



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

 Collège de Maisonneuve

Transfert des compétences pré-migratoires par l'approche interculturelle

Une nouvelle expertise pour les conseillers en employabilité

10 février 2016



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-2014A017)



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 :

Danic Ostiguy · Thomas Gulian

Coordonnées de la personne
qui représente le partenaire :

Pascale Chanoux

TCRI - Coordinatrice Volets Employabilité et
Régionalisation de l'immigration

(514) 272-6060 poste 202

chanoux@tcri.qc.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

Remerciements	5
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	14
3.2.1. Les entrevues individuelles avec les employeurs	14
3.2.2. Les entrevues répétées avec les conseillers	15
3.2.3. Les groupes de discussion	15
4. Analyse des données	17
4.1. Le point de vue des employeurs	18
4.1.1. Hard skills	18
4.1.2. Soft skills	19
4.1.3. Analyse des CV	19
4.1.4. Les entrevues d'embauche	20
4.2. Les démarches et points de vue des conseillers	21
4.2.1. Hard skills	21
4.2.2. Soft skills	22
4.2.3. Analyse des CV	23
4.2.4. Les entrevues d'embauche	23
4.2.5. Méthodes d'intervention et actions auprès des immigrants et des employeurs	24
5. La construction des outils	25
5.1. Outils préliminaires	25
5.2. Retour sur l'action et évaluation (test des outils)	30
5.3. La mise au point des outils rectifiés	31
6. Retombées du projet	37
7. Les stratégies de transfert réalisées	41
8. Conclusions du projet	45
Bibliographie	49

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 du Réseau national des organismes spécialisés dans l'intégration des nouveaux immigrants et de la Table de concertation des organismes au service des personnes réfugiées et immigrantes. Que soient ici remerciés M. Stéphane Reichold et plus particulièrement Mme. Pascale Chanoux, dont la contribution s'est révélée essentielle au bon déroulement et au succès de cette recherche.

De plus, plusieurs intervenants d'organismes membres du ROSINI ont participé de façon active aux diverses étapes du projet, comme membres du comité de pilotage ou comme intervenants seniors spécialistes en intervention interculturelle auprès des immigrants. Nous tenons à remercier plus particulièrement Mme Eva Lopez (Intégration Communautaire des Immigrants), Mme Laura Noyer (Le Collectif), Mme Nisrin Al Yahya, M. Wadih Karam (La Maisonnée), Mme Micheline Larochelle, M. Charles Biron (Service d'aide aux Néo-Canadiens : SANC), Mme Ana Rodriguez et Mme Goundo Traoré (L'Hirondelle), M. Ahmed Sahboun, Mme Viviane Kopoin, Mme Khadidja Guerboukha (Clé pour l'intégration au travail des immigrants : CITIM), Mme Christine Nyiratege et M. Yifend Zhu (Promotion, Intégration Société Nouvelle : PROMIS).

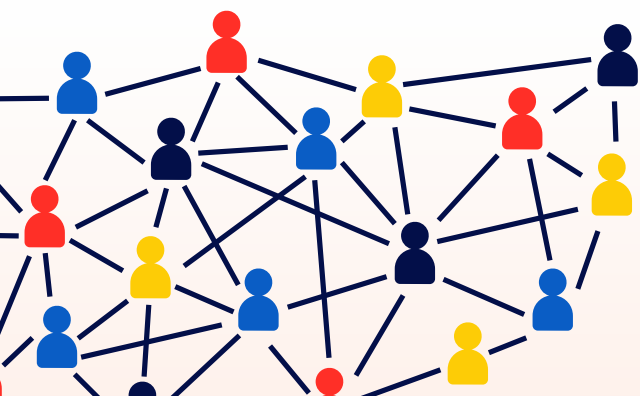
Nous voulons enfin exprimer notre reconnaissance envers les représentants d'entreprise qui nous ont gracieusement consacré de leur temps pour nous informer des pratiques en matière d'embauche des immigrants dans leur entreprise.



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 le Réseau national des organismes spécialisés dans l'intégration en emploi des personnes immigrantes (ROSINI), qui fait partie de la Table de concertation des organismes au service des personnes réfugiées et immigrantes (TCRI), dans le cadre d'une subvention de 30 mois obtenue en mai 2013.

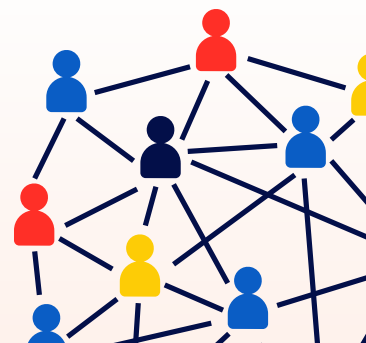
La première partie du rapport rappelle brièvement le problème qu'il s'agissait de résoudre, ainsi que les objectifs du projet. Suivent une description de la méthode qui a été employée, puis une présentation des résultats obtenus et des outils développés et rectifiés. Enfin, les retombées du projet sont présentées, ainsi que les stratégies de transfert qui ont été mises en place pour assurer ces retombées à plusieurs niveaux. Enfin, en conclusion, sont présentées des réflexions finales.



Description du problème à résoudre ou du défi à relever

L'absence de reconnaissance des expériences professionnelles pré-migratoires des immigrants de la part des employeurs, en particulier ceux des PME, est considérée dans la littérature comme un des obstacles majeurs à leur intégration en emploi. Toute interrogation sur la reconnaissance de ces expériences rencontre la question du transfert des compétences, qui est constitutive de toute démarche visant l'employabilité : comment, dans ce contexte, une expérience de travail acquise à l'étranger peut-elle être transposée au marché du travail local ?

C'est dans la perspective de contribuer à résoudre ce problème de non-reconnaissance des compétences des personnes immigrantes que le ROSINI a fait appel à l'IRIPI afin de développer des outils permettant aux conseillers en emploi du Réseau de promouvoir le transfert interculturel des compétences acquises à l'étranger des personnes immigrantes en rendant ces compétences opérationnelles et identifiables par les employeurs des PME dans les processus d'embauche.



Objectifs

L'objectif général du présent projet est de développer, avec les conseillers du Rosini, une approche leur permettant d'agir comme pont auprès des employeurs dans le transfert des compétences acquises à l'étranger afin d'améliorer l'employabilité des immigrants. L'innovation consiste à produire **des outils interculturels de transfert utilisables** par les conseillers pour faire reconnaître les compétences des nouveaux arrivants lors de l'embauche.

Les objectifs particuliers sont :

- Identifier les obstacles et les besoins vécus par les employeurs et les jugements de compétences mis en œuvre au moment de l'évaluation des compétences en entrevue d'embauche des personnes immigrantes;
- Recenser les pratiques des conseillers dans leurs activités de bilan et de transfert des compétences et identifier leurs difficultés rencontrées;
- Développer, en partenariat avec les conseillers, des outils de transfert;
- S'assurer de la pertinence et de l'efficacité des outils mis en place.



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

Ce projet utilise 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.

Ce projet a en outre utilisé des **méthodes qualitatives** car celles-ci donnent la parole au « enquêtés » et s'appuient sur la réflexivité des acteurs, capables de rendre compte des actions et situations auxquelles ils sont confrontés. C'est pourquoi elles ont apparu utiles et pertinentes pour développer les outils adaptés au travail des conseillers. Dans ce projet, elles se sont traduites par des entretiens exploratoires non répétés avec 35 employeurs de PME, des entrevues répétées avec six conseillers dans leur travail de bilan et de transfert de compétences et, enfin, des groupes de discussion, l'un formé de cinq employeurs et trois autres de cinq conseillers en emploi¹. Ces groupes, dont le fonctionnement se situe au croisement du dispositif Mendel (Parazelli et Colombo, 2006) et de l'intervention sociologique (Cousin et Rui, 2010),² ne se sont pas rencontrés; la communication entre eux s'est faite par le biais de l'équipe de recherche, qui a livré à chaque groupe les questions élaborées à la suite des résultats des diagnostics établis en vue d'engager un processus de confrontation indirecte de leurs perspectives sur le sujet. L'objectif des groupes de discussion a été de développer des outils interculturels de transfert des compétences pouvant agir comme levier d'employabilité pour les personnes immigrantes, tout en favorisant une évolution dans les modes de pratique de recrutement des employeurs.

¹ Tous les participants à ces différentes activités ont été recrutés selon les modalités approuvées par le Comité d'éthique de la recherche du collège de Maisonneuve et ont ainsi signé un formulaire de consentement.

² Notre démarche reprend la structure et les règles méthodologiques du dispositif Mendel (Mendel, 1998) en y intégrant certains principes de l'intervention sociologique, en particulier le fait que les chercheurs ne se contentent pas de recueillir les propos des participants, mais « interviennent dans les échanges pour susciter les prises de paroles, faire expliciter et mettre en relation les propos » (Cousin et Rui, 2011, 528).

L'ensemble des démarches et activités du projet ont été menées selon les modalités et délais prévus, à deux exceptions, l'une concernant les stagiaires et l'autre les groupes de discussion. En ce qui concerne le rôle des stagiaires, deux modifications ont été apportées. Dans la première année d'opération, soit en automne 2013, des difficultés ont ralenti la retranscription des entrevues prévue pour les stagiaires à cause d'un roulement important de ceux-ci. Cependant, l'embauche en hiver 2014, de trois stagiaires mieux préparés, a permis de rattraper ce retard avant la fin de l'année scolaire 2014. Comme ces nouveaux stagiaires se sont montrés efficaces et intéressés, l'équipe de chercheurs a décidé de les impliquer davantage dans le processus de recherche que ce qui était prévu initialement, en les faisant participer au codage et à l'analyse des données. Ils ont pu ainsi participer, au printemps-été 2014, à l'élaboration de la matrice thématique et au codage des entrevues des employeurs et des conseillers.

Une deuxième modification a été faite concernant les activités attendues des stagiaires. Il était prévu, dans le projet initial, qu'un stagiaire développe, sous la supervision d'un chercheur de l'IRIPI, un projet personnel de recherche, à partir des données recueillies. Cependant, le comité de pilotage, lors de sa première réunion, a demandé que deux thèmes non prévus initialement, soit le savoir-être et l'équivalence des diplômes, soient pris en compte lors de l'élaboration des outils. Ces deux nouvelles tâches ont été confiées, en été 2015, à deux stagiaires, qui ont développé chacun un outil pour répondre aux demandes du comité de pilotage. Soulignons que les nouvelles activités confiées aux stagiaires leur ont permis de développer de nouvelles compétences dans l'élaboration et la mise au point d'outils d'évaluation des compétences, grâce à une recherche bibliographique, au choix et à la lecture des textes pertinents, à la prise en compte des données issues du terrain, en veillant à ce que les outils développés correspondent aux besoins formulés par les conseillers en emploi et tiennent compte des exigences concrètes du marché du travail, tels qu'exprimées par les employeurs lors des entrevues.

Le deuxième changement a concerné les groupes de discussion (deux groupes étaient prévus initialement, l'un formé d'employeurs, l'autre de conseillers). Ces groupes se sont déroulés en automne 2014 comme prévu, avec deux réunions par groupe. Cependant, à la demande de trois organismes du Rosini, il a été décidé d'y ajouter trois réunions (une réunion par organisme participant activement à la recherche). Dans ces réunions, chaque équipe de conseillers a pu discuter des thèmes traités par les groupes de discussion. Ces réunions, qui ont eu lieu en hiver 2015, se sont révélées fructueuses, probablement grâce à un climat de confiance qui a permis aux conseillers de s'exprimer plus librement au sujet des obstacles et difficultés liés à leur intervention.

Enfin, il est à souligner que la chercheuse responsable du projet a dû s'absenter, pour des raisons familiales, durant sept semaines. Ce contretemps a retardé le test des outils, prévu pour la fin du printemps. De plus, il n'a pas été possible de faire le test des outils en été à cause de la non disponibilité des conseillers. Ce test a par conséquent eu lieu en automne 2015, ce qui a retardé l'ensemble des activités restantes d'environ deux mois.

