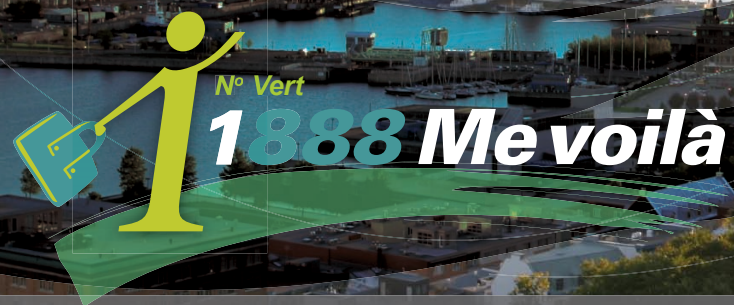




Québec, de l'espace pour exercer vos talents

GUIDE PRATIQUE SUR L'IMMIGRATION

Table des matières

Préface	4
Guides, outils et documents indispensables	5
Bloc 1 : Se préparer	
1.1 Recruter un immigrant : une stratégie gagnante	8
1.2 Évaluer et connaître le profil des immigrants	9
1.2.1 Quelques chiffres et profil des candidats immigrants	9
1.3 Définir une politique de diversité pour bâtir un plan de recrutement de compétences interculturelles	12
1.4 Avoir connaissance des disparités dans les normes du travail	14
1.5 Maîtriser l'importance des différences culturelles	15
1.6 Comprendre les processus d'immigration et les différents visas	20
1.6.1 Les visas de résidents permanents	20
1.6.2 Les visas temporaires	23
1.6.3 Des programmes spécifiques : PVT et programmes de mobilité	24
Bloc 2 : Recruter efficacement	
2.1 Les correspondances de niveaux de formation	28
2.1.1 Uniformisation des formations en Europe	28
2.1.2 Comparaison des formations	29
2.2 Conditions salariales à offrir et niveau de vie dans la Capitale-Nationale	30
2.3 Les correspondances et les intitulés de postes	31
2.4 Les organismes et associations qui peuvent vous soutenir	31
2.5 Le processus d'embauche d'un immigrant	35
2.6 Obtenir des aides financières	37
2.6.1 La subvention PRIIME	37
2.6.2 Congé fiscal pour chercheurs ou experts étrangers	38
Bloc 3 : Réussir l'intégration et favoriser la rétention	
3.1 Les facteurs de succès d'une intégration réussie du personnel immigrant	43
3.2 La gestion d'une équipe multiculturelle	45
3.3 Proposer un programme d'accueil et d'intégration efficace	46
3.4 Comment faire un bon suivi de l'intégration ?	47
3.5 Le tutorat : un partenariat gagnant	47
3.6 Élaborer des formations sur la diversité	48
3.7 Communiquer efficacement	49
3.8 Mise en place d'activités spécifiques	50

Annexes

Annexe 1 : Les fiches-pays	52
1.1 La France	53
1.2 La Belgique	59
1.3 L'Algérie	64
1.4 La Tunisie	70
1.5 Le Maroc	75
Annexe 2 : ABC interculturel : des termes aidant à comprendre la diversité	81
Annexe 3 : Le système de formation et de qualifications en Belgique francophone	85
Annexe 4 : Grille d'entrevue pour immigrants	89

Préface

Les entreprises québécoises sont aujourd'hui appelées à évoluer dans un environnement d'affaires marqué par l'internationalisation des marchés et des activités économiques, la concurrence à l'échelle planétaire, mais aussi l'accentuation du pluralisme culturel ou la mondialisation des goûts des consommateurs. Elles sont donc de plus en plus confrontées à diverses cultures dans le contexte démographique particulier du Québec et doivent mettre en place des stratégies appropriées pour répondre à leurs besoins en main-d'œuvre. Elles doivent demeurer compétitives tout en répondant aux enjeux cruciaux de la qualité et de la disponibilité de cette main-d'œuvre.

Pour faire face à ces nouveaux défis et pour continuer à maintenir leur croissance, le recours à l'embauche et à l'intégration en emploi d'immigrants ou de personnes issues des minorités visibles constitue l'une de ces stratégies. Elle impose par contre aux entreprises d'adapter leurs pratiques de gestion des ressources humaines afin d'intégrer efficacement cette main-d'œuvre disponible et qualifiée.

L'immigration donne un accès plus large à du personnel qui vient de partout sur la planète et qui apporte des compétences techniques et culturelles qui contribueront à son ouverture sur le monde. Cependant, cette présence grandissante des minorités visibles et culturelles dans nos entreprises occasionne des problématiques de gestion de la main-d'œuvre et des relations humaines qu'il faut anticiper. De nouvelles pratiques de ressources humaines doivent être mises en place pour faciliter l'intégration de ces groupes en emploi. Celles-ci aideront les entreprises à développer de nouvelles approches, à renouveler certains de leurs processus et même à accroître leur capacité à attirer, embaucher, intégrer, retenir et motiver leur personnel.

Toutes ces mutations demandent une préparation et des méthodes éprouvées basées sur l'expérience. C'est dans cet esprit que le présent guide a été rédigé. Il doit être vu comme un outil pour aider les entreprises dans leur démarche de recrutement et d'intégration professionnelle réussie du personnel immigrant. Il propose un répertoire des meilleures pratiques à mettre en place pour favoriser le succès de la gestion de la diversité interculturelle en emploi qui, si elle reste un atout indéniable, demeure encore, pour beaucoup d'entreprises de la région de Québec, méconnue et mystérieuse.

PÔLE Québec Chaudière-Appalaches priorise le développement des entreprises à forte croissance dans les créneaux d'excellence identifiés dans notre région (technologies appliquées, santé et nutrition et industrie manufacturière). Lancé en concertation et avec la collaboration des principaux acteurs régionaux et gouvernementaux impliqués dans le processus d'immigration et rédigé par une équipe de conseillers spécialisés en immigration et en ressources humaines, nous espérons que ce Guide de l'entrepreneur vous secondera pour relever le défi que représente la disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée dans notre région notamment en vous supportant dans votre recherche d'un personnel adéquat pour la réalisation de vos projets.

Auteurs : Armelle Rossetti – Francis Bélimé (Akova inc. : www.akova.ca)

Porteur du projet : PÔLE Québec Chaudière-Appalaches

L'information contenue dans ce guide a été complétée en novembre 2008. Elle provient de sources diverses et ne remplace en rien les textes de loi, énoncés politiques ou programmes officiels. La forme masculine est utilisée pour alléger le texte et désigne tant les femmes que les hommes. Ce document ne pourra pas être modifié sans l'accord total de la société Akova ou du PÔLE Québec Chaudière-Appalaches.

La copie d'une partie des textes du guide devra toujours mentionner la source.

Copyrights : Akova – PÔLE Québec Chaudière-Appalaches

Guides, outils et documents indispensables

Guide de l'employeur - Optimiser les talents des minorités visibles : une affaire de bon sens - Conference Board du Canada

Plusieurs outils intéressants :

- Communications interculturelles – les 10 plus importantes sources de malentendus
- Ayez conscience de vos préjugés
- Élargissez vos stratégies de recrutement
- Savoir lire les signes – guide de l'intervieweur
- Pour un processus de sélection impartial

Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle - Emploi-Québec

Guide pratique de recherche d'emploi - Emploi-Québec

L'immigration au Québec – Partage des responsabilités Québec - Canada – Statuts des personnes se trouvant au Québec – Catégories d'immigration - Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles (MICC)

Pour enrichir le Québec - Intégrer mieux - Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles

Réussir l'intégration des personnes immigrantes en entreprise - Emploi-Québec
Outaouais, Immigration-Québec – Direction régionale de l'Outaouais

La diversité au travail : 8 étapes pour les petites et moyennes entreprises - Union européenne

La pratique des affaires Québec vs France - ERAI - Entreprises Rhône Alpes International

Sites à visiter :

Emploi-Québec : www.emploiuebec.net

Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles (MICC) : www.micc.gouv.qc.ca

Ville de Québec : www.ville.quebec.qc.ca

Chambre de commerce de Québec : www.ccquebec.ca et www.emplois-immigrants.com

SOIT : www.soiit.qc.ca

Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) : www.mdeie.gouv.qc.ca

www.embaucheimmigrants.ca

Immigrant Québec : www.immigrantquebec.com

Immigrer au Québec : www.immigrer-au-quebec.com

ANAEM : www.anaem.ca

BLOC 1

SE PRÉPARER

1.1 Recruter un immigrant : une stratégie gagnante

Pourquoi embaucher un immigrant ? C'est une question légitime que peut et doit se poser tout entrepreneur qui souhaite avoir recours à cette nouvelle main-d'œuvre.

Plusieurs réponses et arguments peuvent être donnés et sont à prendre en compte :

Pallier la pénurie de travailleurs qualifiés

Au Canada et au Québec, le bassin d'emploi et de travailleurs est en pleine mutation. La province est confrontée à un vieillissement de sa population active, à un taux de natalité plutôt bas, à une croissance économique soutenue et à un taux de chômage relativement faible. Ces données s'accompagnent d'un nombre important de départs à la retraite des *baby-boomers*, qui va s'amplifier dans les années à venir, conjuguées au nombre insuffisant d'étudiants diplômés par rapport à la demande.

Les immigrants constituent un réservoir de talent mondial qui alimente la croissance de la population active et assure la prospérité économique de la province.

Bénéficier d'une expertise internationale et diversifiée

Les nouveaux immigrants qui ont obtenu des diplômes étrangers et travaillé dans divers pays ont acquis une expérience internationale qui leur permet de mieux comprendre et d'appréhender des clients étrangers ainsi que les pratiques d'affaires associées. Ils peuvent contribuer dans l'entreprise à définir de nouveaux produits et services adaptés aux cultures d'autres pays. En ce qui concerne les ventes et le service à la clientèle pour vos clients internationaux, leur perception des besoins, de la culture ou de la langue seront des atouts pour améliorer votre niveau de satisfaction client.

Dans un contexte accru de mondialisation, vos clients, vos fournisseurs ou vos partenaires proviennent du monde entier et votre entreprise se trouve confrontée à une compétition à l'échelle planétaire et à de nouveaux concurrents qui émergent chaque jour. Pour disposer d'un avantage concurrentiel, les sociétés québécoises tireront donc un grand bénéfice de compétences culturelles diversifiées pour établir des réseaux internationaux et améliorer leurs relations avec leurs partenaires d'affaires.

Engager du personnel mobilisé et animé du sentiment d'appartenance

La population immigrante est généralement constituée de personnes éduquées et diplômées. Ils ont quitté leur pays d'origine et ont redémarré une nouvelle vie au Québec. Intégrer de nouvelles coutumes, des façons de vivre, des pratiques sociales et d'affaires et parfois même une nouvelle langue nécessite du courage et de la volonté et explique aussi leur envie de réussir et de faire leurs preuves.

C'est la raison pour laquelle les immigrants démontrent souvent pour l'employeur, qui leur a donné une chance d'intégration professionnelle et sociale, loyauté, dévouement et fidélité ainsi qu'un réel sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Accroître la créativité et l'innovation dans l'entreprise

Embaucher des immigrants et travailler sur des questions de diversité prépare à mieux appréhender les changements et l'innovation.

Faire cohabiter et travailler des personnes de divers horizons, de diverses cultures fait souvent naître de nouvelles idées et de la créativité. Il en ressort des solutions innovatrices et des remises en question qui génèrent souvent une dynamique positive propice à de nouveaux créneaux.

Contribution à la responsabilité sociale de l'entreprise

Le concept de responsabilité sociale de l'entreprise se répand de plus en plus au Canada et à travers le monde. Il inclut notamment la façon dont l'entreprise privée se préoccupe des impératifs économiques, sociaux et environnementaux de ses activités.

Le recours à du personnel immigrant est non seulement une réponse au besoin de main-d'œuvre, mais il est aussi une nécessité pour la société québécoise tout entière puisqu'il contribue à lutter contre le déclin démographique. Votre engagement en ce sens donnera à votre entreprise une image d'ouverture multiculturelle et de modernité et témoignera de son implication sociétale.

1.2 Évaluer et connaître le profil des immigrants

Depuis déjà plusieurs dizaines d'années, l'immigration participe vivement au développement économique du Québec, en particulier avec son apport dans la population active. Mais l'immigration évolue au fil du temps et les données changent rapidement.

Quels sont les éléments qui influent sur le choix de pays des immigrants, pourquoi choisissent-ils le Canada comme terre d'accueil et qu'apprécient-ils dans notre pays ?

D'après l'enquête *Perspectives des immigrants sur leurs quatre premières années au Canada*¹, publiée en 2007 par Statistique Canada, les immigrants apprécient avant tout la liberté et le respect des droits de l'homme. La sécurité, la qualité de vie, la situation économique favorable, la stabilité politique, la paix et la liberté religieuse sont des facteurs importants dans le choix d'établissement au Canada des immigrants.

¹. *Tendances sociales Canadienne Édition spéciale 2007- Perspectives des immigrants sur leurs 4 premières années au Canada*, Grant Schellenberg et Hélène Maheux - Statistique Canada

1.2.1 Quelques chiffres et profil des candidats immigrants

Quelques chiffres²

Pour l'année 2006-2007, le Canada a accueilli plus de 238 000 immigrants dont 45 000 se sont installés dans la province de Québec.

². Sources :

- *Bulletin statistique sur l'immigration permanente au Québec* - Second trimestre 2008

- *Les immigrants dans les régions* d'André Bernard- Perspectives, Janvier 2008 - Statistique Canada No 75001-X au catalogue

Nous allons, dans cette section, vous faire part des derniers chiffres correspondant au second trimestre 2008, rendus disponibles par Statistique Canada.

Composantes de la croissance démographique par province et territoire

(Québec, Ontario, Manitoba, Saskatchewan)

Du 1^{er} juillet 2007 au 30 juin 2008

	Canada	Qc	Ont.	Man.	Sask.
Naissances	364 085	85 900	136 217	14 801	12 674
Décès	237 202	56 000	88 680	10 011	9 291
Immigration	249 603	46 055	114 981	10 741	4 300
Émigration	45 049	6 968	21 818	1 842	528
Solde de l'émigration temporaire	20 165	2 829	9 340	577	265
Émigrants de retour	22 615	3 051	10 651	623	197
Solde des résidents non permanents	50 130	7 656	9 935	1 213	1 134
Solde de la migration interprovinciale	...	-12 399	-16 522	-503	8 067

Source : Statistique Canada, CANSIM, tableau (payant) 051-0004.

Dernières modifications apportées : 2008-09-29.

Une immigration choisie : catégorie des immigrants économiques

Les immigrants admis qui arrivent au Québec sont généralement répartis en quatre catégories :

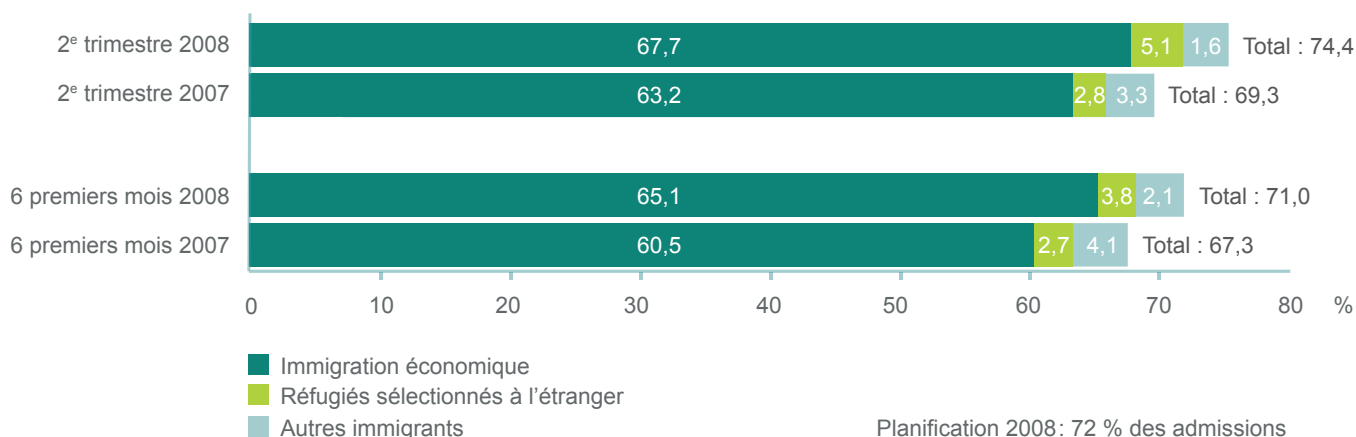
- Les immigrants économiques
- Le regroupement familial
- Les réfugiés
- Les autres immigrants

La catégorie économique est la plus nombreuse et concerne près de 67 % des immigrants au second trimestre 2008. Celle-ci comprend notamment les demandeurs principaux, qui sont des travailleurs qualifiés, leurs conjoints et leurs personnes à charge ainsi que les gens d'affaires.

Les immigrants économiques sont choisis en fonction de leurs compétences et de leurs capacités à contribuer à l'économie du Canada selon des catégories bien déterminées.

Part de l'immigration sélectionnée par le Québec

2^e trimestre 2008 et 2007, 6 premiers mois 2008 et 2007



Pays d'origine des immigrants

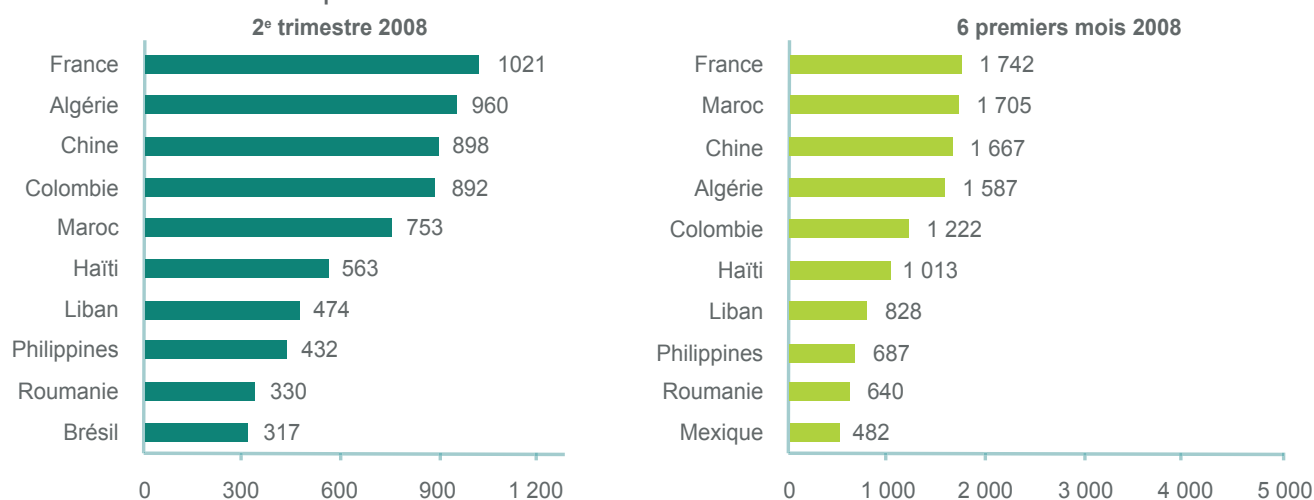
Au cours de l'année 2008, les immigrants arrivés au Québec provenaient pour environ un tiers d'Afrique (notamment du Maghreb), un tiers d'Asie, 25 % d'Amérique principalement latine et 20 % d'Europe.

Les pays d'origine sont, par ordre d'importance en nombre, la France (8 %), le Maroc (7,8 %), la Chine (7,6 %) et l'Algérie (7,3 %).

Le tableau ci-dessous recense les données pour les six premiers mois de l'année 2008 :

Immigration au Québec selon les principaux pays de naissance

2^e trimestre 2008 et 6 premiers mois de 2008



Leurs caractéristiques

Les personnes qui immigreront au Québec sont surtout des jeunes, puisque qu'en 2008, plus de 68 % ont moins de 35 ans et 23 % se situent dans la tranche d'âge 35-44 ans. Le nombre de femmes (49,4 %) et d'hommes (50,6 %) est pratiquement semblable.

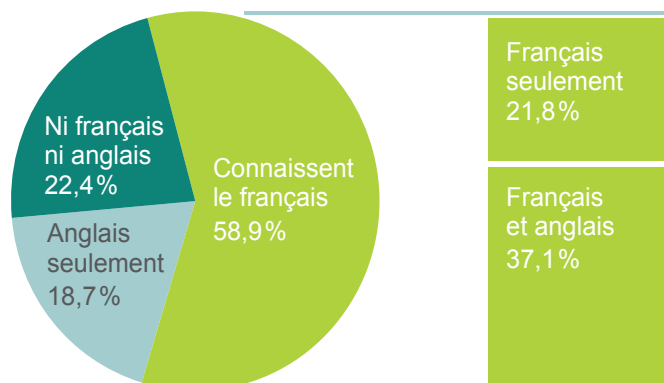
La plupart des immigrants sélectionnés ont effectué des études (près de 70 % ont fait au moins 14 années d'études) et plus de 60 % d'entre eux ont une maîtrise de la langue française au moment de leur arrivée.

Le saviez-vous ?

Au second trimestre 2008, près de 74 % des immigrants ont déclaré vouloir s'installer à Montréal, 6 % en Montérégie et 5 % dans la ville de Laval alors que seulement 4,6 % ont mentionné désirer habiter la capitale nationale.

Connaissance linguistique

2^e trimestre 2008



Les professions recherchées

Les immigrants actifs ont des qualifications reliées aux sciences appliquées et aux sciences de la nature, au secteur des affaires, de la finance et de l'administration, aux sciences sociales, à l'enseignement et à la vente et aux services. C'est donc principalement dans ces domaines d'activités qu'ils recherchent un emploi.

