



**EN BREF**

UNE RESSOURCE DE RÉSEAU CS

MARS 2014

# Recruter et retenir son personnel bilingue


Par Estelle Duchon et Andréa Bodkin, Réseau CS

## CONTENU

- Introduction
- Recruter son personnel bilingue
- Retenir son personnel bilingue
- Conclusion
- Pour en savoir plus
- Évaluer les conditions de travail du personnel bilingue

Cette ressource fait partie de la série développée par Réseau CS visant à bâtir la capacité des organisations à offrir des services en français. Cette série inclut des ressources sur la compréhension du contexte franco-ontarien et son impact sur la santé des communautés francophones, la collaboration avec les francophones et le développement d'une culture organisationnelle bilingue. Bien que toutes ces pièces du puzzle soient importantes – et inter-reliées – il n'en demeure pas moins que pour offrir des services en français il est indispensable d'avoir du personnel bilingue ou francophone.

Les organismes soulignent souvent que trouver du personnel bilingue peut être difficile, que recruter est complexe et que retenir son personnel est souvent un défi. Dans cette ressource, nous discuterons de trois étapes cruciales au succès des organisations à offrir des services en français : recruter et retenir du personnel bilingue ainsi que développer des stratégies pour favoriser l'épanouissement du personnel bilingue dans votre organisme.

Téléchargez cette ressource à   
[www.reseaucs.ca/images/2014/Recruter\\_Retenir.pdf](http://www.reseaucs.ca/images/2014/Recruter_Retenir.pdf)

*[This resource is also available in English](#)*

## INTRODUCTION

Ces dernières décennies nous ont appris ce qui contribue à une population en bonne santé et ce sur quoi nous devons concentrer nos efforts. La recherche démontre clairement l'impact de ces facteurs que sont les déterminants sociaux de la santé : la pauvreté, l'éducation, mais aussi la langue et la culture. Afin d'améliorer la santé de nos communautés, nous devons garder ces déterminants en tête.

La recherche souligne que les patients qui reçoivent les services dans leur langue suivent les conseils et les instructions de façon plus précise, se rendent moins fréquemment à l'hôpital et restent en meilleure santé. Les pourvoyeurs de soins de santé qui offrent des services en français comprennent mieux leurs clients francophones et offrent des services de meilleure qualité, plus en adéquation avec les besoins des francophones.

Pour ceux qui veulent explorer ces questions mais aussi les partager avec leurs collègues, le Consortium national de la formation en santé (CNFS) a développé une vidéo de 3 minutes intitulée « [Quand la santé c'est aussi la langue... Une question de qualité, sécurité, légitimité et d'éthique](#) ». Cette vidéo existe en français et en anglais; c'est une bonne façon d'ouvrir le débat.

Néanmoins, offrir des services en français n'est pas quelque chose de simple. Il existe toute une série d'éléments à mettre en place. Ce processus est loin d'être linéaire et beaucoup de ces éléments sont interdépendants.

### Étapes pour offrir des services en français





## RECRUTER SON PERSONNEL BILINGUE

Recruter, de façon générale, est déjà quelque chose de difficile; recruter du personnel bilingue peut l'être encore plus. Voici trois étapes indispensables à la réussite de votre démarche.

### 1 – Évaluez vos besoins

À partir de votre planification stratégique et de votre plan pour des services en français, vous devez tout d'abord évaluer les besoins de votre organisation. De quels types de postes, compétences et expériences avez-vous besoin? Ces besoins devraient se traduire dans votre plan de recrutement et dans les descriptions de postes. Assurez-vous que la fiche de poste reflète les réalités de l'emploi.