Bref, dans l'ensemble des trente mois du projet, mis à part les deux 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 du ROSINI, coordonnatrice du volet employabilité de la Table de concertation des organismes au service des personnes réfugiées et immigrantes (TCRI), une directrice d'un organisme d'aide aux personnes immigrantes en région et une coordonnatrice de projets d'un organisme montréalais d'aide aux immigrants. Du côté de l'IRIPI, deux chercheurs (la chercheuse responsable du projet et l'enseignant-chercheur) et occasionnellement un à trois étudiants ont participé aux activités du comité.

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) former, à sa dernière réunion, le comité de suivi, qui a établi les modalités de transfert des outils à l'ensemble des conseillers concernés. Au travers les cinq réunions réalisées, le comité a pu mettre en place un processus continu de co-construction des connaissances produites et d'assurer 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
6 octobre 2013	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.
12 juin 2014	Discussion autour des premiers résultats du terrain auprès des employeurs, ainsi que des éléments de l'analyse du terrain auprès des employeurs et des conseillers.
5 novembre 2014	Discussion autour de la première version des diagnostics des employeurs et des conseillers, y compris les bonnes pratiques et le rôle des conseillers.
16 mars 2015	Présentation et discussion autour des outils proposés, en lien avec les rôles et les tâches des conseillers et les pistes d'outils résultant des données recueillies auprès des employeurs.
12 janvier 2016	Présentation et discussion autour du test des outils et de leur version finale. Proposition des activités à mener afin d'établir les modalités de transfert des outils à l'ensemble des conseillers, ainsi que leurs organismes respectifs. Conclusion des activités du comité.

3.2. Collecte des données

3.2.1. Les entrevues individuelles avec les employeurs

La première phase de la collecte des données s'est faite par des entretiens individuels semi-directifs non répétés menés auprès de 35 employeurs, la plupart de PME situées dans la région de Montréal (cf. tableau ci-dessous). Elle a eu lieu entre septembre 2013 et janvier 2014 et son but principal était de cerner le processus d'identification des compétences des candidats immigrants à l'embauche. Trois grands thèmes ont été abordés : (1) l'évaluation des candidats lors des processus d'embauche, (2) le déroulement de ces processus et (3) leurs liens et leurs connaissances des organismes communautaires et du travail préparatoire réalisé par ses conseillers en emploi.

Les quatre premières entrevues-pilote auprès des employeurs ont montré qu'il était irréaliste de leur demander de consacrer entre 60 et 90 minutes de leur temps à cette activité. Il a fallu, dans ces circonstances, procéder à un remaniement du guide d'entrevues afin d'obtenir les mêmes informations en 40 minutes. Cette option a permis à l'équipe de recherche de rejoindre un plus grand nombre d'employeurs (35 à la place de 24), de diversifier le bassin des employeurs et de mener des comparaisons par secteurs d'activité et par région (région métropolitaine de Montréal ou autres).

Tableau 2 Secteur d'activité et localisation géographique des entreprises participant aux entrevues

Secteur	Localisation		
	Région métropolitaine de Montréal	Autres régions au Québec	TOTAL
1: génie	7	1	8
2: TI	7	0	7
3: services aux entreprises	7	1	8
4: services (productions artistiques et voyages)	4	0	4
5: manufacture et industrie	2	3	5
6: public/parapublic	0	3	3
TOTAL	27	8	35

On constate, à la lecture du tableau 2, que la grande majorité des employeurs proviennent de la région métropolitaine Montréal, à l'exception de ceux de deux secteurs : manufacturier et public/parapublic. Ceci s'explique du fait du recrutement des employeurs. En région, ce recrutement a été réalisé par des conseillers d'organismes régionaux, qui ont des contacts plus fréquents avec des employeurs de ces secteurs (soit manufacturier et public/parapublic). Dans la région métropolitaine de Montréal, le recrutement s'est fait par l'intermédiaire des conseillers du programme Interconnexion, nous ont fourni la plupart des employeurs interviewés (22 des 35 ont été référés par celui-ci).

3.2.2. Les entrevues répétées avec les conseillers

La seconde phase de la collecte des données a consisté en entrevues répétées semi-dirigées avec six conseillers concernant leur travail de bilan et de transfert de compétences. Entre le 05 mars et le 29 avril 2014, 6 conseillers/ères (4 de Montréal et 2 de région), référées par le ROSINI, ont été chacun(e) interviewé(e) à quatre reprises. La première entrevue a traité de la question des trajectoires des candidats immigrants vers l'employabilité et les méthodes et stratégies d'intervention des conseillers. Lors de la deuxième entrevue, le travail des conseillers de bilan et de transfert des compétences des candidats au marché du travail québécois a été discuté. La troisième entrevue a porté sur les difficultés rencontrées et les stratégies adoptées par les conseillers pour le résoudre, ainsi que le lien établi entre conseillers et employeurs. Enfin, lors de la dernière rencontre, les démarches plus concrètes des conseillers en vue de préparer les candidats aux différentes étapes du processus d'embauche ont été abordées.

3.2.3. Les groupes de discussion

Suite aux entrevues faites auprès des employeurs et des conseillers et à une analyse préliminaire de ces entrevues, l'équipe de recherche a procédé à la constitution de deux groupes de discussion, formés respectivement d'employeurs et de conseillers. Chacun des groupes s'est réuni deux fois. L'objectif était, dans la première réunion, de présenter les données issues des entrevues, en particulier les écarts constatés et de recueillir leurs réaction par rapport à quatre thèmes principaux : *hard skills*, *soft skills*, préparation du CV et de l'entrevue. Dans cette même réunion, a été demandé à chacun des groupes de formuler des questions pour l'autre groupe concernant les quatre mêmes thèmes. Les questions ont été débattues dans chacun des groupes lors de la deuxième réunion, ce qui a permis à l'équipe de recherche d'affiner sa compréhension du point de vue respectif des employeurs et des conseillers et les différences jugées significatives par chacun concernant les quatre thèmes abordés. De plus, pour aider à la construction des outils, un thème spécifique aux conseillers a été discuté concernant la définition de leur rôle et de leurs tâches dans leur intervention en employabilité auprès des immigrants.

Analyse des données

Ce projet a été l'occasion d'atteindre des résultats à plusieurs niveaux. D'abord, à travers des entrevues individuelles auprès de 35 employeurs, nous avons pu connaître leurs pratiques, leurs expériences et leurs difficultés concernant le recrutement de candidats immigrants, mettant en jeu des processus de reconnaissance et de transfert des compétences acquises à l'étranger. Du côté des conseillers en emploi, nous avons examiné deux aspects distincts : (1) leur compréhension des exigences du marché du travail en termes de compétences ainsi que leur perception des exigences des employeurs en termes de présentation/mise en valeur de candidats lors des processus d'embauche; (2) leurs méthodes d'intervention et actions en vue de préparer les immigrants candidats aux différentes étapes du processus d'embauche. Nous avons ainsi pu identifier les différents rôles joués par les conseillers dans ce processus de préparation des candidats à l'intégration au marché du travail.

Les données recueillies lors des entrevues ont été classées selon quatre thèmes principaux : *hard skills*, *soft skills*³, présentation du CV et présentation de soi en entrevue d'embauche (étapes du processus de recrutement). Puis, elles ont été présentées sous forme d'un tableau comparatif des points de vue des employeurs et des conseillers concernant ces quatre thèmes aux groupes de discussion (conseillers et employeurs séparément). La prise en compte de leurs réactions respectives devant ces données a permis d'affiner l'analyse et de mieux comprendre les enjeux identifiés par chacun des participants concernant le processus de reconnaissance et transfert des compétences acquises à l'étranger lors des processus d'embauche.

La partie qui suit présentera les points de vue respectifs des employeurs et des conseillers concernant les *hard skills*, les *soft skills*, le CV et l'entrevue d'embauche, ainsi que les données retenues pour développer les outils de transfert des compétences pour les conseillers dans leur travail d'intervention auprès des immigrants. S'ajoute à cette présentation la recension des activités des conseillers dans leurs activités d'inventaire et de transfert des compétences et l'identification des difficultés rencontrées.

³ Les compétences sont définies ici selon une distinction courante dans la littérature anglophone, soit entre *soft* et *hard skills*. Les *soft skills* correspondent, selon Robles (2012), aux « interpersonal qualities » tandis que les *hard skills* renvoient aux « technical expertise and knowledge needed for a job. » D'autres auteurs, comme Litecvky et al., (2004), mettent l'accent sur les compétences communicationnelles lorsqu'ils définissent les *soft skills*. Les expressions en anglais ont été adoptées pour deux raisons : d'abord, car ce sont les expressions préférentiellement utilisées par les employeurs interviewés, ce qui en soi est une information que nous jugeons importante de repasser aux conseillers. Aussi, parce que ces termes mettent davantage en relief les compétences transversales, très valorisées par les employeurs. Enfin, par un souci de synthèse, car il était pratique de n'avoir que deux catégories de compétences, plutôt que les trois utilisées dans la littérature en français, soit savoir, savoir-faire et savoir-être.

4.1. Le point de vue des employeurs

4.1.1. Hard skills

4.1.1.1. Façons de procéder, difficultés et exigences

Les employeurs interviewés procèdent, en général, à une individualisation des parcours professionnels. Ils cherchent à valider les compétences des candidats à travers une analyse de leurs expériences de travail, leurs rôles et expériences passées et leur capacité à dépasser des situations de crise. Les employeurs donnent un sens au parcours professionnel des immigrants en fonction de critères, d'indices ou d'indicateurs qui leur sont familiers et directement compréhensibles. Ainsi, ils pourront plus facilement évaluer correctement les compétences d'un candidat immigrant dont le contexte et les expériences de travail leur sont familiers, comme par exemple lorsqu'elles se sont déroulées dans une entreprise multinationale dont le mode de fonctionnement et les tâches demandées sont plus directement transposables au contexte québécois. Par contre, si l'expérience de travail du candidat a été acquise dans une PME dont le mode de fonctionnement est inconnu de l'employeur, ce dernier s'attend à ce que le candidat immigrant fasse lui-même la traduction entre les deux contextes et rende ainsi compréhensible à l'employeur les différences et similitudes entre son expérience et le mode de fonctionnement du marché du travail local. De plus, les employeurs font état des problèmes rencontrés avec les candidats immigrants concernant la maîtrise de(s) langue(s) de travail, en particulier pour les postes qui nécessitent un contact avec la clientèle.

4.1.1.2. Que retenir pour les outils ?

Il nous semble important que les conseillers soient bien outillés pour faire la part, avec les candidats immigrants, entre les *hard skills* transnationaux (correspondant à des tâches qui exigent les mêmes compétences, quel que soit le lieu) et ceux qui sont propres ou spécifiques à des contextes particuliers de petites entreprises. Une fois cette distinction acquise, il est important que le candidat se prépare à faire valoir, lors des processus d'embauche, toutes ses compétences « transnationales », en démontrant les points en commun entre son expérience et le poste d'ici. Quant à ses compétences qui relèvent de réalités distinctes, pour lesquelles les employeurs ont de la difficulté à comprendre les similitudes et les différences avec le contexte de travail de son entreprise, le candidat devrait démontrer à l'employeur une capacité de réflexivité concernant les écarts entre les deux contextes de travail et se montrer disponible à acquérir les compétences jugées manquantes pour une intégration réussie en emploi.

L'outil concernant l'évaluation des *hard skills* devra traduire les exigences spécifiques des employeurs concernant l'expérience par rapport aux postes et aux domaines de travail, en faisant en sorte que l'immigrant puisse rendre compte, devant l'employeur, de l'ensemble de son parcours professionnel et la cohérence de son expérience par rapport au poste sollicité.

