



Institut de recherche sur l'immigration et
sur les pratiques interculturelles et inclusives

 Collège de Maisonneuve

Approche interculturelle pour les entreprises participant à Interconnexion

10 août 2017



Cette recherche a été menée par :
l'Institut de recherche sur l'immigration et sur les pratiques interculturelles et inclusives (IRIPII).

Financé dans le cadre du programme d'aide à la recherche et au transfert – volet Innovation sociale
(PART-IS-2015A010)



Institut de recherche sur l'immigration et
sur les pratiques interculturelles et inclusives
 Collège de Maisonneuve

Avec la participation financière de



Coordonnées de la personne responsable
du projet dans l'établissement :

Monica Schlobach

Chercheure, IRIPII

514-255-4444 poste 6351

Chercheurs qui ont participé au projet :

Johanne Blanchette · Danic Ostiguy · Pascale Robic

Coordonnées de la personne
qui représente le partenaire :

Alissa Lauriault

Chef du programme Interconnexion

Chambre de Commerce du Montréal Métropolitain

(514) 871-4000 poste 4062

alauriault@ccmm.ca



Institut de recherche sur l'immigration et
sur les pratiques interculturelles et inclusives

 Collège de Maisonneuve

© Institut de recherche sur l'immigration et sur les pratiques interculturelles et inclusives – Collège de Maisonneuve
2016

Table des matières

Introduction	6
1. Description du problème à résoudre ou du défi à relever	7
2. Objectifs	9
3. Méthode utilisée et moyens retenus au regard du problème à résoudre ou du défi à relever	11
3.1. Co-construction des connaissances : le comité de pilotage	13
3.2. Collecte des données en regard des objectifs du programme	14
3.2.1. Documenter la logique du programme	14
3.2.2. Recenser les pratiques des conseillers et les difficultés rencontrées	15
3.2.3. Identifier les besoins et les problèmes interculturels vécus par les employeurs	16
4. Analyse des données	17
4.1. Les incidents interculturels répertoriés	17
4.2. Le point de vue des conseillers et des dirigeants du programme	18
4.2.1. La carte logique du programme et ses constats	18
4.2.2. Que retenir pour les outils ?	18
4.2.3. Les incidents interculturels selon Interconnexion	19
4.2.4. Que retenir pour les outils et activités du programme ?	19
4.3. Le point de vue des employeurs : pistes pour la construction d'outils et d'activités	21
4.3.1. Besoins, motivations et difficultés dans leur participation au programme	21
4.3.2. Que retenir pour les outils et les activités du programme ?	21
4.3.3. Les incidents interculturels relevés auprès des employeurs	21
4.3.4. Les difficultés des employeurs concernant les incidents interculturels vécus	22
4.3.5. Que retenir pour les outils et les activités du programme ?	22
5. La construction des activités et des outils	25
5.1. Activités et outils préliminaires	25
Axe 1 : Les activités et outils autour des stages en entreprise	25
Axe 2 : Les activités et outils de mentorat	26
Axe 3 : Les activités et outils de coaching interculturel	27
5.2. Retour sur l'action et évaluation des activités et des outils	29
5.3. La mise au point des activités et outils rectifiés	29
Axe 1 : Les activités et outils autour des stages en entreprise	30
Axe 2 : Les activités et outils de mentorat	31
Axe 3 : Les activités et outils de coaching interculturel	31

6. Retombées du projet	35
6.1. Sur l'IRIPI	35
6.2. Sur l'enseignement	35
6.3. Sur la formation	36
7. Les stratégies de transfert réalisées	37
7.1. Les stratégies de transfert réalisées auprès des preneurs (équipe d'Interconnexion)	37
7.2. Les stratégies de transfert vers un public plus large	37
8. Conclusions du projet	39
Références bibliographiques	41

Remerciements

Cette recherche n'aurait pas été réalisée sans le concours financier du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur et l'implication des dirigeants du programme Interconnexion de la Chambre de Commerce du Montréal Métropolitain. Que soient ici remerciés M. Guy Jobin, Mme Marie-Christine Ladouceur-Girard, M. Ahmed Benbouzid et plus particulièrement Mme Alissa Lauriault, dont la contribution s'est révélée essentielle au bon déroulement et au succès de cette recherche.

Nous tenons à remercier, pour leur engagement et contribution au bon déroulement des différentes étapes du projet, l'ensemble des conseillers du programme, qui ont participé de façon active aux diverses étapes du projet en nous accordant des entrevues individuelles, en participant au comité de pilotage et aux activités visant au développement des compétences interculturelles chez les employeurs.

Nous voulons enfin exprimer notre reconnaissance envers les représentants d'entreprise qui nous ont consacré de leur temps pour nous informer de leurs expériences en tant que participants au programme et aussi en termes d'expériences interculturelles vécues.



Introduction

Ce rapport présente les résultats des activités menées par l'équipe de l'Institut de recherche sur l'intégration professionnelle des immigrants (IRIPI) en partenariat avec la Chambre de commerce du Montréal métropolitain dans le cadre du projet de recherche *Approche interculturelle pour les entreprises participant à Interconnexion*, approuvé en avril 2015 (PART-IS 2015A010).

La première partie du rapport rappelle brièvement le problème qu'il s'agissait de résoudre, ainsi que les objectifs du projet. Suivent une description de la méthode employée et une présentation des résultats obtenus et des outils développés et rectifiés. Enfin, les retombées du projet sont présentées, ainsi que les stratégies de transfert mises en place. Enfin, en conclusion, sont discutées des pistes d'intervention à venir.



Description du problème à résoudre ou du défi à relever

La réalité démographique du Québec (faible taux de natalité, vieillissement de la population) et celle des transformations du marché du travail (pénurie de main d'œuvre, développement rapide de nouvelles technologies) ont placé dans l'agenda public la question des volumes d'immigration et de l'insertion socio-économique des nouveaux arrivants. Selon le document synthèse récent sur l'immigration déposé par le gouvernement du Québec pour consultation publique, se pose de façon impérative le défi du « comment informer et outiller adéquatement les employeurs et notamment les PME pour leur permettre d'évaluer équitablement les compétences des personnes formées à l'étranger et pour gérer efficacement et équitablement la diversité ethnoculturelle en milieu de travail » (MIDI 2014 : 66).

Pour faire face à cette situation, la Chambre de commerce du Montréal métropolitain (ci-après la Chambre) déploie, depuis cinq ans, avec le soutien financier d'Emploi-Québec, le programme **Interconnexion**, qui vise à contribuer à l'intégration professionnelle des nouveaux immigrants qualifiés et à appuyer les entreprises dans leur recherche de main d'œuvre qualifiée. L'appréciation de l'impact du programme sur l'employabilité des immigrants est recueillie systématiquement par la Chambre. Toutefois, les résultats d'impact auprès des entreprises n'étant pas au cœur des attentes du partenaire Emploi-Québec, leur analyse reste sommaire et mérite d'être plus exhaustive. Ce projet a permis de bonifier les activités menées en regard de la connaissance des besoins des employeurs et de développer de nouvelles approches et outils d'intervention et d'accompagnement adaptés à la réalité des entreprises montréalaises, principalement celle des PME, qui représentent 85 % des entreprises participantes au programme.

Objectifs

L'objectif général du présent projet est double : 1. Connaître le point de vue des employeurs autour de la pertinence et l'efficacité de l'offre de services du programme Interconnexion; 2. Par la suite, proposer des outils et/ou des modifications au programme en fonction des besoins non répondus des employeurs.

Les objectifs particuliers sont :

1. Documenter la logique du programme et recenser les pratiques des conseillers, tout en repérant les difficultés rencontrées
2. Identifier les besoins et les problèmes interculturels vécus et non résolus par les employeurs relativement au recrutement et à l'intégration des nouveaux arrivants au sein de leur entreprise
3. À partir de ces données, développer, en partenariat avec l'équipe des conseillers, de nouvelles activités et/ou des outils nouveaux de sensibilisation et d'accompagnement interculturel.

Méthode utilisée et moyens retenus au regard du problème à résoudre ou du défi à relever

Porter un jugement sur la pertinence et l'efficacité d'un programme novateur et réaliser une recherche à des fins d'ajustements ou d'améliorations nécessite à la fois une méthode fondée sur une collecte systématique de données et une implication des utilisateurs des résultats à toutes les étapes de la recherche évaluative afin d'arriver à des décisions éclairées sur les modifications à apporter et les nouveaux outils à construire. Le mode de recherche axé sur l'utilisation, tel que développé par Patton (2008, 2012, 2015) et Patton et al. (2009), nous est apparu le plus approprié pour ce faire car il met l'accent sur la participation des preneurs au processus de recherche et des décisions sur les changements à apporter au programme. À la fin des deux années de la recherche, il a été possible de constater que ce modèle a permis l'appropriation, par les utilisateurs, des résultats de la recherche et la mise en œuvre des changements suggérés.

Ce projet a en outre utilisé une démarche de recherche-action participative, qui permet aux parties prenantes d'élaborer et de mettre en œuvre des outils garantissant le transfert de compétences des personnes immigrantes, démarche où les partenaires deviennent actifs dans la recherche de solutions novatrices dans le transfert des compétences acquises par les immigrants à l'étranger. La méthode de **recherche-action** (Mayer et Ouellet, 2000; Resweber, 1995) a été adoptée dans ce projet car elle implique « une communication dialogique entre chercheurs et acteurs en vue de la production d'un type de savoir qui favorise la réorientation de l'action » (Weiner, 1986, 27). Elle s'est traduite par la mise en place d'un comité de pilotage, qui a discuté et validé toutes les décisions prises au long de la recherche. Ainsi, ce projet de recherche, d'une durée de deux ans, s'est déroulé selon six étapes¹ : a. conception et planification de la recherche; b. négociation et accès au terrain; c. réalisation et collecte des données; d. analyse et validation des résultats; e. prise de décision; f. retour à l'action et évaluation. La phase de **conception et planification** a eu lieu en juillet-août 2015 et a débuté par l'élaboration et la présentation de la demande de certification éthique au CER du collège de Maisonneuve. Ont aussi été identifiés les membres du Comité de pilotage (cf. 3.1., ci-dessous). Ce comité a, à la fin de cette première phase, défini les problèmes et indicateurs des résultats attendus de la recherche.

À la phase de **négociation et d'accès au terrain**, ont été établies, en septembre et octobre 2015, les conditions de recueil des données, à travers notamment la définition des activités du programme à observer. Ont aussi été élaborées les grilles pour les différentes activités de la cueillette des données.

¹ La détermination de ces étapes a été élaborée à partir du cadre de recherche axé sur l'utilisation de Patton et LaBossière (2009) et du modèle de recherche-action de Mayer et Ouellet (1991).

