises Boston Pizza en Saskatchewan ciblent activement les immigrants des Philippines. Elles les attirent au Canada par l'entremise du Programme des travailleurs étrangers temporaires (TÉT) et du Programme des candidats de la Saskatchewan. Grâce à de nombreuses communications avec les Philippins avant leur départ des Philippines et à de petites attentions visant à aider les 84 employés philippins à se sentir chez eux dans leur nouvelle communauté, les efforts de Boston Pizza ont été couronnés de succès puisque la plupart des employés étrangers ont choisi de rester dans l'entreprise.

EMPLOYEUR EXEMPLAIRE

Lorsque Jim Werschler, propriétaire d'une franchise Boston Pizza à Regina, a décidé d'acquérir neuf franchises en plus de celle qu'il possédait déjà, il était naturellement un peu nerveux. L'essor économique que connaissait la Saskatchewan représentait certes une excellente occasion pour les affaires, mais il entraînait inévitablement des pénuries de main-d'œuvre. Dans ce

contexte, comment Jim allait-t-il réussir à conserver son personnel dans ses dix établissements dispersés dans l'ensemble de la Saskatchewan?

Jim a donc prêté une oreille attentive aux propos tenus lors des réunions des comités Boston Pizza sur les mesures mises en place dans d'autres provinces, en particulier en Alberta, pour pallier la pénurie de main-d'œuvre. « L'Alberta semble toujours en avance de 12 à 18 mois sur la Saskatchewan, dit-il. Les franchises Boston Pizza de l'Alberta recherchaient déjà des TFE. J'en ai donc conclu que nous allions devoir faire de même; ce n'était qu'une question de temps. »

Jim décide donc de passer à l'action. Il communique avec un ancien collègue, Jerry Morgan du Mercan Group of Companies, qui est en contact avec un bureau de recrutement aux Philippines. Jerry est membre autorisé de la Société canadienne de consultants en immigration. Il connaît également l'industrie de la restauration, sait quelles sont les compétences requises dans ce domaine et a accès à des employés potentiels. Jim et ses partenaires se mettent d'accord sur les frais d'administration et l'affaire est lancée. Ils procèdent à une présélection des candidats aux postes de cuisinier et de gérant afin de s'assurer qu'ils possèdent les compétences requises et une bonne maîtrise de l'anglais.

De novembre 2007 à mai 2008, Boston Pizza en Saskatchewan a accueilli 53 employés venus des Philippines dans le cadre du Programme des TÉT. En mai 2008, lorsque le gouvernement de la Saskatchewan a commencé à mettre l'accent sur l'immigration comme solution à la pénurie de main-d'œuvre, Jim, qui faisait figure de pionnier, a été invité par le gouvernement provincial à faire partie d'une mission de recrutement aux Philippines.

LES FAITS

Profil : TÉT et candidats de la province

Données démographiques : 850 employés dans 14 restaurants; 84 candidats de la province (10 % de l'effectif), dont 81 sont des hommes âgés de 23 à 45 ans

Pays d'origine : Philippines



Depuis, à plusieurs reprises, il a rencontré des chefs de file du monde des affaires, des firmes de recrutement et d'autres personnes intéressées pour rendre compte des réussites et des pratiques éprouvées de Boston Pizza.

Jim a également rencontré et sélectionné lui-même plusieurs personnes pour un emploi. « Une fois ma présélection terminée, des entretiens sont menés par l'entremise de Skype^{MC}, de manière à ce que les gérants de restaurant et les employés éventuels puissent se rencontrer virtuellement avant qu'un poste leur soit offert », explique Jim.

Les communications entre les restaurants Boston Pizza de la Saskatchewan et les Philippines sont ouvertes et les affaires vont bon train. En février 2009, 36 autres employés sont arrivés par le biais du Programme de candidats de la Saskatchewan. Six autres sont arrivés en décembre 2009, et 24 sont attendus au cours des premiers mois de 2010. En un peu plus de deux ans, Boston Pizza a recruté 84 TFE originaires des Philippines, ce qui représente près de 10 % des 850 employés.

« Nous avons eu de la chance, dit Jim. Nous avons beaucoup appris des franchises Boston Pizza de l'Alberta qui, à peine quelques années avant nous, avaient tracé la voie pour le recrutement d'employés originaires des Philippines. » Les employés étrangers sont titulaires d'un permis de travail de deux ans. Dans le cadre d'un accord mutuel entre l'employeur et l'employé, les employés peuvent demander le statut de résident permanent. Au vu de l'expérience acquise en Alberta, Boston Pizza en Saskatchewan savait qu'elle risquait de perdre jusqu'à 50 % de ses employés étrangers au bout des deux ans, si la société ne les aidait pas à obtenir le statut de résident permanent. Ainsi, Boston Pizza n'a pas tardé à appuyer les demandes de résidence permanente afin de réduire le roulement de personnel. « Les responsables albertains nous avaient prévenus que la plupart des travailleurs étrangers rentraient dans leurs pays d'origine ou choisissaient de travailler chez d'autres employeurs, dit Jim, mais, jusqu'à aujourd'hui, nous n'avons perdu que huit employés étrangers sur 92.



Le tournoi de golf Boston Pizza plaît beaucoup aux travailleurs étrangers.

La majorité d'entre eux souhaitent rester au Canada, et la plupart désirent continuer à travailler chez Boston Pizza! »

Au début, Jim a gardé pour lui sa stratégie de recrutement, persuadé que le recrutement de travailleurs étrangers lui donnerait un avantage concurrentiel. Aujourd'hui, de nombreux secteurs comptent sur la contribution des TFE pour pallier la pénurie de main-d'œuvre, et Boston

Pizza est heureuse de partager son expérience avec d'autres entreprises désireuses de connaître les possibilités et les obstacles. Au mois d'octobre 2009, Jim Werschler a participé à titre de conférencier à la Conférence sur l'emploi organisée par le Conference Board du Canada, à Saskatoon. Plusieurs de ses employés étrangers ont été interrogés par les journaux locaux sur les divers aspects de leur nouvelle vie au Canada. Un grand nombre d'entre eux prennent une part de plus en plus active aux activités communautaires.

PRATIQUES EXEMPLAIRES

Maintenant que Boston Pizza en Saskatchewan compte quelques années d'expérience en recrutement international, la société a mis en place un grand nombre de politiques et de procédures pertinentes à l'intention des restaurants de la province. Boston Pizza s'efforce de réserver un bon accueil à ses employés philippins : les nouveaux arrivants sont accueillis à l'aéroport par un membre de l'équipe de gestion et sont conduits à un restaurant où des collègues et d'autres membres importants de la communauté sont rassemblés pour leur souhaiter la bienvenue. Ils bénéficient de trois à quatre jours pour s'installer avant d'effectuer leur premier quart de



travail. Boston Pizza fournit des logements à prix abordable et subventionnés dans chaque communauté, et des collègues font don de meubles et de

« Vous pensez peut-être m'avoir simplement donné un emploi, mais vous avez réellement changé ma vie et l'avenir de ma famille pour le meilleur. Les choses ne se seraient jamais aussi bien déroulées si vous et votre famille n'aviez pas tout fait pour que nous nous sentions bien au travail et dans la communauté. »

— Eldon Flores, employé de Boston Pizza

dès leur arrivée, avec les membres de leur famille et les amis qu'ils ont quittés », précise Jim.

Boston Pizza était conscient que certains de ses employés canadiens pourraient exprimer leur mécontentement vis-à-vis d'une situation perçue comme inéquitable. Les règles d'immigration exigent que les immigrants travaillent 40 heures par semaine, soit un nombre d'heures supérieur à la norme. Boston Pizza a pris le temps d'expliquer la situation aux employés en place et de leur offrir un salaire équivalent s'ils consentaient à travailler 40 heures par semaine. La plupart ont préféré ne pas travailler les fins de semaine et conserver leur salaire actuel.

Boston Pizza savait également que les travailleurs étrangers auraient besoin d'aide pour s'intégrer à la communauté : aide au logement, emprunts, transactions bancaires et accès à d'autres services communautaires.

petits appareils pour aider les nouveaux arrivants à s'installer. « Nous nous assurons que chaque logement possède un accès Internet afin que les immigrants puissent communiquer,

RÉSULTATS EXEMPLAIRES

Les TFE de Boston Pizza travaillent beaucoup, contribuent à parts égales au fonctionnement des restaurants et ont gagné le respect de leurs collègues canadiens. La plupart des travailleurs étrangers ont été recrutés comme cuisiniers, et l'un d'entre eux a été promu gérant de cuisine. Lorsque des occasions de promotion se présentent, les cuisiniers philippins participent aux concours au même titre que les autres employés, et la personne la plus compétente obtient le poste.

Boston Pizza reconnaît la valeur des titres de compétence étrangers et, à titre d'essai, cinq Philippins ont été recrutés pour des postes de gestion.



Le tournoi de golf : l'équipe au grand complet



Après avoir passé plus de six mois au Canada, ces cinq gérants sont bien acceptés dans les restaurants qu'ils dirigent. Bien qu'ils soient qualifiés et compétents, leur principal défi consiste à acquérir certaines compétences requises chez un gestionnaire canadien. « En particulier, explique Jim, les Philippins ont tendance à éviter la confrontation. Il leur est difficile de jouer le rôle de patron parce qu'il implique de donner des ordres et d'exprimer son insatisfaction concernant le rendement du personnel. » Jim encourage

CONSEILS DE L'EMPLOYEUR

- › Il est important de tenir compte du fait que les TFE ne sont pas canadiens et qu'il faudra leur consacrer davantage de temps et d'efforts. Vous ne pouvez simplement pas les traiter comme tout le monde.

Veiller à ce que vos pratiques en matière d'emploi et de RH demeurent justes et équitables, tant pour les employés canadiens que pour les TFE.

Maintenir un équilibre concernant les faveurs accordées en mettant en place des précédents réalistes.

Il est important d'informer votre personnel des raisons pour lesquelles les TFE ont besoin d'aide supplémentaire.

les restaurants à offrir beaucoup de soutien à ces nouveaux gérants et est convaincu qu'avec le temps, ils maîtriseront les techniques de gestion canadiennes.

Les restaurants Boston Pizza se sont intéressés de plus près aux communautés philippines de leurs villes respectives. La société a créé des liens avec les associations philippines locales; elle les soutient, participe à leurs événements sociaux et

s'assure que les employés sont au courant des activités organisées par ces associations. Un représentant de l'association philippine locale accompagne les employés de Boston Pizza qui accueillent les nouveaux arrivants à l'aéroport et invitent ces derniers à se joindre à la communauté philippine.

Il en résulte que de nombreux employés philippins contribuent aujourd'hui activement à leurs communautés respectives.

« Nos employés philippins sont importants pour nous sur les plans professionnel et personnel, affirme Jim en souriant. Je suis très heureux de pouvoir venir en aide à autrui et non pas seulement à mon entreprise. » Les travailleurs étrangers représentent un avantage pour les deux parties. Les TFE ont la chance de venir au Canada et d'y mener une nouvelle existence à un niveau de vie supérieur à celui des Philippines. En retour, ils contribuent à la croissance continue de Boston Pizza.

Enfin, le recrutement de TFE a donné lieu à de nombreuses relations d'amitié et à quelques surprises. Récemment, un propriétaire de franchise s'est rendu aux Philippines pour servir de témoin au mariage de l'un de ses employés. Lors d'une cérémonie de reconnaissance récente, l'employé de l'année était un travailleur philippin. Boston Pizza a même organisé un tournoi de golf après qu'un employé philippin ait fait la réflexion suivante : « Si ma mère me voyait en photo en train de jouer au golf, elle croirait que je suis devenu millionnaire. » Le grand prix du tournoi consistait en un billet aller-retour à destination ou en provenance des Philippines. Ces initiatives prouvent que les petits plus font vraiment une différence.



Trouver et reconnaître la valeur de chaque employé

—Coast Edmonton Plaza Hotel

Être équitable, exiger l'engagement, vivre avec honneur, repousser les limites et réussir ensemble constituent les valeurs clés de l'hôtel Coast Edmonton Plaza. Les pratiques d'accueil et de reconnaissance des compétences des nouveaux employés permettent d'intégrer les TFE, et de reconnaître leurs réalisations à l'intérieur et à l'extérieur du milieu de travail. Résultat : les travailleurs étrangers choisissent de rester.

EMPLOYEUR EXEMPLAIRE

L'hôtel Coast Edmonton Plaza fait partie de la chaîne Coast Hotels & Resorts, une chaîne nord-américaine qui compte plus de 40 hôtels dans l'Ouest canadien et américain.

En 2008, l'hôtel Coast Edmonton Plaza, ou plus simplement le Coast, était finaliste pour le prix du leadership en matière de diversité (*Diversity Leadership*) décerné par l'Alberta Human Rights and Citizenship Commission. Ce prix prestigieux rend hommage aux entreprises qui encouragent la diversité dans leur milieu de travail, préconisent le respect et

l'intégration, et s'efforcent d'éliminer la discrimination et les obstacles aux pratiques d'emploi équitables.

Coast Hotels & Resorts a mis en place deux programmes qui s'appliquent à l'ensemble de la chaîne et qui illustrent bien les efforts qu'elle investit dans son personnel, et ce, quelle que soit leur culture. Les employés sont appelés des *ambassadeurs* en raison de leur rôle dans la promotion de l'hôtel. D'abord, le programme *Living the Values* permet d'associer toutes les structures et pratiques aux valeurs clés de la chaîne d'hôtels :

- › agir avec équité;
- › exiger l'engagement;
- › vivre avec honneur;
- › repousser les limites;
- › réussir ensemble.

Ensuite, il y a le programme RH *People & Culture*, dont toutes les composantes sont basées sur ces valeurs clés, depuis le recrutement et l'orientation jusqu'à la planification de la relève. Grâce à ce programme, tous les *ambassadeurs*, y compris les TFE, ont la possibilité d'être reconnus pour leurs talents et leur savoir-faire.

La mention *real people* sur le logo de l'entreprise rend hommage aux divers intérêts des *ambassadeurs* à l'extérieur du milieu de travail et reconnaît l'importance de la conciliation entre le travail et la vie personnelle. Des récits d'initiatives réalisées par les *ambassadeurs* à l'extérieur du travail sont publiés dans le bulletin interne de l'hôtel. Le récit de Jordan Majeau, gérant de la réception de l'hôtel Coast Edmonton Plaza, a été publié récemment.

LES FAITS

Profil : TÉT, étudiants internationaux, réfugiés et immigrants de la composante économique

Données

démographiques :

150 employés, dont 10 % sont des TFE âgés de 20 à 60 ans

Pays d'origine : Cette étude de cas porte sur des TÉT venus des Philippines



Il a passé un mois au Rwanda en tant que missionnaire pour participer à la construction de foyers humanitaires pour les victimes du VIH/SIDA et faire l'achat de propriétés à Kigali pour l'établissement d'un centre de formation, de fermes et de maisons pour des familles dans le besoin. « Cela m'a donné l'idée d'appliquer l'attitude hospitalière africaine à ma fonction à l'hôtel, de manière à ce que les clients qui se présentent à la réception puissent ressentir cette chaleur et cet esprit d'accueil », raconte Jordan.

PRATIQUES EXEMPLAIRES

Les *ambassadeurs* du Coast proviennent de nombreux pays du monde; à l'hôtel Coast, ils ont trouvé un nouveau chez-soi ainsi qu'une nouvelle



Glenia Gerardo rencontre sa première neige.

famille. Il y a quelques années, l'hôtel s'est intéressé aux TFE en raison de la pénurie de main-d'œuvre au moment du boom économique. Grâce à une brochure publiée par l'Alberta Hotel and Lodging Association (AHLA), *The Guide To Foreign Worker Recruitment*, l'hôtel Coast Edmonton Plaza a pu se renseigner sur les avantages de recruter des TFE.