4.1.2. Soft skills

4.1.2.1. Façons de procéder, difficultés et exigences

Les *soft skills*, en particulier la compétence relationnelle (compétence sociale à communiquer) et la motivation, sont jugés par les employeurs autant sinon plus importants et significatifs que les *hard skills*. En lien avec les *soft skills*, un ensemble de normes agissent comme critère de sélection des candidats, comme l'autonomie, la capacité d'être à l'aise dans l'interaction, de s'intégrer dans l'équipe, de s'affirmer et de reconnaître ses erreurs. Sont également valorisées l'efficacité et la rentabilité au travail. Est aussi exigée des candidats une capacité de faire preuve de transparence dans les diverses situations en milieu de travail, ainsi que d'évaluer de façon lucide et réaliste les limites de leurs compétences.

Ajoutons que certaines règles relationnelles concernant les rapports homme-femme, les rapports à l'autorité en contexte nord-américain, les rapports à la religion et les façons d'interagir avec les clients sont considérées comme des règles non négociables et des conditions sine qua non à une bonne intégration en emploi pour la majorité des employeurs interviewés.

4.1.2.2. Que retenir pour les outils ?

Ces données confirment les commentaires des trois représentants du ROSINI lors de la première réunion du comité de pilotage, concernant le besoin de traiter de la question des savoir-être dans les outils à développer (cette dimension n'était pas prévue dans le projet initial). Le savoir-être constitue un critère déterminant de sélection des candidats et il se présente comme étant multidimensionnel. L'outil à développer doit prendre en compte une diversité de compétences, autant relationnelles que professionnelles.

4.1.3. Analyse des CV :

4.1.3.1. Façons de procéder, difficultés et exigences

Tel que mentionné ci-dessous, ce sont les expériences de travail, les tâches, les responsabilités et les réalisations passées des candidats qui fournissent des points de repère et des indices permettant aux employeurs de juger dans quelle mesure chaque candidat est prêt à occuper le poste affiché. Ainsi, les employeurs s'attendent à ce que les candidats fassent une démonstration précise et circonstanciée (appuyée sur des faits ou des données chiffrées si possible) de leurs compétences, concernant, par exemple, le degré de maîtrise des logiciels demandés, les gains de productivité obtenus lors de leurs emplois précédents ou leur attitude concernant les changements intervenus dans leur organisation de travail. Un CV qui ne mentionne pas des éléments concrets démontrant les compétences y affichées sont jugés négativement par les employeurs. Enfin, le fait de relier, dans le CV, les circonstances d'acquisition des différentes compétences avec les postes ou tâches passées est aussi attendu de la part des candidats.

La plupart des employeurs rencontre une difficulté à déchiffrer adéquatement l'expérience du candidat immigrant ou ses compétences par le CV, qui leur apparaît trop souvent éloignés de leur propre

réalité. Comme l'employeur a généralement peu de points de repère pour comprendre la réalité de travail de l'immigrant, le CV de l'immigrant apparaît souvent illisible.

En outre, les employeurs ont indiqué que le tri du CV est une opération qui se fait souvent dans l'espace de quelques minutes, dépendant du nombre de candidats ayant envoyé son CV en réponse à un poste affiché. De plus, pour plusieurs employeurs, leur propre réseau social semble jouer un rôle plus déterminant que la stricte évaluation du CV pour la décision d'embauche.

Enfin, les employeurs ont souligné l'importance, pour eux, de la consultation de LinkedIn®. Ils l'utilisent autant pour identifier de nouveaux candidats (indépendamment de processus d'embauche formels) que pour mieux comprendre le parcours et la trajectoire professionnelle des candidats ayant posé une candidature en réponse à une offre d'emploi.

4.1.3.2. Que retenir pour les outils ?

La lecture du CV a, pour un candidat immigrant, un caractère stratégique et déterminant car la décision de l'employeur sur son CV se joue souvent en un espace de temps très court. Le résultat est en général négatif si l'employeur n'arrive pas à trouver des points de repère qui rendent pour lui le CV lisible et pertinent vis-à-vis ses exigences. C'est pourquoi il a été décidé d'élaborer un outil qui réunit les données recueillies les plus significatives concernant les façons de procéder, exigences, consignes et erreurs à éviter selon l'employeur, afin que le conseiller et le candidat immigrant soient familiarisés à ces processus et critères. En ce qui concerne LinkedIn®, étant donné l'importance attribuée par les employeurs à cet outil, il a été décidé de mettre au point un outil pour souligner l'importance actuelle de cet outil dans le marché du travail.

4.1.4. Les entrevues d'embauche :

4.1.4.1. Façons de procéder, difficultés et exigences

En entrevue, la majorité des employeurs rencontrés affirme vérifier l'ensemble des compétences des candidats (*hard skills* et *soft skills*). En ce qui concerne les *hard skills*, ils s'attendent à ce que le candidat soit capable de démontrer comment il résout les impasses ou situations de crise, en termes de connaissances techniques et d'habiletés opérationnelles et relationnelles. De plus, certains *soft skills* doivent être démontrés, en particulier lors de mises en situation, comme la débrouillardise, la motivation, la flexibilité, la créativité et le souci de la qualité. Certaines attitudes, comme l'écoute, la capacité de bien s'exprimer, l'ouverture et la réflexivité sont aussi jugées comme des atouts.

Les employeurs ont exprimé, lors des entrevues, avoir de la difficulté à évaluer l'expérience du nouvel arrivant par rapport au poste à combler, en particulier lorsque celui-ci demande des compétences spécialisées et que le nouvel arrivant possède des compétences plus générales. Lorsque le nouvel arrivant présente une trajectoire professionnelle caractérisée par une réorientation de carrière ou une déqualification professionnelle, plusieurs employeurs disent éprouver des difficultés à comprendre la cohérence des décisions ou des cheminements professionnels, même après avoir posé plusieurs questions à ce sujet au candidat.

4.1.4.2. Que retenir pour les outils ?

Deux types d'outils à l'usage du conseiller, permettant de répondre aux difficultés ou exigences exprimées par les employeurs, apparaissent nécessaires : un premier outil informatif, faisant la synthèse des exigences et consignes des employeurs concernant l'entrevue d'embauche et un deuxième, stratégique qui fait état de trois situations problématiques pour les employeurs (candidat généraliste, candidat ayant effectué une réorientation de carrière et candidat postulant à un poste qui signifie une déqualification par rapport à ses qualifications antérieures) et des moyens pour résoudre ces trois cas de figure. Concernant la difficulté exprimée par les employeurs relativement à l'évaluation de l'expérience du nouvel arrivant par rapport au poste à combler, il a été décidé de mettre au point un outil facilitant cette tâche pour les employeurs.

4.2. Les démarches et points de vue des conseillers

4.2.1. Hard skills

4.2.1.1. Façons de procéder, difficultés et exigences

Les conseillers font état de plusieurs obstacles rendant l'insertion des candidats immigrants semblable à un « parcours du combattant » : le cercle vicieux que représente l'exigence, de la part des employeurs, d'une expérience canadienne, ce qui exclue un grand nombre de candidats qui se trouvent à postuler un premier emploi au Canada; s'ajoutent, selon eux, la difficulté, pour un immigrant, de se trouver un stage en entreprise, ainsi que le jugement négatif posé par certains employeurs sur le programme PRIIME, jugé trop bureaucratique. Les conseillers estiment que, dans de nombreux cas, l'insertion dans le marché du travail est rendue tellement ardue qu'il est préférable, pour le candidat immigrant, d'entreprendre une formation, plus ou moins longue, ce qui aura pour effet, selon eux, de rassurer l'employeur quant à la connaissance du candidat des règles implicites et façons de procéder dans le marché de l'emploi local.

Une deuxième stratégie mentionnée par les conseillers visant à permettre aux candidats immigrants d'acquérir les *hard skills* propres au marché du travail local consiste à privilégier les postes offerts dans son domaine de compétence, quitte à choisir des postes moins qualifiés et tenter par la suite de grimper dans les échelons de l'entreprise, en faisant preuve in situ de ses compétences.

4.2.1.2. Que retenir pour les outils ?

Les bonnes pratiques et stratégies gagnantes devront être traduites dans un outil explicitant le rôle, l'expertise et les stratégies des conseillers qui permettent d'assurer le transfert des compétences et une insertion réussie en emploi des candidats immigrants.

4.2.2. Soft skills

4.2.2.1. Façons de procéder, difficultés et exigences

Les conseillers rencontrés ont l'habitude d'aborder avec les candidats immigrants la question de l'auto-connaissance, de l'évaluation de leurs forces et faiblesses en termes de compétences et d'attitudes attendues dans un contexte de travail nord-américain. Ils insistent ainsi, lors de la préparation des candidats, sur l'importance d'être capable d'une autoévaluation de leurs compétences. Selon les conseillers, la notion de compétences est perçue, chez plusieurs candidats immigrants, comme étant très abstraite et plusieurs de ceux-ci sont peu familiers avec des exercices qui impliquent une réflexivité sur ses qualités ou façons de faire, voire de se décentrer afin de comprendre leurs forces et faiblesses. Les conseillers rencontrent résistance et parfois refus à procéder avec les candidats à ce genre d'exercice psychosocial.

De plus, certaines pratiques de recherche d'emploi valorisées au Québec, comme le développement de réseaux professionnels, de séances de réseautage, de suivi de candidatures par téléphone, de demande de feedback après une entrevue sont nouvelles pour une majorité de candidats immigrants.

Les stratégies adoptées face à ces difficultés consistent, pour les conseillers, à proposer aux candidats diverses interventions : simulation d'entrevues d'embauche où le conseiller joue le rôle de l'employeur et où le candidat doit faire preuve de la maîtrise de divers savoir-être; informations sur le réseautage et sessions de réseautage; appels effectifs d'employeurs. Pour chaque situation, le conseiller communique son feedback au candidat, ainsi que des suggestions permettant d'améliorer leur prestation dans les différentes situations.

Enfin, le stage, le mentorat, la visite en entreprise et le bénévolat sont aussi mentionnés comme des stratégies plus ou moins ponctuelles et complémentaires aux précédentes en vue de permettre au candidat de développer ses réseaux professionnels et de se familiariser aux règles implicites de son domaine d'activité. Les conseillers mentionnent, cependant, que les candidats immigrants gagneraient à avoir des pistes ou points de repère de quoi observer ou comprendre lors de ces occasions d'immersion dans le marché du travail, ce qui a comme conséquence qu'après ces expériences, les candidats n'ont pas pu appréhender de façon efficace la réalité (règles, façons de faire) du contexte de travail visité.

4.2.2.2. Que retenir pour les outils ?

Les conseillers ont exprimé la nécessité de développer des outils qui prennent en compte le savoir-être des candidats du point de vue des employeurs afin que les candidats immigrants développent des stratégies de communication et de présentation de soi adaptées aux exigences des employeurs. Pour les conseillers, cependant, la principale difficulté réside dans le refus ou l'incompréhension de plusieurs candidats immigrants de prendre en compte le savoir-être comme une compétence à développer pour une intégration réussie en emploi. De plus, certains conseillers ont exprimé un intérêt pour le développement d'un outil permettant de maximiser l'apprentissage fait par les immigrants lors de stages, d'expériences de mentorat, de bénévolat ou de visite en entreprise.

4.2.3. Analyse des CV :

4.2.3.1. Façons de procéder, difficultés et exigences

Les conseillers présentent différentes pratiques et stratégies de préparation des CV. Certains optent pour un CV par compétences, notamment lorsque l'expérience de travail du candidat peut paraître éloignée par rapport à l'offre d'emploi, à cause soit de trous importants dans le CV ou une expérience limitée de travail liée directement au poste. D'autres choisissent une démarche qui valorise la présentation des expériences de travail en lien avec l'offre d'emploi. Enfin, d'autres mettent l'accent sur l'utilisation, dans le CV, de certains mots-clés correspondant à l'offre d'emploi, du fait que, sans ces termes-clés, le CV sera éliminé d'emblée par des analyses informatisées des offres.