Le saviez-vous ?

Les immigrants utilisent massivement et majoritairement Internet (2/3) dans leur recherche d'emploi.

L'utilisation du courriel est largement répandue pour envoyer des candidatures ou communiquer avec les ressources humaines des entreprises.

1.3 Définir une politique de diversité pour bâtir un plan de recrutement de compétences interculturelles

Définir la diversité culturelle

La culture se définit comme étant « l'ensemble des usages, des coutumes, des manifestations artistiques, religieuses, intellectuelles qui définissent et distinguent un groupe ou une société ». Le terme « diversité culturelle » traduit donc communément le fait que chaque pays se

différencie par la ou les races, la ou les langues, la ou les religions et les coutumes et traditions sociales qui le composent.

Au sein d'une entreprise, la diversité culturelle va donc se manifester par le fait que les employés peuvent être de race différente, avoir des convictions religieuses diverses, parler le français mais aussi d'autres langues et enfin avoir des pratiques professionnelles et sociales qui diffèrent.

Le défi de la direction va se situer dans l'art de tirer les meilleurs avantages de cette diversité pour le bénéfice de la compagnie tout en respectant cette diversité, source de richesse mais aussi d'écueils potentiels.

Intégrer la diversité culturelle dans les valeurs d'entreprise et des dirigeants

Les valeurs véhiculées par les dirigeants sont fondamentales : énoncer sa vision et la faire partager pour trouver des personnes qui la partagent et y adhèrent. L'entrepreneur devra mettre en avant des valeurs d'égalité, de respect de l'individu et de ses différences, d'équité et de transparence et devra expliquer ses motivations et ses choix et raisons qui le poussent vers la diversité culturelle pour y faire adhérer tout son personnel.

Définir une politique spécifique à la diversité culturelle

Selon le plan d'affaires et la stratégie de l'entreprise, le dirigeant va bâtir et rédiger une politique, spécifier des objectifs et réaliser un plan d'action précis.

- Dans un premier temps, il vous faut analyser vos effectifs : les composantes, la répartition, les structures d'âge... Cette analyse de situation de départ est un outil de base pour élaborer une stratégie de diversité.
- Ensuite, il faudra définir les objectifs de la politique pour expliquer les motifs et les raisons pour lesquels vous favorisez l'ouverture. Votre politique valorisera la diversité en favorisant l'embauche de travailleurs immigrants, en reconnaissant et en proclamant l'apport positif pour l'entreprise. L'équité est un principe de base qui doit être mis en avant pour éviter les discriminations et traiter l'ensemble du personnel de façon égalitaire.
- Puis, rédigez en quelques points un plan d'action de la société pour favoriser l'intégration.
- Faites participer vos gestionnaires et faites-les adhérer à la démarche.

La gestion des différences repose en grande partie sur la qualité de l'encadrement, dont le rôle premier est alors de valoriser la différence. Le gestionnaire doit se prononcer sans équivoque sur la valeur de la diversité. La valorisation de la différence passe en premier lieu par une analyse de la réalité culturelle par le gestionnaire. Ensuite, par une prise de conscience de l'interaction entre cette réalité et la situation de l'entreprise, et ce, en vue d'un ajustement. Le gestionnaire doit s'employer à éliminer les obstacles qui empêchent les personnes d'optimiser leur rendement tout en veillant à ce que la productivité de l'organisation soit optimisée. Pour ce faire, il doit mettre en place des mécanismes qui mettent en relief les valeurs d'égalité et de respect au sein de son équipe. Le gestionnaire doit apprendre à intégrer la différence avec ses avantages et les obligations au sens législatif dans sa pratique de gestion. Il doit intégrer la diversité dans l'esprit d'organisation.

Communiquer autour de la diversité culturelle

D'une façon officielle, engagez-vous pour la diversité et faites-le savoir.

Écoutez votre personnel et expliquez-lui pourquoi vous mettez en marche une telle politique et une telle démarche.

Faites du « Marketing Diversité » sur votre site, dans vos communiqués, mais également dans vos offres d'emplois.

Déterminer un plan de dotation global pour la compagnie

Les ressources humaines conçoivent en général pour l'ensemble de l'entreprise un plan de recrutement annuel. On y retrouve le nombre de postes à recruter, les intitulés et les descriptions, la planification dans le temps et un budget associé. Pour ce faire, le département analyse le taux de roulement, les départs à la retraite, l'effectif de la société, les contrats à venir et les besoins en personnel.

Élargir les stratégies de recrutement et identifier les postes dédiés aux immigrants

Pour chaque fonction définie, il va falloir analyser les responsabilités et les profils de compétences pour savoir quels sont les postes qui pourront être pourvus par des immigrants.

Dans un deuxième temps, il sera nécessaire d'examiner pour ces postes les compétences à maîtriser à l'embauche et les compétences à acquérir lors de l'emploi.

1.4 Avoir connaissance des disparités dans les normes du travail

Les normes et conditions de travail sont au Québec un droit essentiel des salariés régi par la loi. Il faut cependant savoir que celle-ci peut singulièrement différer d'un pays à l'autre, ce qui pourrait induire des incompréhensions chez les immigrants nouvellement arrivés au Québec et embauchés dans votre entreprise.

Ceux-ci, même s'ils devront se conformer aux règles en vigueur dans l'entreprise, auront certainement besoin de quelques explications pour en comprendre les subtilités.

Sans pour autant en devenir expert, nous vous conseillons donc de demander à votre service de ressources humaines de se familiariser avec quelques-unes des grandes différences existantes entre les normes du travail au Québec et certaines autres régions du monde. À titre indicatif, ces différences portent généralement sur :

- La durée du temps de travail hebdomadaire
- Les horaires de la journée de travail
- Certaines clauses du contrat de travail (durée de préavis, durée de la période de probation, procédures de terminaison de contrat, etc.)
- La durée des congés payés et la nature des jours fériés

Afin de faire un premier pas, des fiches synthèses sur les principaux pays d'origine des immigrants de la région sont proposées en annexe. Elles donnent un aperçu de certaines de ces différences pour les pays qui fournissent au Québec le plus gros contingent de personnel immigrant.

1.5 Maitriser l'importance des différences culturelles

Pour comprendre et apprécier le potentiel des employés immigrants que vous allez engager, vous devrez appréhender certaines différences culturelles essentielles à une bonne communication.

Ainsi, deux cultures peuvent se différencier principalement par :

- La notion d'espace vital et la conscience de soi
- Le style de communication et la langue
- La tenue et les apparences vestimentaires
- Les habitudes alimentaires
- La notion de temps et de conscience du temps
- La nature des relations sociales avec la famille, les amis et les relations
- Les valeurs et les normes de la société
- Les croyances et les habitudes
- Les habitudes et les pratiques de travail

Le premier niveau de comparaison des cultures peut se faire en distinguant les cultures occidentales des cultures non occidentales, dont le tableau ci-après vous rappellera les principaux fondements :

Normes et valeurs culturelles	Cultures occidentales	Cultures non occidentales
Espace vital	Contact plus informel Poignée de main	Contact plutôt formel Poignée de main, étreinte
Communication et langue	Communication directe et explicite Orientation vers le contenu et le sens des mots	Communication plus indirecte et implicite Le contexte est important
Tenue et apparence	Code vestimentaire souple Style d'habillement comme une règle de savoir-vivre	Style d'habillement vu comme un symbole du statut social

Normes et valeurs culturelles	Cultures occidentales	Cultures non occidentales
Habitudes alimentaires	Repas rapides et alimentation perçue comme une nécessité	Les repas représentent un moment social important
Temps et conscience du temps	Conscience du temps linéaire et précise Ponctualité de rigueur	Conscience du temps souple et relative Le temps consacré aux relations sociales est très important
Nature des relations sociales	Notion de famille restreinte au premier cercle et recherche d'autonomie Accentuation de la valeur de la jeunesse	Notion de famille élargie et notion de responsabilité vis-à-vis de cette famille Respect profond pour l'âge qui confère un statut social
Valeurs et normes	Individualisme fort et recherche d'indépendance Dialogue direct et confrontation autorisée	Société à orientation collective et conformité aux règles sociales Recherche d'harmonie dans le dialogue et la résolution de conflits
Croyances et attitudes	Valeurs liées à l'égalité des sexes, possibilité d'affirmer des opinions et de contester l'autorité Prise en main de sa destinée	Sociétés hiérarchisées et respect de l'autorité et de l'ordre social Rôles des hommes et des femmes souvent différents Fatalité et acceptation des péripéties de la vie
Pratiques de travail	Orientation centrée sur les tâches à réaliser Valorisation de la performance individuelle	Mise en valeur des relations sociales et du groupe Valorisation liée à l'ancienneté Le travail est vital et perçu comme une nécessité

Quelques caractéristiques propres aux cultures des principaux pays d'origine des immigrants de la région de Québec

Les fiches-pays consultables en annexe donnent un aperçu de quelques caractéristiques culturelles des pays qui fournissent les principaux contingents d'immigrants au Québec.

Vous y découvrirez à titre d'exemple :

Qu'en Belgique, les pratiques de travail sont guidées par le pragmatisme. Les Belges ont un côté pratique et concret, un sens du dialogue et du compromis (plutôt qu'une approche basée sur l'affrontement) qui les conduit à échanger pour trouver les compromis nécessaires et aboutir à un accord. Le tout dans un contexte où la relation hiérarchique est relativement marquée et respectée.

Qu'en France, les rapports humains sont basés sur le respect de la hiérarchie sociale et l'âge de l'interlocuteur. Le rang social et le statut que confère un emploi sont jugés très importants. Le vouvoiement reste fréquent et il existe toujours un certain protocole à respecter dans les rencontres. L'appellation par le prénom et le tutoiement se pratiquent plus couramment dans les entreprises technologiques, mais reste limité dans les relations d'affaires. Enfin, les Français n'hésitent pas à exprimer leurs émotions, positives ou négatives, en public.

Qu'au Maghreb (principalement Algérie, Maroc et Tunisie), les contacts avec les gens sont en général très chaleureux, mais il faudra cependant un peu plus de temps pour gagner la confiance d'un Algérien que d'un Marocain. Le sens de la hiérarchie est très développé et vous constaterez une attitude très respectueuse vis-à-vis d'un responsable. Le vouvoiement est la règle, car elle marque le respect même si cette barrière tombe après quelque temps.

La relation entre les hommes et les femmes est plus distante que celle existante dans la société québécoise.

Le saviez-vous ?

Le meilleur moyen de lever une ambiguïté de communication dans un contexte multiculturel est la reformulation. Cette approche vous amènera à redire avec vos mots ce que votre employé a formulé et à vous assurer qu'il est d'accord. Dans certains cas et si vous constatez un effet de surprise face à vos propos, reformulez votre phrase avec d'autres mots pour mieux faire passer votre message.

Illustrations de l'impact de certaines différences culturelles en milieu professionnel

Les Européens partagent un ensemble de valeurs implicites du fait de leur histoire. L'Europe est en effet constituée de pays ayant vécu des invasions, des guerres, des mouvements historiques et des centaines d'années d'existence. De ce fait, certaines règles tacites de politesse, par exemple, régissent leurs relations. Ces règles tacites sont difficiles à percevoir pour un non Européen et peuvent rendre difficiles les prises de contact.

Par exemple, dans les pays latins d'Europe, tels la France, l'Espagne, l'Italie ou même la Belgique, il existe quantité de règles de politesse à mettre en œuvre lorsqu'une relation s'établit (alors que dans les pays anglo-saxons, les choses se feront plus simplement). En pratique, lorsqu'un nouvel arrivant en provenance de ces pays entre en contact avec un Québécois, il aura une approche qui apparaîtra comme formelle, voire snob, tandis que l'Européen pourra juger la manière québécoise un peu brute et directe.

En termes de distance hiérarchique, les pays latins pratiquent une grande distance hiérarchique. Elle se traduit aussi dans une organisation d'entreprise plus hiérarchisée, par des encadrements intermédiaires plus nombreux et un système décisionnel plus centralisé. La prise d'initiative personnelle est aussi moins favorisée et les employés devront se référer à leur supérieur hiérarchique pour la majorité des décisions à prendre. À leur arrivée au Québec, ces personnes pourront se sentir un peu déboussolés devant la liberté d'action accordée au travail ou encore par le fait que leur opinion soit non seulement requise mais aussi écoutée.

Sachez aussi que l'éducation est également primordiale dans la construction d'une mentalité, positive ou non. Dans les pays latins d'Europe, à l'inverse de la culture nord-américaine, les personnes en recherche d'emploi ont plus de mal à se vendre et à se mettre en valeur. Ils seront parfois un peu plus réticents aussi à accepter des postes où la prise de risque est importante, car l'échec est beaucoup moins toléré dans leur culture qu'il ne l'est en Amérique du Nord.

Enfin, nous terminerons ce volet par l'aspect linguistique qui peut, dans certains cas, être trompeur. Ce sont avec les ressortissants des pays francophones d'Europe qu'il faudra être le plus vigilant sur la bonne compréhension de votre message, car il existe quelques différences qui pourraient conduire à des contresens dans votre contexte de travail. Ainsi, lorsqu'on dit au Québec « Je vais y penser » pour écarter poliment un sujet qui n'est pas à l'ordre du jour, un Européen va interpréter ce message comme « Il va y réfléchir et prendre en considération ma demande », ce qui va générer chez lui beaucoup d'attente. Ou lorsque vous demandez à votre employé de « prendre une chance » pour l'inciter à oser, sachez qu'il peut l'interpréter différemment comme une incitation à opter pour une approche hasardeuse, car l'expression se dit « prendre un risque » dans sa langue.

Conseils de lecture

Le sujet de la maîtrise des différences culturelles est vaste et nécessite un effort d'appropriation. Nous vous conseillons ci-après des références qui pourront vous être utiles dans cette démarche.

Daniel Bollinger, Geert Hofstede - *Les différences culturelles dans le management* - Les éditions d'Organisation, 1987

Joseph Aoun – *Gérer les différences culturelles* - Éditions MultiMonde, 2004

Jean Benoit Nadeau – *Les Français ont aussi un accent et Pas si fou ces Français* - Édition Payot

M. Jonhson, KT Moran – *Faire des affaires en Europe* – Guide Culturel - Topéditions

Morrisson Conaway & Boreden – *How to do business in sixties countries* – *Kiss, Bow or Shake hands* - Bob Adams inc. Publisher

Le saviez-vous ?

- Chaque culture a ses priorités et ses valeurs.
- L'utilisation d'une même langue ne suppose pas une même culture.
- La signification d'une phrase est différente suivant la culture.
- Chaque culture a son propre rythme et ses codes corporels.
- Le compliment diffère d'une culture à l'autre.

Témoignage :

« Symbiose Technologies est une entreprise en technologies de l'information spécialisée en conseils de gestion, en conseils stratégiques, en développement d'applications Web et en développement d'applications mobiles. Créée en 2002, Symbiose a connu ces dernières années une forte croissance en raison du développement de sa clientèle, mais également avec le lancement d'une nouvelle gamme de produits logiciels tout à fait novateurs. Tout au long de sa croissance, la direction a priorisé la fonction ressources humaines en insistant d'abord sur les conditions d'emploi, mais aussi sur l'ensemble des éléments qui font en sorte que l'employé sera reconnu et valorisé et qu'il pourra se développer à son plein potentiel.

Confrontés comme tant d'autres entreprises à des difficultés de dotation, nous avons décidé de nous tourner vers l'immigration pour combler une partie de nos postes en embauchant, il y a quelques mois, notre premier employé venant du Maroc et tout dernièrement un second provenant du Brésil.

Nous nous appuyons aussi régulièrement sur des organismes d'aide à l'intégration de la région. Enfin, tout récemment, Symbiose a participé, en novembre 2008, à la mission de recrutement international en France et en Belgique, organisée par PÔLE Québec Chaudière-Appalaches, Emploi-Québec et la Ville de Québec.

Symbiose s'est résolument engagée dans la voie de l'immigration et fait le pari que cette décision sera la bonne pour combler ses besoins de main-d'œuvre qualifiée et lui permettre de poursuivre sa stratégie de croissance. »

Dary Morin

Président - Symbiose Technologies
www.symbiose-tech.com

1.6 Comprendre les processus d'immigration et les différents visas

Chaque immigrant arrivant en terre québécoise est passé par un long parcours pour obtenir les visas nécessaires à son acceptation.

Il est important pour l'entreprise de connaître les grandes étapes de cette démarche afin de mieux cerner la situation exacte de la personne que vous souhaitez engager et aussi pour comprendre les démarches administratives à effectuer si vous devez intervenir dans ce processus pour faciliter l'engagement d'une personne immigrante.

Le saviez-vous ?

Il existe différents statuts pour les personnes se trouvant au Québec :

Résident permanent : c'est une personne qui a obtenu l'autorisation de s'établir de façon permanente sur le territoire canadien.

Résident temporaire : ressortissant étranger qui est autorisé pour une période déterminée à être présent sur le territoire. Il peut être soit un travailleur temporaire, un étudiant étranger, un visiteur (touriste).

Réfugié : l'asile va être conféré et la personne pourra séjourner sur le territoire pour une période indéterminée (d'après la convention de Genève ou d'après la convention contre la torture).

1.6.1 Les visas de résidents permanents

L'immigration est une compétence partagée entre les gouvernements du Québec et du Canada. Il y a donc deux paliers à satisfaire. C'est l'accord Canada-Québec en matière d'immigration du 1^{er} avril 1991 qui encadre ce partage de responsabilités. La démarche est assez longue et il faut compter en moyenne entre 12 et 18 mois¹ pour l'obtention d'un visa de résident permanent.

La responsabilité du gouvernement provincial couvre trois aspects :

- déterminer le volume d'immigrants;
- sélectionner les candidats et définir les critères de sélection;
- accueillir et intégrer les personnes immigrantes.

La responsabilité du gouvernement fédéral consiste à :

- établir les volumes annuels pour l'ensemble du Canada;
- définir et appliquer les critères d'entrée et de séjour;

¹ Le délai peut être plus long pour certains pays.

- définir les normes de traitement et les catégories d'immigration;
- admettre les immigrants sur le territoire du Canada.

Le processus d'obtention du visa permanent comporte trois grandes étapes :

Étape préalable : l'évaluation.

L'immigrant peut remplir une évaluation préliminaire d'immigration (EPI) sur le site Internet d'Immigration-Québec (www.immigration-quebec.gouv.qc.ca) pour évaluer ses chances d'être sélectionné par le Québec. L'outil est accessible en ligne et permet d'obtenir rapidement une réponse.

Les facteurs de sélection pour l'admissibilité d'un immigrant au programme d'immigration des travailleurs qualifiés sont les suivants :

- sa formation, le niveau de scolarité et le domaine de formation;
- son expérience professionnelle;
- son âge;
- sa connaissance du français et de l'anglais;
- ses séjours effectués au Québec et les liens de parenté avec un citoyen canadien ou un résident permanent au Québec;
- les caractéristiques liées à son conjoint, le cas échéant;
- sa capacité d'autonomie financière.

A) La sélection du Québec et son certificat de sélection (CSQ)

Le Québec est responsable de la sélection des candidats souhaitant s'installer sur son territoire. À la suite de l'envoi du formulaire de demande et en cas de sélection, un certificat de sélection du Québec (CSQ) est délivré pour une période de trois ans par le gouvernement du Québec. Les frais exigés par le gouvernement du Québec sont de 390 \$ pour le demandeur principal (plus 150 \$ par personne composant la famille).

B) Demande de visa et admission des travailleurs par le gouvernement du Canada

Le gouvernement du Canada est responsable de l'admission des candidats souhaitant s'installer sur son territoire. Il admet sur le territoire québécois uniquement les candidats travailleurs préalablement sélectionnés par le Québec.

Pour être admis, un candidat sélectionné doit faire une demande de résidence permanente et passer avec succès (tout comme les membres de sa famille) :

- l'examen médical : le candidat doit subir un examen médical avant de venir au Canada tout comme les personnes à charge;
- les contrôles de criminalité et de sécurité.

C) Confirmation de résidence permanente

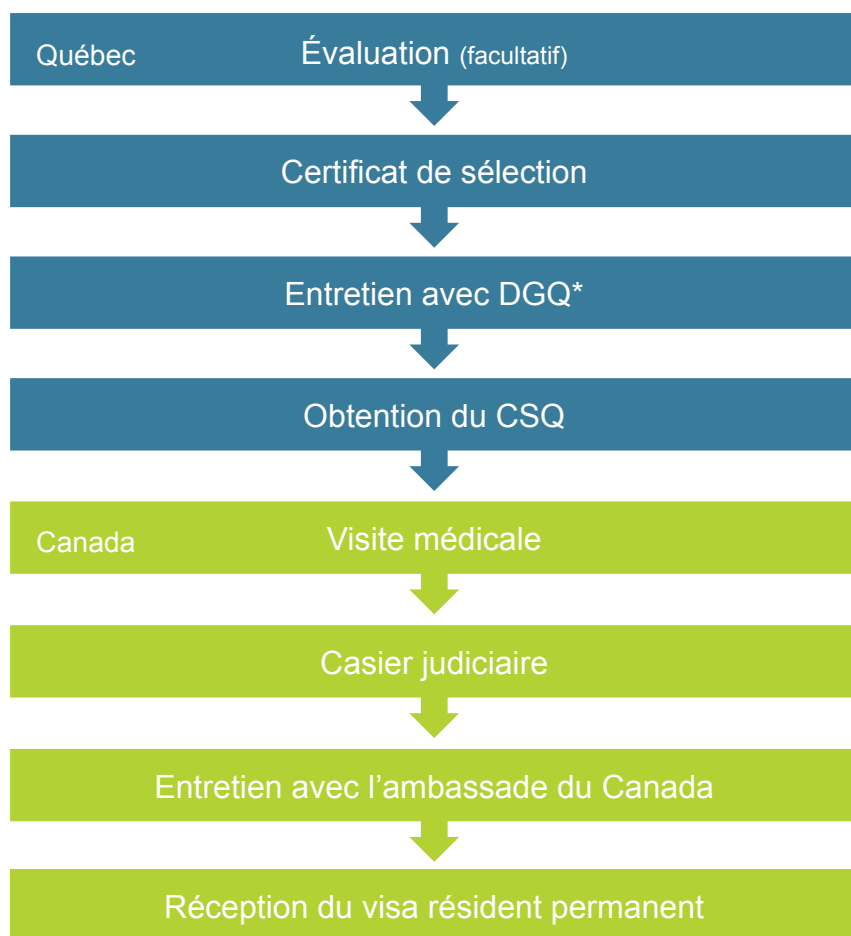
Quand la demande est acceptée, le bureau des visas émet un visa de résident permanent au nom de l'immigrant. Ce visa inclut la confirmation de résidence permanente (CRP) et le visa d'entrée qui doivent être présentés à l'arrivée au Canada.