- ▶ Soyez le plus **spécifique** possible sur les tâches liées au poste, ainsi que sur le niveau de français nécessaire pour les effectuer. Un poste peut, par exemple, nécessiter un niveau de français à l'oral élevé, mais pas nécessairement à l'écrit.
- ▶ Avez-vous **besoin d'un francophone ou simplement de quelqu'un qui parle français**? Cette personne devra-t-elle tisser des liens avec la communauté? A-t-elle besoin de comprendre la culture francophone (Mais laquelle? La communauté francophone est extrêmement diverse.)? Avez-vous besoin de qu'un qui ait déjà un réseau établi?
- ▶ Sur quoi êtes-vous prêts à faire des **compromis**? Trouver le candidat parfait qui allie niveau de langue souhaité, compétences et expertise pourrait se révéler difficile. Demandez-vous alors quels sont les aspects « non négociables ». Seriez-vous prêts à former cette personne sur certains aspects du poste? N'oubliez pas que cette personne va faire partie d'une équipe. Évaluez vos besoins en ayant en tête ce que d'autres membres de l'équipe apportent déjà.
- ▶ **Désignation du poste**? Désigner un poste permet d'assurer une continuité des services quand le poste devient vacant. De cette façon, le poste sera de nouveau ouvert à des candidats bilingues. C'est aussi un signal vers vos partenaires et la communauté francophone que ce poste est là pour rester. De cette façon, vous bâtissez une relation de confiance, ce qui est essentiel à la réussite de vos services en français.
- ▶ Last but not least: **don't forget English!** C'est d'autant plus important si le manager et une grande partie de l'équipe ne parle pas français.

## 2 – Recrutez des candidats

Il n'est pas suffisant d'indiquer dans l'annonce que vous recherchez une personne bilingue.

Pour commencer, voici quelques règles de base:

- ▶ L'annonce doit être publiée dans les deux langues.
- ▶ L'annonce doit être publiée sur les interfaces française et anglaise des sites web (Monster, Workopolis...).
- ▶ L'annonce en anglais devrait inclure une phrase en français pour encourager les candidats bilingues à postuler.

Mais comme vous l'avez sans doute déjà constaté, ce n'est pas assez...

- ▶ Publiez l'annonce sur les sites et dans les médias francophones. Faites-la paraître sur les listes de diffusion.
- ▶ Parlez-en à vos **partenaires**: collègues ou centres de formation francophones, centres de santé communautaires, organismes communautaires, entités de planification sur les services en français...
- ▶ **Réseautage**: parlez-en autour de vous, rendez-vous dans les événements francophones ou bilingues et n'hésitez pas à apporter avec vous des cartes indiquant nous recrutons...
- ▶ Et pour finir, n'oubliez pas les **médias sociaux**. Cherchez les candidats là où ils se trouvent! Sur LinkedIn vous trouverez différents groupes de professionnels bilingues ou vous pourrez faire de la promotion sans frais.

Enfin, n'hésitez pas au besoin à recommencer. Ce travail peut paraître fastidieux et vous n'avez sans doute pas envie de recommencer à zéro le processus de recrutement, mais c'est sans doute préférable au recrutement de quelqu'un ne disposant pas des bonnes compétences.

### OÙ DIFFUSER UNE ANNONCE EN FRANÇAIS

- ▶ Liste des médias francophones en Ontario : <http://www.ofa.gov.on.ca/fr/franco-medias.html>
- ▶ Le Bloc-Notes (Bulletin de Nexus Santé) : [leblocnotes@nexussante.ca](mailto:leblocnotes@nexussante.ca)
- ▶ Santé Canada (liste de diffusion) : [julie.morache@hc-sc.gc.ca](mailto:julie.morache@hc-sc.gc.ca)
- ▶ Rifssso : [www.cliquezsante.ca](http://www.cliquezsante.ca)
- ▶ Collège boréal : [www.collegeboreal.ca/](http://www.collegeboreal.ca/)
- ▶ La Bonne affaire : <http://www.labonneaffaire.biz/about/mission.html>

### 3 – Évaluez les compétences des candidats

Évaluer le **niveau de langue** est nécessaire pour les postes désignés mais peut de façon générale se révéler utile. Le coût d'une évaluation est d'environ \$100 pour l'écrit ou l'oral et environ \$200 pour les deux. A l'issue de l'évaluation, l'organisme vous indiquera aussi comment le candidat pourrait améliorer son niveau de langue.

Vous pouvez consulter [la liste des fournisseurs autorisés](#) par le gouvernement de l'Ontario pour l'évaluation de la maîtrise de la langue française et enseignement.

L'évaluation des compétences pourrait ne pas concerner uniquement le niveau de langue. En fonction du poste, vous pouvez aussi avoir besoin d'évaluer le niveau de connaissance des principaux acteurs de la francophonie ontarienne. Si la personne en charge du recrutement n'est pas familière avec le sujet, il peut être bon d'impliquer un autre membre de l'équipe ou un organisme partenaire.