Tous les conseillers s'accordent pour dire qu'un bon CV fait le lien entre les compétences recherchées dans l'offre et les expériences professionnelles (acquises à l'étranger et au Québec), ainsi que les compétences acquises lors des formations au Québec. Selon eux, l'absence d'expérience canadienne dans son domaine (ce qui est le cas de la plupart de leurs candidats) doit être compensée par l'acquisition de compétences pertinentes au marché du travail québécois par le biais de formations locales, ce qui est considéré par les conseillers comme un substitut adéquat à une expérience dans son domaine de compétences.

4.2.3.2. Que retenir pour les outils ?

Les stratégies adoptées par les conseillers vont souvent dans le sens de substituer « l'expérience canadienne » par une démonstration des compétences acquises par une formation locale. Cette stratégie sera à documenter dans un outil qui fait état des solutions jugées gagnantes par les conseillers.

4.2.4. Les entrevues d'embauche :

4.2.4.1. Façons de procéder, difficultés et exigences

Dans leur préparation des candidats immigrants aux entrevues d'embauche, les conseillers insistent sur certaines attitudes et comportements jugés valorisés par les employeurs locaux, comme de se comporter de façon « naturelle, » soit être ni modestes ni arrogants; démontrer une confiance en soi et exprimer de façon mesurée ses émotions, tout en soulignant l'importance, dans l'interaction, d'une poignée de main ferme et du regard et de l'attention soutenus. Plusieurs conseillers ajoutent que ces objectifs participent d'un idéal et que certains candidats immigrants ont souvent de la difficulté à suivre ces consignes.

4.2.4.2. Que retenir pour les outils ?

Pour les conseillers, la préparation des immigrants à l'entrevue d'embauche donne un rôle stratégique à l'acquisition d'un ensemble de savoir-être, qui fonctionne souvent comme critère invisible dans le succès de l'entrevue d'embauche. Cela renforce la pertinence d'un outil abordant ce type de compétences.

4.2.5. Méthodes d'intervention et actions auprès des immigrants et des employeurs

4.2.5.1. Difficultés et bonnes pratiques

Conformément au deuxième objectif particulier du projet, soit celui de recenser les pratiques des conseillers dans leurs activités de bilan et de transfert des compétences et d'identifier leurs difficultés rencontrées, il a été possible d'identifier neuf tâches qui contribuent à l'identification et la mise en valeur des compétences acquises à l'étranger par les candidats immigrants: (1) évaluation des besoins du candidat, (2) évaluation et traduction des compétences, (3) établissement d'un objectif professionnel et mise en place d'un plan d'action, (4) mise en réseau des candidats, (5) accompagnement dans le parcours choisi, dans la recherche d'emploi et dans le processus d'embauche, (6) assistance dans la traduction des cadres de référence, (7) soutien aux employeurs dans la mise en réseau et (8) soutien aux employeurs dans le processus d'embauche et (9) mise en réseau des candidats dans les différents organismes.

Parmi ces tâches, certaines (comme l'évaluation et la traduction des compétences au contexte du marché du travail québécois) sont liées directement à la question du transfert des compétences, tandis que d'autres (comme la mise en réseau des candidats ou le support des employeurs dans le processus d'embauche) apparaissent plus éloignées. Ce deuxième ensemble de tâches est cependant pertinent car il apparaît indispensable pour maximiser, de la part des employeurs, une reconnaissance juste et équitable des qualifications et de l'expérience professionnelle obtenues à l'étranger.

La principale difficulté exprimée par les conseillers concerne la capacité de pouvoir établir une relation de confiance avec les employeurs, ainsi que d'avoir des occasions de comprendre leurs exigences et leurs façons de faire. C'est pourquoi la contribution attendue par eux de la recherche concerne principalement le transfert des informations recueillies auprès des employeurs concernant leurs exigences quant aux compétences des candidats.

Une autre difficulté mentionnée par les conseillers tient au fait de différences de conception de ce qui est considéré, par les conseillers, comme un candidat « prêt à l'emploi, » situation qui rend parfois difficile la collaboration entre conseillers d'un même organisme ou même d'organismes différents. La mise en place de critères communs pour définir un candidat « prêt à l'emploi » pourrait permettre l'établissement d'une « banque de candidats » commune à plusieurs organismes, constituant un service nouveau à offrir aux employeurs.

4.2.5.2. Que retenir pour les outils ?

Bien que les conseillers se considèrent bien outillés dans la plupart des tâches décrites ci-dessus, ils se sentent plus démunis en ce qui concerne leurs connaissances des façons de procéder des employeurs quant à l'embauche et la rétention des immigrants en emploi, confirmant aussi la nécessité, pour cette recherche, de mettre au point des outils qui rendent plus explicites les façons de procéder des employeurs. De plus, certains conseillers jugent qu'une bonification de leur travail pourrait se faire par des interactions plus soutenues avec les employeurs eux-mêmes.

La construction des outils

5.1. Outils préliminaires

Les résultats issus des entrevues individuelles et des groupes de discussion ont permis de constater la nécessité, pour améliorer l'efficacité du travail des conseillers dans le transfert des compétences, de développer des outils selon deux objectifs principaux. Le premier vise à aider les conseillers dans la systématisation de leur méthode de reconnaissance et de transfert des compétences des candidats immigrants. Le deuxième cherche à outiller les conseillers pour mieux comprendre le point de vue des employeurs (soit leurs façons de procéder et leurs exigences) concernant les différentes étapes des processus d'embauche.

En tout, treize outils ont été développés; sept de ces outils ont été construits en vue de mieux outiller les conseillers dans leur travail de reconnaissance et de transfert des compétences des candidats immigrants (outils 1 à 7). Les six autres ont été développés à partir de la prise en compte du point de vue des employeurs concernant respectivement les *hard skills*, les *soft skills*, le CV et l'entrevue (outils 8 à 13). Les treize outils seront présentés succinctement dans la partie ci-dessous, en spécifiant, pour chacun, ses objectifs, ses grandes lignes, la démarche ou la méthodologie utilisée et les résultats prévus.

Outil 1 : Manuel des tâches et des outils du conseiller en emploi

Cet outil fonctionne, pourrait-on dire, comme un méta-outil ou comme manuel des tâches. Il vise, à partir de l'identification des principales tâches du métier de conseiller, à présenter, pour chaque tâche, les procédures, les bonnes pratiques, les méthodes et les approches des conseillers, ainsi que les nouveaux outils développés dans le cadre de cette recherche.

Le tableau 3 identifie les outils développés correspondant à chacune des tâches des conseillers. Ainsi, pour la tâche d'évaluation des compétences et des conditions nécessaires à leur transférabilité (tâche 2), cinq outils ont été développés. Pour la tâche d'assistance au diagnostic des codes culturels (tâche 6), deux outils ont été mis en place. Pour les autres tâches, on retrouve en général un outil. À certaines tâches ne correspond aucun outil car les conseillers possèdent déjà les outils appropriés pour la réalisation de ces tâches.

Tableau 3 Correspondance entre les outils développés et les tâches des conseillers

Tâches (9)	Outils développés (13)
Toutes les tâches	✓ Manuel des tâches du conseiller
1. Évaluation des besoins	–
2. Évaluation des compétences et des conditions nécessaires à leur transférabilité	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Grille d'évaluation des exigences reliées à un poste choisi ✓ Grille d'évaluation du contexte de travail et du poste (post stage ou jumelage) ✓ Outil pour l'évaluation des qualifications ✓ Le point de vue des employeurs: <i>hard skills</i> et <i>soft skills</i> ✓ Stratégies adoptées par les conseillers pour gérer les trois cas de figure posant problème aux employeurs
3. Établissement de l'objectif professionnel et d'un plan d'action (Plans A et B)	–
4. Accompagnement dans le développement des réseaux du participant	✓ Profil de compétences à mettre en ligne
4a. Accompagnement dans la recherche d'emploi – le CV	✓ Le point de vue des employeurs: le CV
4b. Accompagnement dans la recherche d'emploi – La lettre de motivation	–
4c. Accompagnement dans la recherche d'emploi – l'entrevue	✓ Le point de vue des employeurs: l'entrevue
4d. Accompagnement dans la recherche d'emploi – l'entrevue téléphonique	–
4e. Accompagnement dans la recherche d'emploi – la lettre de référence	–
4f. Accompagnement dans la recherche d'emploi – la stratégie de relance	–
5. Tâche 5 : Assistance au diagnostic des codes culturels	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Outil d'aide au développement des savoir-être ✓ Guide d'utilisation de cet outil
6. Support aux employeurs dans la mise en réseau	–
7. Support aux employeurs dans le processus d'embauche	✓ Grille diagnostique (employeur)
8. Mise en réseau des candidats des différents organismes/conseillers	✓ Grille d'évaluation des candidats prêts à l'emploi

Outil 2 : Grille d'évaluation des exigences reliées à un poste choisi

Cet outil est utilisé lorsque le conseiller et le candidat immigrant se sont entendus sur un poste auquel celui-ci posera sa candidature. L'objectif de l'outil est de permettre au candidat d'évaluer l'adéquation entre ses acquis et compétences et les exigences du poste et plus particulièrement les qualifications requises pour le poste et les capacités du candidat à s'intégrer aux exigences organisationnelles du poste. Le but final de l'outil est d'identifier les forces et faiblesses du candidat par rapport au poste, d'établir un bilan et de développer des stratégies pour combler les faiblesses identifiées, soit sous forme de formations d'appoint ou l'utilisation de moyens d'accompagnement individuel plus soutenu.

Outil 3 : Grille d'évaluation du contexte de travail et du poste (post stage ou jumelage)

Cet outil a été développé pour répondre à la demande des conseillers concernant les apprentissages acquis dans différentes activités d'immersion dans le marché du travail (le stage, le mentorat, la visite en entreprise et le bénévolat : cf. 4.2.2.1). Ces activités visent à permettre aux candidats immigrants d'acquérir des connaissances en termes de savoir, savoir-faire et savoir-être. Cet outil, complété par le candidat, l'amène à mettre en relation ses propres acquis et compétences avec les exigences du poste envisagé. Cet outil fonctionne aussi comme bilan en ce qui concerne les exigences propres au poste, notamment celles concernant le contexte organisationnel et le savoir-être.

Outil 4 : Outil pour l'évaluation des qualifications

Devant les délais jugés trop longs du Ministère de l'immigration, de la diversité et de l'inclusion (MIDI) pour délivrer le document *Évaluation comparative des études effectuées hors du Québec*, le comité de pilotage a demandé à l'équipe de recherche de développer un outil maison permettant d'évaluer les qualifications acquises à l'étranger en comparant les années d'études et les diplômes obtenus au Québec par rapport à ceux acquis à l'étranger. *Un tableau a été développé comparant les exigences de qualification en fonction de cinq cadres de référence régionaux* (Transnational qualifications framework, European qualifications framework, Caricom qualifications framework, South African development community qualifications framework, Pacific qualifications framework et le ASEAN qualifications framework). À ce tableau comparatif a été ajoutée une grille spécifique comparant les exigences en France, en Haïti et au Maroc. Enfin, une notice supplémentaire présente aux conseillers les consignes à suivre pour établir l'équivalence des qualifications pour les pays qui ne sont pas nommément cités dans l'outil.

Cet outil a été réalisé grâce au travail d'une étudiante du collège sous la supervision de l'enseignant-chercheur.

Outil 5 : Stratégies adoptées par les conseillers pour gérer les trois cas de figure posant problème aux employeurs

Tel que décrit lors de la présentation du point de vue des employeurs (4.1.4), ceux-ci décrivent trois cas de figure difficiles à évaluer lors des entrevues d'embauche : (1) les personnes ayant occupé à l'étranger des postes qui sont jugés trop généralistes par rapport aux postes à combler, plus spécialisés; (2) les personnes ayant décidé de procéder à une réorientation leur carrière et (3) les personnes

postulant à un emploi jugé déqualifiant par rapport à leur expérience professionnelle à l'étranger. L'outil présente diverses stratégies qui ont été adoptées de façon efficace (bonnes pratiques) par les conseillers pour gérer chacun des cas de figure posant problème aux employeurs. Cet outil, issu de l'expérience de conseillers sénior, fonctionne comme capital de compétences à être transmis aux nouveaux conseillers en emploi du Réseau.