La deuxième phase, de **réalisation et collecte des données**, a servi de base à l'analyse des diverses activités du programme en fonction des besoins des employeurs en termes de dotation et de gestion de la diversité et aussi en fonction de la réalité et des objectifs du programme, d'après les conseillers et la direction d'Interconnexion. Cette phase s'est déroulée en deux temps, chacun donnant lieu à un bien livrable. Le premier temps, qui a eu lieu de septembre à décembre 2015, a consisté à l'élaboration du modèle logique du programme, soit une carte qui a mis en relation ses objectifs, activités et résultats. L'identification de ce modèle logique a été établie à l'aide d'une analyse de la documentation d'Interconnexion, complétée par l'observation des différentes activités du programme et par des entrevues auprès des dirigeants et conseillers du programme. Le second temps de la collecte des données a été mené auprès des employeurs et a eu lieu en janvier – mars 2016, par l'entremise d'entrevues individuelles non répétées auprès de 40 employeurs (dirigeants ou RH) participant à Interconnexion. Il a visé à comprendre leurs besoins relativement au recrutement et à l'intégration des nouveaux arrivants, leur motivation à participer aux activités d'Interconnexion, leur évaluation des forces et faiblesses du programme, de son efficacité dans la résolution des problèmes rencontrés comme la pénurie de main d'œuvre, le recrutement et l'intégration de la main d'œuvre immigrante. Ont aussi été recueillies des difficultés non résolues en termes de dotation et de gestion de la diversité (Flanagan 1959; Stier 2012). L'utilisation de plusieurs techniques de collecte des données (étude documentaire, entrevues, suivi et observation) a permis de prendre en compte la diversité des perspectives des sujets et de mieux comprendre les sources de divergence et de concordances entre les perceptions des divers participants engagés dans le programme. L'usage croisé des sources a, tel que planifié, favorisé une connaissance plus juste du programme et de ses effets, augmenté la fiabilité et la validité des résultats et fourni une meilleure compréhension du programme analysé (Poupart et al. 1997; Alain et Dessureault 2009; Desrosiers et al. 2009).

Ensuite, à la **quatrième phase** de la recherche (entre avril 2016 et juin 2016) les données recueillies au cours des entretiens ont été transcrites et **analysées** à l'aide d'une grille d'analyse. Cette analyse des verbatim des entretiens individuels a été faite à l'aide de NVIVO® un logiciel de gestion et d'analyse qualitative assisté par ordinateur. Cela a permis de rendre compte de la multiplicité des points de vue et d'identifier les stratégies jugées « gagnantes » et efficaces par rapport à celles jugées moins pertinentes par rapport aux besoins exprimés par les employeurs. L'analyse a également fait ressortir les situations critiques vécues d'incompréhension interculturelle par employeurs et conseillers d'Interconnexion. En a résulté l'établissement d'une typologie qui sera présentée ci-dessous (cf. Analyse des données, partie 4 de ce rapport).

Lors de la **cinquième phase** de la recherche, celle de la **prise de décision** (juin à octobre 2016), une réflexion a été entreprise, conjointement avec les dirigeants et conseillers du programme, en termes de révision, de modification ou d'ajout d'activités et d'élaboration de nouveaux outils permettant de satisfaire, le cas échéant, aux besoins insuffisamment répondus du programme. Notamment, à partir des situations critiques non résolues et présentées par les employeurs, a été ainsi élaborée une première version des nouveaux outils et activités assurant un soutien et un accompagnement des employeurs par les conseillers dans la résolution des difficultés de communication interculturelle rencontrées (cf. partie 5 de ce rapport). Le **retour à l'action et évaluation (dernière phase)**, de novembre 2016 à juin 2017, a consisté dans l'implantation et l'utilisation des outils par les conseillers

et chercheurs. À la suite de ces activités, certains outils ont été rectifiés. Ces résultats et propositions ont été soumis au Comité de pilotage, lors de sa dernière réunion. En tenant compte de leurs réactions, les outils définitifs ont été produits.

Dans l'ensemble de ces deux années de recherches, les seuls changements à signaler concernent les ressources humaines: (1) le premier concerne les enseignantes-chercheuses impliquées dans le projet. Dans le projet initial, deux enseignantes du collège de Maisonneuve devaient intervenir de façon alternée dans la recherche, l'une en automne et l'autre en hiver pour chacune des années du projet de recherche. Un changement imprévu dans les tâches d'une des enseignantes l'a obligé de se retirer du projet. Il a alors été décidé que l'autre enseignante assumerait l'ensemble des tâches prévues pour les deux enseignantes dans le projet. Malheureusement, en été 2016, cette enseignante a été mise en arrêt de travail. Elle a ainsi été remplacée, à partir de janvier 2017, par deux enseignants en techniques administratives du collège. (2) En raison de l'ampleur des activités de recherche et afin de respecter le calendrier du projet, il s'est avéré nécessaire de faire appel successivement à deux assistantes de recherche, l'une pour mener une partie de la deuxième étape de la cueillette des données (28 des 40 entrevues faites avec les employeurs) et l'autre pour faire les cartes logiques du programme. Toutes ces modifications ont été communiquées au MEES par la direction de l'IRIPI et approuvées par le MEES. En ce qui concerne les stagiaires, il était prévu dans le projet initial que deux étudiants du programme Sciences humaines participent à la recherche. Il est apparu plus fonctionnel et efficace d'intégrer un étudiant du programme de techniques policières, étant donné que l'enseignante chercheuse y est rattachée. C'est ainsi que le projet a intégré, dans sa première année, deux étudiants du collège, l'un provenant du programme Sciences humaines et l'autre de techniques policières. Néanmoins, l'étudiante en techniques policières a abandonné son cours en hiver 2016. Par conséquent, lors de la deuxième année du projet, seul l'étudiant en Sciences humaines a continué, ce qui n'a pas eu d'impact sur le projet, compte tenu du fait que la majorité des entrevues avait été retranscrite. Cependant, cela a eu comme conséquence qu'un seul rapport de stage a pu être annexé à la fin de ce rapport. Bref, dans l'ensemble des vingt-quatre mois du projet, mis à part les changements mentionnés ci-dessus, l'ensemble des activités se sont déroulées selon les modalités prévues et ont permis d'atteindre les objectifs poursuivis à chacune des étapes de la recherche.

3.1. Co-construction des connaissances : le comité de pilotage

Le comité de pilotage a constitué le dispositif principal garantissant le processus de co-construction des connaissances dans le cadre du présent projet. Celui-ci était composé de cinq personnes. Du côté du partenaire, ont participé la personne-ressource de la Chambre (chef du programme Interconnexion), la directrice du programme² et une conseillère du programme. Du côté de l'IRIPI, deux chercheurs (la chercheuse responsable du projet et l'enseignant-e chercheur-se) et occasionnellement un étudiant (lorsque ses cours lui permettaient d'être présent).

² En 2^e année, à la suite de la démission de la directrice du programme Interconnexion, un nouveau directeur a été nommé, qui l'a remplacé au comité de pilotage.

Les principaux rôles du comité ont été de : (1) élaborer le problème et les indicateurs; (2) valider les guides d'observation et d'entrevues; (3) réagir en première instance aux résultats de la collecte des données (diagnostics, différentes versions des outils); (4) décider de l'utilisation des résultats (notamment des activités et outils mis en œuvre durant la recherche). Au travers les quatre réunions réalisées, le comité a pu mettre en place un processus continu de co-construction des connaissances produites en effectuant le suivi de l'ensemble des actions entreprises durant la recherche et assurer ainsi la pertinence des résultats du projet. Le tableau ci-dessous spécifie les activités du comité le long du projet.

Tableau 1 Dates et objets de discussions du comité de pilotage

Date	Objet de la réunion
12 août 2015	Réunion autour de la définition du problème, de la validation des guides du terrain et discussion des étapes et de l'organisation de la recherche.
5 avril 2016	Discussion autour des premiers résultats du terrain auprès des employeurs (présentation d'une première typologie des incidents interculturels, ainsi que des éléments de l'analyse du terrain auprès de l'équipe d'Interconnexion (présentation d'une première carte logique du programme).
15 juin 2016	Discussion autour du résultat de l'analyse: (1) présentation d'une première typologie des incidents interculturels; (2) présentation et discussion autour des résultats de la comparaison des différentes cartes logiques du programme; (3) présentation et discussion autour des résultats de l'analyse; (4) première proposition d'outils et d'activités.
5 mai 2017	Présentation et discussion autour du test des outils et de leur version finale. Discussion finale du bilan des activités du projet et des suites possibles. Conclusion des activités du comité.

3.2. Collecte des données en regard des objectifs du programme

3.2.1. Documenter la logique du programme

La construction de la carte logique du programme a été rendue nécessaire afin d'identifier, pour chaque conseiller, leur compréhension du programme, soit sa raison d'être, leur rôle, tâches et responsabilités, les difficultés rencontrées, les résultats attendus et les forces et faiblesses identifiées. Une carte logique du programme a été élaborée pour chacun des conseillers, ainsi qu'une carte synthèse. De plus, ont été analysés les documents et outils produits par l'équipe du programme pour avoir un portrait plus complet de l'ensemble des activités et des résultats attendus et obtenus (cf. tableau 2).

Tableau 2 Analyse documentaire : documents étudiés, synthèse des informations obtenues

Type de document	Document ou outil analysé	Informations obtenues
Rapports d'activités	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport d'activités 2013-2014 • Rapport d'activités 2014-2015 	Portrait statistique des activités et des participants (entreprises et candidats) ainsi que du taux de satisfaction de chacun (entreprises par secteur et participants par secteur et pays d'origine)
Outils de gestion et de suivi des embauches	<ul style="list-style-type: none"> • Liste des entreprises participantes au activités du programme • Suivi des embauches des candidats 	<ul style="list-style-type: none"> • 631 entreprises participantes • Suivi des candidats ayant participé à toutes les activités du programme
Outils de rétroaction et de compilation des évaluations des participants	<ul style="list-style-type: none"> • Des formulaires de rétroaction existent pour chacune des activités (un pour les candidats et un pour les entreprises) • Tableau Excel de compilation des évaluations 	<ul style="list-style-type: none"> • Chaque conseillère a son tableau et compile le feedback d'employeurs et candidats par activité • NB : des formulaires automatiques leur sont envoyés et sont répondus en ligne. • Celui des employeurs comporte entre autres une évaluation du candidat. • Le taux de réponse des employeurs est plus bas que celui des candidats, se situant entre 60 et 80 %.