Par l'entremise d'une agence de recrutement international de Jasper, en Alberta, Coast a communiqué avec

des Philippins forts d'une expérience acquise dans le secteur de l'accueil dans leur pays. Ces Philippins ont d'abord été présélectionnés, puis ont dû réussir l'examen de connaissance *emerit* associé à la fonction de travail convoitée avant de se voir offrir un emploi et le statut de TÉT au Canada. L'hôtel Coast Edmonton Plaza a ensuite utilisé le processus d'évaluation de l'AHLA pour évaluer les nouveaux arrivants ayant effectué 500 heures de travail au Canada. Grâce à cette évaluation, les travailleurs deviennent admissibles au

« En travaillant au Canada, je réalise mon rêve et, en plus, je travaille pour un employeur épatant, l'hôtel Coast Edmonton Plaza. Ici, on m'a offert tout le soutien et la patience nécessaires pour assurer mon intégration dans une autre culture. J'en suis grandement reconnaissante. »

— **Glenia Gerardo, TÉT**

Programme de candidats du gouvernement provincial. En réussissant l'évaluation, le TÉT démontre à l'hôtel qu'il souhaite sérieusement s'investir dans cette industrie et qu'il maîtrise les compétences requises pour une fonction de travail spécifique selon les exigences des normes de compétence nationales *emerit*.

Tous les efforts sont déployés pour que les TÉT se sentent les bienvenus dès leur arrivée. Des rencontres sont prévues

avec les cadres de l'hôtel et des *ambassadeurs*. Les services d'un interprète et d'un accompagnateur originaires de leur pays leur sont proposés. Le logement est fourni aux TÉT dans un établissement de la chaîne, et des occasions de colocation sont offertes aux intéressés. Les TÉT qui le souhaitent reçoivent une orientation complète qui comprend de l'information sur les organismes de service aux immigrants, les autres organismes communautaires, les institutions religieuses, les us et coutumes au Canada, les attentes de la clientèle et les méthodes en affaires. L'hôtel offre des visites de la ville, de ses environs et de ses attraits.

L'hôtel explique aux TÉT que son objectif consiste à les soutenir et à les maintenir en poste le plus longtemps possible. Les TÉT qui ne possèdent pas la reconnaissance professionnelle *emerit* deviennent admissibles au programme et sont invités à s'y inscrire après trois mois d'emploi. Si la langue constitue un obstacle, un accompagnateur leur est assigné.



L'effectif de l'hôtel Coast Edmonton Plaza compte maintenant treize TÉT originaires des Philippines. Tous travaillent encore pour l'hôtel, et la plupart ont entrepris des démarches pour obtenir leur statut de résident permanent avec l'aide du programme *People & Culture* de l'hôtel.

RÉSULTATS EXEMPLAIRES

L'hôtel Coast Edmonton Plaza emploie des TÉT, des étudiants internationaux, des immigrants de la composante économique et des réfugiés. Cinq TFE

POURQUOI RECRUTER DES TFE?

- › Venus d'outremer, les TFE se montrent très mobiles et plus disposés à être mutés dans d'autres établissements et villes du Canada.

occupent actuellement des postes de gestion : ingénieur-chef, directeur adjoint de l'entretien, directeur du service à la clientèle, gérant de nuit et directeur des banquets.

Le Coast collabore avec le Mennonite Centre for Newcomers, principal organisme de services aux immigrants à Edmonton, pour l'aider à cibler et à soutenir l'intégration des TFE. Le Coast jouit d'une

excellente réputation auprès des TFE grâce à ses pratiques d'accueil et de reconnaissance, à tel point qu'il a réussi à attirer et à intégrer avec succès des TÉT licenciés par d'autres hôtels.

Le Coast travaille étroitement avec le Temporary Foreign Worker Advisory Office de Alberta Employment and Immigration afin de bien comprendre ses possibilités et ses obligations. L'hôtel a pris part à des évaluations de l'employeur visant à s'assurer que les TÉT sont traités de manière juste et équitable. Il a également participé à l'évaluation de programmes et de processus concernant les TÉT.

« Les travailleurs internationaux de l'industrie de l'hôtellerie arrivent pourvus d'une formation exceptionnelle et appliquant des normes élevées, explique Olga Millns, directrice du programme *People & Culture*. Nous sommes conscients de la chance que nous avons de pouvoir compter sur eux, mais nous devons également officialiser nos pratiques de diversité. »

CONSEILS DE L'EMPLOYEUR

- › Faire place à la diversité.
- › S'efforcer d'être plus ouvert et réceptif à la diversité culturelle.
- › Tout employé ajoute de la valeur à votre équipe. Il faut savoir cerner la valeur de chacun.
- › Tout le monde n'entre pas dans le même moule. Les initiatives efficaces pour certaines cultures ou certains TFE ne le sont pas nécessairement pour d'autres.

La haute direction de Coast Hotels & Resorts soutient pleinement la diversité dans le milieu de travail et élabore actuellement un programme en bonne et due forme sur la diversité. Coast Hotel & Resorts lancera sous peu un programme sur le service à la clientèle qui comprendra une formation en service interculturel pour répondre aux besoins de la clientèle internationale, mais également de ses *ambassadeurs*.



D.P. Murphy Inc.

Un chef de file des services d'hébergement et de restauration qui souhaite renforcer la diversité

—D.P. Murphy inc.

À l'instar de la population de l'Île-du-Prince-Édouard, l'effectif de D.P. Murphy inc. se diversifie. Au cours des dernières années, D.P. Murphy, en collaboration avec des groupes communautaires, a recruté des TFE aptes à offrir un service prompt et courtois. Les résultats sont tellement satisfaisants que la diversité est devenue « une nécessité absolue » pour D.P. Murphy.

EMPLOYEUR EXEMPLAIRE

Chez D.P. Murphy, bonne attitude rime avec bonnes affaires. La courtoisie sans exception « pour chaque client, à chaque visite et tous les jours » est le mot d'ordre immuable, attitude normale étant donné que la société est propriétaire, à l'Île-du-Prince-Édouard, de tous les restaurants Tim Hortons et Wendy's, d'un Holiday Inn & Suites, d'un Super 8, du Stanhope Beach Resort & Conference Centre et du camp de vacances Oak Acres. À cela s'ajoutent cinq Wendy's au Québec, un Holiday Inn & Suites à Saint John et le Hampton Inn & Suite de Hilton à Moncton, au Nouveau-Brunswick.

Dianne Griffin, directrice des ressources humaines au siège social de D.P. Murphy, à Charlottetown, estime qu'environ 6 % des 1 200 employés de la société sont des TFE. À la façon amicale des gens de l'Île, elle fait référence à un couple de TFE qu'elle appelle par leurs prénoms et parle avec fierté de leur parcours au sein de la société. « Peng s'est joint à nous il y a environ deux ans, comme membre de l'équipe d'un Tim Hortons de l'Île et il est maintenant chef de quart. Quand il nous a parlé de sa fiancée Emma, nous n'avons pas hésité un seul instant à l'embaucher, dit Dianne. Peng et Emma sont d'excellents employés. Tous deux sont inscrits au programme de formation pour devenir directeur général parce qu'ils cherchent à progresser et possèdent les compétences pour y arriver. »

Le programme de formation instauré par D.P. Murphy s'adresse aux employés qui font preuve d'engagement, de leadership et de passion pour l'entreprise. Grâce à ce programme, ils reçoivent une formation en gestion qui les aidera à acquérir les compétences nécessaires pour être promus au sein de l'entreprise. D.P. Murphy est très fier de promouvoir les employés qui font déjà partie de l'organisation.

La famille revêt une importance primordiale chez D.P. Murphy. L'un de leurs restaurants Wendy's emploie six membres d'une même famille. Dans toutes les entreprises D.P. Murphy, les postes sont pourvus entre autres grâce aux recommandations.

La formation, la reconnaissance et les avantages jouent un rôle clé dans le succès de D.P. Murphy auprès des TFE. En ce moment, la société ne dispose pas de pratiques de diversité officielles. Les TFE sont formés et évalués de la

LES FAITS

Profil : Immigrants de la composante économique, familles/personnes à charge et candidats de la province

Données

démographiques :

1 200 employés, dont 6 % de TFE

Pays d'origine : Chine pour la plupart



même façon que les autres employés. Ils ne sont pas traités différemment et sont embauchés comme tout le monde en fonction de leurs compétences. Ils ont droit aux mêmes avantages et aux mêmes récompenses internes que leurs collègues. Tous les employés reçoivent gratuitement des uniformes, une formation et des cartes de réduction dans divers magasins. De plus, après trois années d'emploi, ils sont tous admissibles au programme d'aide

financière pour entreprendre des études.

Ce traitement égalitaire qui comprend également des avantages supplémentaires, tels que l'inscription dans des centres de conditionnement et des clubs de golf, ne passe pas inaperçu. En effet,



Dianne reçoit le prix décerné par la Chambre de commerce.

au mois de novembre 2009, D.P. Murphy figurait parmi les finalistes pour deux prix prestigieux : le Prix du président de la Chambre de commerce de Charlottetown pour l'excellence du milieu de travail et le Prix de l'excellence en développement des ressources humaines décerné par l'Association de l'industrie touristique du Canada (AITC). D.P. Murphy a remporté le prix de la Chambre de commerce pour l'excellence du milieu de travail.

PRATIQUES EXEMPLAIRES

Certes, D.P. Murphy traite tous ses employés de façon égale, ce qui ne signifie pas que les gestionnaires ne savent pas reconnaître les besoins

particuliers des TFE et les moments où il convient de tendre la main, d'appuyer le personnel et de faire preuve de créativité.

« Ici, nos besoins en personnel sont élevés, explique Dianne. Dans l'Île, le bassin de main-d'œuvre est plutôt restreint en raison du vieillissement de la population et de l'exil des jeunes vers l'ouest. Nous devons donc nous tourner vers les immigrants pour combler nos besoins. » Comme toutes les entreprises qui recrutent des TFE, D.P. Murphy se prépare à ouvrir sa porte à davantage de diversité. « Les nouveaux arrivants ne viennent pas voler les emplois, comme beaucoup le pensent. Les emplois sont disponibles! Et pour continuer d'offrir le meilleur service possible à la clientèle, il nous faut recruter [des TFE]. Ils s'acquittent très bien des fonctions pour lesquelles nous les recrutons », ajoute Dianne.

D.P. Murphy et ses TFE ont su tirer profit d'un partenariat avec l'Association d'aide aux nouveaux arrivants au Canada de l'Île-du-Prince-Édouard et avec l'Association de l'industrie touristique de l'Île-du-Prince-Édouard (TIAPEI), créée pour représenter toutes les régions de l'Île et tous les sous-secteurs du tourisme. Grâce à la TIAPEI, D.P. Murphy a participé à des séminaires de recrutement où les employés potentiels peuvent apporter leur CV et se renseigner sur les postes disponibles. Cette formule est particulièrement efficace dans le secteur de l'hôtellerie, car les TFE ne maîtrisent pas nécessairement la langue anglaise. Le travail dans les hôtels leur permet d'apprendre la langue et de postuler ensuite à l'interne un emploi dans une autre entreprise de l'organisation D.P. Murphy.

L'Association d'aide aux nouveaux arrivants est un partenaire précieux, tant pour l'intégration que pour le recrutement. Aux bureaux de l'Association, les TFE ont accès aux descriptions de poste de D.P. Murphy. L'Association aide également les nouveaux arrivants à s'installer au Canada, par exemple à ouvrir un compte à la banque ou à trouver un logement. Elle offre également une formation en anglais.



D.P. Murphy a fait appel aux ressources de l'Association d'aide aux nouveaux arrivants et de la Chambre de commerce de Charlottetown afin de mieux tenir compte de la diversité dans les procédures d'embauche. Constatant que les gestionnaires n'embauchaient pas les TFE si les candidats ne les regardaient pas dans les yeux ou ne leur serraient pas la main au cours de l'entretien, le service des RH de D.P. Murphy a eu recours aux services de l'Association et de la Chambre pour obtenir des listes de con-

POURQUOI RECRUTER DES TFE?

- › Ils postulent volontiers pour des postes difficiles à combler.
- › Chez D.P. Murphy, de nombreux TFE se montrent travaillants, loyaux et excellents dans le service à la clientèle.

trôle et des conseils afin d'aider ses gestionnaires à mieux comprendre les différences culturelles. Ainsi, D.P. Murphy a compris que les différences culturelles ne signifiaient pas que les candidats TFE n'étaient pas qualifiés pour les postes.

En plus d'avoir recours aux ressources extérieures, D.P. Murphy explore des moyens internes pour mieux intégrer les TFE. Il préconise

notamment des séances de formation en anglais et en mandarin pour les nouveaux employés dans son centre de formation. Il propose également une soirée à caractère social de dégustation de mets ethniques pour tous les employés afin de faire tomber les barrières et permettre à chacun d'apprécier la culture de l'autre. Le service des RH s'efforce d'instiller un sentiment d'appartenance communautaire chez tous les employés de D.P. Murphy et considère que les petits détails, comme un sourire ou le partage d'un nouveau mets, font toute la différence.

RÉSULTATS EXEMPLAIRES

D.P. Murphy est convaincu que ses pratiques d'embauche et d'intégration produisent de bons résultats. Cependant, dans tous les milieux de travail

CONSEILS DE L'EMPLOYEUR

- › Faire place à la diversité.
- › Travailler de pair avec des groupes communautaires qui possèdent un savoir-faire en la matière.
- › Se rappeler que les petits gestes font toute la différence.
- › S'assurer de reconnaître le bon travail des TFE comme pour les autres.

de l'Île, le maintien en poste des TFE demeure difficile. « Beaucoup de TFE travaillent dans l'Île durant une courte période de temps seulement, car ils souhaitent s'établir dans un plus grand centre où ils pourront s'intégrer à une communauté plus importante », explique Dianne. D.P. Murphy encourage ses TFE à rester en les traitant de manière juste et équitable, en leur offrant des possibilités de promotion et en leur proposant un mode de vie moins stressant que celui des provinces plus peuplées.

Il est trop tôt pour savoir si ces pratiques sont efficaces, mais D.P. Murphy continuera d'observer le taux de maintien en poste au cours de la prochaine année et en partagera les résultats. En attendant, D.P. Murphy fera en sorte que les TFE soient informés des possibilités de promotion, de mutation d'un hôtel ou d'un restaurant à un autre, et de recrutement de membres de leurs familles et de leurs amis au sein de la grande famille D.P. Murphy.

D.P. Murphy se trouve assurément sur la bonne voie. En 2009, 15 % des employés qui ont reçu le prix President's Guest Courtesy étaient issus d'une minorité ethnique. « Les employés qui s'intègrent et qui restent veulent réussir, souligne Dianne. Pourquoi hésiterions-nous à accueillir davantage d'employés qui incarnent en tout temps la courtoisie à l'égard du client, et ce, peu importe leur origine? Ici, chez D.P. Murphy, cette courtoisie est ce qui nous importe le plus. »



Dérouler le tapis rouge

—Edmonton Marriott at River Cree Resort

La preuve est faite : dérouler le tapis rouge pour accueillir des TFE vaut la peine. Au Edmonton Marriott at River Cree Resort, les pratiques d'accueil ont donné le ton à une ambiance familiale particulièrement accueillante.

EMPLOYEUR EXEMPLAIRE

Il y a trois ans, quand le Edmonton Marriott at River Cree Resort a ouvert ses portes, le boom économique était à son apogée en Alberta. L'hôtel devait recruter près de 300 employés en l'espace de quelques mois alors que le taux de chômage s'établissait à moins de 3 %. « Nous n'avions d'autre choix que de nous tourner vers les TFE », explique Genelle Payant, directrice des ressources humaines. Aujourd'hui, près d'un tiers des employés sont des TFE ou des étudiants internationaux.