Outil 6 : Grille d'évaluation des candidats prêts à l'emploi

Cet outil a été développé à l'usage des conseillers et sert de grille d'évaluation des candidats par rapport à leur préparation en emploi. L'outil est constitué d'une liste de 19 questions auxquelles le conseiller répond par un oui ou par un non. L'ensemble de ces questions, qui fonctionnent comme une liste de vérification (*checking list*), cherche à établir où se situe le candidat immigrant par rapport à chacune des étapes ou conditions nécessaires à son employabilité, autant en termes de ses conditions psycho-sociales que de ses compétences en termes linguistiques et son autonomie dans les démarches de recherche d'emploi (comme le CV, la lettre de motivation, ou les démarches de réseautage).

Outil 7 : Grille diagnostique (à être complétée par l'employeur)

Il a été décidé de développer, à l'usage des employeurs en dialogue avec les conseillers, un outil diagnostique lors des entrevues d'embauche, permettant d'évaluer l'adéquation du candidat immigrant par rapport au poste demandé. Une liste de 23 items touchant autant la qualification requise pour le poste que les capacités de s'intégrer dans l'organisation (savoir-faire organisationnel) ou de faire preuve d'autonomie, d'initiative et de capacité d'analyse et de jugement (savoir-être) permet à l'employeur de repérer les forces et les faiblesses du candidat immigrant et d'identifier les actions ou conditions gagnantes à mettre en place pour assurer une intégration effective du candidat à l'entreprise, en particulier au niveau de l'équipe de travail à l'intérieur de laquelle travaillera le nouvel employé. Cet outil vise aussi à faire en sorte que l'adaptation du nouvel employé à l'entreprise se fasse dans les deux sens

Outil 8 : Le point de vue des employeurs: hard skills et soft skills

Cet outil vise à répondre aux besoins exprimés par les conseillers lors des entrevues et les groupes de discussion concernant les méthodes employées et les difficultés rencontrées par les employeurs lors de l'évaluation des compétences des candidats immigrants. Cet outil présente le point de vue des employeurs concernant leur évaluation des *hard skills* et des *soft skills*. Pour chacun des types de compétences sont présentées les exigences, telles que formulées par les employeurs, les difficultés identifiées par ceux-ci et différents critères jugés importants dans leur prise de décision quant à l'embauche des candidats immigrants.

Cet outil, en plus d'informer les conseillers sur les procédures propres des employeurs, peut être utilisé dans le cadre de formations ou ateliers ou même de séances de counseling individuel où ces aspects sont présentés et discutés avec les candidats immigrants afin qu'ils se préparent plus adéquatement aux entrevues d'embauche.

Outil 9 : Le point de vue des employeurs: le CV

Cet outil a été construit à partir des résultats obtenus par l'analyse des entrevues et des groupes de discussion des employeurs. Il réunit les informations concernant les exigences, les consignes et les erreurs à éviter par les candidats lors de la préparation de leur CV. Cet outil agit, pour les conseillers, comme information du point de vue des employeurs et peut être utilisé par le conseiller dans son travail d'intervention et de préparation des candidats immigrants en vue de l'élaboration de leur CV.

Outil 10 : le point de vue des employeurs: l'entrevue

Cet outil a été construit à partir des résultats obtenus par l'analyse des entrevues et des groupes de discussion des employeurs. Il réunit les informations concernant les exigences, les consignes et les erreurs à éviter par les candidats lors de la préparation à leur entrevue d'embauche. Cet outil agit, pour les conseillers, comme information du point de vue des employeurs et peut être utilisé par le conseiller dans son travail d'intervention et de préparation des candidats immigrants en vue de la préparation à leur entrevue d'embauche.

Outil 11 : Outil d'aide au développement des savoir-être valorisés par les employeurs

Le besoin d'un outil d'aide au développement des savoir-être valorisés par les employeurs, bien que non prévu dans le projet initial, a été exprimé par le comité de pilotage, lors de sa première réunion. Il a aussi été mentionné lors des entrevues avec les conseillers.

Cet outil distingue les compétences relationnelles des compétences professionnelles. Les premières correspondent à la communication et la relation avec les autres, l'ouverture à l'autre, la connaissance de soi, l'authenticité et l'intégrité, la gestion des conflits et l'exercice du leadership. Les deuxièmes renvoient aux relations interpersonnelles au travail, au dynamisme, à la gestion du temps, au travail en équipe, à la connaissance de l'environnement et du marché du travail et à la capacité d'analyse et de prise de décision. Pour chacune des dimensions de ces deux types de compétences sont repérés les indicateurs concernant une compétence minimale et une compétence maîtrisée. De plus, sont indiquées les causes potentielles de problèmes reliés à chacune des dimensions et les moyens à mettre en place pour un développement approprié de chaque compétence.

La réalisation de cet outil s'est faite grâce au travail conjoint d'un étudiant stagiaire, sous la supervision de la chercheuse principale et de l'enseignant-chercheur. Cet outil a obligé un traitement considérable d'informations qui a permis à l'étudiant stagiaire d'acquérir des compétences en recherche de niveau quasi-universitaire.

Outil 12 : Guide d'utilisation de l'outil d'aide au développement des savoir-être valorisés par les employeurs

Cet outil se veut un guide d'utilisation de l'outil précédent. Il explicite, pour chacune des compétences (relationnelles et professionnelles) et leurs dimensions, le « comment faire » ou les tâches ou exercices à entreprendre, par l'immigrant, pour acquérir l'une ou l'autre dimension de ces compétences. Certaines pratiques ou comportements sont privilégiés, tels que sortir de sa zone de confort,

apprendre par l'observation ou pratiquer son écoute et sa capacité de compréhension, apprendre par la comparaison ou par le feedback. L'ensemble de ces pratiques vise à favoriser un décentrement et ainsi une prise de conscience des enjeux relationnels concernant les savoir-être valorisés par les employeurs. L'outil distingue, par un code de couleurs, le contenu essentiel (pour l'acquisition d'une compétence minimale) de celui d'enrichissement (pour rendre cette compétence encore plus effective).

Outil 13 : Profil de compétences à mettre en ligne

Cet outil a été élaboré en vue de répondre aux exigences des employeurs en termes d'analyse des CV des candidats (4.1.3). En effet, les employeurs ont attesté de l'importance accordée par eux au profil LinkedIn® des candidats, autant lors de processus d'embauche que lors de recherches de candidats dans le marché caché. Ils ont également souligné l'importance, pour les candidats, de garder leur profil à jour. Cet outil a été construit à partir de consignes et d'avis d'experts dans l'élaboration et la mise en ligne des profils LinkedIn®.

5.2. Retour sur l'action et évaluation (test des outils)

Dans le projet de recherche, il était prévu que les six conseillers (quatre à Montréal et deux en région) ayant participé aux entrevues individuelles répétées (année 1) contribuent au test des outils en année 2. Des changements ont dû être apportés à ce sujet car un des deux conseillers en région a dû quitter son organisme pour des raisons personnelles. Il n'a pu être remplacé rapidement dû à un manque de fonds de l'organisme. De plus, une des conseillères à Montréal a décidé de changer d'emploi et de quitter l'organisme. Afin de pallier ces changements, les chercheurs ont décidé de bonifier le nombre de conseillers (six à Montréal provenant de quatre organismes et un en région).

La présentation et la validation des outils auprès des conseillers se sont faites en deux temps. Dans un premier temps, l'équipe de recherche a rencontré chacun des conseillers pour leur présenter les outils, recueillir leur feedback quant à leur pertinence et faisabilité. Leurs réactions ont permis à l'équipe de recherche d'amener des modifications ou de bonifier la première version des outils. Chacun des conseillers a, par la suite, expérimenté, dans son milieu de travail, cette première version des outils corrigés durant trois mois. Suite à cette expérimentation, l'équipe de recherche a rencontré, dans un second temps, chacun des conseillers afin d'obtenir une rétroaction plus concrète et pratique des forces et limites des outils ainsi que de leurs usages possibles et moyens d'amélioration. Ce processus a permis la mise en place d'une nouvelle version corrigée des outils, jugés dans l'ensemble par les conseillers comme mieux adaptés à leur contexte de travail.

5.3. La mise au point des outils rectifiés

Les outils testés seront présentés en montrant les points de vue des conseillers interviewés et des membres du comité de pilotage concernant leurs forces, faiblesses, suggestions de changements. Enfin, les modifications apportées aux outils seront décrites.

Outil 1 : Manuel des tâches et des outils du conseiller en emploi

Tous les conseillers ont souligné que cet outil constitue une synthèse fidèle et complète de l'ensemble de leur intervention auprès des candidats immigrants en vue du transfert efficace de leurs compétences. Certains conseillers ont aussi déclaré que cet outil permet de mieux structurer leur intervention. Aucune faiblesse de l'outil lui-même n'a été mentionnée, mais un conseiller a fait part d'un risque possible, soit qu'un conseiller débutant utilise l'outil comme une « bible » et que cela l'empêche d'être créatif lors de son intervention.

Des suggestions mineures de changement de l'outil ont été proposées et incorporées à l'outil. Il s'agit de renommer certaines activités ou pratiques et d'ajouter de nouvelles ressources à celles mentionnées dans l'outil. De plus, le nom de l'outil a été changé pour « Manuel des tâches et des outils du conseiller. » Enfin, afin de permettre une identification rapide et immédiate des outils, il a été décidé de classer les outils par lettre alphabétique, en les appelant document A, B, C, etc.

Outil 2 (Document A) : Grille d'évaluation des exigences reliées à un poste choisi

Les conseillers ont jugé cet outil fort utile. L'outil permet aux candidats immigrants de faire une auto-évaluation des exigences reliées au poste et de ce fait d'identifier les aspects à modifier ou à améliorer. Les conseillers ont aussi mentionné que cet outil leur facilite la tâche en distinguant les différents types de savoir exigés pour un même poste). De plus, l'outil aide, selon les conseillers, le candidat immigrant à mieux se définir et à se comparer par rapport à ce qui est demandé sur le marché du travail au Québec. Des conseillers ont identifié certaines faiblesses comme le fait que ce ne sont pas tous les candidats qui sont capables de l'utiliser de façon autonome, soit que l'outil exige un niveau certain de maîtrise langagière, en particulier chez ceux qui ne maîtrisent pas suffisamment le français ou sont en processus de francisation. De plus, l'outil oblige les candidats à faire des recherches importantes sur les profils de poste, ce que certains hésitent à faire.

L'utilisation de l'outil entraîne un paradoxe ou un dilemme pour certains candidats, en particulier ceux qui se jugent qualifiés par rapport au poste mais qui ne possèdent aucune expérience de travail au Québec. Le candidat, de même que le conseiller, ne savaient pas comment compléter l'outil dans ce cas d'exemple, soit s'évaluer comme sous-qualifié à cause de son manque d'expérience ou soit comme qualifié grâce à une expérience acquise à l'étranger.

Certaines suggestions ont été proposées concernant la présentation de l'outil: (1) réduire de trois pages à deux pages en diminuant les espaces à compléter pour chacun des éléments de la grille et (2) changer certaines expressions (par exemple, les expressions « capacité à comprendre » ont été remplacées par « compréhension. »)

Outil 3 (Document C) : Grille d'évaluation du contexte de travail et du poste (post stage ou jumelage)

Les conseillers ont apprécié cet outil et ont fait ressortir certains avantages à l'adopter : l'outil aide le candidat nouvel arrivant à s'évaluer concrètement par rapport à une expérience de terrain (même si l'expérience n'est pas positive, il peut en tirer des leçons). L'outil permet ainsi au candidat de mieux comprendre les termes utilisés dans le milieu de travail québécois et d'identifier les savoir-faire et savoir-être maîtrisés ou à développer. En ce qui concerne le travail du conseiller, l'outil l'aide dans son intervention auprès du candidat en faisant ressortir les exigences de l'employeur, exigences qui ne sont pas toujours visibles dans la description de l'offre d'emploi (notamment, en termes de savoir-être). L'outil permet aussi de mieux faire connaître le point de vue de l'employeur, information souvent inconnue des candidats.