De plus, a été élaborée une grille d'observation qui a permis à une assistante de recherche d'observer et de recueillir des données pour chacune des activités du programme. L'observation a porté sur le déroulement des activités et l'interaction entre les participants (candidats, conseillers et invités), dont le degré de participation des candidats et la teneur de leurs interventions. Une attention spéciale a été portée à l'identification de situations d'incompréhension interculturelle ou d'écarts de perceptions entre les différents acteurs.

Ce travail documentaire et d'observation a permis de comprendre le processus de mise en œuvre, de structuration et de coordination des activités, ainsi que le rôle et les tâches de chacun. Ces informations permettent en outre d'identifier les priorités d'action, d'examiner leur pertinence par rapport aux besoins des employeurs et d'identifier comment de nouveaux outils et activités peuvent s'intégrer dans la logique de fonctionnement du programme.

3.2.2. Recenser les pratiques des conseillers et les difficultés rencontrées

En automne 2015, des entrevues non répétées semi-dirigées avec l'ensemble des neuf conseillers du programme et ses deux dirigeants ont été réalisées. Ces entrevues ont abordé deux thèmes principaux: (1) leurs perceptions sur les objectifs du programme, les difficultés rencontrées, les pratiques et les stratégies d'intervention, ainsi que les résultats attendus; (2) les incidents interculturels rencontrés et les stratégies mises en œuvre pour leur solution.

Ces entrevues ont permis de recueillir la diversité des pratiques des conseillers ainsi que leurs perceptions du programme et des incidents interculturels rencontrés. Cette démarche de recherche a permis de recueillir 104 incidents interculturels qui ont joué un rôle important dans l'élaboration des outils.

3.2.3. Identifier les besoins et les problèmes interculturels vécus par les employeurs

Des entretiens individuels semi-directifs non répétés ont été menés auprès de 40 employeurs participant au programme Interconnexion. Selon le système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), les personnes interrogées proviennent de six secteurs, comme le montre le tableau 3 :

Tableau 3 Secteurs d'activité et nombre d'entreprises participant aux entrevues

Secteur	Nombre d'entreprises
Services professionnels, services conseil spécialisés en TI (groupe 1)	6
Services professionnels et services conseil spécialisés (autres) (groupe 2)	6
Organisation d'actions sociales, associations et groupe d'intérêts (groupe 3)	7
Commerce de biens et d'aliments (groupe 4)	8
Domaine des arts et du design (groupe 5)	7
Autres services divers (services aux particuliers, à l'enseignement, soutien, autres) (groupe 6)	6
TOTAL	40

Les entrevues ont porté sur trois thèmes principaux : (1) leurs besoins relativement au recrutement et à l'intégration des nouveaux arrivants; (2) leur motivation à participer aux activités d'Interconnexion, leur évaluation des forces et faiblesses du programme et de l'efficacité du programme dans la résolution des problèmes rencontrés et (3) leurs difficultés non résolues en termes de dotation et de gestion de la diversité, sous forme de situations d'incompréhensions mutuelles vécues en entreprise avec des candidats et/ou stagiaires issus du programme.

Les données issues de ces entrevues ont permis d'identifier autant leurs besoins satisfaits par le programme que les attentes non comblées ainsi que leurs intérêts et réticences à participer au programme. De plus, 65 incidents interculturels ont été répertoriés. Ces incidents, par leur comparaison à ceux racontés par les conseillers, ont servi de base à la construction et l'opérationnalisation d'outils à l'usage autant des conseillers que des employeurs.

Analyse des données

4.1. Les incidents interculturels répertoriés

Au total, 104 incidents interculturels ont été répertoriés, dont 65 à partir des entrevues auprès des employeurs et 39 à partir des entrevues de l'équipe Interconnexion (conseillers et dirigeants).

Un incident interculturel³ est compris ici comme étant tout événement impliquant des personnes de différentes origines géographiques. Dans cet événement, au moins une de ces personnes perçoit un malaise dans l'échange et la communication. Cet événement est qualifié d'incident interculturel lorsque la compréhension ou l'explication de ce malaise met en jeu des différences de compréhension ou des cadres de référence différents (Cohen Emerique 2000, 2011). La résolution passe par la mobilisation d'une compétence interculturelle, soit une capacité de se mettre en perspective et d'engager un questionnement sur ses propres cadres de référence ou catégories interprétatives.

Chaque incident répertorié a été classé selon la configuration des acteurs en présence, soit : (1) le candidat nouvel arrivant (CNA) et l'employeur; (2) le candidat nouvel arrivant (CNA), l'employeur et l'équipe de travail; (3) le CNA, l'employeur et les clients; (4) le CNA, l'employeur et un membre d'Interconnexion⁴; (5) un membre d'Interconnexion et l'employeur; (6) le CNA et un membre d'Interconnexion. Pour chaque configuration, a été identifié un ensemble de catégories homogènes d'analyse, c'est-à-dire la dimension prédominante, source d'incompréhension ou de mésentente interculturelle. Cinq catégories ont servi à l'analyse : (1) normes, valeurs et croyances; (2) biais et préjugés; (3) communication verbale; (4) communication non verbale; (5) organisation du travail (cf. Université de Montréal, 1998). À l'intérieur de chaque catégorie, les incidents ont été classés dans des sous-catégories ou enjeux principaux identifiés comme étant à la base de l'incident ou malentendu (cf. tableaux 4 et 5 ci-dessous).

³ Qui est un type d'incident critique

⁴ Le plus souvent le conseiller, mais dans certains cas il s'agit d'un membre de la direction ou d'un mentor référé par Interconnexion.

4.2. Le point de vue des conseillers et des dirigeants du programme

4.2.1. La carte logique du programme et ses constats

Onze cartes logiques ont été construites, une pour chacun des huit conseillers, deux pour les dirigeants du programme ainsi qu'une carte synthèse comparant les divers points de vue exprimés. L'ensemble de ces cartes logiques a été élaboré afin d'identifier les défis, les points de divergence et de consensus, les aspects à corriger ou à améliorer dans l'organisation du programme et les façons de faire de l'équipe.

On a pu dégager, grâce à la comparaison des cartes logiques, une vision commune partagée par la plupart des membres de l'équipe concernant l'objectif principal du programme, c'est-à-dire, permettre aux candidats nouvellement arrivés au Québec de développer leurs réseaux de contacts et d'acquérir une première expérience canadienne. Cependant, certains conseillers mentionnent aussi comme une mission du programme l'aide et le soutien aux employeurs. Concernant les difficultés et les défis, plusieurs jugent important d'investir des énergies afin d'augmenter la base ou le bassin d'entreprises et de candidats. Selon ces conseillers, cette stratégie d'action paraît une condition indispensable pour assurer un bon appariement (« match ») entre le candidat et les entreprises, étant donné que les employeurs exigent souvent des profils assez spécialisés qui ne correspondent pas toujours à ceux existants dans leur base de candidats. Dans un même ordre d'idées, certains conseillers voient une difficulté à s'assurer que les stages ne constituent pas pour certaines entreprises le moyen d'avoir des candidats en continu pouvant exécuter des tâches fastidieuses qui ne correspondent pas à leur niveau de compétences et entraîner de ce fait une déqualification à l'embauche. Ces mêmes conseillers expriment aussi la difficulté d'assurer en début de stage leur visite en entreprise pour évaluer les conditions de travail du stagiaire dû souvent à de nouvelles priorités ou à un manque de temps. Ce n'est souvent qu'à la fin du stage que le conseiller se rend compte des problèmes de communication ou d'incompréhension vécus aux stages, problèmes souvent liés aux attentes du candidat.

Enfin, quatre aspects ou dimensions ont été soulignés comme forces ou avantages du programme : la motivation et l'engagement des employeurs à participer, la relation de confiance et le service personnalisé que développent les conseillers avec les employeurs, le niveau élevé de compétences des candidats et le processus mis en place par lequel les entreprises et candidats immigrants évaluent les activités du programme, ce qui permet de bonifier l'offre de services.

4.2.2. Que retenir pour les outils?

Afin de prévenir toute déqualification aux stages et d'offrir aux candidats nouvellement arrivés des tâches liées à leur qualification professionnelle, quatre outils ont été élaborés à l'usage des conseillers, soit : Outil 1 : *Check list* des acquis et des besoins des candidats; Outil 2 : *Check list* des priorités des employeurs concernant le stage; Outil 3 : Fiche des objectifs et attentes de chacune des parties et Outil 4 : Entente de stage. Ces outils seront présentés dans la partie 5 de ce rapport.

4.2.3. Les incidents interculturels selon Interconnexion

Les conseillers ont fait état de la difficulté de classer certains incidents ou épisodes comme relevant de différences interculturelles. Ils ont exprimé leur intérêt d'être mieux outillés pour identifier le caractère interculturel des incidents et par là d'intervenir plus adéquatement pour les solutionner. Ils s'interrogent également sur le temps nécessaire pour mener à bien de telles interventions. Ils ont aussi souligné que, dans leurs échanges avec les employeurs, ceux-ci soulèvent rarement devant eux la difficulté rencontrée avec les stagiaires relevant d'incompréhensions mutuelles.

Une compilation de trente-neuf incidents interculturels a été réalisée à partir des entrevues faites avec les conseillers. Tel que décrit dans 4.1, l'ensemble des situations d'incidents interculturels mettent en scène des enjeux communicationnels qui agissent comme irritants ou freins au recrutement ou à l'intégration en entreprise des candidats immigrants. La mise en tableau et le croisement des acteurs en présence et du type d'incident indique que le type d'incidents interculturels le plus mentionné est celui qui se réfère aux normes, valeurs et croyances (17 incidents sur 39). Suivent, à des fréquences semblables, les quatre autres catégories, dont la fréquence varie entre 4 et 7 incidents. Concernant les enjeux soulevés le plus fréquemment à l'intérieur de ces catégories d'incidents, les situations d'incompréhension liées aux attentes des candidats nouvel arrivants vis-à-vis les activités d'Interconnexion, les objectifs et apports aux candidats. Suivent les situations concernant les relations dans l'équipe de travail (comme la capacité à s'insérer dans les échanges informels de l'équipe, comme les repas à midi ou les 5 à 7 organisés par l'entreprise), aux pratiques et l'égalité homme – femme et les attitudes et relations entretenues avec les clients.

4.2.4. Que retenir pour les outils et activités du programme ?

À la lecture de ces résultats, il est décidé de développer un ensemble d'activités⁵ visant à permettre aux conseillers d'améliorer leur compétence d'identification et de gestion d'incidents interculturels vécus dans différentes configurations d'interaction sociale. De plus, afin de permettre aux conseillers de structurer leur intervention vis-à-vis la diversité des incidents interculturels qui se présentent dans leur travail quotidien, il a été jugé utile de développer un outil spécifique en ce sens (Outil 9 : Guide des compétences interculturelles, cf. en 5^e partie).