L'immigration permanente se compose de trois catégories :

- le regroupement familial;
- les réfugiés;
- l'immigration économique, qui comprend les travailleurs qualifiés, les travailleurs autonomes, les entrepreneurs et les investisseurs.

Source : site du ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles

Toutes les étapes de la procédure sont représentées dans le schéma suivant :



*DGQ : Délégation générale du Québec

1.6.2 Les visas temporaires

Pour l'immigration temporaire, la compétence est également partagée entre les gouvernements du Québec et du Canada. La responsabilité du gouvernement fédéral est la même que pour les demandes de visas permanents.

La responsabilité du gouvernement provincial est :

- d'évaluer conjointement l'emploi proposé par l'entreprise;
- de délivrer le certificat d'acceptation du Québec (CAQ).

Le Québec doit donc se prononcer conjointement avec Ressources humaines et Développement social Canada (DRHC) sur les effets sur le marché du travail de l'offre d'emploi quand elle est soumise à une confirmation.

Un immigrant peut donc travailler temporairement au Canada grâce au visa de séjour temporaire. Mais il aura besoin de la validation d'embauche de son employeur canadien pour obtenir ce visa. Il doit cependant s'engager à occuper cet emploi pendant la période prévue et posséder les compétences requises.

Les démarches à faire par l'immigrant :

En tant que futur employé, l'immigrant que vous allez employer doit vous transmettre des documents pour qu'il puisse faire approuver son offre d'emploi temporaire :

- le formulaire Demande de certificat d'acceptation pour travail temporaire du Québec (CAQ);
- les pièces justificatives requises pour le traitement de la demande de CAQ;
- le paiement des frais exigés pour l'examen de votre demande de CAQ.

Si votre offre d'emploi est acceptée, vous devez lui faire parvenir une copie de la lettre de confirmation ainsi que deux copies de son CAQ délivré par le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles. Il en conservera une et enverra l'autre à Citoyenneté et Immigration Canada.

Lorsqu'il arrive au Canada, il devra présenter à un agent d'immigration l'autorisation de travail et son visa de séjour temporaire. Celui-ci lui remettra des formulaires à remplir pour obtenir un numéro d'assurance sociale temporaire (NAS).

Les démarches à faire en tant qu'employeur :

À titre de futur employeur, les démarches que vous aurez à entreprendre sont les suivantes :

- remplir le formulaire Demande Travailleur étranger de RHDSC et le faire parvenir accompagné, le cas échéant, des pièces justificatives requises au Centre Service Canada (travailleurs étrangers) de RHDSC;
- transmettre au MICC :
 - une copie du formulaire Demande Travailleur étranger envoyé à RHDSC et les pièces justificatives appropriées;

- le paiement des frais exigés pour l'examen d'une offre d'emploi temporaire;
- le formulaire Demande de certificat d'acceptation pour travail temporaire du Québec (CAQ) dûment rempli par le travailleur étranger;
- les pièces justificatives requises pour le traitement de la demande de CAQ;
- le paiement des frais exigés pour l'examen de la demande de CAQ;
- faire une demande de permis de travail auprès du bureau canadien des visas qui couvre votre pays.

Il existe d'ailleurs une catégorie spéciale pour les travailleurs des technologies de l'information. En raison de la grave pénurie de personnel qui sévit dans l'industrie canadienne du logiciel, le Canada a simplifié le processus d'entrée au pays pour les travailleurs dont les compétences sont très recherchées par cette industrie.

Pour plus de renseignements, consultez : www.cic.gc.ca/francais/travailler/tech-emplois.asp

Attention : l'autorisation d'emploi n'est pas considérée comme un contrat. Si les fonctions changent ou si l'emploi est prolongé, l'employeur doit communiquer avec Services Canada et le MICC pour obtenir les autorisations requises.

Les frais et les délais d'obtention :

- Avis sur le marché du travail : gratuit (les délais de traitement des demandes peuvent varier selon la région)
- Demande Travailleur étranger : 175 \$ (délai de 5 jours)
- Demande de certificat d'acceptation du Québec pour travail temporaire : 175 \$ (délai de 5 jours)
- Permis de travail : 150 \$ (les délais de traitement des demandes peuvent varier d'un bureau des visas à l'autre)

Pour plus de renseignements, consultez :

www.cic.gc.ca/francais/information/delais/internationale/15-temp-travailleurs.asp

Source : site du ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles

1.6.3 Des programmes spécifiques : PVT et programmes de mobilité

Des accords entre le Canada et différents pays relatifs à la mobilité des jeunes ont été mis sur pied. Le Canada peut fournir un permis de travail temporaire de 12 mois à des jeunes. Chaque pays a un quota assigné qui, dans certains cas, est divisé en programmes spécifiques.

Le tableau ci-dessous indique les pays qui ont signé des ententes bilatérales de mobilité internationale de la jeunesse avec le Canada, qui offre des opportunités de travail provisoire disponibles à la jeunesse étrangère venant au Canada.

Pays	PVT	Échange Jeunes Travailleurs
Allemagne	Oui	Oui
Australie	Oui	Oui
Autriche	Oui	Oui
Belgique	Oui	-
Corée	Oui	-
Danemark	Oui	-
France	Oui	Oui
Irlande	Oui	-
Italie	Oui	-
Japon	Oui	-
Lettonie	Oui	Oui
Nouvelle-Zélande	Oui	Oui
Norvège	Oui	Oui
Pays-Bas	Oui	Oui
République tchèque	Oui	Oui
Suède	Oui	Oui
Suisse	Non	Oui

Source : site des Affaires étrangères et Commerce international Canada, *Dans l'intérêt de la jeunesse étrangère et des employeurs canadiens*: www.international.gc.ca.

Le Permis Vacances Travail (PVT)

Le Programme Vacances Travail est une belle opportunité pour un jeune étranger de venir faire un séjour d'un an au maximum au Canada ou au Québec. Il est destiné aux jeunes qui désirent effectuer un séjour de découverte touristique et avoir une expérience au Québec ou au Canada. C'est un permis de travail temporaire, ouvert, ne nécessitant pas d'employeur spécifique.

Ce programme n'est pas destiné aux étudiants stagiaires. On ne peut y participer qu'une seule fois et le permis de travail ne peut ni être renouvelé ni prolongé. Il ne s'adresse pas aux personnes voulant un contrat de travail de longue durée. Le jeune étranger devra payer son billet d'avion, ses frais d'assurances et tous les frais liés à son séjour.

Les procédures sont simples : le candidat doit remplir le formulaire adéquat, réunir les documents demandés (photos, photocopie du passeport, preuve de fonds, CV, lettre de motivation, et relevé d'identité bancaire), payer les frais inhérents à la demande par virement bancaire (environ 100 euros ou 150 \$).

Il recevra alors une lettre d'autorisation par courriel. Par la suite, il devra souscrire à une assurance et en présenter la preuve à son arrivée au Canada.

Liens utiles :

www.pvtistes.net

www.acs-ami.com/fr/info-voyage/visa-vacances-travail.html

Entente de mobilité pour les jeunes : emploi de perfectionnement ou développement professionnel

Divers accords ont été signés pour la mobilité des jeunes et l'échange de jeunes travailleurs. Les programmes dépendent du pays. Vous pouvez consulter les différents programmes sur le site Internet

www.international.gc.ca.

En France, par exemple, on retrouve le programme Emploi de perfectionnement. Il s'adresse par contre aux jeunes professionnels qui souhaitent acquérir une expérience professionnelle pour un contrat à durée déterminée et une période de 18 mois maximum.

www.dfait-maeci.gc.ca

En Suisse, il existe un programme de développement professionnel qui s'adresse aux jeunes ayant suivi une formation professionnelle d'au moins deux ans souhaitant ajouter un complément à leur formation technique ou professionnelle dans leur champ de compétence sous couvert d'un contrat de travail (maximum de 18 mois).

geo.international.gc.ca

Pour plus de renseignements, regardez sur les sites des ambassades.

BLOC 2

RECRUTER EFFICACEMENT

2.1 Les correspondances de niveaux de formation

Pour recruter efficacement, il est nécessaire d'avoir une vue d'ensemble sur les programmes de formation dans les pays d'origine du personnel immigrant afin d'en connaître les grandes lignes. En Europe, le système universitaire a été récemment harmonisé entre la plupart des pays et se rapproche maintenant fortement du modèle nord-américain. Pour les pays du Maghreb, le système d'éducation s'est inspiré largement du système français.

Vous trouverez dans le paragraphe suivant un aperçu des éléments essentiels qu'il faut apprivoiser pour être en mesure d'évaluer le niveau de formation des personnes que vous aurez en entrevue.

2.1.1 Uniformisation des formations en Europe

Les gouvernements européens se sont engagés, à travers le processus de Bologne, à développer un système qui garantira un enseignement de qualité dans toute l'Europe. Ce processus vise à créer un espace européen de l'enseignement supérieur (EEES) d'ici 2010.

Le processus de Bologne et l'EEES

Le processus de Bologne poursuit également d'autres objectifs importants comme l'adoption de diplômes facilement comparables, l'introduction d'un système en trois cycles (licence/master/doctorat), la mobilité des étudiants et des enseignants, ainsi que la reconnaissance des qualifications et des périodes d'études.

L'espace européen de l'enseignement supérieur permettra à l'Europe de disposer d'une base de connaissances plus large et de meilleure qualité, de construire une économie de la connaissance et d'assurer la durabilité et une plus grande cohésion. L'EEES permettra aux étudiants de se déplacer plus facilement d'un pays à un autre afin d'y poursuivre leurs études ou d'y trouver un emploi.

Les étudiants peuvent bénéficier de procédures de reconnaissance simplifiées. Les normes relatives aux diplômes universitaires et les normes d'assurance qualité seront maintenant plus compatibles et plus facilement comparables dans toute l'Europe.

Harmonisation des formations : trois diplômes (licence/master/doctorat)

L'organisation des études de l'enseignement supérieur se réalise autour de trois niveaux de sortie (appelés « LMD ») : la licence, le master, le doctorat.

Les cursus d'études seront découpés en unités de valeur définies en « crédits européens » capitalisables et transférables d'un pays à l'autre (ECTS) : 180 crédits pour le niveau licence, 300 pour le niveau master, 480 pour le doctorat. Les enseignements sont organisés en semestres : 6 semestres pour la licence, 4 semestres pour le master.

La notion de crédits intègre tout ce qui participe à la formation des étudiants (cours, stage, projets, travail personnel...).

2.1.2 Comparaison des formations

L'évaluation comparative des études effectuées hors du Québec est une comparaison générale entre deux systèmes éducatifs officiels. Elle établit une correspondance entre les diplômes et est donnée seulement à titre indicatif. C'est un service rendu par le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles. Il existe sur le site des guides de correspondances avec le Chili, la Chine, la France, le Maroc, et le Rwanda.

www.immigration-quebec.gouv.qc.ca

Vous trouverez également les tableaux comparatifs des diplômes dans le *Guide des procédures d'immigration pour les travailleurs qualifiés permanents avec 22 pays* : (Algérie, Argentine, Belgique, Brésil, Bulgarie, Chine, Colombie, Égypte, États-Unis, France Haïti, Inde, Iran, Liban, Maroc, Mexique, Moldavie, Pakistan, Pérou, Philippines, Roumanie, Russie, Suisse, Tunisie, Ukraine, Venezuela).

Guide des procédures d'immigration

Annexe 3 : Tableau comparatif des diplômes :

www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=7&file=GPI_3_1

[Annexe_3.pdf](#)

Le système européen LMD						Années d'études
3 ^e cycle			Doctorat			9
						8
						7
						6
2 ^e cycle			Master 2			5
			Master 1			4
IUP 2		Licence 3 Licence 2 Licence 1		Licence Pro	1 ^{er} cycle	3
IUP 1						2
						1

2.2 Conditions salariales à offrir et niveau de vie dans la Capitale-Nationale

Lors de l'entrevue ou au moment de l'établissement du contrat de travail, vous aurez certainement à apporter des éléments de réponse aux immigrants qui vous questionneront sur le salaire et les conditions de vie dans la région de la Capitale-Nationale. En effet, il est important pour une personne qui arrive au Québec de percevoir quelle sera sa situation en fonction du salaire qui lui est proposé.

Voici quelques éléments qui vous permettront d'apporter des réponses sur une base plus quantitative :

Les conditions salariales et niveau de vie dans la région de Québec

Revenu annuel médian* (2005) – Couple avec ou sans enfants et familles monoparentales

Localisation	\$ CA
Canada	60 600
Ville de Québec	64 900
Sherbrooke	56 100
Montréal	58 600

* Le revenu médian est le revenu qui partage exactement en deux la population : la moitié de la population dispose d'un revenu plus élevé et l'autre moitié d'un revenu moins élevé.

Source : Statistique Canada

Revenu annuel moyen selon le type de ménage (2006)

Type de ménage	Revenu total (\$ CA)	Revenu disponible* (\$ CA)
Personne seule	30 276	25 143
Famille	72 153	59 124
Couple sans enfants (2 revenus)	63 601	51 833
Couple avec enfants (2 revenus)	86 854	70 143
Monoparental chef femme	38 946	35 056
Monoparental chef homme	69 627	54 408

* Le revenu disponible est le revenu après impôts.

Source : Statistique Canada

2.3 Les correspondances et les intitulés de postes

Les fonctions ou les dénominations de postes peuvent différer entre le Québec et les autres pays francophones. Il est donc nécessaire d'utiliser la bonne terminologie si vous recherchez un candidat et que vous devez afficher le poste sur un site d'emploi étranger.

Voici quelques exemples types :

- Chef de la direction : directeur général
- Représentant aux ventes : commercial, technico-commercial ou vendeur
- Vice-président : Directeur
- Directeur : Responsable de service
- Conseiller : Consultant

Dans les domaines techniques, comme en technologies de l'information, il existe quelques nuances, mais elles sont limitées et l'intitulé du poste reste compréhensible par tous. Pour plus de renseignements au Québec, consultez le site de classification nationale des professions.

Dans chaque pays, vous retrouverez une classification propre.

En France, par exemple, on retrouve la nomenclature des Professions et Catégories Socioprofessionnelles (PCS). Pour plus de renseignements, consultez le site : www.insee.fr.

2.4 Les organismes et associations qui peuvent vous soutenir

Il existe un grand nombre d'associations qui peuvent vous aider à faire le lien entre les immigrants et votre entreprise.

Les organismes suivants vous offrent des services d'aide à l'intégration en emploi :

- Agence nationale de l'accueil des étrangers et des migrations
- Centre R.I.R.E. 2000
- Groupe Intégration Travail
- Option-travail
- Réseau canadien des entreprises d'entraînement
- Service d'orientation et d'intégration des immigrants au travail

Le site Internet Emploi-Québec du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale regorge d'informations :

- connaître l'état du marché de l'emploi au Québec et à Québec;
- obtenir des services d'aide à l'emploi.

L'Association des centres de recherche d'emploi du Québec est un réseau d'organisations spécialisées en recherche d'emploi et en insertion professionnelle qui peut vous fournir de l'aide. Pour plus de renseignements, consultez le site : www.cre.qc.ca

Le site des organismes communautaires d'aide à l'intégration en emploi vous offre de multiples possibilités de recherche et de consultation d'information relative aux services offerts dans les régions de Québec : www.inforgravail.qc.ca

Consultez aussi le site de Libre Emploi qui a pour mission d'offrir à la population des services d'assistance ponctuelle et personnalisée en recherche d'emploi : www.libreemploi.qc.ca

Le portail de la Ville de Québec pour l'intégration des familles qui accompagnent le candidat que vous allez recruter.

La Chambre de commerce de Québec et son portail : www.emplois-immigrants.com

Le site du MICC pour toutes les questions relatives aux visas.

Témoignage :

« Intégrateur-conseil en affaires et en technologies de l'information (TI), DMR figure parmi les leaders dans le marché québécois depuis 1973. Alliant maîtrise des affaires et connaissance des technologies de pointe, nos équipes multidisciplinaires transforment les objectifs d'entreprise de nos clients en résultats d'affaires tangibles.

Conseils d'experts, conception de solutions intégrées et novatrices, gestion intérimaire et gestion de projet, autant de domaines dans lesquels nos conseillers interviennent avec succès.

DMR, ouverte sur le monde

Face à sa croissance et à la pénurie de main-d'œuvre dans son domaine, DMR s'est naturellement tourné vers l'embauche de personnes issues de l'immigration et a adapté au fur et à mesure ses outils de recrutement et d'intégration en emploi.

Chaque année, DMR embauche de nombreux immigrants qui s'intègrent rapidement à l'organisation. Chez DMR, les employés forment un groupe solidaire où chacun peut grandir dans le respect et la compréhension mutuelle et où l'apport des gens issus de différentes cultures est grandement apprécié. Sur les 850 employés de DMR à Québec, on retrouve 111 personnes immigrantes de 23 nationalités différentes. Des gens de tous les continents y travaillent et plusieurs pays sont représentés :

- Afrique : Algérie, Côte d'Ivoire, Bénin, Congo, Sénégal, Togo, Maroc, Tunisie, Mauritanie, Liban

- Amériques : Argentine, Brésil, Chili, Venezuela, Colombie, Bolivie, Mexique, Haïti
- Asie : Vietnam, Chine
- Europe : France, Roumanie, ex-Yougoslavie

Il est primordial de recruter des candidats de divers pays pour une meilleure intégration et de profiter de tous les bassins de compétence disponibles.

Une politique de recrutement adaptée

Depuis une dizaine d'années, DMR a mis en place des outils de recrutement et d'intégration. En fait, DMR utilise plusieurs incitatifs pour recruter des personnes immigrantes : reconnaissance des expériences de travail acquises et des diplômes obtenus à l'étranger, excellentes conditions salariales, possibilités d'avancement intéressantes, etc.

Pour faciliter le recrutement et inciter les immigrants qualifiés en informatique à postuler chez DMR, des partenariats ont été établis avec des organismes sans but lucratif de Québec, tels que le SOIIT, l'ANAEM, la Chambre de commerce de Québec et le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles. Les offres d'emploi leur sont régulièrement envoyées et une attention particulière est portée aux candidatures présentées.

DMR a aussi établi des liens avec des organismes sans but lucratif de Montréal, en particulier avec les organismes le Collectif et Promis puisque la grande majorité des immigrants arrivent à Montréal. Ces organismes, par le biais de leur programme de régionalisation, sensibilisent les candidats sur les postes offerts en région, les réfèrent à DMR et les accompagnent dans leur installation.

DMR favorise aussi les recommandations d'immigrants déjà en emploi dans l'entreprise. Ce sont les meilleurs ambassadeurs de la compagnie.

L'équipe de recrutement comprend, entre autres, une conseillère de nationalité étrangère formée en communication interculturelle. DMR s'assure d'éliminer les obstacles à l'embauche, surtout au moment des entrevues, tels que les biais culturels et les préjugés. Elle demeure disponible pour les personnes qui ont besoin d'un accompagnement plus particulier.

Par ailleurs, DMR utilise son site Web et les médias écrits pour présenter sa mission et ses valeurs d'ouverture à la diversité culturelle. À ce propos, DMR a participé cette année au lancement d'un calendrier faisant la promotion de l'embauche d'immigrants et présentant leur contribution au sein d'entreprises québécoises.

Parallèlement, DMR a étendu en 2008 son recrutement à l'étranger. Plusieurs missions ont été réalisées (Tunisie, France, Belgique). La première de sa propre initiative, la deuxième organisée par l'ANAEM et la troisième en collaboration avec PÔLE Québec Chaudière-Appalaches.

Pour une intégration réussie

Chez DMR, l'intégration des immigrants est prise au sérieux. Appuyé par la haute direction, les employés et une sensibilisation des clients, un programme d'accueil personnalisé a été

mis en place : journée d'accueil, visite de l'entreprise, suivis réguliers avec le personnel des ressources humaines, réalisation d'un guide d'information pratique sur le Québec et sur l'entreprise, jumelage socioculturel, etc. DMR les soutient aussi dans leurs démarches d'immigration, notamment dans l'obtention d'un permis de travail et dans leur demande de résidence permanente par la suite. De plus, un programme de mentorat aide les employés à s'orienter au sein de l'organisation et plusieurs mentors sont formés à la communication interculturelle. DMR a d'ailleurs comme objectif d'en former plus au cours de l'année 2009.

DMR offre aussi divers ateliers d'aide à l'intégration, ainsi que des cours de français aux employés dont le français n'est pas la langue maternelle. Elle rembourse aussi les frais de scolarité à ceux qui désirent suivre ces cours à l'extérieur des bureaux de DMR. Il est à noter que DMR compte dans ses rangs des personnes qui peuvent soutenir les immigrants dans la rédaction de leurs documents si besoin est.