Les TFE proviennent d'autres hôtels Marriott partout dans le monde et sont recrutés par l'intermédiaire d'une firme spécialisée en immigration internationale autorisée à Toronto ou sur recommandation de membres de la famille ou d'amis.

Au cours de la dernière année, le Edmonton Marriott at River Cree Resort a collaboré étroitement avec le English Bay College de Vancouver, qui propose une formation en anglais aux étudiants étrangers. Ces étudiants



Une équipe de cuisine bien diversifiée, dont fait partie Suhail Sayed, sous-chef (en haut, à gauche).

détiennent des permis de travail ouverts et doivent travailler au Canada pendant trois à neuf mois dans le cadre de leur programme d'études.

Le Edmonton Marriott at River Cree Resort collabore également avec Service Canada, dont il a reçu un avis relatif au marché du travail pour l'embauche de travailleurs en cuisine, en entretien ménager, à la réception, à l'accueil, ainsi que pour pourvoir des postes de supervision à la restauration et au service à la clientèle. Ces employés ont été recrutés en tant que TÉT.

LES FAITS

Profil : Immigrants de la composante économique, familles/personnes à charge et candidats de la province

Données démographiques : Hommes et femmes âgés de 25 à 35 ans

Pays d'origine : Bahamas, Dubaï, Égypte, Inde, Corée, Philippines, Sri Lanka et Saint-Kitts



Même si la majorité de ses TFE sont affectés à l'entretien ménager et à la restauration, le Edmonton Marriott at River Cree Resort les considère comme des travailleurs hautement qualifiés qui ont contribué à rehausser les normes d'excellence pour tous les autres employés. Presque tous les membres de l'équipe des cuisines de l'hôtel sont originaires de Dubaï, du Sri Lanka, de Saint-Kitts ou des Bahamas; ils ont apporté à l'hôtel une qualité de service exceptionnelle de niveau international et digne d'établissements classés 5 à 7 étoiles.

PRATIQUES EXEMPLAIRES

Le Edmonton Marriott at River Cree Resort a toujours estimé que le milieu de travail devait être accueillant même avant l'arrivée des TFE à l'hôtel. Dès qu'un emploi est offert, le service des RH communique régulièrement par courriel avec les TFE pour les informer du statut de leur autorisation. Grâce aux ressources de l'Edmonton Economic Development Corporation,

POURQUOI RECRUTER DES TFE?

- › Les clients reçoivent un service de qualité supérieure et de niveau international.
- › Les besoins des nouveaux arrivants contribuent à resserrer les liens entre les employés et à former une grande famille au sein de l'entreprise.

le Edmonton Marriott at River Cree Resort envoie aux TFE une trousse de bienvenue incluant un magazine qui s'adresse aux TFE, *Images of Edmonton*, un CD-ROM qui présente la ville et une publication de Citoyenneté et Immigration Canada, *Le Canada et les nouveaux arrivants*.

Une fois l'avis relatif au marché du travail approuvé par Service

Canada, un membre du personnel accueille les employés étrangers à l'aéroport. Ceux-ci sont accompagnés à un hôtel ou à un appartement fourni par Marriott jusqu'à ce qu'ils trouvent un endroit qui leur convient. Un membre de l'équipe des RH accompagne les TFE dans leurs démarches

pour obtenir un numéro d'assurance sociale, une carte d'assurance santé de l'Alberta et ouvrir un compte de banque. L'hôtel a prévu une séance d'orientation d'une demi-journée intitulée *Bienvenue au Canada* pour expliquer comment se déplacer en ville, se vêtir selon les saisons, acheter et entretenir une voiture, profiter de certains services offerts au Canada, y compris en matière de REER, de divertissements, de loisirs, de garderie et de soins pour les personnes âgées. Les TFE déjà bien établis à l'hôtel et qui connaissent les problèmes auxquels font face les nouveaux arrivants contribuent souvent à la formation. L'hôtel sonde également ses TFE afin d'évaluer et d'améliorer ses pratiques d'accueil et de formation.

Le Edmonton Marriott at River Cree Resort reconnaît et apprécie la diversité culturelle dans son milieu de travail. Chaque année, l'hôtel organise la semaine *Associate Appreciation* pour rendre hommage, notamment, aux diverses cultures représentées dans le milieu de travail. En 2010, l'hôtel mettra en vedette une culture différente chaque mois de l'année. Des employés provenant des pays choisis créeront un décor traditionnel dans les espaces réservés au personnel, et des mets et boissons typiques du pays seront servis gratuitement pendant les pauses.

RÉSULTATS EXEMPLAIRES

Les efforts déployés pour que les TFE se sentent bien accueillis valent réellement la peine. « Les TFE se soutiennent mutuellement lors de leur formation sur le Canada et ses coutumes, explique Frances Baggeley, coordonnatrice de l'entretien ménager. Ce sentiment de complicité se propage parmi les autres employés et dans l'ensemble de l'hôtel. Nous nous sentons tous membres d'une grande famille. »

« Tirer parti des connaissances et du savoir-faire des TFE relève du bon sens en affaires, explique Genelle Payant. Les clients y trouvent également leur compte dans la mesure où leur séjour chez nous revêt un caractère unique. »



Le service des RH a mis au point un programme de suivi qui prévient le personnel du service lorsqu'un permis de travail est sur le point d'expirer. Beaucoup d'employés arrivent avec une famille, s'intègrent dans la communauté locale et souhaitent rester. Lorsque l'employé souhaite obtenir le statut de résident permanent, le Edmonton Marriott at River Cree Resort gère la procédure de demande. En Alberta, les TFE doivent réussir un examen écrit et une évaluation du rendement au travail du programme *emerit* pour être admissibles au programme de candidats de l'Alberta (AINP – Alberta Immigrant Nominee Program) et obtenir le statut de résident permanent. Si la demande est rejetée par l'AINP pour une fonction

« Le devoir nous appelle à bien faire les choses, mais l'encouragement nous amène à les faire merveilleusement bien. Grâce à l'esprit mobilisateur du Marriott, j'ai réalisé les rêves que j'avais à mon arrivée en ce pays où tout est possible. »

— Suhail Sayed, sous-chef

donnée, l'hôtel cherchera à muter l'employé dans une fonction à forte demande. À ce jour, le Edmonton Marriott at River Cree Resort a fait approuver huit demandes de TFE dans le cadre de l'AINP et attend l'approbation de quinze autres demandes.

Le Edmonton Marriott at River Cree Resort espère que des changements seront apportés au programme des TÉT, afin de permettre

à des employés exemplaires d'accéder à des postes supérieurs. « Par exemple, il est regrettable qu'un préposé aux chambres désireux de suivre une formation polyvalente n'y soit pas autorisé », explique Genelle Payant. Madame Genelle fait maintenant partie du Edmonton Region Immigrant Employment Council, qui cherche des solutions pour renforcer l'intégration des TFE au sein du marché du travail régional.

CONSEILS DE L'EMPLOYEUR

- › Rester au fait des changements apportés aux politiques en matière d'immigration.
- › Établir des relations avec d'autres organismes susceptibles de vous aider.
- › Tirer parti de l'adoption de pratiques d'accueil qui répondent aux besoins spécifiques des TFE.



Un programme vacances-travail parfaitement adapté à la station de ski de la Colombie-Britannique —Panorama Mountain Village

Les jeunes adultes ont toujours été attirés par les sports d'hiver et, le jour où le bassin de main-d'œuvre canadienne s'est épuisé, Panorama Mountain Village a commencé à cibler et à accueillir une main-d'œuvre constituée de jeunes étrangers admis aux programmes vacances-travail.

EMPLOYEUR EXEMPLAIRE

Situé dans la ceinture neigeuse du centre-sud de la Colombie-Britannique, Panorama Mountain Village est un chef de file parmi les stations de ski en matière de pratiques de diversité. Cette station de montagne ouverte toute l'année est mise en vedette sur les sites Web de go2HR, d'Internex et du Programme d'échanges internationaux (PÉI). On parle également de la station dans le *Kootenay Tourism News*, et des représentants de la station ont été invités à donner une conférence auprès de membres de l'industrie lors d'une rencontre de la Canada West Ski Area Association. Il y a quelques années, Panorama a reçu le prix d'excellence en affaires en reconnaissance, entre autres, de ses pratiques de RH favorables à la diversité.

Pourquoi cette notoriété? Depuis toujours, Panorama recrute des employés nationaux par l'entremise des programmes d'études en RH et tourisme offerts un peu partout au Canada. Il y a cinq ans, une diminution du nombre de diplômés issus de ces programmes a forcé Panorama à explorer d'autres marchés. Panorama a pris le temps de d'évaluer les marchés de main-d'œuvre afin de déterminer celui qui lui convenait; les jeunes gens s'intéressant aux Rocheuses canadiennes paraissaient tout désignés. Le Programme vacances-travail vise justement à concilier une expérience de travail et des vacances prolongées.

Des TFE sont maintenant embauchés régulièrement pour la plupart des fonctions : préposés aux salles, aux remontées, aux canons à neige, à la vente au détail, à la réception, à la restauration, à l'enlèvement de la neige et à l'entretien, ou agents de réservation.

PRATIQUES EXEMPLAIRES

Pour repérer des étudiants à la recherche d'une expérience de vacances-travail, Panorama est entré en relation avec le PÉI de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande. Panorama a ensuite rencontré des candidats en entrevue dans chacun de ces pays. L'investissement a porté ses fruits puisque, aujourd'hui, 60 % des employés saisonniers sont des TFE.

Le projet pilote avec le PÉI de l'Australie est ouvert aux jeunes âgés de 18 à 30 ans. Initialement, les visas étaient délivrés pour un maximum d'un an mais, aujourd'hui, le PÉI permet aux Australiens de renouveler leur visa plusieurs fois tant qu'ils satisfont aux limites d'âge. Ainsi, ils peuvent accéder à des postes supérieurs. Plusieurs jeunes accumulent même des points en

LES FAITS

Profil : 221 étudiants à l'étranger (SWAP) et inscrits au Programme vacances-travail

Données démographiques : Âgés de 18 à 30 ans

Pays d'origine : Australie, Nouvelle-Zélande, Afrique du Sud, Chili, Japon, Corée, Mexique, Suède, Suisse, Angleterre, Allemagne, Irlande, Écosse et République tchèque



qualité de candidats à l'immigration de la province, qui leur permettront de demander le statut de résident permanent.

Chez Panorama, la diversité ne consiste pas seulement à recourir à des programmes ciblant la jeunesse internationale. La haute direction profite de séances de planification stratégique semestrielles pour examiner ses modèles actuels et futurs de dotation en personnel, afin d'accorder une place importante aux travailleurs étrangers. De nouveaux objectifs sont établis en ce qui concerne la quantité de TFE et leur pays d'origine. « L'an prochain, nous projetons d'attirer des jeunes de l'Argentine, du Brésil, de l'Équateur et de l'Afrique du Sud, explique Nicole Morgan, directrice de l'Expérience client. Les étudiants étrangers que nous employons font maintenant partie intégrante de l'expérience Panorama. Ils contribuent à une ambiance vibrante et dynamique qui plaît beaucoup à nos visiteurs. »



Accueil des nouveaux employés.

Les membres de l'équipe des RH de Panorama agissent comme consultants auprès des autres divisions, mesurent les répercussions et le succès des TFE, et soutiennent les gérants et le personnel des divisions. L'équipe des RH fournit aux TFE un logement subventionné à Invermere, la ville voisine, ou à même la montagne, et elle leur signale les occasions de

location privée. Une navette gratuite assure le transport des employés entre leur domicile et leur lieu de travail.

Tous les employés bénéficient d'une assurance pour la saison, de réductions sur la restauration, de laissez-passer de ski ainsi que d'accès réciproques à 30 autres stations des Rocheuses canadiennes et américaines. Tout récemment, les TFE saisonniers ont pu obtenir le même ensemble d'avantages sociaux que les autres employés, à condition de détenir une carte d'assurance maladie de la province. L'équipe des RH de Panorama a travaillé fort pour obtenir cet avantage, mais sa valeur pour les TFE justifiait pleinement les efforts déployés.

POURQUOI RECRUTER DES TFE?

- › Les TFE ajoutent une dimension internationale à l'expérience vécue par le visiteur.
- › Le taux de maintien en poste a augmenté de 100 %.

Maintenant que le processus de recrutement international est bien rodé, Panorama s'est penchée sur l'élaboration d'un programme de formation complet pour l'ensemble du personnel. Un certain nombre d'employés ont reçu un diplôme professionnel grâce à une aide financière de Panorama qui leur permet de payer leurs frais de scolarité. De fait, la station rembourse aux employés diplômés du programme de gestion de stations de ski du collège Selkirk la totalité de leurs frais de scolarité une fois qu'ils ont terminé leur stage et travaillé deux années pour Panorama. Sans égard à l'ancienneté, tous les TFE sont invités à suivre, pendant les périodes hors saison, une formation en leadership qui comprend des cours sur la gestion du rendement, la résolution de conflits, les techniques d'entrevue, les budgets et les horaires, la planification d'entreprise et autres. « Je suis arrivée chez Panorama en novembre 2004. J'ai d'abord occupé un poste au service à la clientèle, puis j'ai vendu des billets durant tout l'hiver, raconte Danica Adler d'Allemagne. Au cours de l'été, je suis devenue chef et, l'année suivante, on m'a confié un poste de superviseure de formation. Je suis maintenant superviseure de la réception. J'aime beaucoup les



possibilités qui me sont offertes de suivre des formations en leadership et en compétences essentielles. » Panorama investit dans ses TFE et leur avenir, et les TFE lui en sont très reconnaissants.

RÉSULTATS EXEMPLAIRES

Après le premier mois de travail des TFE, Panorama prend le pouls pour s'assurer que tout se passe bien, que les TFE estiment que leurs compétences

« Une chose qui me plaît beaucoup chez Panorama est que la hiérarchie entre les employés de première ligne et la haute direction est complètement invisible. On en vient à connaître tous les niveaux de l'organisation et on sent une reconnaissance mutuelle parmi tous les employés de l'entreprise. C'est une grande famille, et c'est bien différent de la culture d'entreprise à laquelle j'ai été habituée auparavant. »

—Danica Adler, d'Allemagne, superviseuse de la réception

correspondent bien à leurs fonctions, qu'ils ont reçu une formation adéquate et que tous leurs besoins ont été comblés. L'objectif de cette évaluation est de déceler les trois principales difficultés auxquelles est confrontée l'équipe du TFE, puis d'y remédier. Chaque année, Panorama sonde également l'ensemble du personnel pour mesurer les niveaux de satisfaction et d'engagement, ainsi que les besoins des employés. Les résultats relatifs aux TFE proviennent des données ainsi recueillies.

Depuis le lancement de la stratégie de recrutement international de Panorama, le taux de maintien en poste dans l'entreprise, c'est-à-dire le pourcentage d'employés saisonniers qui décident de rester une saison de plus, est passé de 20 % à 44 %.

« La prolongation des visas de travail d'une année à deux a fait une énorme différence, précise Nicole Morgan. Ce changement a fait augmenter notre taux de maintien en poste, puisqu'il a permis aux travailleurs étrangers



Dan Goff, préposé au service à la clientèle, incarne à la perfection toutes les dimensions de la philosophie d'accueil de Panorama : accueil, constance, regards attentifs, sourire et gratitude.

d'accéder à des fonctions supérieures et de se bâtir une carrière. » Forte de cinq années de recrutement à l'international, Panorama commence maintenant à attirer de nouveaux TFE recommandés par d'anciens employés et des employés actuels. Les bonnes nouvelles se propagent vite.