⁵ Nommées ci-dessous « Activités de développement des compétences interculturelles chez les conseillers » (cf. 5^e partie).

Tableau 5 Les incidents interculturels selon Interconnexion

		CNA + empl.	CNA + empl. + équipe	CNA + empl. + clients	CNA + empl. + Interc.	Empl. + Interc.	CNA + Interc..	TOTAL
1 Normes, valeurs et croyances	1.a. Rapports homme-femme	-	-	-	1	-	1	2
	1.b. Rapports hiérarchiques	-	-	-	1	-	-	1
	1.c. Relation avec les clients	2	-	-	-	-	-	2
	1.d. Relation avec les collègues	2	1	-	-	-	-	3
	1.e. Transparence	1	-	-	-	-	-	1
	1.f. Capacité de prendre la critique	-	-	-	-	-	-	-
	1.g. Bienséance	2	-	-	-	-	5	7
	1.h. Déclassement	1	-	-	-	-	-	1
	1.i. Religion dans le milieu du travail	-	-	-	-	-	-	-
	Total 1	8	1	-	2	-	6	17
2 Biais et préjugés	2.1. Propos haineux	-	-	-	-	-	-	-
	2.2. Propos stéréotypés	2	-	-	-	-	-	2
	2.3. Discrimination	-	-	-	-	5	-	5
	Total 2	2	-	-	-	5	-	7
3 Communication verbale	3.1. Dire oui mais...	2	-	-	-	-	-	2
	3.2. Maîtrise langagière	1	-	-	-	-	-	1
	3.3. Pratiques de communication	1	-	-	-	-	2	3
	Total 3	4	-	-	-	-	2	6
4 Communication non verbale	4.1. Gestes, regards, postures, habillement	1	-	-	-	-	1	2
	4.2. Odeurs	1	-	-	2	-	-	3
	Total 4	2	-	-	2	-	1	5
5 Organisation du travail	5.1. Autonomie, initiative, dynamisme	1	-	-	-	-	-	1
	5.2. Travail d'équipe	-	-	-	-	-	-	-
	5.3. Rythme de travail, respect des échéances	-	-	-	-	-	-	-
	5.4. Compréhension des règles de fonctionnement de l'entreprise	2	-	-	1	-	-	3
	Total 5	3	-	-	1	-	-	4
TOTAL		19	1	-	5	5	9	39

4.3. Le point de vue des employeurs : pistes pour la construction d'outils et d'activités

4.3.1. Besoins, motivations et difficultés dans leur participation au programme

Les employeurs se montrent en général satisfaits des services reçus d'Interconnexion. Cependant, plusieurs souhaiteraient avoir une meilleure connaissance de l'ensemble des ressources offertes par le programme car ils se sont parfois sentis cantonnés à un des volets du programme, sans savoir si d'autres volets ou initiatives d'Interconnexion pourraient mieux correspondre à leur besoin ou à leurs difficultés. Plusieurs jugent souhaitable d'avoir un temps ou un espace pour discuter périodiquement avec un conseiller de leur réalité et des problèmes rencontrés avec certains stagiaires immigrants.

Certains voudraient également mieux comprendre le processus de sélection des candidats. Ils ont constaté que, dans certains cas, l'appariement entre le candidat au stage et l'entreprise s'est avéré inadéquat. Quelques-uns ont suggéré la mise en ligne du profil des candidats, d'autres la constitution de banques de candidats accessibles. Enfin, a été exprimé par l'ensemble le besoin d'être mieux outillés pour évaluer les forces et les faiblesses des candidats au stage. De plus, une majorité d'employeurs ont manifesté un intérêt certain à mieux connaître et à participer aux activités de mentorat développées dans le cadre du programme.

4.3.2. Que retenir pour les outils et les activités du programme ?

Le comité de pilotage a été informé des besoins, motivations et difficultés des employeurs dans leur participation au programme, ainsi que de leurs suggestions émises. L'information a été transmise aux conseillers avec la consigne de prendre en compte dans leur travail les différents besoins exprimés par les employeurs. En ce qui concerne le besoin d'une meilleure compréhension des compétences des candidats aux stages, trois outils ont été développés soit les outils 1 à 4 (cf. partie 5).

Concernant la question du mentorat, une dynamique d'échanges a été initiée entre Interconnexion et les chercheurs et l'IRIPI. Ces échanges sont décrits dans la partie « Activités concernant le mentorat. » En a résulté la proposition d'un outil à l'usage du mentor, soit l'Outil 5 : Plan d'action et fiche du suivi des activités de mentorat (ci-dessous).

4.3.3. Les incidents interculturels relevés auprès des employeurs

Les employeurs interviewés participant au programme ont fait état de 65 situations d'incompréhensions ou de malentendus interculturels vécus en entreprise. Le croisement des acteurs en présence et du type d'incident (tableau 5, ci-dessous) permet la mise en tableau des incidents interculturels autour de cinq catégories dont trois principales qui sont les incidents concernant les normes, valeurs et croyances (20/39) et ceux concernant la communication verbale (20/39), suivis par ceux qui concernent l'organisation du travail (17/39). À l'intérieur de chacune des cinq catégories, ont été identifiés les enjeux les plus significatifs. Parmi ceux-ci, signalons que l'incident le plus récurrent concerne la situation où l'employeur constate, a posteriori, que l'employé ou stagiaire n'a pas exécuté la tâche demandée en fonction de ses attentes. Cet incident, mentionné par sept employeurs, a été nommé *Dire oui, mais...* On peut aussi ajouter les incidents liés aux relations entre hommes et

femmes, l'injonction de transparence de la part de l'employeur et des pratiques religieuses dans le milieu du travail, ou les incidents reliés au rythme de travail et à l'autonomie. Certains incidents sont peu exprimés, comme ceux où l'on retrouve trois acteurs en présence, ce qui semble indiquer que les incidents racontés mettent surtout en présence l'employeur et le stagiaire, sans que le conseiller puisse être présent.

4.3.4. Les difficultés des employeurs concernant les incidents interculturels vécus

Concernant les situations d'incompréhension interculturelle vécues par les employeurs, les résultats indiquent deux positions différentes. Certains employeurs se montrent réticents à aborder la question des problèmes vécus d'incompréhension interculturelle à un double niveau. D'abord, dans les entrevues menées par la recherche et aussi face aux conseillers, prétextant que révéler cette information risque de nuire aux candidats qu'ils accueillent en stage. D'autres, cependant, font état de situations d'incompréhensions vécues mais se montrent démunis par rapport à ces situations, qui ne sont pas selon eux prises en charge par les conseillers. Ils souhaiteraient la mise en place de services ou de ressources d'accompagnement de leur permettant de résoudre les difficultés rencontrées en termes de malentendus interculturels en entreprise. Ils accueillent favorablement l'idée que les conseillers d'Interconnexion puissent les aider dans ce sens. Certains employeurs ont suggéré la mise en place d'activités selon la formule *lunch and learn* où des conseillers pourraient se présenter en entreprise à l'heure du lunch pour échanger sur les moyens les plus efficaces pour résoudre les problèmes interculturels vécus en entreprise.

4.3.5. Que retenir pour les outils et les activités du programme ?

Les demandes et les besoins des employeurs concernant la gestion des incidents interculturels ont été communiqués, discutés en comité de pilotage et transmises pour information aux conseillers. Dans le but d'assurer un accompagnement efficace auprès des employeurs en termes de *training* interculturel, a été mise en place une activité et trois outils en ce sens basés sur la méthode de Hammer, Bennet et Wiseman (2003). Il s'agit du Bloc d'activités 3, qui inclue deux outils à l'usage des conseillers (Outil 6 : capsule animation d'une durée de deux minutes nommée « Dire oui mais... » et Outil 7 : présentation Powerpoint) et un à l'usage des entreprises (Outil 8 : *Onepager* synthétisant le contenu présenté). Cet ensemble vise à outiller les conseillers dans leur intervention auprès des employeurs (et aussi des candidats nouvellement arrivés) vis-à-vis les situations d'incompréhension ou de malentendu interculturel vécus en entreprise.

Tableau 5 Les incidents interculturels selon les employeurs

		CNA + empl.	CNA + empl. + équipe	CNA + empl. + clients	CNA + empl. + Interc.	Empl. + Interc.	CNA + Interc..	TOTAL
1 Normes, valeurs et croyances	1.a. Rapports homme-femme	5	-	-	-	-	-	5
	1.b. Rapports hiérarchiques	1	-	-	-	-	-	1
	1.c. Relation avec les clients	-	-	2	-	-	-	2
	1.d. Relation avec les collègues	-	1	-	-	-	-	1
	1.e. Transparence	1	1	-	1	-	-	3
	1.f. Capacité de prendre la critique	1	-	-	-	-	-	1
	1.g. Bienséance	1	-	-	1	-	-	2
	1.h. Déclassement	1	-	-	1	-	-	2
	1.i. Religion dans le milieu du travail	2	-	1	-	-	-	3
	Total 1	12	2	3	3	-	-	20
2 Biais et préjugés	2.1. Propos haineux	-	1	-	-	-	-	1
	2.2. Propos stéréotypés	1	-	2	-	-	-	3
	2.3. Discrimination	-	-	1	-	-	-	1
	Total 2	1	1	3	-	-	-	5
3 Communication verbale	3.1. Dire oui mais...	7	-	-	-	-	-	7
	3.2. Maîtrise langagière	2	2	2	-	-	-	6
	3.3. Pratiques de communication	2	3	2	-	-	-	7
	Total 3	11	5	4	-	-	-	20
4 Communication non verbale	4.1. Gestes, regards, postures, habillement	-	2	1	-	-	-	3
	4.2. Odeurs	-	-	-	-	-	-	0
	Total 4	0	2	1	-	-	-	3
5 Organisation du travail	5.1. Autonomie, initiative, dynamisme	-	-	-	-	-	-	-
	5.2. Travail d'équipe	-	-	-	-	-	-	-
	5.3. Rythme de travail, respect des échéances	3	1	-	-	-	-	4
	5.4. Compréhension des règles de fonctionnement de l'entreprise	10	1	2	-	-	-	13
	Total 5	13	2	2	-	-	-	17
TOTAL		37	12	13	3	-	-	65

La construction des activités et des outils

5.1. Activités et outils préliminaires

Les résultats issus de l'analyse documentaire, des entrevues individuelles et des activités d'observation du programme ont permis de développer des activités et outils selon trois axes principaux. Le premier axe concerne les activités autour des stages en entreprise. Le deuxième axe se réfère aux activités de mentorat offertes par Interconnexion. Enfin, le troisième axe a trait aux activités de coaching interculturel de la part des conseillers⁶. Concernant le premier axe, soit les stages en entreprise, quatre outils (1 à 4, ci-dessous) ont été mis en place. Quant au deuxième axe, soit les activités de mentorat, un bloc d'activités (bloc d'activités 1) et un outil (outil 5) ont été développés. Concernant le troisième axe, soit les activités de coaching interculturel, quatre outils (6 à 9) et deux blocs d'activités (2 et 3) ont été élaborés. Les divers outils et blocs d'activités seront présentés succinctement dans la partie ci-dessous, en spécifiant, pour chacun, ses objectifs, ses grandes lignes et les démarches prévues lors de leur utilisation.