De plus, un groupe multiculturel a été créé au début des années 2000 pour favoriser le sentiment d'appartenance et les échanges entre les employés d'origine immigrante et les membres du personnel de DMR, notamment des mentors, chargés de projet, membres de la direction. Tout au long de l'année, des rencontres informelles sont organisées : 5 à 7, vins et fromages, dégustations de mets traditionnels, rencontres musicales, etc. Composé à l'origine d'une vingtaine de personnes, le groupe compte à l'heure actuelle 111 membres.

DMR respecte les exigences culturelles et les coutumes de ses employés. Par exemple, à l'occasion des événements sociaux, DMR veille à ce qu'il y ait toujours un choix de menu.

Un succès reconnu

Ce qui rend l'intégration des personnes immigrantes chez DMR réussie, c'est bien sûr l'ouverture de tous ceux qui y travaillent. Mais ce sont aussi les actions concrètes posées pour accueillir les personnes d'origine étrangère. La Chambre de commerce de Québec a d'ailleurs reconnu la qualité de la politique de recrutement et d'intégration d'employés immigrants de DMR en 2005, en lui remettant le prix Entreprise du monde, 31 employés et plus.

Réussir l'intégration des immigrants au sein d'une organisation est donc possible. De nombreux programmes existent d'ailleurs pour soutenir les organisations, notamment le programme PRIIME mixte d'Emploi-Québec, auquel DMR a eu recours à l'occasion. Ce programme, plus qu'une aide financière, permet aussi d'avoir le soutien d'organismes spécialisés tel que le SOIIT. Les organismes en employabilité, le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles, Emploi-Québec, la Chambre de commerce de Québec et la Ville de Québec offrent une panoplie de services et de programmes pour favoriser l'embauche et l'intégration des immigrants sur le marché du travail et dans la ville de Québec. Il n'en tient qu'à nous de les utiliser pour faire grandir notre organisation. »

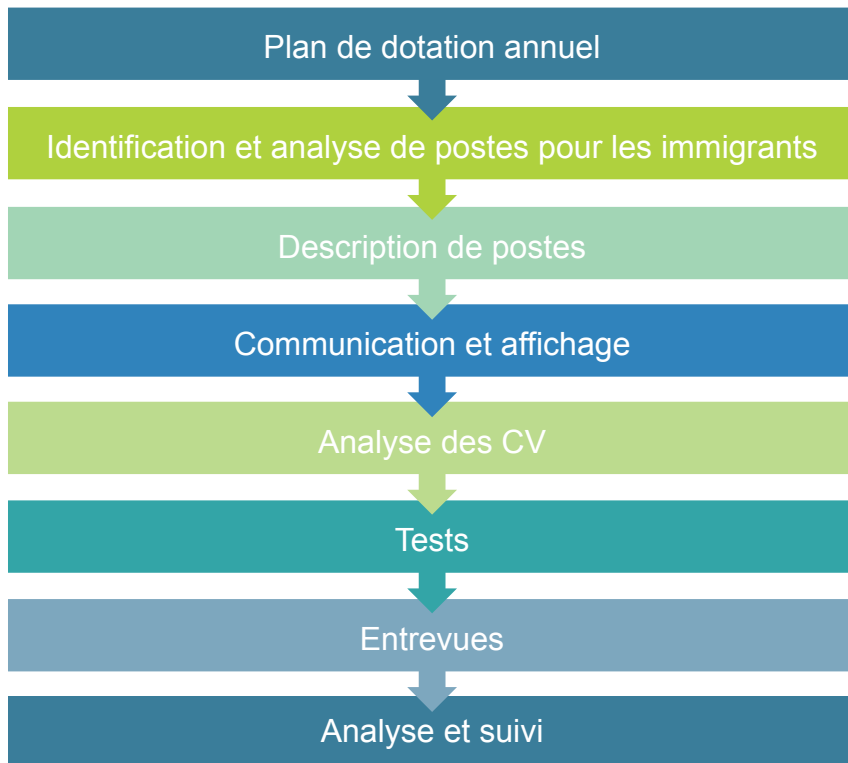
Annie Belisle

Directrice Ressources humaines - DMR – groupe Fujitsu
www.dmr.ca

2.5 Le processus d'embauche d'un immigrant

Réussir le processus d'embauche d'une personne immigrante, c'est d'abord vous assurer de faire un bon recrutement, c'est ensuite une première étape de franchise vers une intégration réussie.

Le schéma suivant synthétise les différentes phases dans le processus de dotation :



À l'intérieur du processus, nous avons noté les éléments importants sur lesquels il faut s'attarder plus particulièrement concernant l'immigration.

Description de postes

Ne pas ériger de barrières et de critères trop restrictifs.

Définir les compétences et connaissances indispensables à la fonction. Mettre en valeur les compétences et expériences recherchées. Se détacher des recrutements basés sur l'intuition et les valeurs personnelles.

Communication et affichage

La liste ci-après n'est pas exhaustive, mais elle vous guidera dans votre démarche :

- Mentionnez que l'entreprise favorise :
 - l'équité en matière d'emploi;
 - le recrutement d'immigrant.
- Pensez au référencement interne de vos employés immigrants.
- Parrainez des activités communautaires.

- Contactez les organismes d'intégration et Emploi-Québec.
- Affichez vos postes disponibles :
 - sur les sites d'emploi;
 - sur votre site web;
 - dans les revues ethniques.
- Gérez votre recrutement en utilisant :
 - des agences de recrutements internationales;
 - les missions régionales de recrutement à l'étranger;
 - les réseaux d'affaires professionnels tels LinkedIn ou Viadeo.

Analyse des CV

- Attention à la reconnaissance de diplômes et de qualifications.
- Éliminez les préjugés culturels.

Tests

Si vous faites passer des tests techniques, psychométriques, portez une attention pour voir s'ils sont culturellement significatifs et applicables. Il faut qu'ils soient étroitement liés à la description du poste.

Entrevues

- Pensez à mettre en place un comité de sélection composé de plusieurs personnes pour être plus impartial.
- Évaluez les intervenants qui sont acteurs du comité.
- Formez les membres du comité à la diversité culturelle.
- Menez des entretiens structurés méthodiques et équitables.

Analyse et suivi

Faites un suivi et une analyse de la proportion d'immigrants qui ont accepté votre offre d'emploi. Pour ceux qui ont refusé, essayez de comprendre pourquoi.

Les différents points d'exclusion et de blocages qui existent pendant le processus de dotation peuvent être nombreux :

- Exclusion à cause de la méconnaissance du diplôme, des qualifications et des formations faites à l'étranger
- Exclusion à cause de l'appartenance à une communauté différente
- Exclusion à cause de la langue et des communications

- Exclusion liée à l'absence et à la méconnaissance de cultures différentes
- Exclusion à cause des préjugés

Une grille d'entrevue vous est proposée en annexe 4.

2.6 Obtenir des aides financières

Afin de favoriser le recrutement des personnes immigrantes, des dispositifs ont été mis en place pour aider financièrement les entreprises ou pour faciliter l'engagement de certains experts.

2.6.1 La subvention PRIIME

Source : Emploi-Québec

Le programme PRIIME (Programme d'aide à l'intégration des immigrants et des minorités visibles en emploi), offert par Emploi-Québec, a pour objectif d'inciter les PME québécoises à embaucher des travailleurs immigrants pour combler les besoins en main-d'œuvre et de soutenir l'intégration et l'accueil dans leur milieu de travail. Il vise à donner aux nouveaux arrivants une première expérience de travail nord-américaine.

Pour être admissible au programme, l'entreprise et l'employé immigrant doivent satisfaire aux critères suivants :

- Pour l'employeur :
 - être une PME située au Québec et avoir moins de 250 employés;
 - proposer un emploi régulier à temps plein (30 heures minimum par semaine).
- Pour l'employé immigrant :
 - n'avoir jamais occupé un emploi dans son métier ou son domaine de compétence au Québec;
 - avoir obtenu sa résidence permanente depuis moins de deux ans.

Le programme d'aide comporte quatre volets :

- Volet 1 : Acquisition d'expérience en milieu de travail
- Volet 2 : Accompagnement
- Volet 3 : Adaptation des outils et des pratiques de gestion des ressources humaines
- Volet 4 : Adaptation des compétences au contexte de travail nord-américain

Volet 1 - Acquisition d'expérience en milieu de travail : une subvention salariale de 50 % du salaire pour une période de 30 semaines, pour un maximum de **7 500 \$**.

Volet 2 – Accompagnement : une subvention couvrant jusqu'à 100 % des dépenses admissibles, pour un maximum de **1 100 \$**.

Volet 3 - Adaptation des outils et des pratiques de gestion des ressources humaines : une subvention couvrant jusqu'à 100 % des dépenses admissibles, pour un maximum de **2 100 \$**.

Volet 4 - Adaptation des compétences au contexte de travail nord-américain : une subvention couvrant jusqu'à 100 % des dépenses admissibles, pour un maximum de **3 600 \$**.

Au total, l'entreprise pourra bénéficier d'une subvention cumulée pouvant atteindre **14 300 \$**.

Pour plus de renseignements, consultez la brochure d'Emploi-Québec : www.micc.gouv.qc.ca

2.6.2 Congé fiscal pour chercheurs ou experts étrangers

Source : ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE)

Le régime fiscal québécois prévoit diverses mesures visant à stimuler la recherche scientifique et le développement expérimental, dont notamment le Congé fiscal pour chercheurs étrangers, qui existe depuis 1987.

Son objectif est de soutenir les employeurs dans le recrutement de chercheurs ou d'experts étrangers qui excellent dans leurs domaines de connaissance respectifs et qui ont les compétences de haut niveau requises pour réaliser des projets d'innovation.

Les chercheurs, les experts et les professeurs étrangers ainsi que les chercheurs étrangers en stage postdoctoral peuvent bénéficier d'un congé fiscal total ou partiel sur leur salaire s'ils remplissent les conditions exigées.

- Les chercheurs étrangers doivent posséder les compétences requises pour réaliser un projet de recherche scientifique et de développement expérimental (RS-DE).
- Les experts étrangers doivent posséder des compétences soit dans le domaine de la gestion ou le financement des activités d'innovation, soit dans la commercialisation à l'étranger ou le transfert de technologies dans le but de valoriser les résultats issus de la RS-DE.

Le chercheur ou l'expert pourra bénéficier, auprès du ministère du Revenu du Québec (MRQ), d'un congé fiscal à l'égard de l'impôt provincial québécois pour une durée maximale de 60 mois, 100 % pour les deux premières années, 75 % pour la troisième année. 50 % pour la quatrième année et 25 % pour la cinquième année.

Le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) devra émettre un **certificat de compétence** attestant que le candidat est spécialisé dans les domaines stipulés dans la législation. Ce certificat permet au détenteur de se prévaloir du congé fiscal à l'égard de l'impôt provincial québécois dans la mesure où les autres critères prévus à la législation fiscale sont satisfaits. Il est de la responsabilité de l'employeur et de l'employé de s'assurer que tous les critères sont respectés avant de se prévaloir du congé.

Employeur admissible

Un employeur admissible désigne une personne ou une société de personnes qui exploite une entreprise au Canada et qui effectue ou fait effectuer pour son compte au Québec des activités de RS-DE.

La mesure s'adresse aux chercheurs et aux experts étrangers qui ne résident pas au Canada avant la conclusion du contrat d'emploi ou immédiatement avant son entrée en fonction, et ce, quelle que soit leur citoyenneté.

L'employeur a la responsabilité de s'assurer que le statut du candidat est conforme au critère relatif à la résidence fiscale du candidat. Le candidat travaille exclusivement ou presque exclusivement (90 % ou plus de son temps) pour l'employeur admissible.

Chercheur étranger

Le chercheur exerce exclusivement ou presque exclusivement des fonctions de RS-DE et ses activités ne sont pas considérées comme des activités de RS-DE faites auprès d'une entité universitaire ou d'un centre de recherche.

L'employeur a obtenu à l'égard du candidat un certificat de compétence pour chercheurs étrangers émis par le MDEIE attestant que celui-ci est spécialisé dans le domaine des sciences pures ou appliquées ou dans un domaine connexe et qu'il détient à ce titre un diplôme universitaire de deuxième cycle reconnu par une université québécoise ou des connaissances équivalentes.

Expert étranger

L'expert exerce exclusivement ou presque exclusivement ses fonctions dans le cadre d'un projet de RS-DE que ce soit avant, pendant ou après la réalisation de ce projet.

L'employeur a obtenu à l'égard du candidat un certificat de compétence pour experts étrangers émis par le MDEIE attestant que celui-ci est spécialisé soit dans le domaine de la gestion ou du financement des activités d'innovation, soit dans la commercialisation à l'étranger ou le transfert de technologies.

Procédure

Il faut envoyer :

- Le formulaire de demande de certificat de compétence dûment rempli et signé par l'employeur au MDEIE;
 - Formulaire pour les chercheurs étrangers
 - Formulaire pour les experts étrangers
- Le curriculum vitæ complet du candidat, signé par ce dernier, incluant une section sur ses publications et sur les brevets qu'il a obtenus, s'il y a lieu;
- Une copie certifiée du diplôme pertinent (traduit en français ou en anglais);
- Une copie du contrat d'emploi.

Pour plus de renseignements, regardez la brochure *Guide de renseignements généraux - Congés fiscaux* pour chercheurs et experts étrangers

Le saviez-vous ?

PÔLE Québec Chaudière-Appalaches, l'organisme de développement économique de la région de Québec, organise chaque année, en collaboration avec Emploi-Québec, le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles et la Ville de Québec, trois missions de recrutement international. Ces missions sont organisées selon une approche pays (les missions de 2008 ont ciblé la Belgique et la France) ou peuvent avoir une vocation sectorielle pour répondre plus précisément à la forte demande de personnel qualifié dans certains domaines d'excellence de l'économie régionale.

Pour plus de détails sur ces missions : www.pole-qca.ca/recrutement ou contactez PÔLE au 418 681-9700.

Témoignage :

« Chez Systématix, notre principale valeur est le respect de nos engagements envers nos conseillers, notre clientèle et nos partenaires. Société à capital privé dont tous les actionnaires sont des membres actifs de la direction, nous pouvons nous permettre une grande simplification de nos processus et un pouvoir décisionnel très rapide. Nous portons une attention particulière à l'excellence du savoir-être autant qu'au savoir-faire des individus. Ces raisons, alliées à 25 années d'existence avec une équipe de plus de 200 conseillers à Québec, nous permettent d'affirmer que les immigrants, qui composent plus de 20 % de nos conseillers en mandats, sont l'une de nos principales richesses.

Dès 1996, nous avons commencé à recruter des immigrants chez Systématix et ceux-ci représentent aujourd'hui 12 pays différents et proviennent de 4 continents différents : Europe de l'Ouest et de l'Est (44 %), Afrique du Nord (26 %), Amériques du Nord, Centrale et du Sud (24 %), Asie (6 %).

Les diverses démarches que nous entreprenons pour le recrutement de nos conseillers immigrants sont, entre autres : une étroite collaboration avec la Société d'orientation et d'intégration des immigrants au travail (SOIIT) dont récemment notre participation très active à leur calendrier des personnes « intégrées au marché du travail »; la mise en place de missions ciblées avec l'aide de nos employés actuels issus de ces contrées.

En novembre 2008, nous avons également décidé de participer à la mission de recrutement international en France et en Belgique, organisée par PÔLE Québec Chaudière-Appalaches, Emploi-Québec et la Ville de Québec.

Chez Systématix, lorsqu'un nouveau conseiller immigrant joint notre équipe, nous veillons dès son arrivée à l'intégrer dans des projets chez nos clients et nous le jumelons à un conseiller senior. Ce dernier agit à titre de mentor afin de faciliter son intégration dans le marché du travail québécois et son apprentissage des pratiques et du contexte du client. Nous faisons aussi appel aux employés de même origine pour l'aider à mieux comprendre les us et coutumes québécois. De plus, pour ceux dont le français n'est pas la langue maternelle, nous les encourageons à participer à des cours d'intégration ou d'amélioration de leur français.

Pour nous, la diversité culturelle est un actif, une richesse dont nous sommes fiers! ».

Annie Bouchard

Directrice Services conseils - Systematix
www.systematix.com

BLOC 3

*RÉUSSIR L'INTÉGRATION DU PERSONNEL
ET FAVORISER LA RÉTENTION*

Intégrer un immigrant: un processus à double sens ?

L'intégration est un processus réciproque qui s'effectue à double sens : l'immigrant va devoir s'intégrer dans l'entreprise québécoise et l'entrepreneur devra faire un effort d'adaptation pour faciliter l'intégration. Les deux parties devront chercher des convergences et des façons d'aborder l'intégration de façon réciproque et dans une démarche de compréhension mutuelle. Dans toutes les sociétés, il existe des comportements et des attitudes similaires qui rapprochent lorsqu'on sait regarder au-delà des différences.

Le processus d'intégration est continu et va s'étaler dans le temps. L'intégration se bâtit à partir de ce que sont les individus, de leur l'histoire, de leur vécu et de leurs acquis qui sont des éléments essentiels à prendre en compte. Il faut prendre conscience du fait que le rythme du processus d'intégration pourra varier d'un individu à un autre ou d'une culture à l'autre.

D'autres facteurs peuvent avoir une influence sur le processus d'intégration comme l'âge, l'éducation, la formation, la raison du projet d'immigration, le type d'emploi proposé, etc.

Il existe également des obstacles potentiels à l'intégration des immigrants qualifiés au marché du travail qui peuvent être liés à :

- un manque d'expérience de travail au Canada;
- la lourdeur du processus de reconnaissance et d'équivalence de diplômes, de formation ou de qualifications professionnelles;
- des compétences linguistiques inadéquates;
- la discrimination sociale.

Le saviez-vous ?

Le taux de rétention des immigrants qui s'installent au Québec est de plus de 75 %. Il est cependant important de connaître quelques-unes des principales raisons qui expliquent le départ des autres, notamment la difficulté à :

- trouver un emploi à la hauteur de leurs aptitudes professionnelles;
- réussir l'intégration du conjoint;
- intégrer les différences culturelles et sociales;
- supporter les conditions climatiques particulières qui caractérisent le Québec.

En étant vigilant à certains aspects sur lesquels l'entreprise peut agir, vous améliorerez donc fortement la mobilisation et la rétention de votre personnel immigrant.

3.1 Les facteurs de succès d'une intégration réussie du personnel immigrant

Les clefs pour une bonne intégration

Rôles des dirigeants et des gestionnaires

Les gestionnaires et dirigeants ont un rôle de promotion de la gestion de la diversité dans leurs entreprises. Il ne s'agit pas seulement d'embaucher les immigrants, il est nécessaire ensuite de les intégrer pour les retenir en emploi et les mobiliser.

Dans un premier temps, il est nécessaire de bien connaître le contexte interne de l'entreprise. En effet, chaque société a une tolérance différente à la diversité, qui dépend essentiellement de sa culture organisationnelle. Pour gérer la diversité, cette culture va se transformer et évoluer. Ce changement va entraîner une phase de remise en question, amener des changements d'attitudes et contribuer à éliminer les préjugés qui peuvent exister.

Pour faciliter l'intégration de la différence au sein de l'organisation, une contribution active des dirigeants va être essentielle.

Elle débutera par une analyse et un diagnostic en ce qui concerne :

- les valeurs culturelles;
- l'organisation du travail;
- les pratiques de gestion des ressources humaines.

Elle se prolongera par une révision de la structure et de l'organisation qui sera primordiale avant la mise en œuvre des changements.

Ceux-ci seront ensuite mis en place par les gestionnaires puis relayés par les ressources d'encadrement, qui auront la responsabilité de gérer la diversité culturelle au sein de leurs équipes de travail en étant en prise directe avec les travailleurs immigrants.

Rôle des Ressources humaines

Le changement doit également être absorbé et intégré par l'équipe des Ressources humaines pour qu'elle puisse véhiculer les valeurs de la société, mettre en place des politiques adéquates et accueillir et informer les nouveaux employés.

Pour intégrer la différence aux valeurs de l'entreprise et à sa culture, les compromis, la flexibilité et l'adaptabilité vont être de rigueur. Une organisation souple et réactive est un des éléments qui mène à la réussite de la gestion de la diversité.

Le rôle du gestionnaire est de faciliter la résolution de problèmes par l'équipe de travail. Faire cohabiter et travailler des personnes de divers horizons crée un environnement propice à la créativité. L'entreprise peut alors bénéficier de nouvelles idées et vivre des remises en question qui génèrent une dynamique positive au sein de son personnel.

Il faut tirer parti de ces remises en question pour faire de ces situations des occasions de développement des compétences individuelles et collectives.

La mise en place de nouvelles pratiques de gestion peut passer par une démarche par compétences. Cette gestion associe le rapport individuel au travail et la coopération collective. Les compétences ne sont pas liées à l'âge ni à la culture. Dans cette logique, on valorise le salarié dans une démarche positive et non subjective : on va évaluer la compétence et non pas la différence.

Regarder la différence à travers le biais des compétences est un moyen d'amener les équipes à percevoir la différence comme une plus-value et leur permet d'évoluer collectivement.

Témoignage : intégrer la diversité culturelle

« Momentum Technologies est une firme de services-conseils spécialisée dans les technologies Oracle et Java. Depuis sa fondation en 2003, elle a embauché un nombre important de ressources issues de l'immigration. La croissance rapide de l'entreprise, combinée à la pénurie de ressources spécialisées dans les technologies de l'information, explique qu'elle compte actuellement près de 50 % de son effectif provenant de 19 nationalités différentes. Son succès dans l'intégration des immigrants a été reconnu par la Chambre de commerce de Québec, en 2006, qui lui a décerné le prix « Entreprise du monde – 30 employés et plus » et par le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles du Québec qui lui a remis le prix de la citoyenneté « Maurice Pollack » en 2008.