Certaines limites à l'utilisation de l'outil ont été précisées. Dans beaucoup de cas, les candidats, à la fin de leur stage, ne sollicitent pas de rencontre avec le conseiller. Se pose aussi pour le conseiller une difficulté supplémentaire à cause de sa faible connaissance du milieu de travail où se fait le stage du nouvel arrivant, en particulier dans la capacité de celui-ci de faire une évaluation réaliste des acquisitions faites en stage. De plus, l'utilisation l'outil requiert beaucoup de temps mais est jugée positive en termes de coût-bénéfice si le temps du conseiller lui permet de le faire.

Quant aux modifications apportées, il s'agit de changements mineurs, notamment concernant des formulations ou des termes jugés imprécis ou peu clairs par les candidats.

Outil 4 (Document B) : Outil pour l'évaluation des qualifications

Les conseillers ont mis en évidence plusieurs points positifs : le caractère visuel de l'outil, lequel leur apparaît comme une bonne synthèse du domaine des qualifications qui assure une identification juste et précise de la formation et de la qualification des candidats. Il permet ainsi de faire un premier bilan avec les candidats.

Par contre, les conseillers ont identifié certaines faiblesses ou difficultés d'utilisation, l'outil donnant beaucoup trop d'informations sur les qualifications. Ceci pose des difficultés de compréhension pour certains candidats car on retrouve, selon eux, un ensemble d'informations jugées trop complexes, en particulier par rapport aux qualifications (crédits, heures notionnelles, etc.).

Se pose, pour les conseillers, la question de la pertinence de l'outil, étant donné les changements dans les formations et la diplomation dans les divers systèmes d'éducation hors Québec que l'outil ne prend pas en compte. Ainsi, son utilisation peut s'avérer désuète à cause de ces changements de contexte. De plus, le ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion a développé une méthodologie d'*Évaluation comparative des études effectuées hors du Québec qui, malheureusement, est jugée trop longue par les conseillers. Si le temps d'attente était réduit, les conseillers préféreraient avoir recours à cette évaluation.*

Deux propositions de changement de l'outil ont été proposées et faites : (1) Ajout, au début de l'outil, d'un tableau qui mentionne, en ordre alphabétique, tous les pays concernés par l'outil, afin de rendre

son utilisation plus rapide pour le conseiller; (2) restreindre l'outil aux titres des qualifications et aux équivalences avec le Québec sans les autres informations crédits, heures notionnelles, etc.).

Outil 5 (Document E) : Stratégies adoptées par les conseillers pour gérer les trois cas de figure posant problème aux employeurs

Pour les conseillers, cet outil s'avère être très utile dans leur travail d'accompagnement des candidats immigrants car les trois cas de figure sont rencontrés fréquemment dans leur pratique (sauf peut-être la question de la réorientation, qui arrive un peu moins souvent). Les conseillers estiment que les stratégies proposées apparaissent pertinentes pour faire face aux défis rencontrés. L'outil leur permet de mieux accompagner le candidat en fonction des besoins et désirs exprimés et de les mettre en relation avec le marché du travail au Québec.

Quant aux points à améliorer, il a été suggéré de changer certaines termes et expressions utilisés dans l'outil (comme le terme de surqualification) et de modifier certaines stratégies proposées (remplacer l'idée de suivre des cours de niveau supérieur par celle de formation) afin de rendre l'outil plus compréhensible et accessible. Les chercheurs ont procédé aux changements proposés.

Outil 6 (Document K) : Grille d'évaluation des candidats prêts à l'emploi

Les conseillers perçoivent l'outil comme une bonne synthèse des éléments pertinents pour la définition d'un candidat qui est prêt à l'emploi, notamment en ce qui concerne la question du réseautage. Ils estiment que l'utilisation de cet outil facilite leur intervention en facilitant le dialogue avec le participant et de mieux connaître sa situation (motivation, situation personnelle et familiale).

Par contre, certains conseillers jugent que répondre par oui ou par non à une question ne permet pas de rendre compte de la complexité de la situation vécue par les participants immigrants. Pour eux, l'outil gagnerait à être plus flexible et évolutif afin de prendre en compte les changements dans la situation du participant. Pour cela, une conseillère a proposé l'ajout d'une troisième colonne, où le conseiller serait à même de consigner les progrès faits et les nouveaux objectifs identifiés à chaque rencontre. Cette proposition a été prise en compte et l'outil final présente trois options à être complétées pour chaque question : oui, non et à travailler.

Des ajustements ont été faits en ce qui concerne la terminologie par l'adoption, dans certains cas, de termes plus simples et compréhensibles. De plus, un texte de présentation a été ajouté.

Outil 7 (Document J) : Grille diagnostique de l'employeur

Les réactions ont été mitigées. Certains conseillers, dont la tâche ne les amène pas à entrer en relation avec des employeurs, ont jugé l'outil non réaliste, prétextant que les employeurs ne l'adopteraient pas. Par contre, d'autres conseillers, qui ont des contacts réguliers avec des employeurs, en faisant un suivi avec ceux-ci lorsqu'ils placent un candidat, estiment que l'outil présente un bon potentiel pour l'intervention. Pour augmenter la portée de l'outil, plusieurs ont suggéré d'utiliser cet outil lors de stages et de le comparer avec l'outil 3 (document C), complété par le stagiaire. La comparaison peut permettre de transmettre feedback et suggestions autant aux employeurs qu'aux candidats immigrants.

Certains conseillers ont jugé trop long le texte d'introduction et certains termes difficiles de compréhension. C'est ainsi que, dans sa version finale, le texte d'introduction de l'outil a été synthétisé et certains termes remplacés par d'autres, jugés plus accessibles.

Outils 8, 9 et 10 (Document D) : Le point de vue des employeurs: hard skills, soft skills, le CV et l'entrevue

Ces outils sont considérés par les conseillers comme pertinents car ils permettent de mieux connaître la psychologie, les besoins et attentes des employeurs, de systématiser les informations transmises aux candidats au sujet des employeurs et de donner plus de poids à la légitimité de leurs conseils concernant les employeurs. La lecture de ces outils par les candidats immigrants leur permet de mieux cerner la réalité du marché du travail local.

Des modifications mineures (changements de vocabulaire, comme remplacer les mots anglais de *hard skills* et *soft skills* par des mots en français) ont été effectuées suite aux remarques faites par les conseillers. De plus, ont été fusionnés les outils 8, 9 et 10, ce qui permet de donner une meilleure vision d'ensemble concernant les façons de procéder et exigences des employeurs.

Outils 11, 12 et 14 : « Outil d'aide au développement des savoir-être valorisés par les employeurs » (Document H), « Guide d'utilisation de l'outil d'aide au développement des savoir-être valorisés par les employeurs » (Document I) et « Questionnaire de sensibilisation aux savoirs-être valorisés par les employeurs du Québec » (Document G)

Les conseillers ont souligné l'utilité des outils 11 et 12, en particulier le fait qu'il permet d'allier les résultats du terrain avec des ressources documentaires issues de la littérature nord-américaine décrivant des méthodes d'acquisition des savoir-être. De plus, en mettant l'accent et en opérationnalisant le savoir-être, thème considéré comme flou ou peu précis, ces outils permettent aux conseillers d'explorer des dimensions « invisibles » de l'univers des compétences.

Les conseillers ont cependant souligné que ces outils, s'ils ne sont pas maniés de façon appropriée, peuvent entraîner des effets pervers. Ainsi, pour certains candidats, parler de soi, se mettre à l'avant-scène, est jugé comme inapproprié ou arrogant. De plus, d'autres candidats sont réticents à reconnaître ou exposer leurs faiblesses, jugeant cette attitude dévalorisante et inefficace devant un employeur. La prudence est de mise car le savoir-être est un sujet sensible et l'efficacité de l'outil exige au préalable un lien de confiance entre le conseiller et le candidat immigrant. C'est pourquoi il est déconseillé d'utiliser ces outils dès les premières rencontres.

Une limite tient au fait, selon certains conseillers, que les outils sont construits selon la perspective et les exigences de l'employeur, sans que soit intégrée la perspective propre du candidat immigrant concernant ces exigences.

Pour une conseillère interrogée, une question préalable doit être répondue pour une pleine efficacité de ces outils, soit comment réussir à motiver les candidats immigrants à entreprendre une réflexion sur eux-mêmes, ce qui implique la formulation d'un outil « préalable » leur permettant de mieux évaluer

leurs compétences et d'identifier les points à travailler. De même, ces deux outils (11 et 12) prennent leur pleine efficacité lorsque le candidat est confronté directement au marché du travail. Pour ceux qui n'ont pas de connaissance ou d'expérience directe du marché du travail local, il a été décidé de développer un nouvel outil (outil 14), intitulé *Questionnaire de sensibilisation aux savoirs-être valorisés par les employeurs du Québec*. Ce dernier outil est constitué de 40 questions qui abordent les onze dimensions du savoir-être présentes dans les outils 11 et 12 et d'une grille d'évaluation des réponses.

De changements ponctuels aux outils 11 et 12 ont été faits, comme la simplification du nom de l'outil 11, qui est devenu plus neutre (en enlevant l'expression « Développement de ») et la reformulation de certains termes considérés comme n'étant pas assez clairs par les conseillers dans les deux outils.

Outil 13 (Document F) : Profil de compétences à mettre en ligne

Les conseillers ont souligné le fait que cet outil exprime adéquatement les exigences actuelles des employeurs et qu'il réussit à faire un survol approprié des pratiques valorisées du profil LinkedIn®. Néanmoins, certains conseillers ont souligné que le défi principal reste celui de motiver les candidats immigrants à mettre à jour leur profil. Selon eux, les candidats savent comment faire un profil, mais ne voient pas toujours l'avantage de le mettre à jour. Une autre difficulté exprimée par les conseillers porte sur le choix des compétences à mettre en ligne. Le défi reste pour les conseillers celui de trouver un point d'équilibre entre ce que le candidat est et ce qu'il doit mettre en avant dans son profil LinkedIn®.

Aucun changement n'a été proposé par les conseillers concernant cet outil.

Nouvel outil : Manuel des outils développés dans le cadre du projet

Un nouvel outil a été produit à la demande de la coordinatrice du Rosini. Cet outil se présente en deux parties. Dans la première, un tableau indique les outils associés à chaque tâche du conseiller. Dans la deuxième, sont spécifiées les grandes lignes de chaque outil ainsi que leurs utilisations possibles, telles que proposées par les conseillers lors du test des outils.

Retombées du projet

Sur l'IRIPI

L'IRIPI a pu consolider et capitaliser, à travers ce projet, son savoir-faire concernant l'intervention interculturelle visant l'employabilité des personnes immigrantes. Par ce projet, l'IRIPI a ainsi pu développer un nouveau volet d'expertise concernant la question de la reconnaissance et du transfert des compétences acquises à l'étranger. Cette expertise, transférée aux conseillers en emploi intervenant dans une vingtaine d'organismes qui composent le Rosini, pourra, dans l'avenir, être étendue à la centaine d'organismes qui participent à la Table de concertation des organismes au service des personnes réfugiées et immigrantes (TCRI).

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 TCRI et le ROSINI, ainsi que les organismes communautaires qui les composent. Il a ainsi permis d'identifier de nouvelles thématiques de recherche pour des projets futurs. Ainsi, l'IRIPI et le Rosini sont présentement en discussion pour élaborer des collaborations de recherche et d'intervention concernant l'intégration professionnelle des immigrants.