## RETENIR SON PERSONNEL BILINGUE

Beaucoup de personnes pensent que trouver et recruter du personnel bilingue est la partie difficile. En réalité, ce n'est que la première étape. Retenir son personnel bilingue peut se révéler être un réel défi.

### Bâtir un environnement où il est facile de travailler de façon bilingue

Vous devez créer les conditions nécessaires pour qu'il soit aisé de travailler de façon bilingue.

#### Rendez le milieu de travail accueillant

Encouragez vos employés à parler français dans leur lieu de travail.

#### Favorisez la collaboration

Assurez-vous que votre personnel bilingue ne se sente pas isolé, car c'est souvent le cas, surtout s'il est le seul à offrir des services en français. Si c'est possible, donnez l'opportunité à votre personnel bilingue d'être *jumelé* à un autre employé pendant quelques jours – ça peut être dans une autre agence ou chez un partenaire. Ça l'aidera à voir comment quelqu'un d'autre interagit avec les clients francophones. Ceci est d'autant plus important, car de nombreux professionnels bilingues ont été formés en anglais et ne se sentent donc pas toujours à l'aise avec la terminologie.

#### Considérez de mettre en place des incitations financières

Certaines organisations décident de donner un « bonus » à leurs employés bilingues pour reconnaître la charge supplémentaire que le fait d'être implique souvent. Ce n'est pas ce qui fera rester votre employé, mais c'est une forme de reconnaissance et peut aussi être un encouragement à améliorer son niveau de français.

## Encouragez les partenariats

C'est d'autant plus important s'il n'y a pas ou peu d'autres francophones dans l'organisation. Encouragez vos employés à partager avec leurs partenaires sur les réussites et les difficultés rencontrées dans leur travail. En plus, ça leur donnera l'occasion de maintenir leur niveau de français.

## Développez des politiques et procédures pour les services en français

Par exemple, avez-vous des règles claires et consistantes en ce qui concerne la traduction? Certains organismes fixent un nombre de mots maximum au-delà duquel les textes sont systématiquement traduits à l'externe par un professionnel.

**Mettez à disposition les outils nécessaires :** claviers bilingues, dictionnaires, formulaires...

**Offrez à votre personnel de se former en français** ou de poursuivre son apprentissage de la langue.

## Développer et maintenir une culture organisationnelle bilingue

Pour retenir votre personnel, il est tout aussi important de montrer que votre organisme fait preuve de leadership, d'engagement et de responsabilité en ce qui concerne les services en français. Si votre personnel a l'impression que les services en français ne sont pas une priorité pour l'organisation, il y a de grandes chances qu'il parte rapidement.

Les services en français devraient être intégrés à chaque étape de la planification et ne pas être pensés « après-coup ». Par exemple, si vous travaillez sur un plan de communication, vous êtes-vous demandés ce qui devait être traduit ou adapté? Avez-vous prévu du temps pour cette étape dans le calendrier du projet?

Il est aussi crucial que tout le personnel soit impliqué dans les services en français. Le reste de l'équipe doit comprendre pourquoi votre organisation offre des services en français. Par exemple, intégrez ces questions dans le plan d'orientation des nouveaux employés.

## Votre personnel bilingue quitte l'organisation – Que devriez-vous considérer?

Il est assez courant d'avoir une importante rotation parmi le personnel bilingue. Il peut y avoir de nombreuses raisons à cela – nous avons développé un [outil](#) vous permettant d'en identifier certaines. Vous pouvez aussi utiliser cet outil de façon proactive pour améliorer la rétention de votre personnel.