AXE 1 : LES ACTIVITÉS ET OUTILS AUTOUR DES STAGES EN ENTREPRISE

Outil 1 : Check list des acquis et des besoins des candidats

Cet outil vise à contrer trois risques mentionnés par les conseillers et les employeurs, soit (1) que le stage organisé par Interconnexion ne prenne pas suffisamment en compte les besoins et les attentes des employeurs; (2) que le stage ne permette pas au candidat Interconnexion d'exécuter des tâches en lien avec ses compétences professionnelles et (3) que les attentes des uns et des autres ne soient pas suffisamment prises en compte dans le plan d'activités du stage.

Cet outil fonctionne en lien avec les outils 2, 3 et 4. Il consiste en une liste de contrôle (*check list*) complétée par le candidat nouvel arrivant (avec l'aide du conseiller) et qui permet d'explicitier ses attentes (objectifs recherchés par le stage, tâches ou mandats qu'il se voit en mesure d'exécuter) et de faire état de ses expériences professionnelles passées ainsi que du contexte de travail lors de ces emplois antérieurs (type d'encadrement, taille et profil des équipes de travail, environnement linguistique, etc.). Il s'agit du premier document à être complété par le candidat et par le conseiller afin de mettre en place un contrat de stage entre l'employeur et le stagiaire, qui identifient clairement les attentes et les buts du stage.

⁶ Le coaching interculturel se définit comme l'intervention de soutien et d'aide en réponse aux demandes des employeurs ou des participants du programme concernant la résolution d'incidents interculturels vécus.

Outil 2 : Check list des priorités des employeurs concernant le stage

Cet outil répond aux mêmes objectifs que l'outil 1. On y retrouve, pour la plupart, les mêmes items. Cet outil s'adresse à l'employeur et vise à rendre explicites ses attentes quant au profil du candidat recherché et les objectifs attendus de la part du candidat au stage (répondre à des besoins pressants de main d'œuvre, offrir une opportunité d'expérience professionnelle mais sans que des suites soient envisagées, offrir un stage pouvant mener à un emploi). Cet outil permet en outre à l'employeur de préciser les caractéristiques principales du contexte de travail où le candidat devra s'insérer.

Outil 3 : Fiche des objectifs et attentes de chacune des parties

Cet outil répond aux mêmes objectifs des outils 1 et 2. Il reprend les mêmes items inscrits dans ces outils. Il vise à permettre au conseiller, par la comparaison des réponses respectives de l'employeur et du candidat, d'identifier les zones de recouvrement et les écarts entre les deux acteurs pouvant être sources de tension. Suite à cette analyse comparative, le conseiller peut envisager des solutions et/ou stratégies possibles, y compris proposer aux parties des moyens de résoudre les écarts observés dans la définition du mandat de stage.

Outil 4 : Entente de stage

Cet outil s'inscrit à la dernière étape du processus entamé avec l'outil 1 et correspond à l'entente et au contrat de stage entre l'employeur et le stagiaire. Il est formé de deux documents : (1) la convention de stage et (2) la formule ou contrat à signer par les parties prenantes. Le premier document identifie les principaux domaines d'entente, soit : (1) les objectifs du stage, (2) les responsabilités de l'entreprise, (3) les responsabilités du stagiaire, (4) les responsabilités du conseiller d'interconnexion, (5) la responsabilité civile et responsabilités vis-à-vis les accidents du travail, (6) la durée du stage et les dates prévues du début et de la fin du stage. Le deuxième document consiste en une fiche à être signée par les deux parties, où sont identifiés les attentes et objectifs de chacun et les tâches à accomplir.

Il est proposé au conseiller de faire signer cette entente lors de sa visite en entreprise, prévue en deuxième semaine de stage, afin que puissent être apportés éventuellement des ajustements aux termes de l'entente avant sa signature. De plus, le conseiller veillera à ce que soit assigné un responsable du stage en entreprise à qui le stagiaire pourra se référer en cas de problème ou de besoin.

AXE 2 : LES ACTIVITÉS ET OUTILS DE MENTORAT

Bloc d'activités 1 : les initiatives et activités concernant le mentorat

À la suite de l'avis exprimé par les employeurs concernant leur ouverture à davantage participer à des activités de mentorat, Interconnexion a organisé, en hiver 2017, une double activité concernant le volet mentorat de leur programme. La première activité a consisté à informer des employeurs membres de la Chambre de l'existence du programme de mentorat et de les inviter à y participer. La deuxième activité a été l'occasion d'organiser deux soirées d'échanges auprès des mentors participant au programme auxquelles a assisté un chercheur de l'IRIPI afin de mieux identifier les problèmes que pose l'exercice du mentorat. À partir de ces données, un outil à deux volets a été développé en mai 2017, soit l'Outil 5 : Plan d'action et fiche du suivi des activités de mentorat.

Outil 5 : Plan d'action et fiche du suivi des activités de mentorat

Plusieurs activités et étapes de la recherche ont permis la mise au point de cet outil, soit : (1) l'étude des documents utilisés dans le cadre du programme de mentorat d'Interconnexion que sont le Guide du mentor et le Guide du mentoré; (2) l'observation, par un des chercheurs, de deux réunions des mentors initiées par la Chambre en hiver 2017 et (3) une réunion au printemps 2017 entre les chercheurs de l'IRIPI, une responsable du programme et le conseiller en charge du mentorat à Interconnexion. À la suite de ces activités, les chercheurs de l'IRIPI ont constaté que les directives inscrites dans les guides utilisés étaient peu mises en pratique par les mentors et que les rencontres entre mentor et mentoré étaient souvent peu structurées. Le constat de cette situation a amené le développement d'un outil permettant d'élaborer un plan d'action personnalisé pour chaque mentor qui identifie les diverses activités à mener ainsi que le temps et les échéances prévus pour la réalisation de chacune d'elles. De plus, il est conseillé que chaque partie, soit mentor et mentoré, aient une copie du plan d'action afin de faire mutuellement le des activités à réaliser.

AXE 3 : LES ACTIVITÉS ET OUTILS DE COACHING INTERCULTUREL

Bloc d'activités 2 : le développement des compétences interculturelles chez les conseillers

L'activité de développement des compétences interculturelles des conseillers s'est déroulée en deux phases. Dans un premier temps (janvier 2017), l'ensemble des conseillers ont complété un questionnaire en ligne mis au point par Hammer, Bennet et Wiseman intitulé Intercultural Development Inventory (IDI). Ce questionnaire vise à positionner la personne dans une des six orientations ou visions de monde relatives à la diversité développées par les auteurs.⁷ Toujours en janvier 2017, un chercheur de l'IRIPI a rencontré chacun des conseillers afin d'établir un plan d'action personnalisé en vue de mieux comprendre leur positionnement et de discuter de moyens leur permettant de progresser dans l'acquisition de nouvelles compétences interculturelles. De plus, il a été convenu avec chaque conseiller que chacun identifierait, dans les six mois suivants, des incidents d'incompréhension ou de malentendus interculturels vécus dans leur quotidien, tout en prenant en compte leurs réactions spontanées concernant ces incidents et les actions entreprises pour les résoudre. Une nouvelle rencontre entre le chercheur et chaque conseiller a eu lieu en juillet 2017, qui a permis de faire le point sur les activités vécues durant les six mois passés et un bilan a été dressé d'un commun accord avec chacun d'eux.

Bloc d'activités 3 : les Midis de l'interculturel (activités de sensibilisation à la gestion des incidents interculturels en entreprise)

Tel que décrit ci-dessus (4.2.4), certains employeurs interviewés ont défendu la pertinence, pour les équipes de travail en entreprise, de la mise en place d'ateliers de sensibilisation aux incidents interculturels, selon la formule *Learn and Lunch*. À partir de cette proposition, a été mise en place une activité nommée *Midi de l'Interculturel*. Le déroulement de cette activité consiste à réunir à l'heure du

⁷ Leur typologie est construite à partir de deux orientations principales qui, chacune, présente trois positionnements en ce qui concerne la question de la gestion de la diversité : ethnocentrique avec ses trois variantes (déni, défense et polarisation) ou ethnorelativiste (acceptation, adaptation et intégration), cf. Hammer et al (2003).

lunch une équipe d'employés pour leur présenter en entreprise, de la part des conseillers, une capsule d'animation d'une durée de deux minutes (outil 6) qui présente un exemple d'incident interculturel survenant en entreprise.⁸ Suit à cette présentation une animation d'environ 45 minutes à l'aide d'un Powerpoint (outil 7) visant à susciter la discussion concernant les enjeux et les défis de la gestion d'un incident interculturel au sein d'une équipe culturellement diversifiée. À la fin de l'activité, est distribué l'outil 8 : *Onepager* synthétisant le contenu présenté et les consignes de gestion de l'incident.

Outil 6 : Capsule animation : Dire oui, mais...

Entre novembre 2016 et mars 2017, l'IRIPI et Interconnexion ont fait appel à une entreprise de communication pour produire une capsule d'animation (fichier mp4) d'une durée de deux minutes. Dans cette capsule, est présenté, sous forme d'un dessin animé, un incident interculturel rapporté par plusieurs employeurs et identifié en termes de *Dire oui mais...* Dans cette capsule, une conseillère d'Interconnexion présente à quatre employeurs l'incident interculturel. Suite à cette présentation, chacun des employeurs exprime son opinion sur l'incident, chaque opinion correspondant à quatre des six orientations interculturelles⁹ du modèle de Hammer, Bennet et Wiseman (2003). Le but de la capsule n'est pas de convaincre de la bonne orientation ou interprétation mais plutôt de sensibiliser l'auditoire au fait que, selon le cadre de référence adopté, différentes personnes vont interpréter différemment le même incident.

Cet outil ou capsule s'insère dans le cadre du bloc d'activités 3 (ci-dessus), soit lors des Midi de l'interculturel. Il est utilisé en début de rencontre pour amorcer et susciter la discussion sur les enjeux de la gestion de l'interculturel en entreprise.

Outil 7 : Présentation Powerpoint : Dire oui, mais...