Les principaux facteurs de nos succès dans l'intégration d'employés immigrants au travail sont : l'ouverture, le respect, la communication, l'empathie et la confiance.

L'ouverture des gestionnaires est importante, car ils sont les principaux acteurs qui véhiculent les valeurs de l'entreprise. Ils doivent communiquer cette ouverture auprès des employés et des clients et s'assurer que l'accueil des nouveaux employés sera un succès.

Le respect est une valeur importante chez Momentum Technologies et il explique le succès dans la rétention des employés immigrants. Le respect s'effectue dans les deux sens, car ce n'est pas uniquement aux hôtes ou aux nouveaux arrivants de s'adapter. Le respect des valeurs de l'entreprise est important et les accommodements liés aux différentes cultures ne doivent pas nuire aux fonctionnements de l'entreprise. Cela n'exclut toutefois pas que certains accommodements puissent être faits. Par exemple, lors d'une activité de « 5 à 7 », on s'assure qu'il y ait des boissons sans alcool disponibles pour ceux dont la culture ne permet pas la consommation d'alcool.

L'écoute est très importante dans un processus de communication lorsqu'on interagit avec un employé et plus particulièrement avec un employé issu de l'immigration. Il existe souvent une différence dans le vocabulaire et ils ont souvent tendance à ne pas exprimer leurs incompréhensions. C'est l'un des cas dans lesquels il faut faire preuve d'empathie, ce qui permettra d'anticiper certaines situations problématiques vécues par le nouvel arrivant.

Enfin, les relations basées sur la confiance permettent d'optimiser les relations. La confiance peut prendre un certain temps à s'établir. Il importe d'assurer une équité entre tous les employés, car la confiance peut disparaître plus facilement qu'elle a pu s'établir.

En conclusion, la recette du succès repose sur de bonnes pratiques de gestion des ressources humaines et elle ne diffère pas de celle que vous employez auprès de vos autres employés. »

Michel Ganache

Directeur général - Momentum Technologies

www.momentumtechnologies.ca

3.2 La gestion d'une équipe multiculturelle

Dans un contexte de gestion multiculturelle, les principales difficultés rencontrées sont souvent le fruit d'incompréhensions, de malentendus et de stéréotypes alors que le multiculturalisme permet au contraire de disposer de compétences variées et d'apporter des points de vue et des avis parfois divergents mais utiles dans la résolution de problèmes ou dans une démarche de créativité.

Le gestionnaire d'une équipe multiculturelle doit adhérer aux valeurs de la diversité, les faire connaître et en affirmer clairement le bien-fondé. La transparence et l'équité sont de mise dans de telles situations.

Il doit aussi être vigilant et essayé d'atténuer le plus possible les difficultés et les obstacles que rencontrent les immigrants mais aussi les autres membres de son équipe et prendre les mesures nécessaires pour les combattre. Le résultat se traduit par une optimisation du rendement des personnes immigrantes et une productivité maximisée de l'organisation.

Le gestionnaire a également la responsabilité d'échanger, de communiquer, de générer un dialogue, un lien de confiance et de motiver son personnel. Son rôle et son style de gestion et de supervision vont devoir évoluer et son approche devra intégrer une dimension de conseil, de soutien, de transmission de connaissances et d'expérience ainsi qu'un souci de présenter les pratiques d'affaires au Québec. Cette démarche impose au gestionnaire d'apprendre à intégrer la différence, avec ses avantages et ses obligations, dans sa pratique de tous les jours. Il va de soi qu'il respectera les différences en étant ouvert, flexible, à l'écoute et équitable.

Le mode d'administration et de gestion du responsable est crucial pour la réussite et le maintien en emploi des immigrants, car la réussite d'intégration repose en grande partie sur la qualité de l'encadrement et plus précisément de l'encadrement direct.

Des relations interpersonnelles solides vont permettre d'éviter les compromis instables. Plusieurs éléments sont déterminants : la motivation et la mobilisation, la confiance et la résolution de problèmes.

En synthèse, la gestion d'une équipe multiculturelle n'est pas facile, mais si elle est réalisée correctement et avec une approche structurée, elle apportera beaucoup d'atouts aux entreprises et donnera aussi une grande satisfaction aux cadres.

Quelques points essentiels à retenir :

- être à l'écoute des besoins des employés immigrants;
- adapter les meilleures pratiques de gestion des ressources humaines;
- mettre en œuvre des actions concrètes et ciblées pour répondre à leurs besoins;
- favoriser l'approche par compétences.

3.3 Proposer un programme d'accueil et d'intégration efficace

La plupart des entreprises ont déjà mis en place une politique d'accueil et d'intégration pour les nouveaux employés avec des objectifs formalisés. Elle est définie généralement en plusieurs étapes et présente un programme détaillé des rôles et responsabilités des gestionnaires et du Département des ressources humaines et détermine la procédure d'accueil à mettre en place. Il est recommandé de l'adapter en ajoutant un volet dédié au personnel immigrant.

Vous donnerez ainsi des atouts pour que votre personnel immigrant puisse comprendre les aspects organisationnels de l'entreprise et l'environnement qui entoure son emploi pour qu'il soit rapidement efficace, autonome et responsabilisé.

L'organisation d'une journée d'accueil est une seconde étape qui donnera à l'entreprise l'occasion de :

- présenter les locaux, les départements et le personnel;
- présenter le manuel de l'employé avec présentation de l'organisation, son historique, ses valeurs, le fonctionnement de l'entreprise;
- décrire des normes informelles;
- introduire la personne ressource en charge du tutorat, organiser un jumelage avec un autre employé ou créer un comité d'accueil;
- rédiger une fiche de mission décrivant ce que l'on attend de l'employé et formalisant des objectifs qualitatifs et quantitatifs.

Dans votre programme d'accueil, vous pouvez prévoir des cours de français pour tous les immigrants dont le français n'est pas la langue maternelle ou qui ne la maîtrisent pas bien. C'est un des éléments clés pour réussir une intégration professionnelle. Ces cours de langue pourront être proposés en cours privés individuels ou en groupe selon la situation de l'entreprise et le budget qu'elle peut y consacrer.

3.4 Comment faire un bon suivi de l'intégration ?

Vous avez sûrement déjà mis en place une politique de gestion de carrière et des entretiens annuels d'évaluation pour votre personnel. D'une façon générale, l'entreprise prévoit de faire un point à la fin de la période de probation et réalise un entretien plus formel à la date d'anniversaire d'entrée de l'employé. Tout est consigné par écrit et des objectifs qualitatifs et quantitatifs pour l'année à venir sont définis.

Avec l'employé immigrant, il sera conseillé de faire un suivi plus régulier notamment au début de son entrée en fonction.

Voici à titre indicatif un calendrier type que vous pouvez mettre en place avec vos gestionnaires :

- Après une semaine
- Après un mois
- À la fin de la période de probation
- Après 6 mois
- Au bout d'un an (avec un entretien plus formalisé)

Cependant, ces entrevues doivent rester des rencontres comme les autres. Vous devrez simplement être attentif à ce que les gens ont à vous dire et faire attention au vocabulaire et à la formulation employée pour être sûr de la bonne compréhension de l'immigrant. Enfin, soyez vigilant pour bien percevoir les signes de malaise, le cas échéant. Vous constaterez que les résultats seront alors extrêmement positifs.

3.5 Le tutorat : un partenariat gagnant

Une bonne façon de procéder pour intégrer une personne immigrante dans l'entreprise est de la jumeler à une personne ressource qui agira à titre de tuteur auprès duquel l'immigrant pourra se tourner en cas de problèmes, de doutes, de difficultés ou d'incompréhension.

Cette démarche offre aux immigrants un support précieux dans leurs efforts vers l'intégration et la réussite dans l'entreprise.

Les rencontres individuelles entre le tuteur et l'immigrant doivent se dérouler sur une base régulière et viser l'amélioration significative des résultats et l'intégration. La relation se caractérise par l'ouverture à l'autre et elle se développe à long terme.

Le tuteur est une personne d'expérience qui possède la connaissance de l'organisation, de ses pratiques d'affaires et de la société québécoise. Elle devra être motivée et disposée à offrir ses compétences, ses connaissances et sa vision de l'entreprise à un immigrant afin de soutenir ce dernier dans la réalisation de ses objectifs professionnels.

Le travail du tuteur consiste principalement à :

- encourager;
- motiver;
- transmettre;
- assurer une disponibilité;
- répondre aux questions;
- informer;
- effectuer un suivi régulier.

Le choix d'un tuteur est important et il sera nécessaire de s'assurer qu'il possède les qualités requises pour assurer ce rôle. En voici quelques-unes :

- faire preuve d'ouverture, de patience et d'humilité;
- être motivé pour vivre une expérience de relation d'aide;
- savoir communiquer et être à l'écoute pour bien interagir.

3.6 Élaborer des formations sur la diversité

La diversité peut s'apprendre au travers d'une formation spécialisée que vous pourrez dispenser en interne à l'entreprise ou en inscrivant vos gestionnaires dans des formations offertes par des organismes spécialisés.

Le Service-conseil en relations interculturelles du ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles du gouvernement du Québec réalise des activités de sensibilisation et de formation pour comprendre les enjeux en immigration ou apprendre à mieux gérer la diversité en emploi. Ces activités visent à faire réfléchir sur :

- le phénomène migratoire au Québec;
- l'identité culturelle;
- les relations et la communication interculturelle;
- les aspects culturels de la gestion québécoise;
- les enjeux culturels en emploi et la gestion de la diversité.

Ces sessions, qui s'adressent à des groupes d'environ 15 personnes, peuvent se tenir sur les lieux de travail de l'entreprise. Mais vous pouvez y participer en session interentreprises juste en vous inscrivant sur les listes.

Pour plus de renseignements : www.quebecinterculturel.gouv.qc.ca

Pour les gestionnaires et cadres des équipes multiculturelles

Orienter la formation sur le savoir-faire de direction en contexte multiculturel qui leur donnera des outils pour répondre aux attentes des équipes et pour comprendre comment tirer un maximum de profit de la diversité culturelle.

Pour les immigrants

Axer la formation sur la connaissance des valeurs et de l'identité québécoise, les différences culturelles et les pratiques d'affaires courantes dans les entreprises québécoises.

3.7 Communiquer efficacement

La communication comprend la langue, le langage verbal, mais également les expressions, le ton et le mode de communication utilisé. Elle peut être directe ou indirecte. Les façons de communiquer peuvent être très différentes d'une culture à l'autre.

À titre d'exemple, certaines cultures voient le fait de ne pas regarder la personne directement dans les yeux comme une marque de respect, d'autres privilégient la communication indirecte qui pourra parfois frustrer un interlocuteur québécois alors que c'est la norme dans certains pays.

Voici quelques grandes lignes directrices pour communiquer :

- Ne présumez pas que votre façon de communiquer est la bonne. Posez-vous la question : quelle est la meilleure manière de communiquer? En prêtant attention, par exemple, à votre langage corporel ou à vos postures qui peuvent prêter à interprétation selon votre interlocuteur.
- Prenez le temps d'écouter ce que l'immigrant a à vous dire. Faites-le parler sur ses perceptions et ayez le souci de comprendre en essayant tout simplement de vous mettre à sa place.
- Faites taire vos préjugés en analysant la situation de l'extérieur.
- Respectez les individus dans leur choix d'engager ou non une communication.
- Ne cherchez pas de coupable lorsqu'il y a une rupture de communication, mais allez plutôt de l'avant et tentez de renouer le dialogue.
- La capacité de communication interculturelle s'améliore avec le temps et la pratique. Ne perdez pas patience.
- Renseignez-vous sur les autres cultures pour enrichir vos connaissances et appréciez les différentes facettes de vos employés immigrants.
- Utilisez un langage approprié surtout s'ils ne sont pas francophones et n'hésitez pas à reformuler quand vous voyez que la personne n'a pas entièrement saisi votre message : validez la compréhension. En sens inverse, encouragez à répéter les propos si vous ne les avez pas bien compris.

- Ne haussez pas le ton ou n'élevez pas la voix, car cela n'aide pas à rendre le message plus clair et plus compréhensible.
- Si vous relatez une blague ou une devinette, n'oubliez pas que certains aspects de la culture et de l'histoire québécoises, comme des noms de personnalités québécoises connues, des marques ou des lieux, ne sont pas forcément connus par votre interlocuteur.
- Utilisez la gestuelle puisque le langage corporel facilite la communication. Soyez également attentif aux messages non verbaux utilisés par les immigrants.
- Ayez une attitude d'échange linguistique et d'apprentissage réciproque, ceci est une façon active de créer des liens. Vous pourrez également, dans certains cas, corriger des erreurs grammaticales ou de vocabulaire avec gentillesse et discernement et encourager une bonne prononciation. Apprendre quelques mots de vocabulaire étranger facilite aussi les échanges avec des non francophones.

3.8 Mise en place d'activités spécifiques

Créer un sentiment d'appartenance à l'entreprise est essentiel pour mobiliser et retenir le personnel. L'entreprise s'efforcera donc de mettre en place des activités spécifiques et de partage qui permettront aux employés de se rencontrer dans un contexte autre que professionnel et favorisera les échanges. L'employeur pourra en profiter alors pour valoriser la diversité culturelle.

Ses activités peuvent prendre la forme de 5 à 7, de repas culturels, de présentations sur certains pays d'origine du personnel immigrant, de témoignages d'immigrants, de mise en place d'un calendrier culturel ou d'une journée des communautés culturelles, d'expositions, de photos vidéo, de soirées musicales, etc.

L'entreprise peut également créer un comité immigration qui pourra :

- former un groupe de parrainage d'immigrants et proposer des activités d'accompagnement d'un nouvel arrivant;
- publier un mot de bienvenue ou une présentation de l'immigrant dans le journal d'entreprise.

L'entreprise peut également contribuer à la communauté immigrante en :

- faisant un don en argent à un organisme d'aide à l'établissement des immigrants;
- appuyant une petite entreprise locale exploitée par un immigrant.

Témoignage :

« EducExpert est une entreprise de multimédia orientée vers la formation et l'apprentissage en ligne pour le secteur de la sécurité incendie. Elle a été fondée en 2001 pour servir le marché québécois, mais aussi plus largement la communauté internationale des pompiers.

Ce modèle d'affaires ouvert à l'international a conduit l'entreprise, dès son démarrage, à se doter d'une politique de recrutement ouverte à la « diversité culturelle » et à embaucher plusieurs immigrants qualifiés.

Nous avons intégré ce personnel dans nos équipes de travail et adapté nos modes de gestion et d'administration à cet environnement. La direction a vite compris l'importance de bénéficier d'équipes multiculturelles qui sont sources de créativité et d'innovation et qui permettent à l'entreprise de mieux appréhender les marchés internationaux. Notre personnel est ainsi composé de plusieurs nationalités où se côtoient Canadiens, Français et Hongrois.

La compagnie a connu une croissance importante au cours des dernières années et, après avoir ouvert les marchés du Canada et des États-Unis, elle se développe actuellement en Europe à partir d'un bureau français récemment ouvert à proximité de Paris.

Cette nouvelle étape de notre développement et l'embauche d'employés en France nous oblige à adapter notre communication, notre politique de ressources humaines et nos pratiques d'affaires.

Notre capacité à mettre en place de nouveaux partenariats à l'étranger et l'apparition de nouvelles opportunités sur les marchés à l'international nous confirment que l'entreprise avait fait le bon choix en misant depuis plusieurs années sur une main-d'œuvre multiculturelle. »

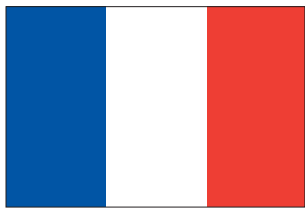
Luc De La Durantaye
Président - EducExpert
www.educexpert.com

ANNEXE 1

LES FICHES-PAYS

1.1 La France

Devise : Liberté, Égalité, Fraternité



Fiche signalétique

Langue officielle : le français

Capitale : Paris

Population : 63,8 millions d'habitants (2008)

Plus grandes agglomérations (en millions d'habitants) : Paris (9,6) - Lille (1,7) - Lyon (1,4) - Marseille (1,3) - Toulouse (1)

Superficie : 550 000 km²

Pays limitrophes :

Allemagne

Luxembourg

Belgique

Suisse

Italie

Espagne

Fuseau horaire : 6 heures

Domaine Internet : .fr

Indicatif tél. : +33

Monnaie : euro

Taux de change en décembre 2008 :

1€ = environ 1,63 \$ CA

Fête nationale : 14 juillet

Constitution : V^e République française (depuis le 4 octobre 1958) avec un régime parlementaire doté d'un pouvoir exécutif qui revient au président de la République et un pouvoir législatif détenu par l'Assemblée nationale et le Sénat.

Président actuel : Nicolas Sarkozy

Premier ministre : François Fillon

Organisation administrative

La République française comprend :

- la métropole (divisée en 22 régions et 96 départements);
- quatre départements d'outre-mer (DOM) : Guadeloupe, Martinique, Guyane, La Réunion;
- les collectivités d'outre-mer : Polynésie française, Wallis et Futuna, Mayotte, Saint-Pierre et Miquelon, les Terres australes et antarctiques françaises, Saint-Barthélemy, Saint-Martin et la Nouvelle-Calédonie.

Chiffres clés de l'économie française

Taux de croissance (2007): 1,9 %

Inflation : 2,8 %

Taux de chômage (2008): 7,2 %

PIB par habitant (2006): 36 700 euros

Taxes sur la valeur ajoutée : 5,5 % (taux réduit) et 19,6 % (taux normal)

Quelques personnalités connues

- Les actrices : Emmanuelle Béart, Juliette Binoche, Catherine Deneuve, Isabelle Hupert, Virginie Ledoyen, Vanessa Paradis, Marion Cotillard (connue avec La même), Audrey Tautou.
- Les acteurs : Gérard Depardieu, Patrick Bruel, Guillaume Canet, Jean Dujardin, Jean Reno, Romain Duris, Benoit Magimel, Christian Clavier.
- Les humoristes : Gad Elmaleh, Dany Boon, Franck Dubosc, Florence Foresti.
- Les chanteurs et chanteuses : Francis Cabrel, Patrick Bruel, Charles Aznavour, Mylène Farmer, Hélène Ségara.
- Les sportifs : Zinedine Zidane, David Douillet, Jeannie Longo, Alain Prost.

Un peu d'histoire récente

La France depuis 1958

C'est à la suite d'émeutes de Français d'Algérie, en mai 1958 à Alger, que le général de Gaulle est appelé à assumer la direction du gouvernement. Il lance l'élaboration du texte de la nouvelle constitution de la Ve République, adoptée par référendum en septembre 1958, qui accorde un rôle plus éminent au président de la République.

À partir de 1960, les pays de l'Afrique française accèdent à l'indépendance et vont garder avec la France des liens privilégiés, à l'exception de l'Algérie où la guerre éclate et dure jusqu'à la déclaration d'indépendance, en avril 1962. Un million de rapatriés quittent l'Algérie pour revenir en France. Par référendum, de Gaulle fait adopter l'élection du chef de l'État au suffrage universel direct. Il sera élu président par ce nouveau mode de scrutin en 1965.

La prospérité économique permet à de Gaulle de mener une politique extérieure très active. Son but est d'affirmer l'indépendance et le rôle mondial de la France en s'appuyant sur la capacité de dissuasion nucléaire dont dispose le pays depuis 1960. La France devient la 3^e puissance nucléaire mondiale derrière les États-Unis et l'ex-URSS et se retire du commandement militaire intégré de l'OTAN tout en restant membre de l'Alliance atlantique.

La politique européenne de la France se développe dans deux directions : mener à bien la détente et la coopération avec les pays de l'est de l'Europe pour mettre un terme à la guerre froide et préparer la construction d'une Europe élargie. L'étroite coopération franco-allemande devient l'un des « moteurs » de la construction européenne.

Les années 1960 sont marquées par de grands projets économiques : construction du paquebot France et de l'avion supersonique Concorde, début de l'exploration spatiale et soutien aux industries de pointe (aéronautique, informatique, etc.). Cependant, les profondes mutations de l'économie et les changements sociologiques importants suscitent des inquiétudes et des aspirations sociales nouvelles. Les nouveaux médias (radio, télévision) contribuent à donner un écho national à ces revendications que les événements de mai 1968 (mouvement de grèves et de contestation estudiantine qui prit une ampleur particulière en France) vont catalyser. Moins d'un an plus tard, le général de Gaulle quitte le pouvoir.

Georges Pompidou, élu en juin 1969, meurt prématurément. Valéry Giscard d'Estaing, nouveau président élu en 1974, marque ses sept années de pouvoir sur fond de changement économique radical. La forte croissance des « Trente Glorieuses » s'achève au milieu des années 1970 et la France entre dans une crise durable. D'importantes réformes sont accomplies : abaissement de la majorité à 18 ans, autorisation de l'interruption volontaire de grossesse (IVG), fin de la censure dans l'audiovisuel et le cinéma. Giscard d'Estaing est l'initiateur des réunions du G7 (Groupe des sept pays les plus industrialisés).

Alors que la majorité de droite au pouvoir connaît de fortes dissensions, l'opposition de gauche accède, pour la première fois sous la Ve République, à la présidence avec l'élection de François Mitterrand en mai 1981. Ce dernier gouvernera la France pendant 14 années marquées par un ensemble de mesures sociales, par l'extension et le renforcement des libertés locales et de la liberté d'expression ou par l'abolition de la peine de mort. Depuis 1995, la droite est revenue au pouvoir avec les élections successives de Jacques Chirac (qui restera au pouvoir pendant 12 ans et ramènera la durée d'un mandat présidentiel de 7 ans à 5 ans). Il se retire et laisse la place à Nicolas Sarkozy, élu en mai 2007 pour 5 ans.