Les réussites de Panorama sont connues du monde des affaires, ce qui a renforcé la demande auprès des membres de l'équipe de direction en raison de leur expertise. Par exemple, le chef des ventes partage les pratiques exemplaires de la station grâce à son rôle auprès de la chambre de commerce locale, et le gestionnaire des risques fait partie du comité de santé et sécurité de go2HR. De plus, le collègue local a demandé à l'équipe des RH de Panorama de donner un cours et de contribuer à l'élaboration d'une trousse d'outils RH comprenant des pratiques de diversité, destinée à d'autres petites entreprises.

CONSEILS DE L'EMPLOYEUR

- › Mettre les opérations courantes de côté pour un moment afin de revoir votre stratégie de recrutement.
- › Une main-d'œuvre diversifiée contribue à la bonne santé du milieu de travail.



Les employés étrangers contribuent à la croissance de l'entreprise

—Poet's Cove Resort and Spa

Poet's Cove Resort and Spa connaît très bien les immenses bienfaits d'une main-d'œuvre constituée à plus de 38 % d'employés étrangers. Des pratiques de recrutement innovatrices ont produit une alliance d'énergies canadienne et internationale, et créé une dynamique stimulante pour la clientèle, le personnel et la direction. Elles ont également contribué à la croissance de l'entreprise dans le monde entier.

EMPLOYEUR EXEMPLAIRE

Situé sur l'île Pender, l'une des îles Gulf de la Colombie-Britannique, Poet's Cove est entouré de terres agricoles vallonnées, de lacs vierges, de nature sauvage et de parcs marins. Bien que les visiteurs « à la recherche d'un havre de paix » affluent à l'île, tout le monde n'est pas disposé à y travailler et à y vivre à l'année.

Certains TFE participent à des Programmes vacances-travail et découvrent Poet's Cove grâce au site Web ou au bouche-à-oreille. D'autres sont des étudiants étrangers à la recherche d'un emploi saisonnier, qui ont vu les

annonces de Poet's Cove dans des collèges ou des universités de la région ou de l'île de Vancouver. Les TFE occupent des postes dans tous les secteurs de l'établissement, y compris le spa, la marina, les restaurants, la cuisine, l'entretien ménager et la réception. Leurs compétences sont reconnues et pleinement mises à contribution.

Depuis plusieurs années, Poet's Cove s'efforce de renforcer sa capacité à attirer les nouveaux Canadiens à la recherche d'un emploi saisonnier ou à temps plein. « Nous voulons trouver la bonne formule avant de chercher à être reconnus, explique Melody Pender, directrice des ressources humaines. Nous avons connu beaucoup de succès avec nos TFE, mais nous continuons d'évoluer, et notre formule n'est pas encore tout à fait au point. »

Melody et le directeur général, Walter Kohli, forment une bonne équipe de RH : Melody possède une expérience considérable acquise dans des emplois antérieurs ainsi que des ressources puisées sur go2HR; et Walter, immigrant d'origine suisse, compte dix années d'expérience de travail en Asie, ce qui fait de lui un gestionnaire compréhensif vis-à-vis du personnel étranger de l'établissement.

Sans véritable programme de diversité, Poet's Cove attribue en grande partie son succès aux valeurs clés de l'entreprise : le respect mutuel et une

LES FAITS

Profil : Étudiants internationaux, TÉT, immigrants de la composante économique, participants aux Programmes vacances-travail et à SWAP

Données

démographiques : 28 TFE sur les 88 employés, parmi lesquels 13 sont des TÉT; âgés de 20 à 30 ans, dont la majorité a de 23 à 27 ans; 16 hommes et 12 femmes

Pays d'origine : Australie, Brésil, Hongrie, Corée, Maroc, Moldavie, Mexique, Pologne, Slovaquie et Russie



communication franche et ouverte. Le personnel s'efforce de former une grande famille où chacun se soucie du bien-être de l'autre. La petite communauté de l'île Pender contribue à l'accueil des TFE en leur ouvrant ses portes et son cœur.

PRATIQUES EXEMPLAIRES

Le site Web de Poet's Cove et ses annonces déclarent avec aplomb :

« Nous sommes un employeur international et accueillons les candidats du monde entier. » En effet, Poet's Cove les accueille bien. L'établissement leur fournit un hébergement subventionné dans un rayon de 15 km, les services d'une navette entre le domicile et le lieu de travail, le traversier ou d'autres services de l'île. « Nous voulons faciliter la vie de nos employés, non seulement au travail, mais également dans leur vie personnelle », affirme Walter. À leur arrivée, les TFE préfèrent loger avec d'autres employés de leur pays d'origine. Après quelques semaines, l'établissement effectue une nouvelle répartition entre les résidents canadiens et les employés étrangers pour multiplier les occasions d'apprendre d'autres langues et de se frotter à d'autres coutumes. « Nous employons surtout des jeunes, explique Walter. La mixité favorise la compréhension et le respect mutuel. »

Poet's Cove Resort and Spa tient des réunions mensuelles du personnel, sans la présence de la direction. Ces rencontres offrent l'occasion de formuler des critiques constructives et des recommandations en vue



Zahra Hajjaj, originaire du Maroc, a été admise au Programme de candidats de la province et poursuit une formation de directrice de l'entretien ménager.

d'améliorer l'exploitation de l'établissement. Dans certaines cultures, il n'est pas convenable de se plaindre à ses supérieurs. Ces réunions constituent des moments privilégiés pour échanger des idées en toute liberté.

« Nous avons organisé ces rencontres pour permettre à notre personnel de mieux connaître notre entreprise, explique Melody. La direction n'est pas la seule à avoir de bonnes idées. Nous en avons tous! »

« Travailler auprès de collègues canadiens et internationaux m'a permis d'améliorer mon anglais et a fait de moi une employée plus compréhensive et plus souple. »

— Zahra Hajjaj, préposée à l'entretien ménager originaire du Maroc

Ce n'est pas toujours facile d'amener les TFE à s'exprimer. « Il faut les encourager et les écouter attentivement afin d'instaurer la confiance nécessaire pour qu'ils se sentent à l'aise de vous confier leurs problèmes ou leurs soucis », ajoute Melody. De fait, la direction s'engage à écouter, à examiner et à mettre en œuvre les suggestions du personnel.

Un groupe d'employés coréens a proposé de communiquer avec des agences de voyages, des écoles et des entreprises coréennes afin de stimuler les échanges à l'échelle internationale. Des employés de la réception, originaires du Maroc, de la Russie, de la Hongrie et du Mexique, ont envoyé des lettres dans leurs pays respectifs et à des personnes-ressources dans la région de Vancouver pour promouvoir l'établissement. Les TFE jouent un rôle primordial dans la stratégie commerciale et font partie intégrante du succès de l'établissement. Ce rôle leur est rappelé chaque jour. « Nous leur avons lancé le défi de proposer des idées, raconte Walter en riant, et ils l'ont relevé! »

Poet's Cove est très attentif aux besoins des TFE. Durant les mois d'hiver moins occupés, un petit nombre d'employés étrangers sont autorisés à



s'absenter entre un et trois mois pour rendre visite à leur famille.

Amis et familles sont également invités à profiter de tarifs préférentiels très abordables pour séjourner à l'établissement.

« Souvent, les parents sont rassurés de voir où leurs enfants vivent et travaillent », explique Melody. Walter s'occupe personnellement de rendre le séjour des TFE à la fois agréable et enrichissant. Les employés qui souhaitent se perfectionner sont soutenus et encouragés. « Nous prenons leur développement de carrière au sérieux. S'ils nous confient leurs projets, nous nous efforçons de les aider, dans la mesure du possible », déclare Walter.

RÉSULTATS EXEMPLAIRES

Poet's Cove contribue à encourager et à faciliter la compréhension entre ses employés, la direction et les habitants de l'île. Walter aborde ouvertement les questions de langue et de différences culturelles, et incite à la patience et à la compréhension. Au cours de ses rencontres quotidiennes avec les gérants de service, il leur rappelle leur responsabilité qui consiste à répondre aux besoins de chacun.

L'établissement aide également les employés internationaux à s'intégrer dans la communauté locale. Ils participent à des campagnes de financement, à des événements sportifs et à des fêtes annuelles locales. « Cet automne, nous avons participé à une campagne de financement pour vaincre le cancer, raconte Melody. De plus, deux de nos employés

CONSEILS DE L'EMPLOYEUR

- › Être patient et gagner la confiance de vos employés afin qu'ils se sentent à l'aise de partager leurs sentiments et leurs préoccupations.
- › Durant les périodes moins occupées, laisser aux TFE le temps nécessaire pour rendre visite à leur famille.
- › Solliciter leurs idées pour faire progresser votre entreprise.

australiens se sont inscrits au Polar Bear Swim annuel et ont amassé 400 dollars pour des projets communautaires. » Les habitants de l'île savent à quel point les employés brésiliens de Poet's Cove aiment jouer au soccer et ils les invitent régulièrement à jouer avec eux sur le terrain de l'école. Au printemps, les résidents invitent les employés au terrain de baseball pour des matchs hebdomadaires. Pour les employés de l'établissement, ces événements représentent une occasion unique d'immersion culturelle et linguistique au Canada. Des membres de la direction ouvrent leur foyer et leur cœur durant les fêtes : ils invitent les employés internationaux à célébrer cette période avec leur famille. « À Noël, quinze Coréens se sont joints à nous, raconte Walter. Ils deviennent des membres de la famille à part entière. »

L'alliance des énergies canadienne et internationale au Poet's Cove Resort & Spa favorise une fantastique atmosphère. « L'énergie vibrante se sent dès qu'on met les pieds à l'hôtel, explique fièrement Melody. Les clients et le personnel sont impatients de faire connaissance. » La multitude de langues parlées à l'établissement permet à Poet's Cove de mieux servir sa clientèle internationale. Même les clients canadiens voient la différence. Étant donné que la clientèle de l'industrie de l'hôtellerie recherche de plus en plus des expériences marquantes, la communication et l'interaction avec les employés internationaux de Poet's Cove constituent un avantage concurrentiel pour l'établissement. Autrement dit, le mélange des cultures sert les affaires!

POURQUOI RECRUTER DES TFE?

- › Les TFE contribuent au succès de l'entreprise grâce à leurs bonnes idées et à leur relation avec les marchés internationaux.
- › Les TFE contribuent à enrichir et à améliorer l'expérience de vos clients.



Un organisme sans but lucratif qui permet aux TFE de tisser des liens avec le secteur du tourisme rural

—Portes Ouvertes sur le Lac

Portes Ouvertes sur le Lac est un organisme sans but lucratif qui aide le secteur du tourisme et d'autres secteurs de la région du Lac-Saint-Jean à recruter et à intégrer les TFE. Ses initiatives dans le secteur du tourisme et ses conseils à l'intention des employeurs se sont avérés précieux.

ORGANISME EXEMPLAIRE

Le Lac-Saint-Jean est un des hauts lieux du tourisme au Québec. À 500 km au nord de Montréal, le Lac-Saint-Jean constitue une « mer intérieure » qui vaut le détour. Les touristes affluent du monde entier pour prendre part à la Traversée internationale du Lac-Saint-Jean, parcourir les sentiers à vélo, camper ou profiter d'activités nautiques. La région abrite également l'un des plus grands zoos du Canada, le Zoo sauvage de Saint-Félicien, où les animaux vivent librement dans des espaces à l'image de leur habitat naturel.

Chaque année, le Zoo accueille plus de 200 000 visiteurs venus du monde entier. Plus d'un million de personnes profitent des eaux et des plages encore intactes du Lac-Saint-Jean. Avant 2006, peu d'étrangers venaient s'établir dans la région. Portes Ouvertes sur le Lac a été créé pour accueillir les nouveaux arrivants, accroître la diversité dans la région et combler une pénurie de main-d'œuvre dans plusieurs secteurs, y compris le tourisme.

Portes Ouvertes sur le Lac accueille les TFE et les aide à s'établir dans la région. Fondé en 2006, l'organisme comptait au départ un seul employé et desservait la ville de Saint-Félicien, municipalité d'environ 10 000 habitants. Aujourd'hui, Portes



Employés de Portes Ouvertes sur le Lac.

Ouvertes sur le Lac compte sept employés, dont deux TFE, et dessert 38 municipalités, soit une population totale de plus de 107 000 habitants. De plus, plus de 50 bénévoles de la région soutiennent la mission et les activités de l'organisme. Selon le directeur Patrick Lalande, « les bénévoles apportent une aide

LES FAITS

Profil : Immigrants de la composante économique, membres des familles, réfugiés

Données démographiques : 175 TFE dans la région, dont 10 % dans le secteur du tourisme

Pays d'origine : 20 pays différents, principalement la France, la Colombie, le Maroc, le Mexique et le Burundi



Portes Ouvertes sur le Lac a accueilli 34 TFE en 2007, et 64 l'année suivante. La mission que s'est donnée Portes Ouvertes sur le Lac, soit d'aider les TFE à s'établir dans cette région rurale, n'est pas des plus simples à remplir.

Environ 88 % des TFE qui arrivent au Québec s'établissent à Montréal. Portes Ouvertes sur Le Lac vise donc à promouvoir leur établissement dans l'ensemble de la province.

Les TFE qui s'installent au Lac-Saint-Jean sont originaires de régions rurales ou à la recherche d'un mode de vie plus paisible que celui des grandes villes. En 2007, Arnaud, un jeune Français, a décidé de s'établir au Lac-Saint-Jean après un bref séjour dans la région. Arnaud, qui possédait une formation en gestion et en administration, a élu domicile à Saint-Félicien où il est devenu enseignant pour le programme de tourisme du Cégep de Saint-Félicien. Il y enseigne la gestion et l'administration axées sur le secteur du tourisme. Les TFE qui songent sérieusement à travailler et à vivre au Lac-Saint-Jean sont ciblés pour prendre part à ce programme. Le programme, ainsi que les connaissances et l'expertise d'Arnaud, ont déjà attiré plusieurs TFE dans le secteur du tourisme au Lac-Saint-Jean.

Désirant faciliter la transition des étudiants entre le collège et le milieu du travail en tourisme, le Cégep est le premier établissement d'enseignement du Canada à avoir signé une entente officielle de reconnaissance et de promotion des compétences professionnelles avec le CCRHT. Les personnes qui possèdent une attestation *emerit* obtiennent des crédits au Cégep et, en contrepartie, les étudiants qui réussissent certains cours en tourisme à ce Cégep obtiennent une attestation *emerit* du CCRHT. Le programme de reconnaissance *emerit* et Portes Ouvertes sur le Lac jouent un rôle primordial pour renforcer le secteur du tourisme dans la région.

« Le secteur du tourisme compte sur Portes Ouvertes sur le Lac pour s'occuper des TFE qui choisissent de s'installer dans la région, explique Patrick. Nous aidons à attirer ET à retenir les nouveaux arrivants. Sans Portes Ouvertes sur le Lac, il serait très difficile d'intégrer des TFE à long terme dans les entreprises. » Portes Ouvertes sur le Lac collabore avec plusieurs organismes et entreprises du secteur du tourisme, notamment le Note Café, l'Hôtel Chutes des Pères, la Traversée internationale du Lac-Saint-Jean, l'Hôtel Château Roberval, le Zoo sauvage de Saint-Félicien et l'Hôtel du Jardin.

En 2008, Portes Ouvertes sur le Lac a été sélectionné pour le prestigieux Prix québécois de la citoyenneté, décerné à des organismes sans but lucratif qui assurent la promotion de la diversité culturelle. Le prix est décerné par le ministère de l'Immigration du Québec. La même année, l'organisme a été récompensé par le prix de la Chambre de commerce de Saint-Félicien, remis au meilleur organisme sans but lucratif.

