Instantané RSE #3 – Embauche responsable

L'embauche de travailleurs locaux est l'une des premières causes possibles de conflit entre les entreprises et les collectivités. Lorsqu'une entreprise s'installe dans un nouvel environnement, la collectivité locale a tendance à se concentrer sur les possibilités d'emploi attendues. Les tensions entre l'entreprise et la collectivité au sujet de l'emploi résultent souvent de deux problèmes reliés : a) la perception selon laquelle l'entreprise n'offre pas assez de possibilités d'emploi, b) des emplois auxquels la population « locale » estime avoir droit sont attribués à des « gens de l'extérieur ».

Conseils pratiques pour bien faire les choses

Peu importe le pays ou le secteur, il est primordial que la population locale considère le processus d'embauche comme étant équitable et transparent. Voici quelques approches concrètes que les entreprises peuvent adopter avant, pendant et après le processus de recrutement pour observer de bonnes pratiques d'embauche dans les collectivités locales.

Avant de commencer l'embauche

Lorsque c'est possible, la prise d'un **engagement explicite à l'égard de l'embauche locale** est une bonne pratique pour diminuer l'anxiété des collectivités locales. Les entreprises s'engagent de plus en plus à embaucher « localement » pour un certain pourcentage de postes d'employés non qualifiés, certaines jusqu'à 100 pour cent. Il est préférable d'établir la définition de « gens de la région » et de « gens de l'extérieur » avec les collectivités touchées.

Briser les mythes

L'embauche basée sur le mérite pourrait ne pas toujours être considérée comme équitable. En particulier, lorsque certains groupes ont bénéficié de davantage de possibilités d'éducation que d'autres, le critère du mérite peut entraîner de graves conflits entre les groupes et entre l'entreprise et ces groupes – de là la nécessité de découvrir ce que les personnes de la région considèrent comme « équitable ».

Il est valable pour les entreprises de travailler avec les collectivités touchées pour déterminer ce que signifient l'équité et la transparence dans le contexte local plutôt que de se baser sur des hypothèses. Par exemple, qu'est-ce qu'une distribution équitable des emplois entre les collectivités « locales »? Est-il plus équitable d'embaucher moins de personnes pour plus longtemps, ou plus de personnes en utilisant un système de rotation?

À mesure qu'une entreprise établit sa base de connaissances liées à l'emploi, il pourrait être utile de mener un rapide **sondage sur les compétences et les capacités.** Un tel sondage devrait déterminer le nombre de chercheurs d'emploi, leurs compétences, ainsi que leurs niveaux d'alphabétisation et d'études.

Selon l'offre du marché, des **programmes d'attestation** pourraient aider ceux qui sont déjà compétents, mais manquent de qualifications officielles, à augmenter leurs chances d'être embauchés par l'entreprise, tout comme le peuvent l'**éducation des adultes** (même si c'est seulement pour être en mesure de lire les panneaux de sécurité) et les formations sur les **compétences linguistiques**. Des cours de **préparation de la main-d'œuvre** peuvent être donnés en partenariat avec des centres de formation professionnelle locaux pour faciliter l'entrée sur le marché du travail. Travailler de concert avec les ministères et les programmes d'études

locaux constitue une bonne pratique; le délégué commercial local du Canada peut fournir les coordonnées de personnes-ressources pertinentes.

Les entreprises peuvent aussi envisager d'intégrer des clauses sur l'emploi local à leurs documents d'appel d'offres et à leurs contrats pour augmenter les possibilités d'emploi local. Elles pourraient exiger par contrat la réservation de **postes d'apprentis** aux travailleurs locaux ou embauchent un **coordonnateur de la formation** chargé d'aider les employés locaux non qualifiés à devenir semi-qualifiés et à accroître leurs chances de conserver leur emploi plus longtemps.

Travailler avec les intervenants pour établir des cibles et des objectifs à long terme

Dans bon nombre d'endroits, les intervenants locaux reconnaissent que les postes de main-d'œuvre qualifiée ne peuvent pas tous être occupés par les travailleurs des environs immédiats, mais ils tiennent à ce que l'entreprise s'efforce :

a) d'embaucher des personnes des environs immédiats lorsque c'est possible;
b) d'augmenter le nombre de personnes des environs immédiats qui occupent des postes plus élevés dans la hiérarchie avec le temps à l'aide d'une stratégie d'embauche locale.

Tenir la collectivité au courant

Tout au long du processus, une pratique utile est de rendre compte du rendement relatif à l'emploi local aux intervenants sous la forme d'un rapport dans un journal local, lors de réunions publiques ou sur des babillards. Certaines entreprises communiquent maintenant cette information par message texte. L'information pourrait englober ce qui suit :
1) le nombre d'emplois (y compris le personnel des entrepreneurs);
2) les types de postes (non qualifiés, semi-qualifiés, de direction);
3) le montant total de la paie pour une collectivité en particulier.

Pour gérer cet aspect de la relation avec les intervenants locaux, une entreprise peut trouver qu'il est utile de mettre au point une stratégie favorisant l'embauche de travailleurs locaux à long terme.