La cohabitation a sans doute été la grande nouveauté politique de la période récente. Elle intervient quand le président de la République et le gouvernement, issu de la majorité parlementaire, sont issus de partis opposés qui se partagent la vie politique en France.

Source : www.diplomatie.gouv.fr

La culture française

Son origine

La culture française tire sa richesse de l'histoire de France et d'une position géographique privilégiée en Europe. Sa diversité reflète les cultures de ses régions et l'influence de nombreuses migrations qui ont eu lieu à plusieurs époques successives.

La culture française s'est, pour une grande part, constituée par le rayonnement de la France en Europe dès la fin du 12^e siècle et par la création de nombreuses universités (celle de Paris est l'une des plus anciennes d'Occident), puis au 17^e siècle quand la langue française a acquis ses lettres de noblesse par rapport au latin.

La France abrite actuellement des musées consacrés à une grande variété de thèmes (dont le musée du Louvre) et de riches bibliothèques, comme la Bibliothèque nationale de France.

Sa spécificité

La France est depuis longtemps un foyer culturel important : sa littérature et ses philosophes ont influé et influent encore sur des courants de pensée du monde entier, bien qu'elle se situe actuellement en retrait derrière la pensée anglo-saxonne. L'une des singularités françaises est liée à l'existence d'une politique publique de la culture datant du 18^e siècle et qui s'est amplifiée sous la V^e République avec la création d'un ministère des Affaires culturelles confié à l'écrivain André Malraux. Cette politique se démarque en France par la volonté de défendre ses spécificités face à la mondialisation, telle « l'exception culturelle française » qui prône la diversité culturelle dans le domaine artistique.

L'enseignement de base est gratuit et obligatoire pour tous les enfants depuis la fin du 19^e siècle. La part du budget national consacrée à l'éducation et à la culture s'élève à 22 %.

Caractérisée par un art de vivre, la France maintient des valeurs traditionnelles, parmi lesquelles une gastronomie reconnue, sa tradition des vins et des fromages ou des domaines comme la haute couture. C'est avant tout un État qui défend les valeurs liées à la laïcité, dans le respect mutuel des cultures, des valeurs et des traditions et qui s'oppose au communautarisme.

Source : www.wikipedia.fr

Les habitudes et pratiques de travail

Les rapports humains sont basés sur le respect de la hiérarchie sociale et l'âge de l'interlocuteur. Le rang social et le statut que confère un emploi sont jugés très importants. Le vouvoiement reste fréquent et il existe toujours un certain protocole à respecter dans les rencontres. L'appellation par le prénom et le tutoiement se pratique plus couramment dans les entreprises technologiques, mais reste limité dans les relations d'affaires. De plus, les Français n'hésitent pas à exprimer leurs émotions, positives ou négatives, en public.

Le style de négociation des Français est principalement basé sur le débat d'idées, l'argumentation et un système de valeurs fortes liées à la culture. Ceci rend les discussions plus longues, ce qui est parfois difficilement compris ou accepté en Amérique du Nord, où les négociations sont plus directes et rapides.

Les Français prennent des libertés quant à la ponctualité et au respect des horaires. Les pauses dans la journée, mises à profit pour échanger avec leurs collègues aussi bien sur des aspects privés que professionnels, durent plus longtemps qu'au Québec. Ils sont aussi reconnus pour être souples quand aux heures de travail quand cela est nécessaire.

Organisation et méthodes de travail : elles sont liées au système éducatif et à l'enseignement reçu. Les Français sont généralement méthodiques et structurés et apprécieront d'avoir des tâches planifiées à l'avance dans un contexte précis. Ils sont peu portés sur la prise de risque, mais s'engagent fortement lorsqu'ils sont convaincus du bien-fondé de leur mission.

Les normes du travail

Tour d'horizon sur les normes en vigueur

Les normes et conditions de travail en France sont régies par le Code du travail, dont la nouvelle version est en vigueur depuis le 1^{er} mai 2008. Ce code présente les conditions minimales obligatoires et touche tous les aspects des droits du travailleur. Cependant, dans certaines compagnies ou professions, il existe des conventions collectives qui permettent de profiter de conditions de travail encore plus avantageuses. Les salaires en France sont versés mensuellement.

Les contrats de travail

Il existe deux types de contrats de travail : les contrats à durée déterminée (CDD) et les contrats à durée indéterminée (CDI). Ils comportent chacun une période d'essai qui peut être en fonction de la durée du contrat. En moyenne, elle est de trois mois pour les cadres et de deux à quatre semaines pour les non-cadres.

Contrats à durée déterminée (CDD)

- Durée du contrat limitée
- Période d'essai en fonction de la durée
- Renouvelable une fois seulement
- Versement d'une prime de précarité

Contrats à durée indéterminée (CDI)

- Contrat permanent
- Période d'essai (de deux à quatre semaines pour les employés, trois mois pour les cadres)
- Période d'essai qui peut être renouvelable une fois

Les congés et absences du salarié

- Le congé de paternité : de 11 à 18 jours.
- Congé pour création ou reprise d'entreprise : au moins 24 mois d'ancienneté, une année renouvelable.
- Le congé sans solde : il n'est pas pris en compte par le Code du travail : un accord écrit entre employé et patron doit être signé avec le départ.
- Les congés payés : après un mois d'ancienneté, tout salarié a droit à des congés payés de l'ordre de deux jours et demi par mois (5 semaines par an).
- Les congés pour enfants malades : trois jours par an. Cinq si l'enfant a moins d'un an ou si le parent a trois enfants à charge.

- Les congés pour événements familiaux (naissance, décès, etc.): d'un à trois jours en fonction de l'événement.
- Les jours fériés (11): 1^{er} janvier, lundi de Pâques, 1^{er} et 8 mai, Ascension, lundi de Pentecôte, 14 juillet, Assomption (15 août), Toussaint, 11 novembre, 25 décembre.

Les horaires de travail

La durée légale de travail à temps plein est de 35 heures. Cette durée sert de point de départ pour le calcul des heures supplémentaires.

La loi fixe également une durée maximale de travail qui est de 10 heures par jour. De plus, l'employeur doit accorder une pause de 20 minutes lorsque l'employé a travaillé 6 heures.

À noter qu'en France, la pause déjeuner est bien souvent d'une heure minimum et peut aller jusqu'à deux heures. Majoritairement, les repas sont pris à la cantine de l'entreprise ou au restaurant, où les employés profitent de leur chèque repas (avantage social accordé par l'employeur). La boîte à lunch n'est pas très courante et le temps de repas est un moment de la journée vu par les employés comme un temps pour relaxer et socialiser avec leurs collègues. Ce temps est également très utile dans les relations d'affaires puisque beaucoup de rendez-vous se passent durant le dîner.

Références, fin de contrat et préavis

La procédure de licenciement en France est une des plus contraignantes en Europe. En cas de licenciement, l'employé est tenu de faire son préavis. Il a droit à deux heures de libre par jours pour chercher un autre emploi. Contrairement au Québec, les préavis sont fixés comme dans le cas des démissions par le contrat ou les conventions collectives. Cependant, dans la situation où l'employé trouverait un nouvel emploi, il peut être dispensé de finir son préavis. Il est bon de savoir que si un employé ne respecte pas son préavis, son employeur pourra lui demander une compensation pour les heures de travail non effectuées.

Un employé licencié bénéficie des mesures suivantes :

- indemnité de licenciement et de congés payés;
- certificat de travail;
- attestation pour l'assurance chômage;
- action de reclassement et priorité de réembauchage.

En cas de démission, l'employé est tenu de respecter un préavis fixé par la convention ou le contrat de travail. En moyenne, le préavis est d'un mois pour les employés et les techniciens et de trois mois pour les cadres. À noter qu'une salariée en congé de maternité n'est pas tenue de faire son préavis : il lui suffit de signifier sa démission 15 jours avant la fin de son arrêt.

1.2 La Belgique

Devise : L'union fait la force



Fiche signalétique

Langues officielles : le néerlandais, le français et l'allemand

Capitale : Bruxelles

Plus grandes villes : Anvers, Bruges, Bruxelles, Charleroi, Gand, Liège, Namur

Superficie : 30 528 km²

Population : dix millions et demi d'habitants

Pays limitrophes :

Pays-Bas

Allemagne

Luxembourg

France

Fuseau horaire : +6

Domaine Internet : .be

Indicatif tél. : + 32

Monnaie : euro

Fête nationale : 21 juillet

Constitution : monarchie constitutionnelle et parlementaire dont le souverain actuel est Albert II, sixième roi des Belges.

État fédéral

Il existe six entités fédérées, compétentes en matière économique :

- trois régions (bruxelloise, flamande et wallonne);
- trois communautés (flamande, française et germanophone).

Répartition de la population : 1 million d'habitants vivent en région bruxelloise (9,74 %), 6,1 millions en région flamande (57,8 %) et 3,4 millions en région wallonne (32,46 %).

Cinq provinces flamandes

- Anvers (Anvers)
- Brabant flamand (Louvain)
- Flandre-Orientale (Gand)
- Flandre-Occidentale (Bruges)
- Limbourg (Hasselt)

Cinq provinces wallonnes

- Brabant wallon (Wavre)
- Hainaut (Mons))
- Liège (Liège)
- Luxembourg (Arlon)
- Namur (Namur)

589 communes

Premier ministre actuel : Yves Leterme - Parti social chrétien

Chiffres clés de l'économie belge

Taux de croissance 2008 : 1,6 %

(Source : SPF Économie, Direction générale des stat. et informations économiques)

Inflation 2008 : 4,1 %

Taux de chômage 2007 : 7,5 %

PIB par habitant 2007 : 31 400 euros

Taxes sur la valeur ajoutée : 21 %. Les prix sont affichés taxes comprises.

Pourboires : coutume de laisser 15 % dans les restaurants et taxi.

Ambassade belge : Ottawa

Consulats : Montréal et Toronto.

Gastronomie : les bières, les chocolats, les gaufres.

Quelques personnalités connues

- Les dessinateurs de bande dessinée : Hergé (Tintin), Franquin (Gaston Lagaffe), Peyo (Les Schtroumpfs) et Morris (Lucky Luke).
- Les écrivains : Georges Simenon (Maigret), François Weyergans, Amélie Nothomb.
- Les actrices et acteurs : Émilie Dequenne, Cécile de France, Marie Gillain, Benoît Poelvoorde, Jérémie Renier et Jean-Claude Van Damme.
- Les chanteurs et chanteuses : Jacques Brel, Adamo, Lio, Maurane, Lara Fabian et Axelle Red.
- Les humoristes : Raymond Devos, Virginie Hocq et Philippe Geluck.
- Les sportifs : Eddy Merckx (cyclisme), Jacky Ickx (formule 1) et Tom Boonen (cyclisme).
- Les sportives : Justine Henin et Kim Clijsters (tennis) et Kim Gevaert (athlétisme).
- Les scientifiques : Adolphe Quételet (statisticien), Zénobe Gramme (créateur de la dynamo), Georges Lemaître (théoricien du Big Bang), Ilya Prigogine (prix Nobel de chimie).

Un peu d'histoire récente

La Belgique est placée au centre de l'Europe de l'Ouest et a subi l'influence de nombreux pays avoisinants. Sa création remonte à 1815 lors du Congrès de Vienne où se décida le regroupement des anciens Pays-Bas autrichiens, des Provinces-Unies et de la Principauté de Liège. En 1830, le Royaume de Belgique instaure sa propre constitution et depuis, la Belgique n'a cessé d'être une monarchie.

Après la Seconde Guerre mondiale, la Belgique devient membre fondateur de l'OTAN et de la Communauté économique européenne, aujourd'hui Union européenne.

En 1950, un référendum sur la question du retour du roi est réalisé et une majorité favorable au retour sur l'ensemble de la Belgique se dégage. Mais la décision de Léopold III de rentrer provoque des troubles insurrectionnels en Wallonie, qui s'est prononcée contre son retour. L'abdication de Léopold III en faveur de son fils Baudouin permet de sauver l'unité belge et le retour au calme, mais ce qu'on appela la question royale marquera définitivement une rupture dans l'unitarisme.

Les années 1960 et 1970 ont été marquées par un changement de pouvoir économique quand la Flandre est devenue graduellement la région la plus productive et la plus riche du pays. Dans cette période, l'anglais a tendance à remplacer le français comme première langue étrangère en Flandre.

Sous la pression conjointe du mouvement flamand et des régionalistes wallons, la Belgique évolue progressivement vers un État de plus en plus fédéralisé. Plusieurs réformes institutionnelles sont réalisées, transformant le vieil État unitaire en une structure de plus en plus fédéraliste. Ce sont d'abord les lois linguistiques votées en 1963 qui vont définir le cadre d'emploi des trois langues officielles du pays. La constitution de 1994 complétera ces réformes par une nouvelle structure de l'État fédéral. Dix ans plus tard, la Flandre marqua son souhait de, déjà, modifier cette constitution en vue de l'établissement d'un état confédéral.

Le 31 juillet 1993, le décès soudain du roi Baudouin, victime d'une crise cardiaque, provoque un choc profond dans tout le pays. Le roi Albert II, son frère, lui succède et devient ainsi le sixième roi des Belges. Il a conservé les mêmes valeurs et les mêmes combats que son prédécesseur et a considérablement modernisé et rafraîchi l'image de la monarchie.

Les langues

La Belgique est composée de différentes communautés linguistiques et culturelles. Le néerlandais, le français et l'allemand sont les trois langues officielles. La région de Bruxelles est bilingue, la région flamande est néerlandophone et la région wallonne est francophone à l'exception de la partie est de la région, où l'on retrouve la communauté germanophone de Belgique.

La culture belge

Existe-t-il une culture belge ? Y a-t-il des éléments communs qui rassemblent les Flamands, Wallons et Bruxellois ?

Effectivement, ils partagent plusieurs traditions :

- Un héritage commun à tous les Européens qui est le fruit d'une histoire commune : on retrouve l'influence catholique et une démocratie chrétienne.
- De nombreuses pratiques ou événements : fêtes de la bière, attitude surréaliste, sens de l'autodérision, cuisine parfois commune.
- La convivialité et l'humour : les Belges sont des épicuriens qui aiment s'amuser et qui ont le sens de la fête. Les rapports sont directs, simples et décontractés. Le tutoiement est de mise rapidement. L'humour belge est reconnu et souvent teinté d'autodérision...

Et des pratiques de travail communes :

- Le pragmatisme : ils ont un côté pratique et concret, les Belges préfèrent cela à la théorie et aux concepts abstraits. Illustrez vos propos par des cas réels et des exemples qui vont vous crédibiliser.
- Le dialogue et le compromis sont mis de l'avant et préférés aux affrontements. Les Belges préfèrent échanger pour trouver les compromis nécessaires et aboutir à un accord.
- La relation hiérarchique est bien implantée et respectée dans les sociétés belges.

Les erreurs à ne pas commettre :

- Imposer son point de vue : le compromis et les solutions consensuelles sont à privilégier.
- Être trop extraverti : dans les échanges verbaux, le respect est fortement conseillé ainsi que l'écoute. Il faut laisser le dialogue s'installer avec politesse. On ne hausse ni la voix ni le ton et on ne coupe pas ses interlocuteurs.
- Prendre parti dans le conflit linguistique.
- Ne pas tenir ses promesses et ses engagements.

Les attitudes positives et appréciées :

- Soyez humble et direct.
- Dosez votre humour : surtout sur les blagues belges, sur l'accent ou sur la taille du pays.
- Être concret et aller rapidement au but.

Les normes du travail

Durée du travail

- La durée du travail est généralement limitée à 8 h par jour et à 40 heures par semaine.
- La semaine de travail s'étend du lundi au vendredi.
- Le repos des jours fériés (dix par an) est respecté.

Congés payés

En général, les débutants bénéficient de vingt jours/an.

Non-discrimination au travail

La discrimination est prohibée dans le cadre des relations de travail au sens large, tant dans le secteur public que dans le secteur privé. La loi s'applique à toutes les étapes d'un parcours professionnel, depuis les critères de sélection et de recrutement jusqu'aux conditions de rémunération, de promotion, de licenciement.

Par discrimination, on entend toute différence de traitement fondée notamment sur le sexe, une prétendue race, la couleur, l'ascendance, l'origine nationale ou ethnique, l'orientation sexuelle, la conviction religieuse ou philosophique, l'état de santé, un handicap, etc.

Égalité homme femme

La Belgique dispose d'une importante législation anti-discrimination et de promotion de l'égalité entre femmes et hommes dans le domaine du travail. Malgré cette égalité en droit, les femmes continuent à faire les frais d'inégalités de fait et de discriminations indirectes qui restreignent leurs possibilités en matière d'accès à l'emploi, de carrière et de conditions de travail.

Les congés

Le congé-éducation

Ce congé payé constitue un droit des travailleurs du secteur privé de suivre des formations reconnues et de s'absenter du travail avec maintien de leur rémunération. L'employeur ne peut refuser, mais doit marquer son accord sur la prise du congé. Enfin, il se fait rembourser après la formation en introduisant une déclaration de créance.

Congé maternité

Une travailleuse qui va accoucher a droit à un congé de maternité d'une durée de 15 semaines. Dans le cas de naissances multiples, le congé est en principe de 17 semaines.

Congé paternité

Le père travailleur a le droit, à l'occasion de la naissance de son enfant, de s'absenter de son travail. La durée de ce congé est de dix jours ouvrables.

Congé maladie pour maladie grave

Chaque travailleur du secteur privé a le droit de suspendre totalement ou partiellement l'exécution de son contrat de travail en vue d'octroyer des soins à un membre du ménage ou de la famille gravement malade.

Quelques similitudes avec le Québec

Le Canada et la Belgique sont tous deux dotés d'un régime politique fédéral, dans lequel d'importants pouvoirs sont dévolus soit aux gouvernements régionaux et communautaires (en Belgique) soit aux provinces et territoires (au Canada).

Les deux pays ont plusieurs langues officielles. De plus, le français parlé en Belgique a aussi ses particularités et des expressions qui lui sont propres. Ne soyez pas étonné d'entendre « septante » pour soixante-dix, « nonante » au lieu de quatre-vingt-dix ou « je te sonne » à la place de « je téléphone ».

Les Belges et les Québécois se rapprochent également sur la convivialité, sur le pragmatisme et sur la culture du compromis et du dialogue. Leurs pratiques professionnelles se rejoignent.

1.3 L'Algérie

Devise : La révolution par le peuple et pour le peuple



Fiche signalétique

Langue officielle : l'arabe

Capitale : Alger

Population : 34 857 029 habitants (2007)

Plus grandes agglomérations : Oran,
Constantine, Annaba, Bejaïa, Sétif

Superficie : 2 381 741 km²

Pays limitrophes :

Tunisie

Lybie

Mauritanie

Niger

Mali

Maroc

Fuseau horaire : 7 heures

Domaine Internet : .dz

Indicatif tél. : +213

Monnaie : dirham algérien (DZD)

Taux de change en décembre 2008 :
1 DZD = 0,02 \$ CA

Fête nationale : 1^{er} novembre

Président : Abdelaziz Bouteflika

Premier ministre : Ahmed Ouyahia
(depuis 2008)

Organisation administrative

Sur le plan politique, l'Algérie a adopté un régime républicain depuis l'avènement de son indépendance en 1962. La constitution actuelle confère au chef de l'État un rôle central dans la gestion des affaires du pays. C'est ainsi qu'en vertu de ces articles, le président de la République est le chef de l'exécutif, chef suprême des forces armées et ministre de la Défense. Le chef de l'État détient également le pouvoir de nommer son premier ministre et les membres du gouvernement sur proposition de ce dernier. L'élection du président de la République se fait au suffrage universel direct, tous les cinq ans.

Par ailleurs, le pouvoir législatif est de type bicaméral. La répartition des différents élus dans les deux chambres du Parlement révèle la composition suivante :

- le Conseil de la nation (Chambre haute) : composé de 144 membres dont le tiers est désigné par le président de la République;
- l'Assemblée populaire nationale (Chambre basse) : composée de 389 membres élus au suffrage universel direct pour une mandature de cinq ans.

L'Algérie est divisée sur le plan administratif en 48 wilayas. La wilaya constitue une circonscription administrative, sorte de préfecture, dotée d'une assemblée élue, l'APW («Assemblée populaire de wilaya») et est placée sous l'autorité d'un wali (préfet) nommé par le président de la République. Elles sont divisées en daïras, lesquelles sont divisées à leur tour, en communes (1541). Chaque commune possède sa propre instance délibérante, l'APC («Assemblée populaire communale»), qui élit elle-même son président, faisant office de maire. Chaque wilaya et daïra porte le nom de son chef-lieu et a un budget indépendant récolté au niveau local. Le dernier découpage administratif algérien date de 1985.