## CONCLUSION

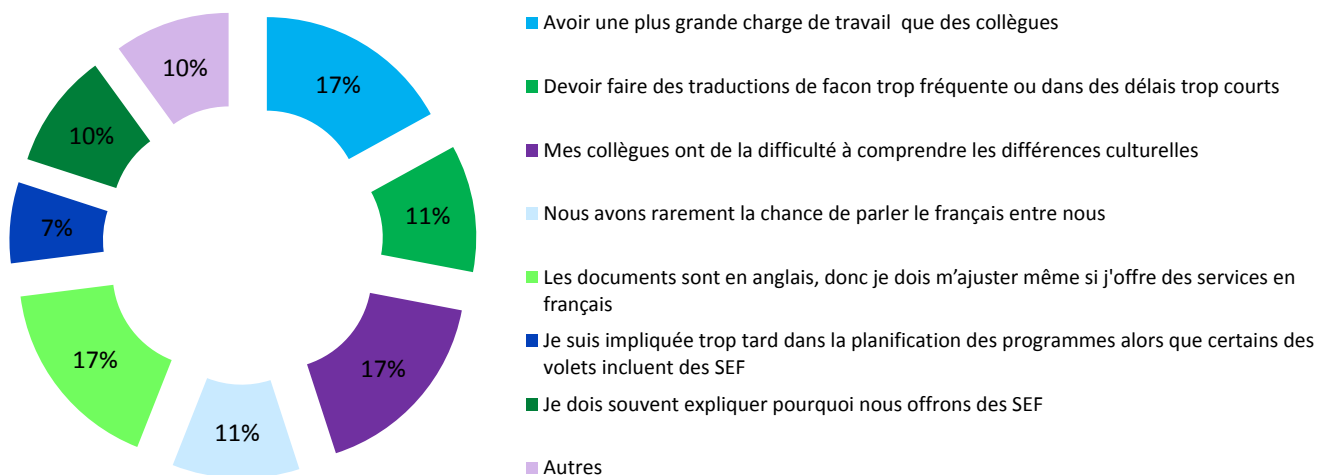
### En résumé, soyez flexible, soyez réaliste et valorisez votre personnel.

Le personnel bilingue (parce qu'il est moins nombreux et que les clients sont plus dispersés) doit souvent faire preuve d'un grand nombre de compétences, tend à être impliqué dans une multitude de tâches et doit aussi souvent couvrir un très vaste territoire géographique. Gardez ça en tête si vous ne voulez pas surmener votre personnel.

Soyez flexibles, tout ne doit pas être fait exactement de la même façon en français et en anglais. Les cultures sont différentes et, par conséquent, la façon de travailler aussi. Par exemple, il est souvent très important d'être présent en personne, de bâtir la confiance avec les partenaires francophones sur le terrain.

Mais plus important encore, valorisez votre personnel et son travail.

### En tant que professionnel bilingue avez-vous déjà eu à faire face à certaines de ces situations?



Résultats du sondage réalisé pendant le webinaire *French an asset*, en octobre 2013



## POUR EN SAVOIR PLUS

Trousse d'appui RH – Vers un service bilingue, Rifssso (2012)

<http://www.rifssso.ca/blog/2012/05/02/trousse-dappui-rh-vers-un-service-bilingue/>

Notre série *Bâtir la capacité des organismes à offrir des services en français* :

- ▶ Collaborer avec les francophones en Ontario : de la compréhension du contexte à l'application des pratiques prometteuses, Réseau CS (2011)  
[http://www.reseaucs.ca/images/Resources/francophones\\_guide\\_French.pdf](http://www.reseaucs.ca/images/Resources/francophones_guide_French.pdf)
- ▶ En bref: Collaborer avec les francophones en Ontario – Partie 1 Comprendre le contexte, Réseau CS (2012)  
[http://www.reseaucs.ca/images/Uploaded\\_files/2012/Collaborer\\_-\\_Part\\_1d-FINAL\\_revised.pdf](http://www.reseaucs.ca/images/Uploaded_files/2012/Collaborer_-_Part_1d-FINAL_revised.pdf)
- ▶ En bref: Collaborer avec les francophones en Ontario – Partie 2 Législation et appuis institutionnels, Réseau CS (2012) [http://www.reseaucs.ca/images/Uploaded\\_files/2012/Collaborer\\_-\\_Part\\_2-Final.pdf](http://www.reseaucs.ca/images/Uploaded_files/2012/Collaborer_-_Part_2-Final.pdf)
- ▶ En bref : Comment les organisations anglophones peuvent engager les francophones?, Réseau CS (2012)  
[http://www.reseaucs.ca/images/Uploaded\\_files/2012/Comment\\_les\\_organisations\\_anglophones\\_peuvent.pdf](http://www.reseaucs.ca/images/Uploaded_files/2012/Comment_les_organisations_anglophones_peuvent.pdf)
- ▶ En profondeur : Comment développer une culture organisationnelle bilingue, Réseau CS (2013)  
<http://www.reseaucs.ca/images/cultureorganisationnellebilingue.pdf>

### Réseau CS *Le lien pour des communautés en santé*

Réseau CS appuie les groupes communautaires, les organismes locaux et régionaux de même que les partenariats communautaires à travers l'Ontario pour créer des communautés dynamiques et en santé. Nous offrons des services de consultation, des activités d'apprentissage et de réseautage, ainsi que des ressources en anglais et en français. Nos services sont subventionnés par le gouvernement de l'Ontario et dans la mesure du possible, offerts gratuitement à la clientèle.