Portes Ouvertes sur le Lac a été financé par le ministère des Affaires municipales du Québec à titre de projet pilote pour le développement des régions rurales du Québec. Ce projet s'étend sur une période de six ans et poursuit les objectifs suivants : augmenter le nombre de TFE dans la région, créer des conditions favorables pour les immigrants, attirer de nouveaux arrivants en région rurale, et favoriser l'acceptation sociale de la diversité culturelle. Les municipalités de l'ensemble du Québec et du Canada suivent de près les progrès de Portes Ouvertes sur le Lac.



PRATIQUES EXEMPLAIRES

Portes Ouvertes sur le Lac travaille au niveau local. Les habitants de la région du Lac-Saint-Jean sont plus réceptifs à la question des nouveaux arrivants parce qu'ils se sentent impliqués dans leur accueil. Portes Ouvertes sur le Lac s'assure de bien informer les communautés et les dirigeants locaux afin d'obtenir leur appui et leur participation.

POURQUOI RECRUTER DES TFE?

- › Ils maîtrisent plusieurs langues et apportent de nouvelles connaissances et perspectives dans le secteur.
- › Ils veulent travailler et ils excellent dans leur travail.
- › Tout le monde sort gagnant : chacun profite de la culture de l'autre et l'économie locale se renforce.

Portes Ouvertes sur le Lac fait partie d'un vaste réseau provincial d'organismes subventionnés par le gouvernement qui se consacrent à l'immigration, tels que Promis, Collectif et Alpa situés à Montréal, à qui la province confie le soin d'accueillir les nouveaux arrivants au Québec. Spécialistes de l'intégration, ces organismes aident les TFE à trouver du travail à l'extérieur de Montréal. Un employeur à la recherche de personnel peut com-

muniquer avec Portes Ouvertes sur le Lac qui, par le biais du réseau provincial de l'immigration, pourra aviser les nouveaux immigrants à leur arrivée (le plus souvent à Montréal) que des emplois sont disponibles. Les candidatures sont envoyées à Portes Ouvertes sur le Lac, qui les transmet aux employeurs.

Portes Ouvertes sur le Lac participe également au processus de sélection. Dès qu'une candidature de TFE est retenue, Portes Ouvertes sur le Lac aide le nouvel employé à s'installer, à ouvrir un compte de banque, à établir un réseau social et à trouver des cours gratuits de français, au besoin.

Portes Ouvertes sur le Lac apporte également son aide à d'autres groupes communautaires et à des entreprises du secteur touristique ou autres qui organisent des événements multiculturels. À l'automne, lors de la Semaine québécoise des rencontres interculturelles, Portes Ouvertes sur le Lac, de concert avec ses partenaires, organise des activités multiculturelles afin de promouvoir la diversité culturelle et d'encourager le bénévolat. Ces activités s'adressent aux immigrants et à la communauté. Un autre exemple est celui de la Traversée internationale du Lac-Saint-Jean qui accueille des gens du monde entier. « Quand la région est l'hôte d'événements comme la Traversée, il est important de pouvoir compter sur des gens qui parlent plusieurs langues et qui apportent une dimension culturelle et d'autres connaissances à la région », explique Patrick Lalande.

RÉSULTATS EXEMPLAIRES

« À notre grande surprise, les gens de la région nous ont beaucoup aidés, dit Patrick. Notre réseau de 50 bénévoles ne cesse d'augmenter. Au commencement, nous n'espérions pas un tel appui. Nous avons plutôt prévu des difficultés en raison de l'emplacement et du manque de diversité dans la région. Mais, nous avons eu l'appui de personnes clés dans la communauté et le reste a suivi son cours naturellement. Les bénévoles sont venus de tous les coins de la région. »

Portes Ouvertes sur le Lac peut compter sur l'appui de dirigeants des secteurs politique et privé, y compris des représentants municipaux des comtés Domaine-du-Roy et Lac-Saint-Jean Est, ainsi que des employeurs en tourisme comme le Zoo sauvage de St-Félicien. Ce soutien public est particulièrement important en région rurale, où la diversité est relativement récente.



Portes Ouvertes sur le Lac considère que l'intégration des TFE dans la région est un succès puisque 175 TFE venus de 20 pays différents s'y sont installés. « Les nouveaux arrivants sont plus susceptibles de s'intégrer à la communauté s'ils sortent de leur propre groupe culturel, explique Patrick. Nous les encourageons à partager leur culture et à se mêler à l'ensemble

de la communauté. »

CONSEILS DE L'EMPLOYEUR

- › S'assurer de l'appui des membres clés de la communauté.
- › Faire participer la communauté à vos efforts : les gens sont fiers de leur milieu de vie et souhaitent y accueillir de nouveaux arrivants.
- › Faire preuve de patience. L'apprentissage est lent au début, mais s'accélère par la suite.
- › Indiquer dans vos offres d'emploi que les postes sont ouverts aux nouveaux arrivants.
- › Expliquer à votre personnel pourquoi vous embauchez de nouveaux arrivants et ce qu'ils apporteront à l'entreprise. La communication ouverte joue un rôle essentiel.
- › Se joindre à un réseau ou à des organismes qui vous aideront à établir des liens avec les TFE. Vous y trouverez une aide et des renseignements précieux. Tout le monde y gagne!

Avant l'entrée en scène de Portes Ouvertes sur le Lac, de nombreux TFE venus dans la région pour travailler ont fini par retourner dans de plus grandes villes comme Montréal. De fait, le Lac-Saint-Jean ne leur offrait aucun réseau de soutien. La pérennité est un élément essentiel pour la région et Portes Ouvertes sur le Lac. Pour cela, il faut attirer, retenir et intégrer des TFE dans la région.

Selon Patrick, « les TFE travaillent à tous les niveaux du secteur touristique. Certains sont venus suivre un programme au Cégep et trouvent un emploi dans la région par la suite. Le programme ne cesse de gagner en popularité. D'autres possèdent déjà une expérience acquise dans leur pays d'origine, par exemple en gestion, mais choisissent quand même de commencer au bas de l'échelle avant d'accéder à un poste de cadre. Chaque cas est différent. »

Aujourd'hui, la majorité des TFE qui arrivent dans la région restent et s'y installent. De fait, 82 % des nouveaux arrivants habitent toujours la région. Environ une vingtaine d'immigrants sont partis à Montréal ou sont retournés dans leurs pays d'origine. « Nous travaillons fort pour retenir les gens dans la région et offrir un modèle à d'autres régions rurales à vocation touristique ou qui font face à une pénurie de main-d'œuvre, explique Patrick Lalande. À Portes Ouvertes sur le Lac, nous savons que nous faisons une différence, contribuons à la diversité, et renforçons l'économie et le tissu social dans la région. Chaque année, nous accueillons des touristes du monde entier. Aujourd'hui, nous accueillons également des TFE originaires du monde entier. »



La clé du succès : une ligne directe avec le Salvador

—The Prince George Hotel

Quand les pénuries de main-d'œuvre ont contraint l'hôtel Prince George d'Halifax à envisager le recrutement de travailleurs étrangers, la direction a établi une étroite collaboration avec le bureau des TÉT du Salvador pour obtenir des renseignements de première main sur les procédures d'immigration.

EMPLOYEUR EXEMPLAIRE

L'hôtel Prince George a été l'un des premiers hôtels d'Halifax à se tourner vers les TÉT, mais il n'était pas le seul à rechercher une nouvelle source de main-d'œuvre. Les six dernières années ont été très difficiles pour les hôtels des Maritimes qui ne réussissent pas à recruter sur le marché local les préposés à l'entretien ménager et aux chambres dont ils ont besoin. « De nombreuses autres options sur le marché rendaient nos postes de nature domestique peu attrayants. Ces postes sont également exigeants sur le plan physique », explique Carol Logan, directrice des ressources humaines de l'hôtel.

La démarche de l'hôtel a débuté, il y a quatre ans, lorsque le directeur général de l'hôtel a participé à une présentation dans le cadre de la Conférence annuelle de l'Association des hôtels du Canada. Le directeur

général s'est particulièrement intéressé aux propos d'un expert au sujet des TÉT du Salvador. Intéressé par cette ressource relativement inexploitée, le service des RH de l'hôtel a communiqué avec l'ambassade du Salvador qui a mis l'hôtel en communication directe avec le bureau des TÉT du Salvador. « Dès le départ, nous avons décidé de traiter directement avec des personnes-ressources à Ottawa et au Salvador, explique Carol Logan. Nous préférons utiliser nos ressources pour aider nos nouveaux employés à leur arrivée, plutôt que d'investir dans les procédures d'immigration. » L'hôtel Prince George a consulté Service Canada et les Services d'immigration à Halifax pour s'assurer de bien comprendre et de respecter toutes les procédures requises. Pour l'Hôtel, ce fut un long processus d'apprentissage parsemé d'embûches.

Maintenant qu'il possède plusieurs années d'expérience et qu'il a employé cinq TÉT, l'hôtel Prince George est souvent appelé à partager son savoir et ses pratiques exemplaires avec d'autres intervenants du secteur du tourisme. Le succès de l'hôtel a été souligné dans le Chronicle Herald d'Halifax et dans le numéro de l'été 2008 du Journal RH du CCRHT. En 2008, l'hôtel a partagé son expérience avec plus de 900 délégués au Metropolis Forum. La Metropolitan Immigrant Settlement Association (MISA) et le Halifax Immigrant Learning Centre (HILC), qui forment désormais le Immigrant Settlement & Integration Services (ISIS), ont rendu hommage à l'hôtel Prince George pour sa contribution à l'utilisation de l'anglais dans le milieu de travail, grâce à la formation donnée à tous ses employés, y compris aux TÉT.

LES FAITS

Profil : TÉT et immigrants de la composante économique

Données démographiques :
Hommes et femmes âgés de 25 à 35 ans

Pays d'origine : Bahamas, Corée, Dubaï, Égypte, El Salvador, Inde, Philippines, Sri Lanka et Saint-Kitts



PRATIQUES EXEMPLAIRES

Selon Carol Logan, le succès de l'hôtel tient en grande partie au soin apporté à la préparation du recrutement des immigrants et au soutien de l'équipe du Prince George.

Une fois la décision prise de recruter des TÉT au Salvador, la direction du Prince George a convoqué le personnel pour expliquer cette décision. La direction a profité de cette réunion générale pour discuter des éventuels besoins des nouveaux arrivants. Les conseils promulgués par plusieurs employés, eux-mêmes immigrants venus de Chine, d'Égypte et de République dominicaine, ont beaucoup aidé l'hôtel à prévoir les besoins des nouveaux arrivants et à se préparer à y répondre. Le personnel de l'hôtel s'est serré les coudes et a offert un soutien remarquable.

Le partenariat avec le bureau des TÉT du Salvador a également largement contribué au succès de l'hôtel. Le Prince George recherchait des préposés à l'entretien ménager et aux chambres; le bureau des TÉT a évalué les candidatures et fait passer un test de compétence en anglais. Les candidats retenus ont été conviés au bureau des TÉT du Salvador pour passer des entrevues avec Carol Logan par l'entremise de SKYPE. L'hôtel avait prévu la présence d'un membre de son personnel hispanophone à titre d'interprète, au besoin. « J'étais un peu nerveuse ce jour-là, car mon anglais n'était pas parfait », raconte Gaby Benitez, une des TÉT qui travaille à l'hôtel. Après les entrevues, le bureau des TÉT du Salvador s'est chargé des vérifications de sécurité, a obtenu les permis de travail et a préparé tous les documents nécessaires. « Il m'a fallu presque neuf mois pour terminer la démarche, explique Griselda Campos, une autre TÉT qui compte maintenant plus de deux années de service à l'hôtel. J'ai une famille et je voulais qu'elle vienne vivre avec moi au Canada. »

« J'étais très nerveuse quand je suis arrivée à l'aéroport. Carol était là. Je l'ai reconnue, car elle m'avait interviewée. J'étais tellement contente. Elle est restée avec moi pendant que j'ouvrais un compte en banque et remplissais divers papiers. »

—Gaby Benitez, TÉT du Salvador

Les entrevues par SKYPE ont donné le ton à une expérience très positive. Carol a accueilli à l'aéroport les nouveaux employés, qui ont été logés dans une suite à l'hôtel en attendant que des dispositions soient prises pour un hébergement définitif. Avec un employé hispanophone, Carol a accompagné personnellement les nouveaux arrivants dans les formalités pour obtenir un numéro d'assurance sociale et une carte d'assurance maladie, et ouvrir un compte de banque. Elle a égale-

ment aidé les nouveaux employés à trouver un logement, et l'hôtel a défrayé le premier mois de loyer.

L'hôtel Prince George ne possède pas de programme officiel de diversité, mais a recours à plusieurs pratiques bien établies en la matière. Il se fait une fierté de traiter tous ses employés de façon équitable, mais différente. « Tous les employés n'ont pas les mêmes besoins, rappelle Carol Logan. Notre travail avec les employés du Salvador nous a permis de reconnaître et de prendre en compte ces différences. »



RÉSULTATS EXEMPLAIRES

La nouvelle de l'arrivée de nouveaux immigrants du Salvador s'est répandue rapidement dans la communauté hôtelière d'Halifax. Tous surveillaient l'expérience de près pour voir si les TÉT s'avéreraient des employés loyaux et stables, et si cet investissement allait offrir un bon rendement. Le Prince George a été maintes fois sollicité par la Halifax Hotel Association et d'autres entreprises hôtelières pour partager ses pratiques et les leçons apprises.

« Tous nos TÉT se sont très bien adaptés, affirme Carol Logan avec fierté. Nous avons été justes de part et d'autre, et nous avons communiqué tout au long du processus. » Le Prince George mesure le rendement de tous ses employés. « Nos TÉT ont toujours atteint ou dépassé nos normes de rendement, explique Carol. Ce qui ne signifie pas qu'ils sont tous restés, mais ceux qui sont partis ont quitté l'entreprise de leur propre gré. »

POURQUOI RECRUTER DES TFE?

- › Ces personnes parlent plusieurs langues et apportent de nouvelles connaissances et perspectives dans le secteur.
- › Elles désirent travailler et excellent dans leur travail.
- › Tout le monde sort gagnant : chacun s'enrichit de la culture de l'autre et tous contribuent à renforcer l'économie locale.

Les bienfaits de ces ententes de travail se font sentir au-delà des murs de l'hôtel. Gaby Benitez a décidé d'immigrer pour acquérir une nouvelle expérience. « Je peux maintenant envoyer de l'argent à ma famille toutes les deux semaines », explique-t-elle. Il y a deux ans, Griselda Campos faisait partie des

premières arrivées et, aujourd'hui, elle souhaite faire venir au Canada son mari et ses trois filles âgées de 9, 11 et 15 ans. « Le Canada propose un meilleur avenir à mes filles. Même si mon mari travaille au Salvador, il gagne très peu d'argent. » Griselda envoie de l'argent à sa famille pour payer les frais

de scolarité de ses filles et répondre à leurs nombreux autres besoins. « Si mon mari et moi pouvons travailler tous les deux ici, nous aurions une meilleure qualité de vie », explique Griselda avec un sourire. Carol Logan admet que si le mari de Griselda possède les compétences requises et une attitude positive, elle pourrait lui offrir un emploi.