Cet outil a été conçu pour être présenté dans le cadre du bloc d'activités 3, *Midi de l'interculturel*. Si l'entreprise ne possède pas un ensemble multimédia pour la présentation de ce Powerpoint, celui-ci sera présenté sous la forme papier et distribué aux participants. Ce Powerpoint sert de guide au conseiller pour animer les 45 minutes de durée de l'activité, qui vise à susciter la discussion concernant les enjeux et les défis de la gestion d'un incident interculturel au sein d'une équipe culturellement diversifiée.

Outil 8 : Onepager : Dire oui, mais...

Cet outil a été développé pour être utilisé en complément aux outils 6 et 7, lors de l'activité *Midi de l'interculturel* (bloc d'activités 3 ci-dessus). Il résume les principales démarches proposées à l'employeur afin de lui permettre de mieux gérer les situations d'incident interculturel rencontrées. Cet outil intègre les trois étapes de la méthode de Cohen-Emerique (2001). Pour chacune de ces étapes, est proposé à l'employeur, pour gérer ces situations, un ensemble de questions utiles pour mieux comprendre les différents positionnements des acteurs. Cet outil est distribué à la fin de l'activité des Midi de l'interculturel.

⁸ La capsule pilote développée traite de l'incident interculturel le plus commun inventorié auprès des employeurs, soit celui nommé *Dire oui mais* (cf. tableau 5).

⁹ Déni, renversement, minimisation et adaptation.

Outil 9 : Guide des compétences interculturelles à l'intention des conseillers

Cet outil a été développé à l'usage des conseillers, à la suite du test des blocs d'activités 2 (Activités pour le développement des compétences des conseillers) et 3 (Midis de l'interculturel). Ces deux blocs d'activités ont permis de confirmer la pertinence d'intervenir dans des situations d'incompréhension ou de malaise en entreprise. S'est alors posée la nécessité de développer un Guide structurant les démarches d'acquisition et de maîtrise de compétences interculturelles nécessaire dans la tâche des conseillers. C'est ainsi que l'IRIPI a développé, à partir du recueil et l'analyse des incidents culturels recueillis dans la recherche, un guide à l'usage des conseillers d'Interconnexion leur permettant de développer, de façon continue et progressive, des compétences interculturelles en situation. Le Guide s'appuie sur le concept d'incident interculturel critique, en intégrant trois approches de leur gestion, soit (1) les six orientations selon Hammer, Bennet et Wiseman (2003), (2) la négociation culturelle selon Cohen-Emerique (2000 et 2011) et (3) la gestion des pensées automatiques (Ellis 1973). Chacune de ces approches est mobilisée pour résoudre un ensemble d'incidents critiques présentés sous forme de vignettes, au nombre de 35. Chacune des vignettes, qui expose alternativement un incident critique vécu selon les employeurs ou les conseillers, propose un exercice qui sollicite l'explicitation des cadres de référence utilisés pour interpréter et solutionner l'incident présenté. Cette manière de procéder permet à l'utilisateur de situer et de réfléchir sur son positionnement interculturel par rapport à l'ensemble des positionnements possibles. Le Guide contient une partie théorique afin de permettre aux nouveaux conseillers n'ayant pas participé à la recherche de se familiariser avec les tenants et aboutissants de la problématique de l'interculturalité.

5.2. Retour sur l'action et évaluation des activités et des outils

Après une présentation des premiers outils au comité de pilotage en juin 2016, la responsable du programme Interconnexion a mis en place des sous-comités formés de conseillers qui ont eu comme mandat de tester, sous sa supervision, à partir de l'automne 2016, les outils produits et les activités proposées. Cette opération a permis à l'équipe de conseillers du programme d'adapter ou de corriger les outils en fonction de leur besoin et des besoins perçus des participants au programme (candidats nouvel arrivants et employeurs). Cette démarche a résulté en un document écrit rédigé par la responsable du programme où ont été colligées les démarches entreprises par les conseillers et les stratégies mises en place pour adapter les outils à leur situation de travail. Parallèlement, le comité de pilotage a procédé à une évaluation des outils. Suite à cela, l'équipe de recherche de l'IRIPI a intégré leurs commentaires et remarques dans la version finale des activités et outils.

5.3. La mise au point des activités et outils rectifiés

Dans la section qui suit, seront présentés, en fonction des trois axes, les modifications apportées aux outils et activités en fonction des feedback reçus sur leur utilisation par les conseillers d'Interconnexion.

AXE 1 : LES ACTIVITÉS ET OUTILS AUTOUR DES STAGES EN ENTREPRISE

Outil 1 : Check list des acquis et des besoins des candidats

Rappelons que cet outil vise trois objectifs : (1) d'explicitier les attentes du candidat vis-à-vis le stage (objectifs recherchés par le stage, tâches ou mandats qu'il se voit en mesure d'exécuter), (2) décrire ses expériences professionnelles passées et (3) identifier le contexte de travail lors des emplois antérieurs (type d'encadrement, taille et profil des équipes de travail, environnement linguistique, etc.). Ces objectifs sont opérationnalisés sous forme d'une liste de contrôle (*check list*) où sont identifiées les compétences et les attentes des candidats stagiaires.

Les conseillers ont testé cet outil lors d'appels téléphoniques aux futurs candidats stagiaires. Ils ont constaté, lors du test, que cet outil ne pouvait être utilisé efficacement que si scindé en trois parties, correspondant chacune à des moments différents du processus d'appariement du stagiaire au poste en entreprise. Pour les conseillers, l'explicitation des attentes du candidat et des objectifs du stage (objectif 1) ne peut se faire qu'une fois que l'entreprise communique le besoin d'un stagiaire au conseiller, soit lorsque le conseiller appelle le candidat pour évaluer si sa candidature sera posée pour le stage offert. C'est la démarche adoptée par les conseillers. L'objectif 2, soit la description des expériences professionnelles du candidat stagiaire, se doit d'être connue plus tôt par le conseiller et est intégrée dans la fiche d'inscription en ligne du candidat. Quant au troisième objectif de cet outil, soit la description du contexte de travail des emplois antérieurs, sa réalisation s'est avérée difficile dans le cadre d'un appel téléphonique car perçue comme fastidieuse et faiblement productive. Il est suggéré d'intégrer ces questions dans la fiche d'inscription que complète en ligne chaque candidat.

Outil 2 : Check list des priorités des employeurs concernant le stage

Cet outil vise à permettre aux employeurs d'identifier leurs attentes concernant le profil du candidat recherché et les objectifs attendus par rapport au stage. L'outil a été testé de deux façons. La première par courriel. Deux conseillères ont fait parvenir l'outil par courriel aux employeurs qui avaient fait une demande de stagiaire. La deuxième par téléphone. Une autre conseillère a rempli elle-même l'outil en discutant des attentes et des besoins de l'employeur par téléphone.

Dans le cas de l'envoi par courriel, on a constaté que les entreprises le remplissaient assez rapidement et sans opposition. On peut lire dans le rapport rédigé par la chef du programme en juin 2017 que cet outil « est maintenant introduit à l'ensemble de l'équipe de conseillers réalisant des stages ». De plus, le comité de pilotage a souligné, lors de sa dernière réunion, que l'utilisation de cet outil permettait aux conseillers de mieux définir les tâches de base et d'avoir ainsi de points de repère davantage précis ou concrets lors de leur visite de stage.

Outil 3 : Fiche des objectifs et attentes de chacune des parties (employeur et stagiaire)

Cet outil se présente sous forme de tableau visant à identifier comparativement les attentes de l'entreprise par rapport aux qualifications et expériences du professionnel immigrant. Cet outil vise à permettre au conseiller d'identifier les zones d'appariement et les écarts entre les exigences des employeurs et les compétences des stagiaires pouvant être sources de tension.

Les conseillers ont jugé préférable de limiter les éléments de la comparaison aux objectifs recherchés par le stage, les tâches à réaliser et l'identification du superviseur. Ces informations, une fois validées auprès de l'employeur et du stagiaire, sont incorporées dans l'outil 4 (Entente de stage).

Outil 4 : Entente de stage

L'entente de stage s'inscrit à la dernière étape du processus entamé avec l'outil 1 (Checklist des acquis et des besoins du candidat). Il formalise la convention de stage entre l'employeur et le futur stagiaire. Il est formé de deux documents : (1) la convention de stage et (2) la formule ou contrat à signer par les parties prenantes.

Le sous-comité de conseillers chargé de l'évaluation du projet d'entente a décidé d'incorporer les éléments jugés pertinents dans l'entente (soit les objectifs et tâches du stage et les signatures de l'employeur et du stagiaire) dans l'outil déjà existant à la Chambre, nommé Fiche de confirmation de stage.

Suite à cette décision, l'analyste programmeur de la Chambre a inclus en avril 2017 dans la Fiche de confirmation de stage ces nouveaux items. Selon le rapport rédigé par la responsable du programme, il a été décidé, suite à ces ajouts, de faire signer l'entente de stage par les deux parties au moment de la visite de stage par la conseillère. Selon la même responsable, cette nouvelle façon de faire a été bien reçue par les employeurs car ceux-ci jugent normal de combiner l'explicitation du mandat de stage avec la signature de l'entente.

AXE 2 : LES ACTIVITÉS ET OUTILS DE MENTORAT

Bloc d'activités 1 : les initiatives et activités concernant le mentorat

Le bloc d'activités 1, tel que décrit ci-dessus (partie 5.1.), a permis la mise au point, en mai 2017, d'un outil visant à mieux encadrer les activités de mentorat individuel. Bien que cet outil n'ait pas encore été testé, les responsables prévoient son intégration aux activités régulières du mentorat.

Outil 5 : Plan d'action et fiche du suivi des activités de mentorat

Cet outil a été mis au point et livré à Interconnexion en mai 2017, à la suite de l'ensemble des activités décrites ci-dessus (bloc d'activités 1). L'outil a ensuite été envoyé au secteur marketing de la Chambre, afin de procéder à sa mise en forme. Son utilisation est prévue à partir de l'été 2017.

AXE 3 : LES ACTIVITÉS ET OUTILS DE COACHING INTERCULTUREL

Bloc d'activités 2 : le développement des compétences interculturelles chez les conseillers

Ce bloc d'activités s'est déroulé durant six mois (entre janvier et juillet 2017). En janvier, les conseillers ont complété l'instrument IDI (Intercultural Development Inventory) développé par Hammer, Bennet et Wiseman, qui permet de classer le répondant dans l'une ou l'autre orientation interculturelle de leur typologie. Leur ont aussi été communiqués les résultats personnalisés et un plan d'action permettant

de progresser dans l'échelle de cette typologie. Une démarche d'apprentissage et de réflexivité a été entreprise par chacun des conseillers durant six mois. Cette démarche a consisté à noter chacun des incidents interculturels rencontrés durant cette période, d'en faire une évaluation et de prendre position à cet égard. À la fin des six mois, un bilan personnalisé a été établi avec une chercheuse de l'IRIPI. Il a été décidé d'attendre un autre six mois pour évaluer avec une des responsables du programme la pertinence de repasser le test afin de vérifier l'état de leur cheminement dans la maîtrise de la compétence interculturelle.