Sur l'enseignement

Le collègue de Maisonneuve a assuré la libération d'une partie de la tâche d'enseignement d'un de ses professeurs spécialistes en administration des affaires et en sciences de la gestion. Grâce à ce projet, ce professeur a pu mettre à contribution son expertise dans le domaine du transfert des compétences auprès des étudiants du collège. Celui-ci a été actif à toutes phases et activités de la recherche, notamment comme membre du Comité de pilotage, participant à toutes les réunions, comme responsable du diagnostic terrain et de la mise au point des outils.

Il a aussi joué un rôle significatif dans l'encadrement des étudiants, depuis l'activité de codage jusqu'à la production, par deux étudiants, d'outils d'intervention à l'usage des conseillers. Ajoutons que ce travail de collaboration entre l'enseignant, l'équipe de recherche et les étudiants du collège de Maisonneuve est avantageux pour tous les participants au niveau du transfert des connaissances : le savoir-faire de l'enseignant est réapproprié par les chercheurs de l'IRIPI et vice-versa.

Grâce à son implication dans la recherche et aux outils développés, l'enseignant a été amené à intégrer la dimension interculturelle dans les cours de gestion qu'il assume au collège.

Dans plusieurs de ses cours traitant de la dotation, de la sélection de personnel et de la supervision d'une équipe, il a pu utiliser les résultats issus du terrain de la recherche et illustrer aux étudiants, à partir de cas précis, les exigences des employeurs concernant certains enjeux ou problématiques

à l'étude dans le contenu des cours enseignés. Ainsi, la présentation en classe de certains outils, comme la Grille d'évaluation des exigences reliées à un poste choisi (Document A) et l'Outil d'aide au développement des savoir-être valorisés par les employeurs (Document H) a permis aux étudiants de mieux comprendre et saisir les différences culturelles entre les attentes des employeurs et le vécu des immigrants. Ce nouvel aspect intégré dans son enseignement a été apprécié par les étudiants, étant donné que plusieurs de ceux-ci sont des immigrants de première ou deuxième génération (environ 50 %).

De plus, dans le cadre de la simulation d'un processus de dotation, les étudiants du cours ont été amenés à jouer, alternativement, le rôle d'interviewer et de candidat à l'emploi. Cela a été l'occasion d'identifier et de discuter les perceptions souvent divergentes qu'entraînent les entrevues en emploi, en particulier pour les immigrants. Les données de recherche ont permis d'enrichir l'apprentissage de cet exercice en faisant voir la dimension interculturelle impliquée dans les divers processus d'interaction.

De plus, l'enseignant est à construire un questionnaire concernant les savoir-être valorisés par les employeurs afin de sensibiliser les étudiants aux enjeux interculturels de l'intégration des immigrants sur le marché du travail québécois.

Chaque année, le département auquel appartient l'enseignant organise une foire où les étudiants sont appelés à développer en équipe un projet intégrateur de planification et d'animation et d'évaluer, à partir d'indicateurs, les niveaux de performance du travail d'équipe. L'Outil d'aide au développement des savoir-être valorisés par les employeurs (Document H), développé dans le projet de recherche, a été proposé par l'enseignant pour évaluer le niveau de maîtrise du savoir-être pour un travail d'équipe efficace et pour apporter des mesures adéquates afin d'améliorer le travail de leur équipe.

Dans le cours de Recherche commerciale, intégré dans le programme de Gestion de commerce, l'enseignant a pu, grâce à l'expertise acquise dans ce projet en termes de recherche-action et d'analyse qualitative des données, illustrer, à partir des exemples de la recherche, les difficultés et les contraintes spécifiques liées à l'analyse des données qualitatives et les enjeux qu'implique toute recherche collaborative avec le milieu de pratique.

Sur la formation

Ce projet a permis l'embauche, par l'IRIPI, comme stagiaires, de plusieurs étudiants provenant des programmes Sciences humaines et Sciences administratives du Collège de Maisonneuve. Certains étudiants ont participé aux réunions du comité de pilotage et d'autres aux réunions d'équipe des chercheurs du projet. L'ensemble des étudiants stagiaires 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. Certains d'entre eux ont

été impliqués dans le développement de l'arbre de nœuds (thèmes et sous-thèmes) préalable à la codification 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.

De plus, en l'an 2, deux étudiants en Sciences humaines ont été amenés à développer un projet étudiant qui a consisté, pour chacun, à la mise en œuvre, sous la supervision des chercheurs, d'un outil d'intervention interculturelle à l'usage des conseillers en employabilité d'organismes communautaires, l'un concernant les savoir-être valorisés par les employeurs québécois et l'autre portant sur l'équivalence des qualifications entre différents pays.

Cette dernière activité les a amenés à procéder à une analyse documentaire (recherche bibliographique et choix et lecture des textes pertinents), à consulter les données issues du terrain du projet et à valider les outils auprès des conseillers en emploi (recueil de leur rétroaction et ajustement des outils). Cette expérience pédagogique de recherche et d'intervention dans le cadre d'un projet concret leur a permis de développer de nouvelles compétences notamment en recherche, mais aussi au niveau de la relation avec la clientèle, et d'être innovateurs dans la fabrication et la diffusion d'outils nouveaux d'intervention sociale, et non pas uniquement de faire la synthèse d'une recherche documentaire.

Enfin, les deux étudiants qui ont participé à la mise en œuvre d'outils présenteront leur apprentissage et les résultats de leur implication dans la recherche lors de la Journée institutionnelle sur la recherche et l'innovation du collège de Maisonneuve (le 15 mars 2016) et du congrès de l'ACFAS (mai 2016).

Les rapports de stage de chaque étudiant ayant participé au projet sont annexés au présent rapport. Dans chacun de ces rapports 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 leur cheminement scolaire et professionnel.

Les stratégies de transfert réalisées

Seront distinguées ici les stratégies de transfert auprès du Rosini et des organismes communautaires qui y sont liés (preneurs directs de l'innovation) de celles destinées à un public plus large (preneurs indirects de l'innovation).

Les stratégies de transfert auprès du ROSINI et des organismes

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, de l'approche et des outils développés par des conseillers et par la direction du Rosini. D'une part, le comité de pilotage a permis à la coordinatrice du Rosini et à deux conseillères (Montréal et région) de participer activement à la prise de décision des orientations de la recherche, des outils à développer et des modalités de transfert. Soulignons à cet égard trois contributions majeures de ce comité: (1) les outils développés par les deux étudiants répondent expressément à une demande formulée par ce comité lors de sa première réunion. En effet, ces outils traitent d'aspects non prévus dans le projet initial (cf. description des outils 3, 11 et 12) mais qui se sont avérés d'une grande importance dans l'ensemble de l'approche proposée par le projet. (2) Le comité de pilotage a été partie prenante dans le processus de mise en place des outils car les outils ont été discutés par le comité à deux reprises: au printemps 2015 (présentation des grandes lignes de chaque outil à développer) et en hiver 2016, où les outils testés auprès des conseillers, ainsi que les modifications prévues, ont été discutées et bonifiées. Ces deux occasions ont permis au comité de s'approprier des outils et approches y associées, tout en les ajustant et enrichissant. Conseillers et coordinatrice ont ainsi été impliqués dans la phase de conception, de production et de mise en œuvre des outils sur le terrain. (3) La définition des stratégies à développer afin de rendre les outils accessibles à l'ensemble des conseillers en employabilité des organismes associés au Rosini. À ce sujet, il convient de rappeler que le Rosini est un réseau formé d'une vingtaine d'organismes communautaires, à Montréal et en région. Il est coordonné, outre sa coordinatrice, par un comité de direction composé de sept personnes dont cinq représentants des organismes. Selon les besoins, le Rosini met sur pied des comités de travail organise des activités de formation, d'échanges thématiques et de réseautages pour les intervenants. À la lumière de ce mode de fonctionnement, ont été discutées, lors de la réunion du comité de pilotage, les modalités possibles de transfert des outils. Des démarches, qui peuvent être complémentaires, ont été proposées: Il a été suggéré que, dans un premier temps, les chercheurs de l'IRIPI présentent l'ensemble des outils aux dirigeants des organismes communautaires afin que soient discutées les meilleures stratégies: mise en place de journées de formation? Si oui, journées données dans les locaux du Rosini, réunissant des conseillers de différents organismes ou plutôt mise en place d'une journée par organisme, qui pourrait être précédée par une visite préalable des formateurs afin de mieux comprendre les méthodes et outils déjà en place dans chaque organisme? À la place d'une journée et d'un format de formation, il pourrait être possible d'intégrer la question du transfert dans les échanges thématiques qui réunissent périodiquement les conseillers. Cela pourrait les sensibiliser à

l'importance de renouveler leur approche concernant cette démarche qui est l'une des plus exigeantes parmi celles de leur rôle de conseillers en emploi.

D'autre part, le protocole de recherche a été conçu de façon à favoriser des allers-retours réguliers entre l'action et la conceptualisation, ces deux dimensions constituant non seulement les conditions d'un transfert efficace mais aussi d'un processus de transfert pertinent vers le milieu utilisateur. C'est ainsi qu'en année 1 et 2 six conseillers ont participé aux activités de terrain, où dans un premier temps leurs approches et façons de faire en ce qui concerne le transfert des compétences de leurs candidats ont été recueillies et discutées avec les chercheurs, puis synthétisées dans les outils. Lors de l'année 2, ces mêmes conseillers ont procédé au test des outils pendant au moins trois mois ce qui leur a permis de s'approprier de la méthode proposée, de la confronter à leurs propres façons de faire, de l'adapter à leur réalité de travail et de transmettre aux chercheurs l'ensemble de ces actions. Cet aller-retour entre chercheurs et milieux de pratique permet de maximiser les conditions d'un transfert efficace.

Les stratégies de transfert vers un public plus large

Outre le milieu de pratique représenté par le Rosini, l'IRIPI veille à transférer les résultats aux communautés scientifiques œuvrant dans le domaine de l'intégration professionnelle des immigrants. À cet égard, l'IRIPI a participé activement au congrès Métropolis 2015, qui a rassemblé à Vancouver plus de mille participants provenant des milieux de recherche, de pratique et gouvernementaux (municipaux, provinciaux et fédéraux). L'IRIPI y a organisé un atelier concernant le transfert et la reconnaissance des compétences acquises à l'étranger (titre de l'atelier: *Quebec and British Columbia perspectives on the transfer of foreign skills to Canadian job markets*). À l'intérieur de cet atelier, une communication a été présentée concernant les résultats (alors partiels) du projet, dont le titre a été: *Transferring foreign skills to the local context: employer and counsellor viewpoints*.

En 2016, l'IRIPI participera à différents congrès, nationaux et internationaux, en vue de présenter les résultats de ce projet.

- A. congrès international: une communication orale (*Transfert des compétences pré-migratoires par l'approche interculturelle: enjeux et défis pour l'intervention*) sera présentée dans le cadre du congrès de l'Association internationale pour la recherche interculturelle (ARIC) en avril 2016 à Olinda, Brésil;
- B. congrès régionaux:
 - a. une communication orale (*Encadrement d'étudiants du collège de Maisonneuve dans un projet de recherche-action développé par l'Institut de recherche sur l'intégration professionnelle des immigrants (IRIPI): réflexions pour un débat*) sera présentée dans le cadre du colloque « Performances, défis et questionnements sur l'intégration des étudiants dans la recherche au collégial » congrès de l'ACFAS en mai 2016 à Montréal;

- b. une communication affichée (*Des étudiants producteurs d'instruments d'intervention: innovation sociale au collège de Maisonneuve*) sera présentée dans le cadre de l'activité «Affichez vos découvertes» tenue par l'ARC à l'ACFAS en mai 2016 à Montréal;
 - c. cette même communication affichée présentée de nouveau dans le congrès de l'AQPC en juin 2016 à Québec;
- C. activités locales : le 15 mars 2016, dans le cadre de la Journée institutionnelle sur la recherche et l'innovation du collège de Maisonneuve, les deux chercheurs et les étudiants-stagiaires présenteront une communication orale dont le titre est : *Développement des compétences des étudiants collégiaux en recherche : projets de recherche-action de l'IRIPI et les étudiants du collège.*

Deux autres activités sont prévues en vue de la diffusion des résultats :

- A. La participation de l'un ou des deux étudiants-stagiaires ayant produit des outils dans le cadre du projet au Prix étudiants de l'ARC, édition 2015-2016 (inscription avant le 16 avril)
- B. La rédaction d'un article scientifique ou de vulgarisation dans les prochains mois.