Lorsqu'elles retournent au Salvador, Griselda et Gaby vantent les possibilités canadiennes auprès de tous leurs amis. Cependant, les formalités d'immigration soulèvent des frustrations, tant pour les employeurs que pour les employés. Les préposés aux chambres sont considérés comme des « travailleurs non qualifiés » et ont beaucoup de difficultés à faire reconnaître leur précieuse expérience de travail. Des employés en attente d'un renouvellement de permis de travail pour une autre année se retrouvent parfois sans assurance maladie et autres avantages. La procédure peut être longue. « J'aimerais avoir la certitude de pouvoir rester au Canada. Je saurais alors que le temps et l'argent consacrés à l'apprentissage de l'anglais en valaient la peine, dit Gaby Benitez. J'aurais envie de dire à tout le monde de venir travailler ici. Je suis très heureuse ici! »

CONSEILS DE L'EMPLOYEUR

- › Établir des relations étroites et positives avec les bureaux d'immigration, tant au Canada que dans le pays d'origine.
- › Se préparer et préparer son milieu de travail à accueillir les TÉT.
- › Désigner une personne clé du service des RH pour veiller sur les TÉT et répondre à leurs besoins tout au long de leur séjour chez vous.
- › Traiter vos TÉT de manière juste et respectueuse.



Choisir la diversité pour survivre... et prospérer

—Société de transport de Montréal (STM)

Le mandat de la toute nouvelle Division de la diversité de la STM va au-delà du simple recrutement : elle vise à instaurer une nouvelle culture favorisant l'intégration des TFE. L'équipe dynamique de la Division estime qu'il est essentiel de faire preuve d'ouverture et d'être proactif en établissant des partenariats avec les organismes communautaires, et en mobilisant les cadres pour assurer la pérennité et le succès à long terme.

EMPLOYEUR EXEMPLAIRE

La STM, entreprise de transport en commun (autobus et métro) de Montréal, a toujours joui d'une réputation enviable relativement au recrutement de TFE. En effet, la Société a institué des programmes de diversité au cours des années 1980, soit longtemps avant que le gouvernement québécois n'oblige les entreprises à mettre en place des politiques de diversité. Pour quelle raison la Société a-t-elle agi de façon proactive? En tant que fournisseur de transport public, la STM a tout avantage à refléter sa clientèle au sein de son effectif et à prévoir ses besoins. Cette attitude allait également de soi dans le contexte de la pénurie de main-d'œuvre. Dans un premier temps, la STM s'est tournée vers les femmes et les minorités. Vingt ans plus tard, la « diversité » a pris un sens beaucoup plus large à la STM.

Serge Fortin, chef de la Division de la diversité de la STM, au service de la STM depuis 25 ans et ancien employé de la Commission des droits de la personne du Québec, explique : « Une Division de la diversité a été formée en 2008 afin de s'assurer que les principes de la diversité et du respect des personnes constitueraient des règles de conduite, non seulement au moment du recrutement, mais également dans les pratiques quotidiennes de la STM. » Créée sous la direction générale d'Yves Devin, la Division de la diversité traduit l'engagement de la haute direction envers l'intégration complète des employés et illustre l'importance accordée à la diversité par la STM. La Division souhaite encourager le développement d'une culture d'intégration à la STM où la diversité, qui englobe les différences en matière de sexe, d'âge, de culture et de capacités, ferait partie intégrante des activités quotidiennes de la STM pour tous les membres de l'effectif. En plus des ressources consacrées aux diverses formes de diversité, la Division compte sur un ombudsman et un coordonnateur du programme d'aide aux employés.

La Division poursuit deux objectifs principaux : faciliter l'adaptation du milieu de travail à la diversité et à la réalité des différences, et mettre en œuvre des programmes pour le bien-être professionnel et personnel des employés.

La STM se trouve sûrement sur la bonne voie puisqu'elle affiche un taux très élevé de maintien en poste des TFE, et que son succès à ce sujet attire de plus en plus l'attention. La STM a remporté de nombreux prix pour ses

LES FAITS

Profil : Immigrants de la composante économique/permanents

Données

démographiques : Âge moyen : 44 ans; 17 % des 8 400 employés de la STM appartiennent à des groupes minoritaires

Pays d'origine :

Principalement de pays de l'Afrique du Nord, de l'Europe centrale, de l'Amérique du Sud et de l'Afrique



UNE CARRIÈRE STIMULANTE DANS LE SECTEUR DU TRANSPORT COLLECTIF, ÇA T'INTÉRESSE?

Fabienne, Betty, Francis, Magalie et Djawad
ont trouvé leur place à la STM.



programmes de diversité et d'égalité d'accès, notamment le Prix de la Table ronde du Mois de l'histoire des Noirs, en 2007; le Prix de l'Association canadienne du transport urbain, en 2006; le prix Maurice Pollack du ministère québécois de l'Immigration et des Communautés culturelles, en 2004; et le prix décerné par CEDEC Ahuntsic-Cartierville, en 2004. En 2009, la STM était finaliste pour le grand prix du tourisme durable décerné par Tourisme Québec. Ce prix reconnaît le mérite d'entreprises qui se montrent attentives aux réalités environnementales, sociales et culturelles dans tous les aspects de leurs activités.

La Division de la diversité de la STM partage également ses pratiques exemplaires et ses difficultés avec les membres d'Alliés Montréal, organisme qui fait partie du réseau pancanadien ALLIES (Assisting Local Leaders with Immigrant Employment Strategies). En matière de diversité, la STM considère être au même niveau qu'Hydro-Québec, que le Service de police de la Ville de Montréal et que plusieurs autres grandes sociétés du Québec. La STM demeure attentive aux pratiques des autres entreprises et cherche constamment des ressources pour l'aider à élaborer de nouvelles stratégies

qui correspondent à ses objectifs et à l'évolution du marché, marché qui laisse entrevoir des pénuries de main-d'œuvre. Bien qu'elle ait déjà eu recours à des consultants et aux programmes de formation *emerit*, la STM préfère élaborer sa propre expertise et ses propres outils pour assurer la pérennité de la société, et une intégration des TFE adaptée à l'entreprise et à sa culture.

PRATIQUES EXEMPLAIRES

En 2009, la STM a participé à une trentaine d'événements, tels que des salons de l'emploi communautaires, pour recruter des TFE. La STM connaît l'importance de ces événements, car de nombreux nouveaux arrivants ne savent ni comment trouver un emploi, ni où postuler. La STM collabore avec des groupes communautaires et des bureaux d'emploi pour prendre contact avec les TFE et leur fournir l'information nécessaire pour rejoindre l'équipe de la Société. Parmi ces groupes, citons le Salon de l'emploi de l'Est (Haïtien), le Salon de l'emploi libanais, Alpa, le Carrefour emploi CDAI, la Foire leadership africain et le Salon emploi, et éducation pour les nouveaux Canadiens, les Autochtones et les minorités visibles.

« En tant que personne issue d'une minorité ethnique, je peux témoigner qu'au cours des huit années passées à la STM, le service du recrutement est devenu aussi représentatif de la diversité que le siège de l'ONU. J'ai également remarqué la gentillesse, la patience et les efforts des employés pour faciliter notre intégration. Félicitations! »

—Ilwana Dicu, employée de la STM

La STM recrute des immigrants à des postes permanents à tous les niveaux. Les TFE occupent des fonctions de gestionnaire, d'ingénieur, de spécialiste des technologies de l'information, de chauffeur, de préposé à l'entretien,



etc. À la STM, le recrutement est centralisé, ce qui simplifie la mise en œuvre des stratégies de diversité. Il n'en serait pas de même si le recrutement était confié à chacun des services. Le service du recrutement s'occupe de la dotation en personnel, et les comités de sélection sont composés à 50 % de représentants de minorités pour assurer l'équité. La Division de la diversité offre des services complémentaires en proposant des renseignements et un accompagnement aux cadres et aux employés sur les questions liées à la diversité et aux TFE. De plus, un membre du personnel agit comme conseiller auprès de tous les gestionnaires sur les questions liées à la diversité.

En leur offrant d'excellents salaires et avantages sociaux, la STM réussit à maintenir en poste ses TFE. La Caisse d'économie des employés de la STM avance des prêts de 2 000 \$ aux nouveaux TFE pour les aider à obtenir leur permis de conduire, propose des programmes scolaires et de formation à temps partiel pour les préposés à l'entretien, et s'assure que des experts de la Division de la diversité sont disponibles en tout temps pour aider les employés et les gestionnaires.

La STM s'efforce de créer un environnement réellement accueillant. La Division de la diversité offre de l'aide aux gestionnaires, en particulier aux cadres intermédiaires, notamment en matière de connaissances et d'expertise. De fait, la Division est à élaborer un programme de formation destiné aux cadres visant à parfaire leurs connaissances des différentes cultures et à leur apprendre à gérer la diversité.

« La diversité peut entraîner la confusion ou plutôt être fructueuse. Tout dépend du gestionnaire, explique Julie Sylvestre, conseillère en intervention et prévention au sein de la Division de la diversité de la STM. Si un cadre ignore l'existence d'une fête religieuse et se montre intolérant, il risque de créer un conflit et de traiter injustement l'employé qui sollicite un congé. Beaucoup de gestionnaires nous consultent parce qu'ils souhaitent apprendre. » Cependant, la Division n'attend pas une action de la part des

gestionnaires; elle prend les devants. Proactive sur tous les fronts depuis le recrutement jusqu'à l'intégration, la stratégie de la STM s'avère gagnante.

RÉSULTATS EXEMPLAIRES

La STM se demande parfois ce qui lui en coûterait si elle n'investissait pas dans les TFE. Si la direction ne considérait pas la gestion de la diversité comme un investissement important pour la pérennité de la communauté et de la Société, elle ferait face à plusieurs problèmes, dont une pénurie de main-d'œuvre, et des difficultés dans l'ensemble de l'effectif et auprès de la Commission des droits de la personne ou les syndicats.

La Division de la diversité met au point des systèmes pour mesurer les compétences des cadres de la STM relativement à la diversité. Elle souhaite également évaluer la qualité de l'intégration ainsi que l'efficacité des programmes d'intégration. La STM se propose d'interroger ses TFE six mois après leur embauche. De façon générale, la STM cherchera à connaître les réussites et les échecs, et à recueillir les suggestions d'améliorations des TFE.

De son expérience en matière de diversité, Serge Fortin a retenu que les situations changent et qu'il faut savoir s'adapter. « Nous ne cessons d'évoluer. La gestion de la diversité est un processus continu, explique-t-il. Il y a cinq ans, les problèmes étaient différents et nous n'avions pas les mêmes outils. Dans cinq ans, la situation aura encore changé. Il faut sans cesse évaluer et avancer pour réussir. »

CONSEILS DE L'EMPLOYEUR

- › Être proactif à tous les points de vue.
- › Le changement est inévitable. Procéder régulièrement à des évaluations.
- › Se renseigner sur les pratiques d'autrui.
- › Collaborer avec la communauté.
- › Faire appel aux TFE pour mettre en œuvre des pratiques de diversité.



Deuxième attraction touristique en importance à Toronto : une brasserie « internationale »

—Steam Whistle Brewing

Des TFE venus de tous les coins du globe façonnent Steam Whistle et prennent part à ses nouveaux succès. Grâce à ses politiques de communication et d'ouverture; à ses principes d'égalité à tous les niveaux; à ses activités de recrutement à l'interne ou sur recommandation; à ses programmes d'accès à la propriété, de stage, et de formation; et sans oublier à son environnement de travail très sympathique, Steam Whistle a su reconnaître la valeur des compétences et établir des liens entre de nombreuses cultures de façon novatrice.

EMPLOYEUR EXEMPLAIRE

Steam Whistle souhaite être reconnu, au pays et dans le monde entier, comme le premier brasseur de pilsner au Canada. À l'heure actuelle, cette bière entièrement naturelle et unique en son genre est vendue en Ontario, en Colombie-Britannique et en Alberta, et ses ventes annuelles atteignent 20 millions de dollars. Cependant, sa popularité ne cesse d'augmenter, et la bière sera bientôt disponible dans l'ensemble du pays.

En plus de brasser une excellente bière, la brasserie Steam Whistle propose des visites guidées ainsi que des salles pour tenir des événements artistiques ou caritatifs, des mariages ou des concerts. Steam Whistle ouvre ses portes au public, car la communauté et la diversité comptent beaucoup pour l'entreprise. Ses interactions avec le public ont porté ses fruits : en 2009, un sondage du site www.tripadvisor.com a révélé que Steam Whistle occupait la deuxième place parmi les 315 attractions touristiques de Toronto.

La section Awards du site Web de Steam Whistle a certes de quoi impressionner. La brasserie n'a pas seulement remporté des prix pour sa bière; elle a également été primée dans les domaines de l'environnement et de la vie communautaire, et reçu un prix d'excellence en tant qu'employeur. En 2007, Steam Whistle s'est vu décerner par le Toronto Region Immigrant Employment Council (TRIEC) le prix *Immigrant Success* dans la catégorie petits employeurs. De fait, la moitié des cadres de la brasserie viennent de l'étranger.

Chez Steam Whistle, le brasseur en chef est originaire de la République tchèque; le directeur financier, du Sri Lanka; et l'ingénieur en chef qui dirige l'usine, de la Russie. D'autres TFE cadres occupent des postes dans le service du contrôle de la qualité. D'ailleurs, la coordonnatrice de ce service vient de Cuba, où elle a travaillé dans des usines de production de rhum et de boissons gazeuses.

Le brasseur en chef tchèque, Marek Mikunda, a été embauché à la suite d'une recommandation d'un ancien employé originaire de la Serbie. Malgré

LES FAITS

Profil : Plus de 70 TÉT et étudiants internationaux

Données démographiques : Hommes et femmes, âgés de 25 à 35 ans

Pays d'origine : Bahamas, Corée, Dubaï, Égypte, Inde, Philippines, Sri Lanka et Saint-Kitts



son diplôme de maître-brasseur et son expérience à la célèbre brasserie Pilsner Urquell de Prague, Marek avait seulement décroché un poste d'adjoint dans une autre brasserie canadienne avant d'être embauché chez Steam Whistle. Steam Whistle a reconnu les compétences et l'expérience

que Marek avait acquises à l'étranger et au Canada, et l'a immédiatement promu à l'un des postes les plus élevés et importants de la société.

Le directeur financier, Adrian Joseph, originaire du Sri Lanka, a aussi été recommandé. Sa formation en comptabilité et ses prix d'excellence n'ont pas été reconnus à son arrivée



Adrian Joseph, directeur financier de Steam Whistle, originaire du Sri Lanka

au Canada. Pour sa part, Steam Whistle a su reconnaître la valeur des titres de compétence étrangers d'Adrian et a remboursé les coûts requis pour qu'il obtienne son agrément de comptable. Pendant ce temps, Adrian est parvenu à maintenir l'entreprise à flot alors qu'elle connaissait des difficultés financières.

Steam Whistle ne manque pas de reconnaître l'expérience et le savoir-faire des TFE en dépit de la lourdeur et de la complexité des formalités canadiennes pour la reconnaissance des titres de compétence étrangers. L'entreprise est prête à investir dans la formation et la certification de ses employés malgré les coûts et une conjoncture économique difficile. Chez Steam Whistle, l'investissement dans le personnel joue un rôle clé.

PRATIQUES EXEMPLAIRES

Steam Whistle a commencé à recruter des TFE, car le Canada n'offrait aucun programme d'enseignement postsecondaire dans le domaine de la brasserie.

Le recrutement du premier maître-brasseur étranger a remporté un tel succès que les cofondateurs, Greg Taylor et Cam Heaps, ont décidé de recruter d'autres personnes dotées d'une expérience acquise à l'étranger.

« Une semaine seulement après mon arrivée au Canada, j'ai été reçu en entrevue par les cofondateurs de Steam Whistle et j'ai immédiatement commencé à travailler pour eux. Au fil des ans, ma contribution au succès grandissant de la société m'a procuré une immense satisfaction. Mon succès personnel s'est quant à lui tracé sur celui de la société : je sentais que si je contribuais au succès de l'entreprise, mon installation au Canada n'en serait que mieux réussie.