Bloc d'activités 3 : Midi de l'interculturel (activités de sensibilisation à la gestion des incidents interculturels en entreprise)

Le test de cette activité s'est déroulé en deux phases, l'une à l'interne et l'autre à l'externe, l'interne étant la Chambre et l'externe trois entreprises dans la ville de Montréal. La première phase a eu lieu en mars 2017 en présence de membres invités de la Chambre. Cette rencontre a réuni une quinzaine de participants et a permis à un conseiller d'Interconnexion et à un chercheur de l'IRIPI d'animer les Midi de l'Interculturel, d'en faire le bilan et de voir les corrections à amener pour des animations futures en entreprise. Cela a aussi été l'occasion, pour des membres du personnel de la Chambre et l'ensemble des conseillers d'Interconnexion, de se familiariser avec le format proposé. Dans les échanges, il a été suggéré d'élaborer un nouvel outil à l'intention des entreprises qui s'est traduit par l'élaboration de l'outil 9, le *Onepager*. Ce dernier outil est le résultat direct issu des discussions. Il n'avait pas été prévu par les chercheurs ou le comité de pilotage. La seconde phase a eu lieu entre avril et juin 2017. Elle a consisté en trois visites en entreprises, cédulées par des conseillers Interconnexion. À chaque visite, un conseiller et un chercheur de l'IRIPI ont animé l'activité, qui s'est déroulée à l'heure du midi.

Les participants en entreprise aux Midi de l'Interculturel ont réagi à la présentation de la capsule. Certains ont fait état d'incidents interculturels vécus dans leur milieu de travail et ont suggéré des moyens d'en réduire les manifestations, tandis que d'autres ont soit minimisé le phénomène, soit se sont montrés sceptiques vis-à-vis leur existence. On a retrouvé dans les discussions plusieurs des positions élaborées par Hammer, Bennet et Wiseman. De plus, le nouvel outil, *Onepager*, a été aussi présenté lors de ces rencontres et a été jugé utile par l'ensemble des participants. Lors de ces rencontres, un employeur a suggéré de faire l'exercice du Midi de l'Interculturel avant l'accueil d'un stagiaire d'Interconnexion afin de sensibiliser ses futurs collègues aux enjeux que pose l'interculturalité.

Outil 6 : Capsule animation : Dire oui, mais...

Cette capsule d'animation sert d'introduction aux Midi de l'Interculturel. Précisons que cette capsule a été présentée devant des membres invités de la Chambre et des employés de trois entreprises (bloc d'activités 3). Cette capsule est utilisée pour susciter l'échange autour des positions à prendre concernant la gestion d'incidents interculturels. Elle a été jugée stimulante par les participants et adaptée aux objectifs visés par les animateurs. Une minorité de participants, cependant, a jugé que l'incident présenté pouvait plutôt relever de difficultés indépendantes des aspects interculturels présentés.

Outil 7 : Présentation Powerpoint : Dire oui, mais...

Cet outil est constitué d'une présentation Powerpoint qui s'intègre dans l'activité des Midi de l'Interculturel. Il est utilisé par les animateurs comme guide d'échanges et de discussions. Les participants au Midi ont jugé ce Powerpoint utile pour la compréhension de l'incident présenté et des divers positionnements possibles concernant sa solution.

Outil 8 : Onepager : Dire oui, mais...

Cet outil, comme il a été rappelé précédemment, vient d'une suggestion de participants de la Chambre au Midi. Il a été testé lors de la présentation du Midi dans trois entreprises (phase 2 du test) et fait voir la méthode de Cohen-Emerique en trois parties. La majorité des participants ont jugé très utile cet outil, en particulier ceux qui pour la première fois entendaient parler de la méthode de décentration. Certains, cependant, ont souligné que l'instrument ne leur paraissait pas suffisant pour leur permettre d'agir et de bien gérer un incident interculturel.

Outil 9 : Guide des compétences interculturelles

Ce Guide des compétences interculturelles a été développé à la suite du test des blocs d'activités 2 (Activités de développement des compétences interculturelles des conseillers) et 3 (Midis de l'Interculturel). Ce Guide n'a pu être mis en forme et terminé qu'en juin 2017 car sa construction nécessitait des étapes préalables dont les résultats du test des Activités de développement des compétences interculturelles des conseillers. Une présentation du Guide aux conseillers est prévue en automne 2017.

Retombées du projet

6.1. Sur l'IRIPI

L'IRIPI a consolidé et capitalisé, à travers ce projet, son savoir-faire concernant l'intervention interculturelle visant l'employabilité des personnes immigrantes. Avec ce projet, l'IRIPI a réussi à mettre au point de nouvelles approches d'intervention interculturelle adaptées aux professionnels immigrants nouvellement arrivés et aux employeurs Québécois, en particulier les PME. Ce projet de recherche constitue une avancée par rapport à deux projets¹⁰ antérieurs menés par l'IRIPI concernant l'intervention interculturelle pour des organismes en employabilité du secteur communautaire.

Compte tenu du nombre de personnes immigrantes desservies par le programme Interconnexion annuellement (actuellement 1 000 personnes, avec une prévision de doubler les prochains trois ans), les outils d'accompagnement en gestion de la diversité et en communication interculturelle développés par cette recherche, en plus d'être novateurs, se veulent structurants voire pérennes, c'est-à-dire avoir un impact durable au-delà du présent projet.

Ce projet a été aussi l'occasion, pour l'IRIPI, de développer son « capital relationnel » (Landry et al., 2000), grâce au renforcement des liens avec la Chambre de commerce du Montréal Métropolitain. Il a ainsi permis l'établissement d'un dialogue entre les deux organismes autour de nouvelles thématiques de recherche pour des projets futurs où la Chambre pourra être partenaire de projets de recherche ou d'accompagnement avec l'IRIPI.

6.2. Sur l'enseignement

Le collège de Maisonneuve a assuré, sur une période de deux ans, la libération d'une partie de la tâche d'enseignement de trois de ses professeurs spécialistes en recherche-action, qui ont mis à contribution leur expertise dans le champ de l'intervention interculturelle. Malheureusement, à cause d'un problème de santé, l'enseignante initialement assignée au projet a été obligé de s'en retirer en août 2016. Deux professeurs spécialistes en administration des affaires et en sciences de la gestion l'ont remplacé, notamment lors des réunions du Comité de pilotage, lors de l'élaboration du diagnostic terrain et de la mise au point des outils (préliminaires et définitifs) à l'usage des conseillers et des employeurs.

¹⁰ PART-IS *L'approche interculturelle adaptée à l'intervention en entreprise* (2011-2012) et PART-IS *Transfert des compétences pré-migratoires par l'approche interculturelle* (2013-2015)

Ces enseignants ont aussi joué un rôle significatif dans l'encadrement des étudiants, lors des activités de retranscription et le codage des entrevues menées auprès de l'équipe d'Interconnexion et des employeurs. Ajoutons que ce travail de collaboration entre l'enseignant, l'équipe de recherche et les étudiants du collège de Maisonneuve a été avantageux pour tous les participants au niveau du transfert des connaissances: le savoir-faire de l'enseignant a été réapproprié par les stagiaires et les chercheurs de l'IRIPI et vice-versa.

Aussi, grâce à son implication dans la recherche et aux outils développés, un des enseignants a été amené à intégrer la dimension interculturelle dans les cours de gestion qu'il assume au collège. C'est ainsi que cet enseignant a présenté ce projet à 55 étudiants à titre d'exemple d'une recherche qualitative en mettant l'accent sur le design et les différentes phases d'une recherche qualitative et en portant une attention particulière aux difficultés, contraintes éthiques et aux résultats attendus d'une recherche-action. Cela a permis aux étudiants de discuter des enjeux de l'approche interculturelle à partir d'un exemple concret et appliqué d'une recherche qualitative.

6.3. Sur la formation

Ce projet a permis l'embauche, par l'IRIPI, de deux étudiants stagiaires, l'un provenant du programme Sciences humaines, l'autre du programme de techniques policières du collège de Maisonneuve. Ces étudiants ont participé aux réunions du comité de pilotage et aux réunions d'équipe des chercheurs du projet. Tous les deux ont eu la responsabilité de retranscrire les entrevues effectuées par les chercheurs auprès des employeurs et des conseillers. Ce travail de retranscription a été une occasion d'apprentissage, leur permettant de voir concrètement comment se déroule une entrevue de recherche et de se familiariser avec les dimensions éthiques (anonymat et confidentialité) engagées dans toute recherche avec des êtres humains. Un étudiant a également été impliqué dans le développement de l'arbre de nœuds (thèmes et sous-thèmes d'analyse) et dans la codification des données. Cette dernière activité leur a permis de développer de nouvelles compétences en recherche et de se familiariser avec le logiciel NVIVO. L'étudiante en techniques policières ayant abandonné son cours et son stage pour des problèmes personnels, en hiver 2016, elle n'a pas pu produire son rapport de stage. Ainsi, seul le rapport de stage de l'étudiant en Sciences humaines est annexé au présent rapport. Dans ce rapport de stage sont indiqués par l'étudiant les acquis pédagogiques, les apprentissages de recherche et les retombées anticipées de l'expérience de participation à la recherche sur son cheminement scolaire et professionnel.

Les stratégies de transfert réalisées

Seront distinguées ici les stratégies de transfert auprès de l'équipe du programme Interconnexion de celles destinées à un public plus large (preneurs indirects de l'innovation).

7.1. Les stratégies de transfert réalisées auprès des preneurs (équipe d'Interconnexion)

La première dimension du transfert concerne les preneurs directs, soit l'équipe du programme Interconnexion. La recherche prévoyait, dans sa conception même comme recherche-action, l'appropriation des activités et des outils développés en cours de projet par les conseillers d'Interconnexion. En outre, le comité de pilotage a veillé à rendre accessibles les activités et outils développés. Ajoutons que les conseillers ont été impliqués dans la conception, production et mise en œuvre des activités et des outils sur le terrain. De plus, le protocole de recherche a permis des allers-retours réguliers entre l'action et la conceptualisation, ces deux dimensions constituant les conditions d'un transfert efficace vers le milieu utilisateur.