Conclusions du projet

Ce projet de recherche a visé à répondre à un besoin exprimé par la coordination du Rosini et par un certain nombre de conseillers en emploi seniors appartenant à des organismes communautaires qui composent ce réseau. Au départ, ce projet reposait sur une idée phare selon laquelle la garantie d'un transfert efficace des compétences acquises par les professionnels immigrants à l'étranger repose sur une connaissance chez les conseillers des exigences et jugements sur ces compétences de la part des employeurs lors des processus d'embauche. Étudier le point de vue des employeurs devient nécessaire car ceux-ci jouent un rôle stratégique dans l'inclusion ou l'exclusion en emploi des travailleurs immigrants. De plus, il est aussi important, pour assurer un transfert efficace des compétences, de cerner et de saisir les différences ou les écarts entre les façons de procéder des employeurs et celles des conseillers en ce qui touche leurs présupposés ou visions du marché du travail. L'objectif premier de ce projet a été ainsi de confronter et de rapprocher les univers respectifs des employeurs et des conseillers.

La validité des résultats de cette recherche repose sur un processus de validation croisée par les acteurs eux-mêmes. Ainsi, la mise en place de groupes de discussion d'employeurs et conseillers et les échanges structurés entre les deux groupes ont permis d'identifier les points de convergence et de dissonance entre les exigences et les stratégies jugées gagnantes. De plus, le croisement des informations a permis aux participants à ces groupes de discussion (y compris les chercheurs) de mieux comprendre le point de vue des deux groupes et de visualiser les actions les plus efficaces permettant une intégration réussie des nouveaux arrivants. De plus, la validité des outils s'est construite de façon processuelle et continue. Ainsi, sept conseillers ont testé dans leur pratique les outils développés. Ils ont pu se les approprier, proposer des modifications non prévues dans certains cas par les chercheurs, ce qui en a bonifié l'usage et l'efficacité.

Le projet a ainsi permis de constater des logiques de fonctionnement différentes selon qu'on est employeur ou conseiller. Ainsi, en ce qui concerne les employeurs, ceux-ci procèdent selon ce que nous avons qualifié de logique d'individualisation des parcours pour identifier et qualifier l'expérience et les compétences des candidats par rapport au poste à combler. Plutôt que s'attarder aux qualifications ou au savoir-faire technique, les employeurs cherchent davantage à connaître le cheminement professionnel en emploi se traduisant par la succession des tâches effectuées, le niveau de responsabilités assumées ici ou à l'étranger. C'est dans la mesure où un candidat est capable de faire la démonstration de son aptitude de répondre de façon créative et efficace aux défis ou blocages vécus dans son expérience professionnelle que l'employeur acquiert des points de repère pour juger s'il a développé les compétences requises par le poste. Par contre, les employeurs éprouvent des difficultés devant des parcours dont ils n'arrivent pas à identifier la cohérence, en particulier lors de réorientations professionnelles, de déqualification en emploi ou, les cas les plus fréquents, lorsque l'expérience des candidats à l'étranger correspond à un poste jugé trop généraliste ou sans rapport direct avec le marché du travail au Québec (ceci se traduit par trois cas de figure : la réorientation, le candidat déqualifié et le candidat généraliste). Une autre difficulté dans l'évaluation des compétences

des candidats immigrants réside pour les employeurs dans l'absence de référence par rapport à des situations de travail ou des types d'entreprises inconnues des employeurs. Pour certains employeurs, la solution à ce manque de concordance ou de points de repère réside dans la capacité du candidat immigrant d'identifier les tâches spécifiques accomplies ou réalisées à l'étranger par rapport au poste sollicité ou de mieux expliciter le type d'entreprise où il a acquis son expérience.

Un autre type de difficultés vécues par les employeurs concerne l'évaluation du savoir-être des candidats immigrants, en particulier de ce que l'on peut nommer comme une norme de transparence, soit une capacité d'autoévaluation, de la part du candidat et de la reconnaissance de ses points faibles ou des compétences à acquérir pour bien performer dans le poste. La question de l'intégration à l'entreprise et à la société québécoise (à l'équipe, à la culture de l'entreprise, aux valeurs nord-américaines, aux rigueurs de l'hiver) est souvent évoquée par les employeurs et constitue parfois une condition sine qua non à l'embauche.

En ce qui concerne les conseillers, plusieurs ont développé des stratégies ou façons de faire spécifiques afin de répondre à un certain nombre des préoccupations des employeurs. Cependant, on retrouve, chez certains conseillers, des pratiques d'accompagnement qui peuvent être jugées en déphasage par rapport aux préoccupations des employeurs. On ne retrouve pas un consensus sur ce qui peut être considéré comme un bon CV. Certains privilégient dans le CV une mise en exergue des compétences directement reliées au poste. D'autres favorisent la quantification des réalisations et résultats obtenus par les candidats au cours de leur expérience professionnelle. En ce qui concerne la question du savoir-être, l'exigence de transparence de la part des employeurs n'est pas partagée par l'ensemble des conseillers. Certains conseillers penchent plutôt pour une stratégie «de vente ou de marketing» de maîtrise des compétences exigées par le poste, plutôt que de dévoiler des manques ou des faiblesses, qui sont jugées contreproductives à l'embauche. De plus, l'ensemble des conseillers ont développé des stratégies adaptées aux trois cas de figure qui posent problème aux employeurs, soit la réorientation, le candidat généraliste et le candidat déqualifié. C'est pourquoi un outil spécifique a été développé, qui prend en compte ces trois cas de figure et met en valeur un ensemble de stratégies jugées efficaces pour les résoudre.

La comparaison des points de vue des employeurs et des conseillers révèle certains écarts concernant des critères d'évaluation des compétences. Ainsi, les employeurs demandent, pour l'insertion sur le marché du travail, un niveau supérieur de maîtrise linguistique comparativement au niveau exigé par les conseillers. De plus, les employeurs exigent des candidats immigrants la traduction de leur expérience ou diplômes en termes d'indices facilement identifiables et directement opérationnels. Certains employeurs souhaitent même que le candidat immigrant traduise sous forme chiffrée les gains de productivité obtenus ou les heures de pratique dans le maniement d'outils ou de logiciels spécifiques. Ces démarches ou exigences de la part de l'employeur apparaissent souvent étrangères au travail propre du conseiller dans sa tâche de préparation des candidats à l'emploi. Celui-ci a davantage tendance à initier le nouvel arrivant aux valeurs propres du marché du travail nord-américain et à le sensibiliser à la nécessité d'acquérir en cours d'emploi de nouvelles compétences adaptées au poste.

Dans le processus même de recherche-action, certaines exigences non prévues initialement ont été formulées par le Comité de pilotage, en particulier la nécessité de prendre en compte la question du savoir-être et celle d'outiller les conseillers concernant l'équivalence des diplômes ou des qualifications. Ces nouvelles demandes ont permis à des étudiants collégiaux d'y répondre de façon active, dans un cas par la mise en place de deux nouveaux outils portant sur le développement des savoir-être valorisés par les employeurs (outils 11 et 12) et dans l'autre cas par l'élaboration d'un outil pour l'évaluation des qualifications (outil 4). Ce travail de construction d'outils nouveaux les a obligés à dépasser le rôle attendu comme stagiaires de recherche, d'acquérir graduellement une autonomie en recherche et de développer des compétences en recherche-action participative.

En ce qui concerne la vision des acteurs concernés de la pertinence de cette recherche, les entrevues avec les employeurs ont révélé une méconnaissance du travail des conseillers en emploi à l'intérieur des organismes communautaires. Plusieurs ignoraient leur méthode de travail et ne les considéraient pas comme des interlocuteurs privilégiés pour l'engagement des travailleurs immigrants dans leur entreprise. Il faut cependant souligner que l'échantillon constitué d'employeurs n'est pas nécessairement représentatif, puisque les deux-tiers de ceux-ci ont été choisis à partir d'une banque d'employeurs en relation avec le programme Interconnexion, mené par la Chambre de commerce du Montréal Métropolitain.

Du côté des conseillers, on trouve une relative grande variabilité dans leur attitude ou positionnement concernant l'utilisation des outils produits par la recherche. Certains, en contact direct et presque quotidien avec les employeurs, ont jugé l'ensemble des outils pertinents par rapport à leur pratique. Cependant, une minorité de conseillers se sont montrés plus réticents à l'utilisation de certains outils, les considérant comme traduisant ou légitimant la vision propre des employeurs, sans qu'une contre-lecture de la situation des immigrants soit mise en place. Pour ce groupe de conseillers, le travail d'intervention vise moins à adapter l'immigrant au marché du travail ou aux exigences des employeurs qu'à faire en sorte que la société d'accueil développe des stratégies d'ouverture ou d'accueil aux nouveaux arrivants. Malgré ces critiques, l'ensemble des conseillers ont appuyé la démarche de recherche, en reconnaissant l'enjeu central pour l'intégration des immigrants du transfert des compétences acquises à l'étranger.

En terminant, un thème important pour l'intégration en emploi des immigrants a peu été abordé dans le projet, soit celui de la mise en réseau ou le réseautage des candidats avec les employeurs. Les entrevues menées auprès des employeurs révèlent l'importance, pour eux, des réseaux dans le choix des candidats et le processus d'embauche. Tout semble se passer comme si plusieurs employeurs diversifient les sources des candidats selon des cercles concentriques où les organismes communautaires se situent à la périphérie de ces cercles. Pour la majorité des employeurs interviewés, un bon réseau est un réseau proche qui apparaît le plus capable de leur fournir de bons candidats à l'embauche et de manière régulière. Il apparaît important, dans ce contexte, que les organismes communautaires d'employabilité puissent se positionner de façon favorable dans les premiers cercles concentriques des réseaux des employeurs.

Bibliographie

Cousin, O. et Rui, S. (2011). La méthode de l'intervention sociologique: Évolutions et spécificités. *Revue Française de Science Politique*, 61(3), 513-532.

Cousin, Olivier, Rui, Sandrine, (2010). *L'intervention sociologique histoire(s) et actualités d'une méthode*. Rennes: Presses universitaires de Rennes.

Litecky, Charles R., Arnett, Kirk P. et Prabhakar, Bipin. (2004). The paradox of soft skills versus technical skills in IS hiring. *Journal of Computer Information Systems*, 45(1), 69-76.

Mendel, Gérard. (1998) *L'acte est une aventure; du sujet métaphysique au sujet de l'actepouvoir*. Paris, La Découverte.

Mayer, Robert, Ouellet, Francine. (2000). La recherche dite 'alternative', la recherche-action, la recherche participative, l'intervention sociologique, la recherche féministe et la recherche conscientisante. In R. Mayer, F. Ouellet & D. Turcotte (Eds.), *Méthodes de recherche en intervention sociale* (pp. 287-325). Montréal: Gaétan Morin.

Parazelli, Michel, Colombo, Annamaria. (2006). Intervenir aux marges de la citoyenneté: Une application du dispositif Mendel adapté au contexte des jeunes de la rue à Montréal. *Nouvelles pratiques sociales*, 18(2), 88-109.

Resweber, Jean Paul. (1995). *La Recherche-action*. Paris: Presses universitaires de France.

Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453-465.

Wiener, Normand. (1986). La recherche-action: un système particulier de communication. *TSF Magazine* (3), p. 27-32.





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