Je considère les employés en poste depuis longtemps comme des membres de ma famille, car ils sont les premiers Canadiens que j'ai côtoyés à mon arrivée et ils m'ont aidé à trouver ma place à cette époque. »

—Adrian Joseph, directeur financier,
originaire du Sri Lanka



« Le recrutement de TFE fait partie intrinsèque de notre culture, explique Sybil Taylor, du service du marketing et des communications chez Steam Whistle. Ces employés conviennent bien aux petites et moyennes entreprises parce qu'ils n'ont pas peur du risque. Les TFE trouvent un travail dans lequel ils ont le sentiment de faire partie d'une famille et dans lequel ils excellent. Ils établissent une solide relation de loyauté. »

Steam Whistle recrute en priorité à l'interne et sur recommandation. Ce mode de recrutement assure le maintien en poste des employés dans la mesure où ils peuvent envisager leur avenir dans l'entreprise et sentir que leur contribution est appréciée. Un grand nombre de TFE ont été recrutés sur recommandation; d'autres ont commencé comme étudiants internationaux avant d'être recrutés définitivement.

Steam Whistle fait appel aux services du Royal Canadian Institute of International Studies (RCIIS) de Toronto pour recruter des stagiaires aux postes de graphiste, de technicien de laboratoire, de gérant des activités artistiques, d'adjoint administratif, de guide et d'agent de communication. Certains stagiaires se sont vu offrir un poste après leur stage. Yosuke Nishiyama, par exemple, originaire du Japon, a débuté comme stagiaire au poste de technicien de laboratoire et a été recruté par l'intermédiaire du RCIIS. Il travaille aujourd'hui à temps plein au service de contrôle de la qualité de Steam Whistle.

« Chez Steam Whistle, nous croyons beaucoup à l'utilité des stages, explique Sybil. Les stages permettent aux étudiants et aux immigrants d'acquérir une expérience précieuse dans une véritable entreprise canadienne. Les stages leur fournissent également l'occasion de montrer la valeur de leur expérience et de leur savoir-faire acquis à l'étranger. »

Lorsque Steam Whistle doit pourvoir à un poste, il le signale habituellement au TRIEC qui, de son côté, affiche le poste et repère des candidats. Le TRIEC offre également d'autres programmes auxquels Steam Whistle

a fait appel par le passé, tels que les programmes d'alternance études-travail et d'essai qui ont permis à Steam Whistle de prendre à l'essai des employés dont l'expérience était insuffisante. Steam Whistle a récemment été invité à siéger au conseil du TRIEC pour aider à concevoir des politiques et contribuer au mandat de l'organisme, qui consiste à promouvoir l'emploi d'immigrants dans la région du Grand Toronto. La brasserie Steam Whistle est très fière de cette invitation.

Steam Whistle ne possède pas de pratiques de diversité officielles en matière de recrutement; la diversité fait plutôt partie des activités quotidiennes de l'équipe de 110 employés. En ce qui concerne le maintien en

poste des TFE, Steam Whistle offre une multitude de mesures incitatives, notamment des voyages, un régime de participation des employés aux bénéfices de l'entreprise, un éventail complet d'avantages, des services d'aide financière à la formation, de nombreuses réunions où chacun peut contribuer et partager de l'information, des activités amusantes de renforcement d'équipe (rafting, parachute, etc.), des fêtes d'anniversaire pour les employés et des congés, ainsi que de nom-

breuses activités à caractère social qui offrent aux employés l'occasion de mieux se connaître à l'extérieur du milieu de travail. Il en découle une ambiance familiale où chacun peut se divertir et sentir qu'il appartient à une équipe.

POURQUOI RECRUTER DES TFE?

- › Ils possèdent un savoir-faire introuvable au Canada.
- › Ils peuvent apporter de nouvelles idées à l'entreprise.
- › Ils conviennent bien aux petites et moyennes entreprises qui débutent.
- › Ils se montrent novateurs et n'ont pas peur du risque.
- › Ils sont loyaux et engagés.



RÉSULTATS EXEMPLAIRES

Chez Steam Whistle, le niveau de loyauté est élevé, et le taux de roulement est faible. L'implication du personnel et l'innovation dont il fait preuve se font ressentir à tous les niveaux. D'ailleurs, les visiteurs le constatent rapidement; ils font remarquer le bonheur, la passion et la loyauté des employés de Steam Whistle.

Steam Whistle est ravie de ses résultats et recommande aux entreprises non seulement de recruter des TFE, mais également de les intégrer. Les employés de tous les niveaux et de tous les milieux échangent leurs idées au cours de déjeuners trimestriels et de réunions mensuelles. Tous mettent leur expérience au service de l'amélioration de l'entreprise.

CONSEILS DE L'EMPLOYEUR

- › Les TFE conviennent bien aux petites et moyennes entreprises.
- › Être réceptif aux idées des TFE.
- › Un environnement de travail agréable accroît le taux de maintien en poste.
- › La communication ouverte joue un rôle primordial. S'assurer d'offrir suffisamment d'activités sociales pour favoriser les amitiés et la connaissance des différentes cultures.
- › Investir dans la formation et l'accréditation des TFE. Les problèmes liés aux titres de compétence ne doivent pas constituer un obstacle au recrutement de la personne adéquate.
- › Demeurer attentif à la contribution des TFE et des autres employés. Innover!

La diversité comprend son lot de difficultés. « Évidemment, des malentendus surviennent parfois entre les employés. Par exemple, la façon de communiquer et les partis pris culturels sont différents entre un Européen de l'Est et une personne originaire d'un pays hispanophone, explique Sybil. Une bonne communication et le respect mutuel ne sont pas toujours faciles à obtenir. Nous nous efforçons d'assurer une communication sans heurts. »

La communication ouverte revêt une importance essentielle. Steam Whistle consacre chaque année un montant considérable (160 000 \$) pour mettre en place des initiatives de reconnaissance et des événements sociaux au travail. L'entreprise propose également des formations de sensibilisation aux différences culturelles à ses cadres et leur apprend à poser les questions différemment lors des évaluations de rendement (dans certaines cultures, on ne parle pas de soi). Enfin, Steam Whistle utilise les évaluations de rendement pour mesurer la satisfaction des TFE et des autres employés.

Les cofondateurs de Steam Whistle ont volontairement installé leur propre bureau « dans l'arène », près de l'ensemble des employés. Ils connaissent les employés par leur nom, et chacun est le bienvenu dans leur espace de travail pour un brin de causette. L'ouverture est au cœur même de toutes les pratiques de Steam Whistle. « Nous sommes une brasserie "internationale", dit Sybil. Nous sommes ouverts aux différentes cultures et expériences de travail, et nous donnons à chacun une chance égale. »



Voyageur

Transportation Services

En route vers une stratégie de diversité officielle

—Voyageur Transportation Services

Checker Limousine, une division de Voyageur Transportation Services, engage volontiers des immigrants compétents en qualité de chauffeurs. Pour ce faire, l'entreprise travaille en partenariat avec des agences locales. Elle est d'ailleurs convaincue que ces immigrants compétents contribueront de façon importante à sa croissance future.

EMPLOYEUR EXEMPLAIRE

Voyageur Transportation Services aspire à devenir la plus importante entreprise de transport en Ontario. Sa division Checker Limousine fixe la norme du transport à London, en Ontario, où le mot d'ordre est le suivant : « Une berline et un chauffeur en uniforme, à un prix comparable à celui d'un taxi ».

À London, comme dans de nombreuses villes au pays, peu de Canadiens souhaitent exercer le métier de chauffeur de taxi. L'entreprise Voyageur, qui compte un certain nombre de divisions spécialisées, notamment dans le transport de patients, les autobus scolaires, les véhicules nolisés, les camions et les taxis, éprouve des difficultés à recruter des employés

qualifiés. Pour assurer la croissance de Voyageur, les dirigeants savaient qu'ils devaient consolider sa base et former les employés existants à des fonctions de gestion, voire de haute direction. « Nous ne trouvons pas suffisamment de personnes qui possèdent les compétences dont nous aurons besoin dans cinq ans », explique Corey Jarvis, directeur des ressources humaines. Plutôt que de recourir à des travailleurs non qualifiés pour pourvoir aux postes, Voyageur cible des immigrants hautement qualifiés qui pourront évoluer au même rythme que l'entreprise, partager leurs connaissances des affaires et accéder à des postes plus élevés ou à des fonctions dans d'autres divisions en temps opportun.

Si Checker Limousine est une division extrêmement diversifiée, les autres divisions de la société ne le sont pas. « Pour des raisons que nous ignorons, en dehors des postes de chauffeur de taxi, les immigrants ne sont pas attirés par les nombreux autres postes que nous offrons ou ne les connaissent pas, explique Corey. Nous pensons que la diversité culturelle joue un rôle essentiel dans notre succès. Une occasion formidable nous est offerte d'instaurer la diversité au sein de toutes nos divisions et de préparer notre croissance future. »

Voyageur pratique une politique de recrutement à l'interne qui permet aux employés de première ligne d'avoir accès une formation de gestionnaire et d'être accompagnés d'un membre de la haute direction, s'ils démontrent un intérêt et les aptitudes nécessaires pour être promus.

LES FAITS

Profil : Immigrants de la composante économique, membres de la famille et amis

Données démographiques : 200 chauffeurs, dont 95 % de TFE et 3 % de femmes

Pays d'origine : Éthiopie, Inde, Turquie, pays du Moyen-Orient et divers pays de l'Europe de l'Est



Un groupe de chauffeurs de Checker assistent à une assemblée annuelle.

PRATIQUES EXEMPLAIRES

De nombreuses pratiques exemplaires ont cours au sein de la division Checker Limousine de Voyageur. Quand un individu présente une demande de permis de chauffeur de taxi/limousine, il doit suivre une formation rigoureuse comprenant un test linguistique en anglais, une formation intensive d'une semaine et d'autres examens de compétences exhaustifs de l'employeur éventuel.

Les individus qui souhaitent conduire un taxi/limousine doivent réussir le test linguistique en anglais. Cependant, ce test ne tient pas compte du milieu de travail. Cette lacune entraîne des difficultés pour les TFE lorsqu'ils communiquent avec le client ou le répartiteur. L'entreprise Voyageur a donc envisagé la possibilité d'un partenariat avec le Thames Valley School Board afin de proposer aux chauffeurs une formation en anglais axée sur le vocabulaire requis dans le secteur des transports.

Une fois l'examen d'anglais réussi, les chauffeurs suivent des cours d'une semaine sur la conduite automobile, les notions géographiques, les itinéraires, le service à la clientèle et la sécurité. Checker Limousine donne la formation pour les chauffeurs de taxi/limousine de toute la ville de London. « Je pense que nous avons enseigné les rudiments géographiques de la ville de London à plus de 2 000 personnes », déclare Corey Jarvis.

L'entreprise Voyageur voit son rôle de formateur auprès des chauffeurs de taxi/limousine comme une responsabilité sociale. Les personnes inscrites à ce cours acquièrent une bonne connaissance de la ville ainsi que les compétences liées au service à la clientèle canadienne. Par conséquent, ils deviennent des candidats plus intéressants aux yeux des employeurs à la recherche de chauffeurs.

Voyageur collabore étroitement avec deux organismes locaux, Diversity at Work et Pathways Skill Development and Placement Centre, afin de repérer des employés éventuels. L'entreprise songe aussi à offrir gratuitement un cours de deux jours sur le transport aux clients immigrants des deux organismes, dans l'espoir d'attirer d'autres travailleurs. « Cette initiative nous permet de mieux connaître ces personnes et, à elles, de mieux connaître notre entreprise, explique Corey. Nous considérons ces cours comme une entrevue de présélection. »

POURQUOI RECRUTER DES TFE?

- › Bon nombre de TFE possèdent des compétences commerciales élevées et ont beaucoup à offrir à votre entreprise.
- › Bon nombre de TFE trouvent leur premier emploi dans le secteur du tourisme. Profitez des quelques années qu'ils vous consacreront avant de changer de secteur ou d'être promus.



RÉSULTATS EXEMPLAIRES

Voyageur est bien engagé sur la voie de la mise en œuvre d'une véritable stratégie de diversité. Le programme Diversity at Work a été lancé à titre d'essai afin d'évaluer les possibilités et les difficultés qui se présentent au sein de l'entreprise, et d'offrir une formation liée à la diversité à l'équipe de gestion. En janvier 2010, la formation *Toward Diversity and Inclusion at Voyageur & Checker* sera offerte à tous les employés de Voyageur. Cette séance proposera des points de vue sur l'interprétation et la gestion des différences culturelles.

Certes, Voyageur est sur la bonne voie, mais l'entreprise est consciente du fait qu'elle a seulement effleuré les possibilités offertes par les TFE. Toutes les communautés immigrantes ne sont pas informées des débouchés stables offerts par Voyageur. « Nous savons que les Colombiens sont nombreux à London, mais ils ne perçoivent pas Voyageur comme un employeur de choix », explique Corey Jarvis. Pour remédier à cette lacune, Corey a dressé une liste de publications multiculturelles et de sites Web où Voyageur peut afficher ses offres d'emploi.

Voyageur reconnaît également la nécessité de promouvoir davantage les possibilités d'une division à l'autre. Par exemple, les chauffeurs de Checker Limousine pourraient travailler dans d'autres divisions de l'entreprise durant les périodes creuses. De cette façon, ils toucheraient un revenu plus stable et découvrirait d'autres aspects de l'entreprise.

L'entreprise Voyageur s'est engagée à déployer des efforts plus concertés et stratégiques de recrutement et d'intégration des TFE. Grâce à des partenariats avec d'autres organismes communautaires, Voyageur a réussi

à combler une partie des lacunes en matière de formation et de pratiques d'intégration. Résultat : un nombre grandissant d'employés immigrants hautement qualifiés occupent divers postes et sont susceptibles d'évoluer dans l'entreprise.

CONSEILS DE L'EMPLOYEUR

- › Si vous n'avez pas encore songé à diversifier votre effectif, le moment est venu d'évaluer attentivement les avantages de la diversité.
- › La mise en œuvre de stratégies de diversité relève d'une démarche complexe et exige une planification officielle.
- › Assurez-vous que vos pratiques de diversité sont taillées sur mesure pour votre ville et votre industrie. Les mêmes stratégies ne sont pas nécessairement bonnes pour tous.

10 choses qu'il faut savoir au sujet du Conseil canadien des ressources humaines en tourisme

1. Nous compilons des données et effectuons des recherches afin de diffuser des études et de l'information sur le marché du travail.

Le CCRHT aide le secteur du tourisme à comprendre la nature du marché du travail : taille, conditions d'emploi, prévisions de croissance, salaires et avantages sociaux, et compétences nécessaires. Il informe également l'industrie des tendances et des enjeux en matière de ressources humaines, en lui fournissant des études, des rapports de recherche et des articles pertinents.

www.cthrc.ca/fr/research_publications.aspx

2. Nous fournissons aux employeurs une foule de ressources pour les aider à recruter et à conserver des employés qualifiés issus de différents groupes cibles, et nous offrons aux personnes à la recherche d'un emploi ou d'une carrière un site Web adapté aux divers groupes démographiques.

Le site Web Explorez le tourisme du CCRHT en est un bon exemple, et propose aux employeurs une foule de ressources et d'outils pour attirer, maintenir en poste et développer une main-d'œuvre forte, compétente et centrée sur le client.

www.explorezletourisme.ca

3. Nous offrons la meilleure formation en cours d'emploi au Canada et des programmes de reconnaissance professionnelle pour plus de 50 fonctions de travail en tourisme.

Dans tout établissement de tourisme, c'est la qualité du service qui permet de fidéliser la clientèle. C'est aussi simple que ça. La gamme de produits et programmes de formation *emerit*, qui comprend des produits de développement des compétences et de reconnaissance professionnelle, met l'accent sur l'importance de faire en sorte que les clients reviennent. Il s'agit de la première étape à suivre pour amener les clients à consommer davantage et aider le personnel à être plus efficace.

www.emerit.ca

4. Nous avons élaboré un outil d'évaluation en ligne GRATUIT qui permet aux employeurs et à leur personnel de mesurer leurs pratiques en matière de gestion des ressources humaines.