Cette recherche-action participative a mis en œuvre des mécanismes continus et itératifs qui ont garanti un processus d'appropriation, tout le long de la recherche, des activités et des outils développés par les conseillers du programme Interconnexion. Le comité de pilotage a permis à un des membres de la direction de la Chambre, à une des directrices du programme Interconnexion et à une des conseillères de participer activement à la prise de décision des orientations de la recherche, des activités et des outils à développer et des modalités de transfert. Soulignons à cet égard trois contributions majeures de ce comité : (1) enrichir les questions de recherche et les indicateurs proposés par l'IRIPI; (2) participer activement dans le processus de définition et de mise en place des outils et activités. Ainsi, dès juin 2016, il a été décidé de former des sous-comités, chacun responsable du suivi de la mise en place de certains outils et activités, ce qui a rendu plus efficace l'élaboration des outils et leur mise en œuvre; (3) procéder à deux bilans, soit celui de l'ensemble des activités du projet et celui du test des outils lors de la dernière réunion du comité, en mai 2017.

7.2. Les stratégies de transfert vers un public plus large

Un des mandats de l'IRIPI consiste à transférer les résultats de ses recherches aux communautés scientifiques œuvrant dans le domaine de l'intégration professionnelle des immigrants. À cet égard, l'IRIPI a participé activement au congrès international de l'Association internationale pour la Recherche Interculturelle (ARIC) en mai 2017, dont le thème central portait sur les *Nouveaux contextes*

et nouvelles pratiques interculturelles. Ce congrès a rassemblé plusieurs centaines d'experts dans le domaine interculturel. La personne responsable de la recherche à l'IRIPI a présenté les résultats de la recherche lors d'une communication orale dont le titre est : « Développement de compétences interculturelles chez des employeurs montréalais : défis et pistes d'intervention. »

De plus, deux chercheurs de l'IRIPI avaient prévu, le 15 mars 2017, de présenter, dans le cadre de la Deuxième Journée institutionnelle sur la recherche et l'innovation du collège de Maisonneuve, certains outils issus de la recherche, dont la capsule d'animation : « Dire oui mais... » Cependant, une tempête de neige a causé l'annulation de cette Journée institutionnelle du collège. Les chercheurs de l'IRIPI prévoient présenter ces outils lors de la prochaine Journée institutionnelle du collège, en mars 2018.

Également, cette même capsule sera présentée en automne 2017 dans le cadre du programme de Formation continue s'adressant à des étudiants majoritairement d'origine immigrante. Ce public-cible nous semble pouvoir bénéficier des résultats de la recherche par leur familiarisation aux activités du programme Interconnexion, ce qui peut leur être bénéfique soit dans la création de nouveaux réseaux professionnels, soit dans l'obtention d'un stage dans le cadre de ce programme.

Conclusions du projet

Rappelons que ce projet de recherche vise à connaître le point de vue des employeurs autour de la pertinence et l'efficacité de l'offre de services du programme Interconnexion et proposer, par la suite, des outils et/ou des modifications au programme en fonction des besoins non répondus et des difficultés interculturelles vécues par les employeurs et les conseillers.

L'analyse des données recueillies a fait émerger deux principaux enjeux ou axes d'action qui ont servi à structurer l'ensemble des activités et des outils proposés dans cette recherche. Le premier axe renvoie aux expériences de stage, telles que perçues par les employeurs et les conseillers. Le second concerne l'ensemble des difficultés interculturelles constatées en contexte de travail en lien avec le programme, que ce soit en stage, mais aussi lors d'autres activités, comme le mentorat ou les activités de réseautage sectoriel.

En ce qui a trait au premier axe, soit les activités et outils liés aux stages en entreprise, certains conseillers du programme¹¹ ont exprimé le besoin de développer des outils leur permettant de s'assurer que les stages offerts ne servent pas de moyen pour certaines entreprises d'avoir des candidats en continu pouvant exécuter des tâches fastidieuses qui ne correspondent pas au niveau de compétences des stagiaires et entraîner de ce fait une déqualification à l'embauche. Dans le même ordre d'idées, les conseillers aussi ont souligné l'importance d'être présents en entreprise en début de stage pour évaluer les conditions de travail du stagiaire. Cela leur apparaît le moyen le plus efficace de pouvoir identifier les problèmes de communication ou d'incompréhension interculturelles et par là d'être mieux à même de corriger le tir.

Quant au point de vue des employeurs concernant les stages, une majorité d'entre eux ont exprimé l'intérêt de mieux connaître et de participer aux activités de sélection et d'appariement des candidats aux stages. Ils ont aussi manifesté le besoin d'être mieux outillés pour évaluer les forces et les faiblesses des candidats au stage. Enfin, plusieurs ont jugé souhaitable d'avoir un temps ou un espace pour discuter périodiquement avec le conseiller des problèmes rencontrés avec certains stagiaires immigrants.

À partir des besoins et des demandes exprimés par les employeurs et les conseillers, ont été mis au point quatre outils (outils 1 à 4). Les conseillers ont intégré ces outils aux outils existants, ce qui a permis de préciser et d'opérationnaliser, pour chaque stage, les objectifs attendus par chacune des parties prenantes, soit l'employeur et le stagiaire. Ceci s'est traduit par une entente signée entre eux. Par ce moyen, les employeurs sont mieux à même d'estimer les forces et faiblesses du stagiaire par rapport à leurs besoins et à proposer des objectifs en lien avec les compétences des stagiaires.

¹¹ Même si la plupart s'accorde pour souligner la pertinence du programme et de ses activités.

Les stagiaires, quant à eux, sont mieux en mesure de comprendre les demandes et exigences des employeurs et de négocier avec ceux-ci des tâches à accomplir à la hauteur de leurs compétences.

Quant au second axe, qui porte sur les incidents interculturels ou les situations d'incompréhension mutuelle vécues en entreprise (ou lors des activités du programme), les conseillers ont indiqué que la question des incidents interculturels vécus durant le stage est rarement soulevée par les employeurs. Ce point de vue a été corroboré dans les entrevues avec les employeurs. Certains ont indiqué leur hésitation à communiquer aux conseillers les incidents survenus lors des stages, de crainte que cette information puisse nuire aux candidats dans l'évaluation du stage. Certains autres employeurs ont indiqué avoir rencontré des difficultés interculturelles avec les stagiaires et ont exprimé un besoin en termes de soutien ou d'accompagnement leur permettant de résoudre ces difficultés rencontrées. Ils se sont montrés intéressés à ce que les conseillers d'Interconnexion puissent les aider ou les soutenir dans ce sens.

C'est pour répondre à ces besoins exprimés par les employeurs qu'ont été mis en place quatre outils (outils 5 à 9) et deux blocs d'activités (2 et 3). Le but de ces outils et activités est double. D'abord, de favoriser le développement continu et progressif d'une compétence interculturelle chez les conseillers d'Interconnexion, afin de leur permettre de mieux comprendre et gérer les situations d'incidents ou incompréhensions interculturelles rencontrées dans le cadre de leurs activités. Ensuite, de sensibiliser, notamment lors de l'accueil de stagiaires du programme, les équipes de travail aux enjeux de la gestion des incidents interculturels en entreprise. Ces outils et activités constituent pour les conseillers un nouveau volet de services aux entreprises dont l'innovation constitue un apport nouveau pouvant contribuer à une intégration réussie des professionnels nouvellement arrivés dans le marché du travail montréalais.

Références bibliographiques

Alain, Marc, and Danny Dessureault (2009). *Élaborer et évaluer les programmes d'intervention psychosociale*. Québec: Presses de l'Université du Québec.

Chaussé, Mélanie et MéConseils (2016) Projet IntégraTlon Québec. *Guide des meilleures pratiques d'embauche, d'accueil et d'intégration des professionnels immigrants dans le secteur des technologies de l'information et des communications (TIC)*. Accès en ligne : <http://rquode.com/wp-content/uploads/2016/06/Int%C3%AggraTlon-Qu%C3%Agbec-Guide-des-meilleures-pratiques.pdf>

Cohen-Emerique, M. (2011). *Pour une approche interculturelle en travail social: théories et pratiques*. Paris: Presses de l'École des hautes études en santé publique.

Cohen-Emerique, M. (2000). « Approche interculturelle auprès des migrants » in *L'intervention interculturelle*, Gisèle LEGAULT (dir.). Boucherville, Québec: Gaëtan Morin.

Desrosiers, H. (1998). *Cadre de pratique pour l'évaluation des programmes: applications en promotion de la santé et en toxicomanie*. Ministère de la santé et des services sociaux. Québec.

Ellis, A. (1973). *Humanistic psychotherapy: The rational-emotive approach*. Three Rivers Press.

Flanagan, J. C. (1959). Critical Requirements: A New Approach to Employee Evaluation¹. *Personnel Psychology* 2(4):419-425.

Hammer, M. R., Bennett, M. J. et Institute of Intercultural Communication (1998). *The Intercultural Development Inventory (IDI) manual*. Portland, Or.: Intercultural Communication Institute.

Hammer, M. R., Bennett, M. J. et Wiseman, R. (2003). Measuring intercultural sensitivity: The intercultural development inventory. *International journal of intercultural relations*, 27(4), 421-443.

Mayer, R. et Ouellet, F. (1991). *Méthodologie de recherche pour les intervenants sociaux*. Boucherville, Québec: Gaëtan Morin.

Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion (MIDI) (2014). *Vers une nouvelle politique québécoise en matière d'immigration, de diversité et d'inclusion*.

Patton, M. Q. (2008). *Utilization-Focused Evaluation*. Volume 4^e edit. Thousand Oaks: Sage Publications.

Patton, M. Q. (2012). *Essentials of utilization-focused evaluation*. Los Angeles: Sage Publications.

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research and evaluation methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Patton, M. Q. et LaBossière, F. (2009). L'évaluation axée sur l'utilisation. *In* Approches et pratiques de l'évaluation de programme. V. Ridde et C. Dagenais, éd. p. 145-160. Montréal : Presses de l'Université de Montréal.

Poupart, J. et Groupe de recherche interdisciplinaire sur les méthodes qualitatives. (1997). *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Boucherville, Québec : Gaëtan Morin.

Resweber, J. P. (1995). *La recherche-action*. Presses universitaires de France.

Stier, J. et al. (2012). Diversity management in preschools using a critical incident approach. *Intercultural Education* 23(4): 285-296.

Université de Montréal (1998). *Situations interculturelles au quotidien: Incidents critiques*. Montréal : ADDIMMUM.



**Institut de recherche sur l'immigration et
sur les pratiques interculturelles et inclusives**

 **Collège de Maisonneuve**

6220, rue Sherbrooke Est
Montréal (Québec) H1N 1C1
iripii@cmaisonneuve.qc.ca

iripi.ca