Chiffres clés de l'économie

Taux de croissance (2007): 6,5 %

Inflation (2007): 3,5 %

Taux de chômage 2007: 15,3 %

PIB par habitant (2007): 8 500 \$

Quelques personnalités connues

- Ahmed Tarbi (haltérophilie)
- Lâadi Flic (médecin et écrivain algérien)
- Cheb Mami (chanteur)
- Abdelhamid Benhedouga - Ahmed Reda Houhou (écrivains)

Un peu d'histoire récente

La guerre de 1954 à 1962

En 1954, l'Algérie compte huit millions d'autochtones et un million de « Français d'Algérie ». À partir de 1954, le combat armé pour l'indépendance de l'Algérie se traduit par des exactions répétées contre les populations civiles d'origine musulmane et européenne. Il s'ensuit une guérilla, des maquis et des affrontements avec l'armée française. Le Front de libération nationale (FLN) organise son combat et réussit, en 1958, à introduire pour la première fois dans l'agenda des Nations unies la question algérienne, ce qui représenta un franc succès pour la diplomatie algérienne. Ce conflit fut inscrit dans le cadre du processus de décolonisation qui se déroula après la fin de la Seconde Guerre mondiale. L'Algérie appartenait officiellement au territoire français, avec un million de citoyens (dit les Pieds-Noirs), et de huit millions de citoyens du Deuxième Collège (dit les musulmans), cela avant l'arrivée du général de Gaulle. Ce dernier négociera directement avec les chefs du FLN dans les Accords d'Évian et le général de Gaulle organisera le référendum pour l'indépendance de l'Algérie. Cette fois-ci, les Algériens voteront massivement pour l'indépendance de l'Algérie.

Le bilan de la guerre d'Algérie fait état de 25 000 tués chez les soldats français et 2 000 morts de la légion étrangère, un millier de disparus et 1 300 soldats morts des suites de leurs blessures. Environ 450 000 Algériens sont morts durant le conflit, mais c'est sans compter les

8 000 villages incendiés, un million d'hectares de forêts incendiées avec le napalm, 2,1 millions de musulmans déplacés dans des camps de regroupement et les dizaines de milliers de harkis massacrés, au lendemain de la proclamation de l'indépendance.

L'Indépendance est proclamée le 5 juillet 1962.

L'Algérie indépendante

Cette indépendance a été acquise politiquement à la faveur du référendum d'autodétermination prévu par les accords d'Évian et par le biais duquel les Algériens se prononcèrent massivement pour l'indépendance du pays.

En 1963, Ahmed Ben Bella dirige le pays. Il est renversé par un putsch militaire en 1965. Lors de sa présidence, il choisit le système du parti unique et lance la nationalisation.

À la suite du coup d'État, Houari Boumedienne règne jusqu'à sa mort, en 1978. Il continue la nationalisation et démarre les trois révolutions: industrielle, agraire et culturelle. Une charte et une constitution sont adoptées.

Chadli Bendjedid prend la tête de l'État algérien en 1979. Il fait sortir tous les prisonniers politiques. Le secteur économique devient libéral. La politique de l'arabisation continue. Il ouvre les portes au dialogue avec les autres chefs d'États du Maghreb et le président français.

Après plusieurs années de gestion autocratique des affaires de l'État, l'Algérie se lance, à partir de l'année 1988, dans une expérience inédite de démocratisation, notamment à la suite des événements du 5 octobre 1988 en Algérie. Cette ouverture s'accompagne en juin 1990 de l'entrée du Front islamique du Salut (FIS) dans le champ politique, qui remporte des élections locales. Le FIS arrive également en tête du premier tour des élections en 1991 avec 47 % des voix exprimées, ce qui provoque l'intervention de l'armée, qui interrompt le processus électoral au début de l'année 1992. Le président Chadli Bendjedid annonce sa démission le 11 janvier. Cette évolution entraîne l'Algérie dans une vague de violence et de terrorisme qui donnera une décennie de guerre civile.

À la suite de la démission du président Bendjedid, Mohamed Boudiaf prend la tête du Haut comité d'État. Il sera assassiné après six mois à Annaba, en plein discours, le 29 juin 1992. Ali Kafi est alors désigné à la présidence de l'État.

En 1994, Liamine Zeroual remplace Ali Kafi. Le 15 janvier 1995, il doit faire face à des nouvelles pressions diplomatiques internationales engendrées notamment par le contrat de Rome, dit de San Egidio, signé par les leaders politiques de l'opposition dénonçant la mainmise militaire de l'État. Ainsi, dans le but de restaurer la légitimité perdue des institutions de l'État, il organise une élection présidentielle en 1995, la première à scrutin pluraliste en Algérie. Liamine Zeroual remporte l'élection, il est élu président de la République le 16 novembre 1995.

En 1999, Liamine Zeroual décide de mettre fin à son mandat présidentiel qui devait s'achever en 2000. Des élections présidentielles anticipées sont alors organisées au mois d'avril 1999. Abdelaziz Bouteflika remporte, à l'issue du scrutin, les élections présidentielles avec un taux de 74 %. Il s'engage dès lors à appliquer son programme, qui s'articule autour de trois axes principaux: le retour de la paix à travers l'application de la concorde nationale, la réactivation

de l'économie et le retour de l'Algérie sur la scène internationale. Son premier mandat s'achève en 2004. De nouvelles élections sont organisées au mois d'avril, Abdelaziz Bouteflika est finalement réélu avec un taux de 85 %. Son programme pour le deuxième mandat prévoit un plan quinquennal pour la relance de l'économie. Parmi les chantiers ouverts à la faveur de ce plan, il y a l'engagement de construire un million de logements avant la fin du mandat en cours ainsi que l'effacement de la dette extérieure, qui constitue un réel fardeau pour l'économie algérienne, et enfin la réduction du taux de chômage.

Source : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Algerie#Politique>

La culture algérienne

Dans les pays musulmans, il est très important de se conformer aux usages, règles et coutumes du pays. Il est nécessaire, par exemple, d'adopter une attitude non provocante ainsi que de respecter les lieux publics et de cultes. À ce sujet, évitez toute considération religieuse dans vos discussions. Enfin, il est préférable de tenir des propos neutres avec les femmes.

Il est d'usage fréquent de vous offrir un verre de thé à la menthe; si l'on vous en propose un second, voire un troisième, ne le refusez pas, cela serait incorrect.

Communication

En Algérie, lors d'une première rencontre ou devant une simple connaissance, l'usage est de serrer la main de la personne. Qu'il s'agisse d'une femme ou d'un homme, il est important de conserver une certaine distance (minimum d'environ 80 cm) par rapport à son interlocuteur pendant une discussion. Évitez tout contact physique (tape sur l'épaule, le bras, etc.). Ceci n'est accepté que dans une relation amicale très proche.

En Algérie, la distance entre individus (la zone ou la sphère de l'espace personnel) est beaucoup plus réduite qu'au Canada. Cette distance tend à s'agrandir un peu lorsqu'on a affaire à une personne de l'extérieur. Mais dès que la confiance s'installe et que la relation devient plus proche, la distance se rétrécit.

Le contact visuel est également important lorsque l'on parle avec quelqu'un. Il est impoli de ne pas maintenir un contact visuel avec la personne avec qui l'on converse, sinon elle risque de ressentir un manque de considération à son égard.

L'Algérien utilise beaucoup ses mains lorsqu'il parle. La gestuelle est un mode de communication commun. Cependant, l'usage de certains gestes est à éviter, comme pointer l'index vers une personne (correspond à donner des ordres) et mettre le point de la main gauche dans la main droite ouverte (signifie un geste qui fait allusion à un acte sexuel).

Il faut faire preuve de finesse lors d'une divergence d'opinion sur un sujet. Évitez de contredire l'interlocuteur en public. Ne pas élever la voix ni être trop franc et trop direct, car cela peut heurter la susceptibilité des interlocuteurs. Il vaut mieux essayer de dissimuler sa colère ou son désappointement. Les gens aiment avoir affaire à une personne patiente et calme.

Code vestimentaire, ponctualité et formalité

L'Algérien s'habille en général à l'européenne. Pour le travail, la tenue vestimentaire recommandée est la tenue de ville. Les femmes devraient éviter les tenues trop courtes et les décolletés.

Dans les relations de travail, on s'adresse différemment à un collègue qu'à un supérieur hiérarchique. On peut appeler un collègue par son prénom. On peut également faire de l'humour. On s'adresse à un supérieur hiérarchique par Monsieur ou Madame suivi de son nom de famille. Le langage est formel, courtois et neutre. On évite les familiarités.

On n'accorde pas une grande importance à la ponctualité dans l'environnement professionnel, surtout dans le secteur public. Cependant, c'est une qualité encouragée et bien vue.

L'absentéisme (sans motif valable) confère une image négative et il est mal perçu dans le milieu de travail.

Méthodes de gestion

Les qualités les plus recherchées chez un supérieur sont : la compétence, les études, la culture générale, l'expérience, l'assiduité, la belle prestance, la rigueur. Ces qualités s'appliquent aussi à la personne de l'extérieur.

Cependant, le fait d'être de l'extérieur pourrait être un avantage. Les Algériens ont en général tendance à valoriser davantage les compétences étrangères. La perception qu'a le personnel peut se voir par la façon d'accueillir (un salut franc et sincère ou furtif) ainsi qu'à la façon dont la tâche est exécutée (délais, marques d'intérêt ou négligence, etc.).

Hiérarchie et prise de décision

Les décisions sont prises selon leur importance et leur nature. La prise de décision est descendante (du haut vers le bas). Chaque employé peut communiquer ses idées. Toutefois, celles-ci doivent transiter par le supérieur immédiat qui l'acheminera à la direction.

Source : www.intercultures.ca/cil-cai

Les normes du travail

Le week-end algérien correspond au jeudi et au vendredi. Les bureaux sont ouverts de 8 h à 16 h 30. Les banques ouvrent à 8 h 30 et, comme les commerces, on y travaille en général le jeudi jusqu'en milieu d'après-midi.

Les contrats de travail

Il existe deux types de contrats de travail :

- Contrat à durée déterminée : CDD
- Contrat à durée indéterminée : CDI

Les conditions de travail

- La durée légale hebdomadaire du travail est fixée à 40 heures.
- Les heures supplémentaires sont majorées de 50 %.
- L'employé a droit à une journée entière de repos par semaine.
- Le jour normal de repos hebdomadaire est fixé au vendredi.
- Le congé rémunéré est calculé à raison de deux jours et demi par mois de travail sans que la durée globale ne puisse excéder trente jours calendaires par année de travail.

Jours fériés

Fêtes nationales chômées :

- 1^{er} janvier : Jour de l'An
- 1^{er} mai : Fête des Travailleurs
- 19 juin : Fête du sursaut révolutionnaire (19 juin 1965)
- 5 juillet : Fête de l'Indépendance (5 juillet 1962)
- 1^{er} novembre : Anniversaire de la Révolution (1^{er} novembre 1954)

Fêtes religieuses chômées

Les dates des fêtes religieuses chômées varient en fonction du calendrier lunaire.

- Aïd El Adha ou Aïd El Kebir : fête du sacrifice
- Awal Mouharem : jour de l'An hégirien
- Achoura : 10^e jour du Mouharem
- El-mawlid Ennabaoui : anniversaire de la naissance du prophète Mohamed
- Ramadan : la durée du ramadan est d'un mois. C'est une période de jeûne qui ne comporte pas de jour férié.
- Aïd El Fitr : fête de la fin du jeûne

1.4 La Tunisie

Devise : Liberté, Ordre, Justice



Fiche signalétique

Langue officielle : l'arabe

Capitale : Tunis

Population : 10,22 millions d'habitants (2007)

Plus grandes agglomérations : Tunis, Sfax, Nabeul, Kairouan

Superficie : 163 610 km²

Pays limitrophes :

Algérie

Lybie

Indicatif tél. : +216

Monnaie : dinar tunisien (TND)

Taux de change (déc. 2008) :

1 TND = 0,91 \$ CA

Fuseau horaire : 6 heures

Domaine internet : .tn

Fête nationale : 20 mars

Président actuel : Zine el-Abidine Ben Ali

Premier ministre : Mohamed Ghannouchi

Organisation administrative

Pouvoir législatif constitué d'un parlement bicaméral : Chambre des députés (les députés sont élus au suffrage universel pour cinq ans) et Chambre des conseillers (depuis 2005).

La République tunisienne comprend :

24 gouvernorats (gouverneurs nommés par le chef de l'État) – 262 municipalités

Chiffres clés de l'économie tunisienne

Taux de croissance (2008) : 6,2 %

Inflation : 3 %

Taux de chômage (2007) : 14,2 %

PIB par habitant (2006) : 3 032 \$

Taxes sur la valeur ajoutée : 18 % (taux normal), taux réduit (10 %) ou taux minoré (6 %).

Quelques personnalités connues

- Chorki Le ouer (footballeur)
- Lotfi Bouchnak (chanteur)
- Lamine Nahdi (comédien)

Un peu d'histoire récente

Au 19^e siècle, la Tunisie est le premier pays arabe à se doter d'une constitution et à abolir l'esclavage. Mais, les difficultés économiques, la politique ruineuse des Beys et les interférences étrangères provoquent une grave crise financière et politique. En 1881, la France envahit la Tunisie et impose son protectorat au Bey, provoquant ainsi une réaction anticoloniale très forte dans le pays.

En 1920, le Parti libéral constitutionnel (le Destour) est fondé par les nationalistes tunisiens. Le Néo-Destour, créé en 1934, devient rapidement la principale force œuvrant pour l'indépendance de la Tunisie. Après plusieurs années de lutte marquées notamment par la résistance armée, l'indépendance est proclamée le 20 mars 1956.

La période contemporaine

Le 25 juillet 1957 : la République est proclamée et le 1^{er} juin 1959, la première constitution de la République tunisienne est adoptée.

Le 7 novembre 1987 : le premier ministre Zine El Abidine Ben Ali accède, conformément à la constitution, à la magistrature suprême et devient président de la République tunisienne. La succession au pouvoir s'est opérée dans le cadre de la légalité constitutionnelle, et ce, de façon pacifique.

Le nouveau régime s'est employé, depuis 1987, à consolider le processus démocratique et à réaliser, par une action multidimensionnelle et concertée, le développement et la dynamisation de la vie économique, sociale et culturelle. Ces réussites dans les divers domaines ont été saluées par les plus hautes instances internationales.

La culture tunisienne

La Tunisie est un pays ouvert et hospitalier. Sa terre est un véritable creuset où des populations et des civilisations de la Méditerranée, d'Afrique et d'Europe se sont rencontrées et se sont confondues. Ces brassages féconds ont modelé l'identité culturelle du pays et lui ont donné son cachet unique. La grande majorité de la population est musulmane et la religion officielle du pays est l'islam. Les communautés juive et chrétienne pratiquent leur religion librement et contribuent à enrichir la diversité culturelle de la Tunisie.

Il existe quelques règles de savoir-vivre très faciles à respecter. Le port de vêtements trop légers tels que le short pour les hommes et la mini robe pour les femmes est déconseillé dans les lieux publics et lors des escapades en lieux saints. Lorsque vous désirez photographier des gens, demandez la permission avant de vous exécuter.

Communication

Les Tunisiens sont très chaleureux, émotifs et expressifs. Le contact physique et les gestes sont couramment utilisés pour exprimer un sentiment ou pour communiquer. Cependant, lorsqu'ils sont en présence d'un inconnu, ils se placent à un mètre de distance de leur interlocuteur et lui adressent la parole avec politesse.

Le contact visuel diffère largement d'une situation à l'autre. En général, les Tunisiens évitent d'établir un contact visuel lorsqu'ils sont en présence de personnes âgées ou en réunion avec leurs patrons. Ceci est interprété comme un signe de respect. Ce genre de comportement permet d'éviter le risque de se faire juger comme une personne défiant l'ordre ou l'autorité.

Dans la plupart des situations, on sert la main des hommes et des femmes lors d'une première rencontre. Une particularité est que, parfois, les hommes (les femmes aussi) se saluent en s'embrassant sur les deux joues, surtout s'ils se connaissent depuis quelque temps. Cette règle générale s'applique aussi dans le milieu professionnel. Il faut garder une certaine distance lors des premiers contacts et éviter de toucher l'autre personne. Certains gestes sont généralement considérés impolis en Tunisie, notamment de dresser le majeur et de pointer un objet du pied.

Il vaut mieux se comporter naturellement et montrer du respect pour les gens et les coutumes.

Méthodes de gestion

Les qualités les plus recherchées chez un supérieur tunisien touchent plusieurs aspects allant de l'expertise et de la compétence dans le domaine d'activité en question à un bon réseau de contacts dans le milieu économique et politique. Les compétences académiques sont souvent plus appréciées que les années d'expérience. Le pouvoir de décision au sein de la plupart des entreprises tunisiennes est centralisé, donc la majorité des idées ou des recommandations tardent à être approuvées ou appliquées.

Hiérarchie et prise de décision

Au travail, les décisions qui concernent le fonctionnement quotidien de l'entreprise sont prises par les directeurs ou les chefs de service. Quant aux décisions d'ordre stratégique, c'est le conseil d'administration qui les approuve. Notons qu'il y a une certaine bureaucratie dans le processus décisionnel. Les idées qui émanent du personnel ont plus de chance de se concrétiser si elles reçoivent l'aval du directeur. Souvent, la concrétisation de ces idées prend beaucoup de temps.

Code vestimentaire, ponctualité et formalité

Il convient de s'habiller et de se comporter correctement au travail. Cela veut dire se présenter bien vêtu, à l'heure et utiliser un langage adéquat. Chaque milieu professionnel a ses propres normes de conduite et son code vestimentaire, mais en général, les gens accordent une très grande importance à la tenue vestimentaire, ce qui reflète, entre autres, la personnalité et le statut social.

Il est recommandé de vouvoyer les gens que vous ne connaissez pas et de vous adresser à un superviseur ou un à directeur en l'appelant Monsieur ou Madame suivi du nom de famille. Entre collègues, on se tutoie souvent et on s'appelle par le prénom. On s'attend à ce que les

employés soient ponctuels et fiables, ce qui est un des facteurs qui rentrent en ligne de compte lors de l'évaluation de rendement des employés et qui contribue au bon fonctionnement de l'entreprise. Il est souvent permis aux employés d'arriver et de quitter le lieu du travail après ou avant les heures régulières sous réserve de l'acceptation du superviseur immédiat.

Source : www.intercultures.ca/cil-ca

Les normes du travail

Durée légale du travail

La durée légale du travail hebdomadaire en Tunisie peut être de 40 heures et aller jusqu'à 48 heures. En règle générale, elle débute le lundi pour s'achever le vendredi pour le régime des 40 heures ou le samedi pour le régime de 48 heures, le dimanche étant le jour de repos hebdomadaire. Certaines entreprises privées ne travaillent pas le vendredi après-midi mais le samedi matin. Les administrations sont ouvertes du lundi au samedi midi, mais sont fermées le vendredi après-midi.

Pendant les mois de juillet et août, les administrations et beaucoup d'entreprises appliquent les horaires de la journée continue (« séance unique »), de 7 h 30 à 13 h 30. Ce système est aussi appliqué durant le mois du ramadan.

Les jours fériés et les vacances

Huit jours fériés sont chômés et payés :

- 1^{er} janvier : Jour de l'An
- 20 mars : la fête de l'Indépendance (survenue le 20 mars 1956)
- 21 mars : la fête de la Jeunesse
- 9 avril : la fête des Martyrs (en souvenir les manifestations de 1938 contre le Protectorat français)
- 1^{er} mai : la fête du Travail
- 25 juillet : la fête de la République (commémoration de la proclamation de la République en 1957)
- 13 août : la Journée de la femme et de la famille
- 7 novembre : la Commémoration du 7 novembre 1987 (elle marque la transition entre le gouvernement Bourguiba et celui de Ben Ali.)

Et quatre fêtes musulmanes :

- * Fête de la rupture du jeûne : Aïd el-Saghir (fin du mois de ramadan)
- * Fête du sacrifice : Aïd el-Kebir (sacrifice d'Abraham)
- * Ras el-Am el-Hijri (nouvel an)
- * Mawlid (Aid al Mouloud)

Le congé annuel varie de douze à trente jours par an.

Salaires

Le salaire minimum est d'environ 246 \$ CA par mois pour 40 h de travail hebdomadaire. À titre d'exemple, un technicien supérieur gagne par mois environ 400 \$ CA et un ingénieur débutant 700 \$ CA. Des variations importantes peuvent être constatées selon les secteurs d'activités, voire selon les entreprises.

Les heures supplémentaires sont majorées de :

- 25 % pour les huit premières heures;
- 50 % pour les suivantes.

Contrat de travail

Le contrat de travail est encadré par la loi. Les conventions collectives et la négociation individuelle le complètent. Le formalisme du contrat de travail est extrêmement rigide. Les contraintes de licenciement et les conditions d'embauche sont plutôt souples.

1.5 Le Maroc

Devise : Dieu, La patrie, Le roi



Fiche signalétique

Langue officielle : l'arabe

Capitale : Rabat

Population : 33 700 000 habitants (2007)

Plus grandes agglomérations : Casablanca, Fès, Marrakech, Tanger, Meknès, Agadir, Oujda

Superficie : 446 550 km²

Pays limitrophes :

Algérie

Mauritanie

Domaine Internet : .ma

Fuseau horaire : 6 heures

Indicatif tél. : +212

Monnaie : dirham marocain (MAD)

Taux de change en décembre 2008 :
1 MAD = 0,15 \$ CA

Fête nationale : 30 juillet (fête du Trône)

Souverain : roi Mohammed VI (depuis 1999)

Premier ministre : Abbas El Fassi (depuis 2007)

Organisation administrative

Le Maroc est une monarchie constitutionnelle dont la constitution a été proclamée en 1962 par le roi Hassan II. Le pouvoir est concentré entre les mains du souverain actuel, Mohammed VI, monarque héréditaire, qui nomme le premier ministre en tenant compte de la majorité du parlement.

Le pouvoir exécutif est exercé par le gouvernement. Quant au pouvoir législatif, il est exercé par la Chambre des représentants, composée de 325 membres élus tous les cinq ans au suffrage universel, ainsi que la Chambre des conseillers, qui comprend 270 membres renouvelés par tiers tous les trois ans.

La justice représente le troisième pouvoir. Elle est en forte mutation depuis quelques années grâce à la création de nouvelles juridictions spécialisées (tribunaux administratifs, tribunaux de commerce).