Ce plan pourrait comprendre des cibles, des calendriers, l'ensemble des activités de formation, etc. Dans le cadre de ce plan, une entreprise pourrait vouloir s'engager en ce qui concerne **des cibles et des objectifs d'embauche de travailleurs locaux à long terme**, autant pour le nombre que pour le type d'emplois disponibles, p. ex. « Dans 20 ans, 20 pour cent de notre équipe de direction sera 'locale'. »

Mesurer le succès : certains paramètres

1. Les plaintes relatives à l'emploi ont tendance à diminuer.
2. Les « travailleurs locaux » et les « personnes de l'extérieur » vivent paisiblement dans les mêmes quartiers.
3. Les jeunes disent que la distribution des emplois parmi les individus et les collectivités est équitable.
4. Les représentants des intervenants disent que l'entreprise fait de bons efforts pour augmenter l'accès à divers emplois, y compris ceux de direction.
5. Les collectivités disent que l'entreprise fait un effort pour augmenter leur employabilité, à l'interne ou avec d'autres entreprises.
6. Personne ne flâne aux portes de l'entreprise.
7. Avec le temps, davantage de travailleurs locaux sont embauchés.

Recrutement et sélection

La communication concernant les pratiques de recrutement est importante selon différentes perspectives, y compris en termes de gestion de l'afflux. Par exemple, pour éviter que beaucoup de travailleurs « de l'extérieur » posent leur candidature, les entreprises pourraient vouloir **diffuser largement leur définition de « travailleur local »** dans des messages qui expliquent clairement que « si vous êtes un travailleur non qualifié non local, mieux vaut rester à la maison. »

Dès le départ, la communication claire au sujet de ce que l'entreprise a besoin, et *pourquoi* elle en a besoin, est utile pour gérer les attentes. Par exemple, si des recrues doivent passer un examen médical, les entreprises ont constaté qu'il est utile d'expliquer qu'il s'agit d'une question de santé et de sécurité pour le travailleur et l'entreprise.

Éviter d'embaucher à la porte

Même si cela pourrait être tentant et semble être efficace, l'embauche de personnes qui se sont présentées à la porte peut contribuer aux problèmes liés à l'afflux. Si les chercheurs d'emploi savent qu'ils ont la moindre chance d'être embauchés à la porte, ils n'ont aucune raison de quitter la zone.

À des moments critiques durant le calendrier de grands projets, comme l'étape de construction, certaines entreprises ont trouvé qu'une pratique utile était d'**assumer l'entière responsabilité du processus de recrutement** pour les postes de main-d'œuvre non qualifiée de leurs entrepreneurs. De manière concrète, cela signifie que le personnel sera embauché par l'entrepreneur, mais qu'il le fera en harmonie complète avec les plans et engagements de l'entreprise envers la communauté.

Il y a plusieurs façons de rendre un processus de sélection **transparent.** Par exemple, les postes de main-d'œuvre non qualifiée peuvent être attribués au moyen d'un système de **loterie publique** ouvert à tous les candidats admissibles. La liste des travailleurs sélectionnés pourrait être affichée sur des **babillards** où tous seraient en mesure de vérifier que ces personnes sont de la communauté. Certaines entreprises ont exigé que les demandeurs d'emploi prouvent qu'ils viennent de la région. Pour réduire le risque de pratiques non éthiques, on pourrait attribuer aux autorités locales des postes discrétionnaires. Là encore, il est conseillé de collaborer avec les intervenants locaux pour déterminer la meilleure façon d'assurer la transparence du processus de sélection.

Les pratiques des sous-traitants ont des répercussions sur l'entreprise

Il est utile de s'assurer que les **conditions de travail** offertes par l'entreprise et ses entrepreneurs sont en harmonie pour les postes de main-d'œuvre non qualifiée. Ainsi, on évite de créer de l'insatisfaction au sein de la collectivité, ce qui aurait des effets négatifs sur l'entreprise.

En cours d'emploi

En cours d'emploi, il est important de **gérer les attentes** des travailleurs locaux embauchés. Dans le cas des emplois temporaires, comme les travaux de construction, il est recommandé de préciser la durée du contrat. Certaines entreprises offrent des incitatifs pour permettre au personnel local de continuer à exercer sa profession d'origine (en particulier l'agriculture).

Les **programmes de perfectionnement des compétences** peuvent augmenter les chances des employés locaux de demeurer aptes à l'emploi à mesure que le projet progresse. La formation en gestion financière et les discussions au sujet de la vie après un emploi (temporaire) au sein de l'entreprise sont une autre façon d'aider les personnes de la région à se préparer à leur licenciement.

Vers la fin de l'emploi

Le licenciement des travailleurs locaux peut avoir des répercussions sur la relation entre l'entreprise et la collectivité. Le maintien de bonnes relations avec les intervenants passe par le soutien de ces employés. Les activités ayant été utiles à cette fin comprennent l'embauche d'un organisme de reconnaissance professionnelle pour reconnaître l'expérience de travail pertinente, l'aide à la **rédaction de curriculum vitæ** et l'offre de **cours de langue ou d'informatique de base.** Ces tactiques peuvent augmenter l'employabilité des travailleurs locaux après leur contrat.

Le Service des délégués commerciaux peut vous aider !
Le réseau mondial des délégués commerciaux du Canada peut vous aider à vous préparer au marché et à l'évaluer, vous fournir les coordonnées de personnes-ressources clés et vous prêter main-forte pour résoudre des problèmes précis.
Pour communiquer avec un délégué commercial dans votre marché, veuillez consulter l'adresse :
www.deleguescommerciaux.gc.ca

Février 2017

Le SDC aimerait remercier le Centre d'excellence en RSE (CdE), pour sa collaboration au développement de ce document. Le CdE est un organisme multipartite et est l'un des 4 piliers du premier plan d'action 2009 du gouvernement du Canada sur la RSE.
Le CdE est est hébergé par l'Institut canadien des mines. Pour plus d'informations sur le CdE, allez à: www.cim.org/CIMSubSites/CenterForExcellence
Pour plus d'informations sur l'approche du Canada en matière de responsabilités sociales des entreprises, allez à: www.csr.gc.ca.