Après d'un employeur de choix, les employés se sentent appréciés et valorisés. Ils savent que leurs contributions seront reconnues et récompensées, et agissent en fonction des objectifs opérationnels de l'employeur. En général, les employeurs de choix bénéficient d'employés qui désirent rester en poste, qui sont performants et qui s'adaptent au changement.

www.employeursdechoix.ca

5. Nous participons à de nombreux projets en collaboration avec le milieu de l'enseignement.

Au moyen de partenariats en éducation et de consultations, le CCRHT est en mesure de promouvoir le tourisme en qualité de choix de carrière ou d'emploi. Le CCRHT poursuit son partenariat avec l'Association des collèges communautaires du Canada (ACCC) afin de mener à bien plusieurs initiatives.

www.cthrc.ca/fr/programs_services/education.aspx

6. Nous encadrons l'Académie canadienne du voyage et du tourisme (ACVT), qui fait connaître aux élèves du secondaire les débouchés qu'offre le secteur depuis 1995.

L'Académie a pour mission de présenter et de promouvoir les métiers en tourisme auprès des élèves du secondaire. La connaissance des conditions et des tendances mondiales dans le domaine touristique est appuyée par l'acquisition des compétences et attitudes utiles enseignées à l'école secondaire.

www.acvtcanada.ca

7. Nous prenons part à des travaux novateurs sur la reconnaissance des titres de compétence étrangers.

Cette initiative vise une plus grande mobilité de la main-d'œuvre en permettant aux nouveaux immigrants dont la profession n'est pas réglementée de s'insérer plus facilement et plus rapidement au sein de la population active du Canada.

www.cthrc.ca/fr/programs_services/credential_recognition.aspx

8. Nous reconnaissons les répercussions qu'a la pénurie de travailleurs qualifiés et de main-d'œuvre sur le secteur du tourisme.

Dans le cadre de ses démarches pour favoriser l'intégration des travailleurs

étrangers, le CCRHT soutient les efforts déployés par les organisations de ressources humaines (ORH) en tourisme locales pour inciter les intervenants à trouver des moyens de faciliter l'entrée au pays et l'intégration des TFE.

http://cthrc.ca/fr/programs_services/foreign_worker_integration.aspx

9. Nous collaborons avec un réseau d'organisations spécialisées dans le développement des ressources humaines en tourisme pour offrir des programmes et des produits nationaux d'un océan à l'autre.

Le CCRHT fait partie d'un réseau pancanadien d'ORH en tourisme. Dans chaque province ou territoire, les partenaires locaux du CCRHT offrent la gamme complète des produits et programmes de formation *emerit*, dont les normes de compétence nationales, la formation spécialisée, les outils de planification et les guides pratiques à l'intention des entreprises, et les programmes de reconnaissance professionnelle. Les partenaires du CCRHT offrent également le programme Emplois clés en main, en plus de faire la promotion des initiatives de planification de carrière et de sensibilisation aux carrières en tourisme.

www.cthrc.ca/fr/about_cthrc/local_contacts.aspx

10. Chaque année, nous organisons le Forum RH, soit le congrès annuel sur les ressources humaines en tourisme au Canada.

Avec ses conférenciers, ses groupes d'experts et ses ateliers stimulants, le Forum RH est l'événement par excellence pour acquérir des connaissances et nouer des liens avec d'autres intervenants à la recherche de stratégies et de solutions dans divers domaines allant des TÉT et de la pénurie de main-d'œuvre aux pratiques exemplaires en matière de gestion des ressources humaines et aux nouvelles tendances du marché du travail.

www.cthrc.ca/fr/tourism_hr_forum/hr_forum_2010.aspx

Personnes-ressources

Dans le cadre du présent projet, les personnes suivantes ont recommandé des documents et des employeurs utilisant des pratiques exemplaires.

MEMBRES DU COMITÉ DE DIRECTION DU CCRHT SUR LES PRATIQUES EXEMPLAIRES DES EMPLOYEURS :

Acton, Darcy, Saskatchewan Tourism Education Council (STEC), division de Tourism Saskatchewan

Burke, Laura, projet ALLIES (Assisting Local Leaders with Immigrant Employment Strategies), Maytree Foundation

Caceres, Ruth, Conseil canadien des ressources humaines en tourisme (CCRHT)

Doerksen, Darlene, Yukon Tourism Education Council (YTEC)

Schausberger, Eva, Conseil canadien des ressources humaines en tourisme (CCRHT)

REPRÉSENTANTS DES ORH :

Acton, Darcy, Saskatchewan Tourism Education Council (STEC), division de Tourism Saskatchewan

Atkinson, Sheila, Association de l'industrie touristique du Nouveau-Brunswick (AITNB)

Christensen, Luanne, Manitoba Tourism Education Council (MTEC)

Doerksen, Darlene, Yukon Tourism Education Council (YTEC)

Ford, Juanita, Hospitality Newfoundland and Labrador (HNL)

Habib, Shabeena, Alberta Hotel and Lodging Association (AHLA)

Lavolette, Yvan, Association de l'industrie touristique du Nouveau-Brunswick (AITNB)

Leschyson, John, go2HR (Colombie-Britannique)

Little, Jill, Alberta Hotel and Lodging Association (AHLA)

Livingstone, Kathy, Association de l'industrie touristique de l'Île-du-Prince-Édouard (TIAPEI)

Loken, Tania, go2HR (Colombie-Britannique)

Lumb, Carol, Saskatchewan Tourism Education Council (STEC), division de Tourism Saskatchewan

Major, Charles-André, Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT)

McDonagh Hughes, Lynn, Conseil des ressources humaines de l'Association de l'industrie touristique de la Nouvelle-Écosse (AITNE)

Morrison, Adam, Société ontarienne de formation en tourisme (OTEC)

Paradis, Wendy, Société ontarienne de formation en tourisme (OTEC)

Poirier, Wendi, Association de l'industrie touristique de l'Île-du-Prince-Édouard (TIAPEI)

Walsh, Catherine, Hospitality Newfoundland and Labrador (HNL)

Wyatt, Darla, Saskatchewan Tourism Education Council (STEC), division de Tourism Saskatchewan

PROJET ALLIES (ASSISTING LOCAL LEADERS WITH IMMIGRANT EMPLOYMENT SOLUTIONS, FONDATION MAYTREE) ET CONSEILS POUR LE RECRUTEMENT DES IMMIGRANTS :

McFadden, Peter, Waterloo Region Immigrant Employment Network (WRIEN)

Piquette, Doug, Edmonton Region Immigrant Employment Council (ERIEC)



Publications

Les publications suivantes ont été utilisées afin d'établir une définition des pratiques exemplaires, de déterminer les critères de sélection et de fournir des exemples d'employeurs utilisant des pratiques exemplaires.

Alberta Employment and Immigration. *A Workforce Strategy for Alberta's Tourism and Hospitality Industry*, Juillet 2008.

----- *Beyond Pay and Benefits*.

----- *Employing a Diverse Workforce: Making it work*, 2008.

BC Human Resources Management Association. *Hiring and Retaining Skilled Immigrants: A Cultural Competence Toolkit*, 2009.

Catalyst Marketing. *Diversity and Inclusion Practices*, mars 2009.

Central Alberta Economic Partnership. *We are a Welcoming Community: Employer Guide to Attracting and Retaining Immigrants*, novembre 2008. <http://www.centralalberta.ab.ca/index.cfm?page=WelcomingCommunitiesEmployerGuide>

Comité d'éthique de l'Université Carleton. *General Application for Ethics Review*, mai 2005.

Conference Board of Canada. *Immigrant-Friendly Businesses: Effective Practices for Attracting, Integrating and Retaining Immigrants in Canadian Workplaces*, novembre 2009.

----- *Immigrant-Friendly Communities: Making Immigration Work for Employers and Other Stakeholders*, octobre 2009.

----- *Policies and Systems*, 2008.

----- *Renewing Immigration: Towards a Convergence and Consolidation of Canada's Immigration*, novembre 2008.

Conseil canadien des associations en ressources humaines. *Human Resources Professionals in Canada: Revised Body of Knowledge and Required Professional Capabilities*, octobre 2007.

----- *Intégrer les néo-Canadiens au Canada et en milieu de travail : Maximiser le potentiel*, Livre blanc, Forum national, 2008.

Conseil canadien des ressources humaines en tourisme.

CollaborAction! Building a Community Plan to Attract and Retain Tourism Workers, ÉBAUCHE, décembre 2009.

----- *Demographic Profile: Newcomers Employed in Tourism*, ÉBAUCHE, novembre 2009.

----- *In Short Supply: Tourism—More Jobs than Workers*, 2008.

Conseil sectoriel de la construction. *Foreign-Trained Workers in the Canadian Construction Industry: An Analysis of Programs and Mechanisms*, 2008.

Corporate Knights Magazine. *Leadership Diversity Index 2008*, 2008.

Daft, Richard L. *The Leadership Experience*, mars 2004.

Employment Access Strategy for Immigrant Network in British Columbia (EASI). *Employer Engagement in Immigration Labour Market Attachment: Best Practices Research*, novembre 2007.

Forum des politiques publiques. *De l'immigration à la participation : un rapport sur les pratiques prometteuses d'intégration*, novembre 2008.

go2hr. *Analysis of Foreign Worker Program Options to Address Labour Shortages in Tourism*, février 2006.

Holland, Sylvia. *Environmental Scan of Best Practices for Effective Employer Engagement for EASI (Employment Access Strategy for Immigrants) Network*, 2007.

KANATA Intercultural Consulting. *Developing Your Organization's Business Case for Racism Free Workplaces*, 2007.

Kwan et al. *Integrating Immigrants into the Tourism Workplace*, 2009.

Manufacturiers et Exportateurs du Canada. *Take a Look at What's Working*, 2003.

Metropolis British Columbia. Série de documents de travail. *The Integration and Inclusion of Newcomers in British Columbia*, novembre 2009.

Organisation internationale pour les migrations et Organisation internationale du travail. *Établir des politiques efficaces en matière de migrations pour le travail dans les pays d'origine et de destination*, 2006.

Organisme pour les services d'intégration et d'adaptation. *La trousse d'outils du développement en milieu de travail*, 2007.

Quasarts Communications. *Diversity in the Workplace* – Seule publication en ligne au Canada au sujet de la diversité en milieu de travail.
www.diversityintheworkplace.ca

Ressources humaines et Développement des compétences Canada. *Business Case for Racial Diversity – Participant Handbook*, novembre 2009.

Thornton, Grant. *Industry: Applied to Kootenay Region's Housekeeper Labour Shortage*, 2006.

Sites Web

Académie canadienne du voyage et du tourisme. *Portail de collaboration : Forum en ligne à l'intention des nouveaux arrivants et des TÉT employés dans le secteur du tourisme au Canada.*
www.acvtcanada.ca

Alberta Urban Municipalities Association (AUMA). *Welcoming and Inclusive Communities, Toolkit.*
www.auma.ca/live/digitalAssets/25/25953_WICT_booklet_10232008.pdf

Citoyenneté et Immigration Canada. *Embaucher un travailleur étranger temporaire (TÉT).*
www.cic.gc.ca/francais/ressources/publications/tet-guide.asp

Conseil canadien des associations en ressources humaines. *Normes RH.*
www.ccarh.ca/fr/default.aspx?e&rdr=true&LangType=1036

Conseil canadien des ressources humaines en tourisme.
www.ccrht.ca

---. *Explorez le tourisme*, Programme d'attestation Employeur de choix.
www.explorezletourisme.ca

---. *emerit*, Formation en tourisme.
www.emerit.ca

Diversity at Work. *Your Diversity at Work* – Pour aider les entreprises à renforcer l'intégration et la diversité dans leurs milieux de travail.
www.yourdiversityatwork.com

Edmonton Economic Development Corporation (EEDC). *Employers of Choice Edmonton* – Site Web sur les pratiques exemplaires.
www.edmonton.com/moving-to-edmonton/705.aspx

Edmonton Immigrant Employment Council (ERIEC).
www.eriec.ca

EmbaucheImmigrants.ca (Ottawa).
www.embaucheimmigrants.ca/fr

Gouvernement de la Colombie-Britannique. *Welcome BC, Welcoming and Inclusive Communities Workplaces Program (WICWP).*
www.welcomebc.ca/wbc/service_providers/programs/welcome_program/index.page

go2hr. *BC Success Stories.*
www.go2hr.ca

---. *Foreign Worker Guide for Tourism Employers.*
www.go2hr.ca/ForbrEmployers/Recruitment/ForeignWorkers/tabid/551/Default.aspx



Grantmakers Concerned with Immigrants and Refugees. *Toolkit.*

www.gcir.org/publications/toolkit

Halifax Immigrant Employment Council. *Immigration Works in Halifax.*

www.immigrationworksinalifax.ca

Immigrant Employment Council of BC. *Resources.*

www.iecbc.ca/resources

London Economic Development Corporation (LEDC). *Global Talent: Guide for Employers.*

www.globaltalent.ca

---. *Global Talent: Guide for Workers.*

www.globaltalent.ca

Maytree Foundation. *Hire Immigrants, Case Studies.*

www.hireimmigrants.ca/who

Niagara Immigrant Employment Council. *Employer Resources.*

www.niec.ca/employer-resources/labour-force-trends.htm

Organisation pour les services d'intégration et d'adaptation (SISO).

La trousse d'outils du développement en milieu de travail – Fournit des renseignements, des outils et des ressources afin d'aider les employeurs à prévoir une main-d'œuvre diversifiée pour l'avenir.

<http://thetoolkit.ca>

Trevor Wilson Incorporated. *The Equity ContinuumTM – Méthode d'évaluation de la diversité reconnue par l'industrie.*

www.twiinc.com

Toronto Region Immigrant Employment Council. Le premier conseil sur le recrutement des immigrants au Canada qui encadre d'autres villes dans l'ensemble du pays.

www.triec.ca

Waterloo Immigrant Employment Council. Pratiques exemplaires et ressources de l'employeur.

www.wrien.com

PRIX DE RECONNAISSANCE

Le prix Meilleur employeur pour les néo-Canadiens est décerné par l'équipe de rédaction du guide *Canada's Top 100 Employers* (Les 100 meilleurs employeurs au Canada), en partenariat avec ALLIES dans le cadre d'une initiative conjointe de Maytree et JW McConnell Family Foundation. Ce prix reconnaît les meilleurs employeurs au Canada pour les nouveaux immigrants.

www.canadastop100.com/immigrants

Le prix *Canada's Best Diversity Employers* (Employeurs les plus favorables à la diversité au Canada) est décerné par l'équipe de rédaction du *Canada's Top 100 Employers* (Les 100 meilleurs employeurs au Canada), en partenariat avec la BMO Groupe financier et TWI, société d'experts-conseils en diversité. Ce prix récompense les employeurs canadiens qui offrent des programmes exceptionnels en matière de diversité et d'intégration.

www.canadastop100.com/diversity

Enriching My Canada and Yours (EMCY). Les prix *Canada's Diversity* sont décernés par EMCY aux personnes, aux organisations et aux communautés qui ont contribué à l'excellence en prônant la diversité.

www.emcy.ca

Toronto Region Immigrant Employment Council (TRIEC). Les prix *Immigrant Success* décernés par le TRIEC rendent hommage au leadership et à l'innovation en matière de recrutement et de maintien en poste des travailleurs immigrants qualifiés dans la région du Grand Toronto. Il existe quatre catégories distinctes parrainées par des partenaires privés.

www.triec.ca/programs/is