Communiquez avec Réseau CS pour obtenir plus d'informations ou faire une demande de services :

[www.reseaucs.ca](http://www.reseaucs.ca) | [info@reseaucs.ca](mailto:info@reseaucs.ca)

416-847-1575 | 1-855-847-1575

Ce projet a reçu l'appui financier du gouvernement de l'Ontario. Les opinions exprimées dans la présente publication sont uniquement celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les politiques officielles du gouvernement.





# Évaluer les conditions de travail du personnel bilingue

La grille ci-dessous a été développée pour vous aider à identifier les conditions existantes et potentielles qui peuvent rendre difficile la rétention de votre personnel bilingue. Ces questions peuvent aussi être utilisées de façon proactive pour créer des conditions de travail favorables pour votre personnel bilingue. Quand vous passez à travers ces questions, il est important de demander à votre personnel bilingue d’y apporter leur propre point de vue. Impliquer le personnel non bilingue dans la discussion peut aussi être une bonne façon de mettre à plat des éventuelles sources de tension ou juste de permettre à la discussion d’avoir lieu. Vous pouvez ensuite identifier des actions à mettre en œuvre pour améliorer les conditions de travail non seulement de votre personnel bilingue, mais aussi du reste de l’équipe.

QUESTIONS	COMMENTAIRES	ACTIONS
<b>1. Vos employés bilingues passent-ils la majorité de leur temps à offrir des services en anglais?</b> Ça pourrait les décourager et remettre en cause la qualité de leurs services.		
<b>2. Vos employés bilingues ont-ils les outils nécessaires pour faire leur travail correctement?</b> Ça peut être des outils professionnels comme de la documentation technique ou des grilles d’évaluation, mais aussi les documents qu’ils remplissent avec leurs clients (formulaire de consentement, brochure d’information, formulaire d’évaluation initiale...) ou encore des outils d’aide au langage (clavier bilingue, dictionnaire, lexicon ou une banque de données comme Termium).		
<b>3. Leurs demandez-vous de faire de la traduction ou de faire l’interprète de façon régulière,</b> sans que ceci fasse partie de la description du poste?		
<b>4. S’il doit quitter son poste pour aider un collègue à servir un client francophone,</b> le prenez-vous en considération dans sa charge de travail?		

Évaluer les conditions de travail du personnel bilingue

QUESTIONS	COMMENTAIRES	ACTIONS
<p><b>5. Prenez-vous en compte le fait que le personnel bilingue doit être familier avec les communications</b> et les messages provenant de votre organisation en français et en anglais pour bien comprendre son contexte de travail?</p>		
<p><b>6. Encouragez-vous les employés parlant français à échanger en français</b> entre eux sur leur lieu de travail?</p>		
<p><b>7. Donnez-vous l'opportunité à votre personnel de suivre des formations en français?</b> Ou d'améliorer leurs compétences en français – mieux connaître la terminologie de votre secteur, apprendre à écrire des postes de blogue?</p>		
<p><b>8. Reconnaissez-vous la contribution particulière de votre personnel bilingue</b> – dans les évaluations de performance, dans les programmes de reconnaissance?</p>		
<p><b>9. Le manager est-il capable d'évaluer directement la qualité des services offerts en français?</b></p>		
<p><b>10. Les employés francophones ont-ils l'opportunité d'entrer en connexion avec le reste du personnel bilingue</b> de l'organisation ou avec des partenaires extérieurs dans la communauté?</p>		
<p><b>11. Doivent-ils en permanence convaincre les autres membres de l'équipe de l'utilité de son travail?</b></p>		
<p><b>12. Le descriptif du poste est-il un bon reflet de ce que l'employé fait au quotidien?</b></p>		