Chiffres clés de l'économie

Taux de croissance (2008) : 6,1 %

Inflation (2008) : 2,1 %

Taux de chômage 2008 : 9,8 %

PIB par habitant (2007) : 3 800 \$

Taxes sur la valeur ajoutée :

Quelques personnalités connues

- Hassan II fut roi du Maroc durant 38 ans.
- Youssef Ibn TACHFIN, premier roi de la dynastie berbère.
- Acharif AL IDRISSE, un géographe et botaniste arabe.
- Ibn BATTÛTA, est le « Marco Polo » de l'islam.
- Ibn TOUMERT, réformateur musulman d'inspiration soufiste.
- Moulay ISMAIL, sultan du Maroc de 1672 à 1727.
- Saïd Aouita, athlète détenteur des records du monde de cinq distances dont deux olympiques.
- Al Mansour ADDAHBI, sixième sultan de la dynastie saadienne.

Un peu d'histoire récente

Le roi Hassan II soutint la cause arabe en 1967 lors de la guerre contre Israël et s'employa à consolider l'unité arabe en fondant le comité Al-Quds (nom arabe de « Jérusalem ») en faveur du retour de la Ville Sainte à l'islam, tout en nouant des relations discrètes avec les Israéliens. En 1970, un nouveau référendum constitutionnel renforça les pouvoirs de l'exécutif. Face au malaise social et aux critiques nationales et internationales concernant les violations des droits de l'Homme, Hassan II multiplia les offres d'ouverture vers l'opposition. Durant la plus grande partie de son règne, Hassan II ignore la question berbère (amazighe) et réprima sévèrement les militants pro-berbères.

Aux contestations républicaines s'ajouta, au cours de la même période, l'essor d'un mouvement islamiste. Hassan II s'employa à neutraliser les islamistes sur leur terrain en lançant la construction d'une immense mosquée à Casablanca, le « Phare de l'islam », inaugurée en 1988. Après de nouvelles émeutes populaires à Fès, en 1990, Hassan II gracia, en 1991, quelque 2 000 détenus. La même année, la Charte d'Agadir fut élaborée, ce qui correspondait au premier document officiel présentant les revendications culturelles et linguistiques des Berbères du Maroc. La Charte propose une modification constitutionnelle laissant la place à la langue amazighe à côté de la langue arabe.

La libéralisation du régime de Hassan II s'est accompagnée de négociations avec l'Union européenne (UE). Rejetant le raidissement dictatorial qui marqua l'Algérie et l'immobilisme politique de la Tunisie et de la Libye, le royaume chérifien a signé, en novembre 1995, avec l'Union européenne un important accord de libre-échange qui concrétisait le souhait du Maroc de jouer le rôle d'un pont entre l'Europe et l'Afrique.

En 1996, le roi désigna son fils aîné, le prince héritier Sidi Mohammed, comme son successeur au trône. Au décès d'Hassan II, qui survint le 23 juillet 1999, Sidi Mohammed, âgé de 36 ans, monta sur le trône sous le nom de Mohammed VI. Peu de temps après son intronisation, le nouveau roi s'adressa à son pays par la télévision et promit de s'occuper de la pauvreté, de la corruption, de créer plus d'emplois et d'améliorer les droits de l'homme. Mohammed VI est généralement opposé aux conservateurs islamistes et son soutien au pluralisme politique lui a mis à dos les fondamentalistes.

Source : <http://www.tlfg.ulaval.ca/axl/afrique/maroc.htm>

La culture marocaine

Communication

La distance à respecter quand on parle à quelqu'un est d'environ une longueur de bras. Cette distance peut être plus réduite quand on s'entretient avec des amis. La poignée de main est de mise entre hommes et entre hommes et femmes, sauf lorsque la femme porte le voile : on inclinera simplement la tête pour la saluer.

Le vouvoiement est la norme générale et un signe de professionnalisme et de respect. On s'adresse aux gens en les appelant Monsieur ou Madame, suivi du nom de famille. Entre amis, on utilise le prénom.

Le contact visuel est important, car si votre interlocuteur détourne le regard, c'est probablement qu'il n'est pas d'accord avec vous. Si vous parlez à une femme qui porte le voile, il faut rester discret et ne pas la dévisager.

Les Marocains sont très expressifs et utilisent la gestuelle et les expressions du visage pour communiquer au-delà des mots.

Code vestimentaire, ponctualité et formalité

Les gens d'affaires ont toujours une tenue soignée, élégante et souvent à la mode et font très attention aux marques qu'ils portent. Les femmes se maquillent beaucoup.

Les Marocains ne sont pas très ponctuels et peuvent être très en retard à un rendez-vous. Pour une rencontre fixée entre 14 h et 14 h 30, la personne pourrait se présenter vers les 15 h. N'hésitez donc pas à fixer le rendez-vous 30 minutes plus tôt. En général, les Marocains respectent beaucoup les étrangers et sont très impressionnés par ceux qui ont des diplômes. Les Marocains aiment prendre leur temps. Un dossier demandant trois heures de travail pourrait facilement prendre la journée. Alors si vous êtes un gestionnaire, n'hésitez pas à établir des délais et à faire un suivi aussi souvent que possible auprès des personnes concernées.

Méthodes de gestion

Les Marocains accordent beaucoup d'importance aux études et au statut de la personne dans la société et dans une entreprise (vice-président, fils du directeur d'une banque ou femme du président d'une firme). Ce genre de statut inspire le respect. Vient par la suite le leadership.

Il faut bien analyser les excuses de vos employés ou collègues de travail si un travail est en retard ou avant d'accorder un congé de maladie ou une avance salariale, car il se pourrait qu'ils ne vous disent pas nécessairement la vérité.

Hiérarchie et prise de décision

Normalement, le responsable prend les décisions et dicte les directives. Il est possible de donner son avis et ceci pourrait même être bien perçu de la part de vos collègues de travail. Toutefois, il n'est pas conseillé de dire à son supérieur qu'il n'a pas raison ou que sa décision n'est pas la bonne. Donnez plutôt des arguments et justifiez votre opinion.

Il n'y a aucun problème à consulter votre superviseur immédiat pour une réponse, mais commencez d'abord par demander à vos collègues.

Source : www.intercultures.ca/cil-cai

Les normes du travail

Les contrats de travail

Il existe plusieurs types de contrats de travail :

- Contrat à durée déterminée (CDD) avec une période maximale d'un an renouvelable une fois
- Contrat à durée indéterminée (CDI)
- Intérim pour une période maximale de trois mois renouvelable une fois

Salaires minimum

La durée légale hebdomadaire est de 44 heures.

Salaire minimum

Salaire minimum interprofessionnel garanti (SMIG) : 0,88 €/heure (environ 1,44 \$ CA/heure)

Tous les travailleurs doivent percevoir, en sus de leur salaire, une prime d'ancienneté de 5 % du salaire après deux ans de service continu; 10 % après cinq ans de service; 15 % après douze ans de service; 20 % après vingt ans de service.

Salaire moyen

Il est débattu librement entre employeurs et employés. Ci-après, des exemples de 2004.

- Contremaître : 2 750-3 630 DH/mois
- Ingénieurs et cadres : 6 600-11 000 DH/mois

À ces coûts de salaires, variables selon les branches d'industrie, s'ajoutent les charges sociales. Ces dernières sont de l'ordre de 20 % de la rémunération brute mensuelle.

Congés payés - congés annuels

Bénéficiaires	Conditions	Durée du congé
Salariés âgés de moins de 18 ans	Travail dans la même entreprise ou chez le même employeur, pendant six mois de service continu.	Deux jours par mois de travail effectif
Salariés âgés de plus de 18 ans		Un jour et demi par mois de travail effectif

La durée du congé annuel est augmentée à raison d'un jour et demi à la suite de cinq années de services, et ce, pour un maximum de 30 jours de congé annuel.

Jours fériés

Fêtes nationales

- 11 janvier (Manifeste de l'Indépendance)
- 30 juillet (Fête du Trône)
- 1^{er} mai (Fête du Travail)
- 23 mai (Fête nationale)
- 14 août (Journée Oued Ed-Dahab)
- 20 août (Révolution du Roi et du Peuple)
- 21 août (Fête de la Jeunesse)
- 6 novembre (Anniversaire de la Marche verte)
- 18 novembre (Fête de l'Indépendance)

Fêtes religieuses (déterminées selon le calendrier hégirien lunaire)

- 1^{er} Moharrem (Jour de l'An hégirien)
- Aïd El Fitre (Fête de fin du ramadan)
- Aïd El Adha (Fête du Sacrifice)
- Aïd El Mawlid Annabaoui (Anniversaire de la naissance du Prophète Mohammed)

Sécurité sociale et charges sociales

Le Maroc est doté d'un système de sécurité sociale obligatoire, comme il est signataire de plusieurs conventions dans ce sens.

Tout employeur est tenu de procéder à son affiliation à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) et d'y immatriculer ses salariés et apprentis.

Le taux de cotisation à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale sont les suivants :

- Part patronale : 16,10 % du salaire brut
- Part salariale : 4,29 % du salaire brut

Le salaire soumis à cotisation est plafonné à 6 000 dirhams. Pour les prestations familiales, le taux de cotisation est de 7,5 % à la charge de l'employeur, calculé sur le salaire brut mensuel du salarié.

Rapport employeur - employé

La législation marocaine reconnaît aux travailleurs le droit de se grouper en syndicat pour la défense de leurs intérêts professionnels. Les rapports employeurs-salariés peuvent être définis par des conventions collectives. L'élection des délégués du personnel dans les établissements industriels ou commerciaux employant plus de 10 salariés est également prévue par la législation.

Source : www.cgmb-maroc.com

ANNEXE 2

**ABC INTERCULTUREL : DES TERMES
AIDANT À COMPRENDRE LA DIVERSITÉ**

Autochtone/Indigène

Ces termes s'appliquent aux membres des Premières nations (« Indiens »), aux Inuvialuit (Arctique de l'Ouest), aux Inuits (Arctique de l'Est) et aux Métis (d'ascendance mixte).

Acculturation

Phénomène qui résulte d'un contact continu avec des groupes de cultures différentes et qui entraîne des modifications dans la culture d'origine.

Adaptation culturelle

Processus basé sur les changements apportés à nos attitudes et opinions inhérentes à notre propre culture, permettant d'établir une meilleure interaction avec des individus de cultures différentes.

Apprentissage interculturel

Processus par lequel des personnes de cultures différentes acquièrent par leurs interactions des connaissances et des comportements leur permettant progressivement de faciliter la compréhension mutuelle et la capacité à vivre ensemble.

Choc culturel

Gêne que ressentent les personnes confrontées à une autre culture et qui tentent de s'adapter à des pratiques culturelles inconnues.

Communication interculturelle

Forme de communication où les acteurs sont issus de différentes cultures; elle est à la fois un processus interactif qui renvoie chacun à sa propre culture par le contact avec l'autre, mais aussi une source d'incompréhension entre les différentes significations données à un même message, verbal ou non.

Compétence interculturelle

Capacité d'un individu à analyser et à comprendre les situations de contact entre personnes et groupes de cultures différentes, à les gérer et à les valoriser dans un contexte professionnel.

Culture

Idées, croyances, valeurs, connaissances et mode de vie d'un groupe de personnes qui partagent des expériences historiques.

Culture d'entreprise

Ensemble de règles, de valeurs partagées, de normes de l'entreprise s'exprimant par des codes, des rites, des mythes liés à l'histoire de l'entreprise. La culture d'entreprise a de multiples sources : la culture nationale ou locale, les événements marquant de la vie de l'entreprise. Elle permet de rassembler le personnel et peut ainsi devenir un facteur de performance, de cohésion et d'amélioration de la communication entre les collaborateurs.

Discrimination

Traitement inéquitable qu'une personne subit du fait de son origine ethnique, de sa nationalité, de sa langue, de sa religion, de son sexe, d'une invalidité ou de son orientation sexuelle. Il existe trois types de discrimination : directe (interpersonnelle), indirecte (involontaire) et systémique (par les politiques ou les pratiques).

Diversité

S'entend de toutes les caractéristiques qui nous définissent en tant que personne. Ces caractéristiques sont de nature culturelle comme la religion, la structure familiale, l'éthique du travail, la langue, etc., ou autres comme l'âge, la capacité physique, l'éducation, le statut économique, l'orientation sexuelle, etc.

Interculturel

Prise en compte des interactions entre personnes ou groupes de cultures différentes dans le cadre de la mise en place d'arrangements, de mélanges entre les divers apports culturels pour dépasser les différences pouvant être un obstacle à la communication.

Management interculturel

Type de management nouveau qui consiste à prendre en compte et à gérer les différences culturelles des collaborateurs dans le management général afin d'améliorer la communication à l'intérieur de l'entreprise et dans ses échanges internationaux.

Modèle de l'iceberg

Modèle élaboré par Kohls afin d'exprimer les différents niveaux d'expression de la culture. La partie émergée représente les éléments culturels explicites (comportements, histoire, langue...). La partie immergée regroupe les valeurs, les modes de pensée et les visions du monde qui sont moins visibles.

Monochrone

Au sein d'une culture monochrone, le temps est géré de façon linéaire et l'individu effectue une tâche après l'autre.

Multiculturel (plusieurs cultures) et multiculturalisme

Au Canada, la politique du gouvernement sur le multiculturalisme comprend un énoncé d'engagement envers la compréhension, l'acceptation, le respect et l'inclusion de tous les membres de la société. Le multiculturalisme encourage la participation sociale, économique et politique de tous les Canadiens.

Particularisme

La culture particulariste est une notion suggérée par Trompenaars. Elle se caractérise par l'importance accordée aux circonstances particulières en cas de conflit. Les obligations relationnelles sont donc privilégiées au détriment des normes et des règles.

Polychrone

Au sein d'une culture polychrone, le temps est géré de façon circulaire et l'individu exerce plusieurs activités simultanément.

Race

Le concept de la race a toujours servi à catégoriser les humains en fonction de caractéristiques physiques comme la couleur de la peau ou la forme des yeux. On l'utilise également pour décrire un groupe de personnes qui ont une lignée ou une hérédité commune. Nombre de chercheurs prétendent toutefois que le concept de la « race » n'a aucune validité biologique puisque les humains partagent le même matériel génétique à 99,9 %.

Racisme

Perception de supériorité d'un groupe de personnes par rapport à un autre. Le racisme peut être présent dans des systèmes et des programmes organisationnels et institutionnels tout autant que dans les attitudes et les comportements des gens.

Risque interculturel

Provient des incompréhensions, malentendus et quiproquo inhérents aux différences culturelles, par exemple dans le cadre de négociations menées par une entreprise et pouvant mettre en péril les résultats.

Stéréotype

Affirmation ou illustration simpliste d'un groupe de personnes qui ne tient pas compte des différences individuelles.

Universalisme

Notion suggérée par Trompenaars. Au sein d'une culture universaliste, les règles et les normes sont toujours appliquées, quelles que soient les circonstances particulières.

Valeur

Ensemble des comportements, opinions, modes de pensée servant de référence et de principe à un groupe d'individus.

ANNEXE 3

*LE SYSTÈME DE FORMATION ET DE
QUALIFICATIONS EN BELGIQUE FRANCOPHONE*

La formation est régie à la base par la loi dite du pacte scolaire de 1959 et a été complétée par le transfert de l'enseignement aux communautés en 1989.

Principe

L'enseignement est libre, gratuit et obligatoire de 6 à 18 ans.

Droit à l'enseignement pour tous dans le respect des libertés et des droits fondamentaux.

Compétences des communautés pour l'organisation de la formation et délégation.

Structure de l'enseignement

Enseignement obligatoire

Il comprend :

- préscolaire et maternelle (2-6 ans)
- enseignement primaire (6-12 ans)
- enseignement secondaire (12-18 ans)

Enseignement non obligatoire

Il comprend :

- enseignement supérieur
- enseignement de promotion sociale
- enseignement à distance

L'enseignement secondaire

La fin de l'enseignement primaire est sanctionnée par le Certificat d'Études de Base (CEB). L'enseignement secondaire prépare à l'enseignement supérieur ou à une qualification pour entrer sur le marché du travail. Il est composé de trois degrés :

Le 1^{er} (12-14 ans) - Le 2^e (14-16 ans) - Le 3^e (16-18 ans)

À la fin du secondaire, on obtient un Certificat d'Enseignement Secondaire Supérieur (CESS).

Pour les qualifications, on retrouve trois types de certificats :

- Certificat Enseignement Supérieur 2^e degré (CESDD) - fin de secondaire 4
- Certificat d'Études de l'enseignement Secondaire Professionnel (CE6P) - fin de secondaire 6
- Certification de Qualification (CQ) - fin de secondaire 6

L'enseignement supérieur

Le processus de Bologne, adopté par décret en 2004, a profondément modifié la structure de l'enseignement supérieur afin de faciliter son intégration et sa cohérence dans l'espace européen.

Diplômes délivrés par les hautes écoles

Avant le décret de Bologne

Court	Long
Titre: Graduat (3 ans)	Titre: Licence (4 ou 5 ans)
Titre: Diplôme de spécialisation (DS) (+ 1 an)	Titre: DESS (+ 1 ou 2 ans) Diplôme d'études supérieures spécialisées

Après le décret de Bologne

Court	Long
Titre: Baccalauréat (minimum de 3 ans) 180 crédits	Titre: Master (minimum de 4 ans) De 240 à 300 crédits

Diplômes délivrés par les universités

Avant le décret de Bologne

Titre: Candidature (2 ans)	Études complémentaires
Titre: Licence, Maitrise, Ingénieur (+ 2 à 3 ans)	Titre: DEC 1 - 1 ^{er} cycle (1 an) (Titre de candidat nécessaire)
Titre: Doctorat (+ 3 ans minimum après licence)	Titre: DEC 2 - 2 ^e cycle (1 an) Titre: DES - DEA - 3 ^e cycle (2 ans ou +) Titre: Master (minimum de 4 ans) De 240 à 300 crédits

Après le décret de Bologne

1 ^{er} cycle	Études complémentaires
Titre: Baccalauréat (3 ans minimum) 180 crédits	Titre: DEC 1 - 1 ^{er} cycle (1 an) (Titre de candidat nécessaire)
2 ^e cycle	Titre: DEC 2 - 2 ^e cycle (1 an)
Titre: Master (1 an minimum) De 60 à 120 crédits	Titre: DES - DEA - 3 ^e cycle (2 ans ou +)
3 ^e cycle	
Titre: Doctorat (3 ans minimum) 180 crédits	

Site à consulter: <http://www.enseignement.be>

Les services publics d'emploi et les organismes de formation

Les services publics d'emploi ont été régionalisés depuis 1984. Les organismes de formation relèvent, en Belgique francophone, soit de la communauté française soit des régions.

Le FOREM (Wallonie), le service public d'emploi et de la formation professionnelle a été créé en 1999 et s'adresse aux adultes sur le marché du travail (travailleurs ou demandeurs d'emploi). Il a été restructuré en 2003 en deux sections :

- FOREM Conseil, qui définit des politiques d'emploi et donne des conseils aux particuliers, aux entreprises, aux organismes de formation. Il gère également les dispositifs de chèque de formation qui aide à promouvoir la formation auprès des indépendants et des PME de moins de 50 salariés.
- FOREM formation, qui offre des formations professionnelles qualifiantes et des aides de recherche d'emploi. La formation professionnelle est structurée en ligne de produits, tels que l'informatique, les bâtiments, les travaux publics, la qualité sécurité, etc.

Actiris est le service public de l'emploi bruxellois. Il portait le nom ORBEM (Office régional bruxellois de l'Emploi) jusqu'en 2007.

Bruxelles Formation (Commission de la Communauté française) assure l'interface entre l'éducation et l'emploi, promeut l'offre de formation et assure l'orientation et l'accompagnement des demandes. Un organisme, Carrefour Formation, existe en région bruxelloise pour informer les demandeurs d'emploi et les travailleurs. Il travaille de concert avec les organismes d'insertion socioprofessionnelle.

Pour la région flamande, on trouve le **VDAB**, qui est le Service flamand pour la recherche d'emploi et la formation professionnelle.

ANNEXE 4

GRILLE D'ENTREVUE POUR IMMIGRANTS

ANNEXE 4 : grille d'entrevue pour immigrants

Nom :	Prénom :	
Poste :		
Tel. :	Cellulaire :	
Courriel 1 :	Courriel 2 :	
Démarches d'immigration	Oui	Non
Visa résident permanent		
Évaluation en ligne sur le site du MICC		
CSQ		
Entretien avec le DGQ		
Demande de visa au gouvernement du Canada		
Entretien avec l'ambassade		
Confirmation de résidence permanente		
Visa temporaire		
Catégorie spéciale pour travailleurs des TI		
PVT ou mobilité internationale		
Expériences professionnelles		
Acquises à l'étranger	Oui ☐	Non ☐
Acquises au Québec	Oui ☐	Non ☐
Forces du candidat		

ANNEXE 4 : grille d'entrevue pour immigrants

Aspects à améliorer				
Compétences techniques et attitudes				
Critères sommaires d'évaluation				
	1 pas satisfaisant	2 à améliorer	3 satisfaisant	4 très satisfaisant
Qualité de travail				
Quantité de travail				
Sens de l'organisation				
Capacité d'adaptation				
Engagement/travail d'équipe				
Autonomie et initiative				
Communication				
Langues				
Formation en français à prévoir	Oui ☐ Non ☐			
Formations à l'étranger	Équivalence diplôme québécois			

ANNEXE 4 : grille d'entrevue pour immigrants

Salaire souhaité	
Appréciation générale	
Suite à donner	
Négatif	
À confirmer	
À poursuivre	