

# PROJET TRAITS D'UNION :

Compétences interculturelles en action

Secteur des centres locaux d'emploi des bureaux de Services Québec



Nancy Gagné  
Angéline Martel  
Jean-Luc Bédard  
Paul Bleton  
Marta Massana  
Gilles Rioux  
Kevin Wilson

Extrait du Rapport de recherche en préparation :  
cinq secteurs d'intervention à Montréal, Longueuil et Laval (Québec)

**PROJET TRAITS D'UNION :**  
**Compétences interculturelles en action**  
**Secteur des centres locaux d'emploi des bureaux de Services**  
**Québec**

**Extrait du Rapport de recherche en préparation : cinq secteurs  
d'intervention à Montréal, Longueuil et Laval (Québec)**

**Nancy Gagné, Angéline Martel, Jean-Luc Bédard, Paul Bleton, Marta Massana,  
Gilles Rioux et Kevin Wilson**

## Remerciements

Cette étude n'aurait pu être réalisée sans la collaboration et la participation d'intervenants des secteurs publics des bibliothèques, bureaux de Services Québec, services de police, Service sécurité incendie de Montréal pour ses premiers répondants et Urgences-santé, qui ont volontairement accepté de fournir leurs points de vue lors des groupes de discussion. Nous les remercions de leur contribution.

Nous remercions également nos fidèles assistantes de recherche pour leur travail méticuleux et soutenu : Andréanne Bernier, Camille De la Vega, Camille Girard-Marcil et Fabienne Girouard. L'animateur des groupes de discussion a également apporté son expertise ; nous remercions Guy Grenier.

Nous remercions également Julie Veilleux et Mireille Elchacar pour la révision linguistique.

Enfin, cette recherche n'aurait pu être réalisée sans le soutien logistique de l'Université TÉLUQ. Merci.

Ce document est disponible intégralement en format électronique (PDF) sur le site Web de l'Institut Jacques-Couture (<https://www.teluq.ca/institut-jacques-couture/>) et sur celui du GEDCIQ (<https://gedciq.org/>).

Dépôt légal – 3<sup>e</sup> trimestre 2020  
Bibliothèque et Archives nationales du Québec  
Bibliothèque et Archives Canada  
ISBN :

Avec la participation financière de :

Québec 

## Table des matières

Sommaire .....	4
Questions de recherche.....	5
Méthodologie .....	6
1 Recherche de terrain.....	6
2 Des secteurs d'intervention au cœur de la diversité culturelle : Bureaux de Services Québec : Centres locaux d'emploi .....	6
3 Bilan du secteur d'intervention des centres locaux d'emploi (CLE) .....	7
3.1 <i>Résumé des constats</i> .....	7
3.2 <i>Profil des participants des CLE</i> .....	8
3.3 <i>État de la situation pour le secteur d'intervention des CLE</i> .....	8
3.4 <i>Problèmes interculturels fréquents dans les CLE</i> .....	11
3.5 <i>Contraintes externes et internes aux CLE</i> .....	14
3.6 <i>Besoins de compétences interculturelles identifiés pour les CLE</i> .....	16
3.7 <i>Former à l'interculturel dans les CLE</i> .....	21
3.8 <i>Conclusion</i> .....	23
Références .....	25

## Sommaire

Le *Projet Trait d'unions : compétences interculturelles en action* a pour objectif de répertorier les diverses positions prises par des intervenants de cinq secteurs de services publics pour interpréter et décrire leurs besoins, leurs attentes et leur compréhension des compétences interculturelles en regard de qui leur seraient nécessaires dans le cadre de leur travail. Cette recherche de terrain, complétée par une synthèse documentaire, vise ultérieurement à permettre de concevoir et préparer des formations, ou d'autres stratégies de développement, qui permettent conjointement, l'acquisition de compétences interculturelles et leur application dans les milieux diversifiés de chaque groupe ou secteur d'intervention. Ont participé à la recherche de terrain, 85 intervenants en provenance de cinq secteurs de services publics, à savoir : bibliothèques, bureaux de Services Québec, services de police, SIM pour ses premiers répondants et Urgences-santé. Les onze rencontres se sont déroulées entre le 29 novembre 2019 et le 16 février 2020. La recherche de terrain est complétée par une synthèse documentaire.

Les constats qui se dégagent des points de vue exprimés par les participantes et participants de chacun des secteurs d'intervention se veulent aussi exhaustifs que possible, sans censure. Ils sont présentés dans l'esprit de la recherche : celui de donner la parole aux intervenants et d'alimenter les discussions quant à la conception de formations ou autres stratégies pédagogiques diversifiées de développement des compétences interculturelles.

Les points de vue exprimés par les participants ne sont ni consensuels parmi les professionnels des différents secteurs d'intervention, ni représentatifs des points de vue des auteurs du rapport.

## Questions de recherche

Afin de mieux comprendre les besoins et les axes de formation nécessaires aux intervenants des différents secteurs visés, la présente étude tente de répondre à la question suivante :

*Comment concevoir et préparer des formations qui permettent conjointement l'acquisition de compétences interculturelles et leur application dans les milieux diversifiés de chaque groupe ou secteur d'intervention?*

Afin d'identifier les conditions à réunir pour implanter avec succès des formations au développement des compétences interculturelles et dans le but d'optimiser le contenu de ces formations, destinées aux professionnels, aux gestionnaires et aux divers intervenants des organismes publics et parapublics, deux sous-questions de recherche sont donc ajoutées :

1. *Quel serait le contenu d'un premier niveau de la formation (Niveau 1) de nature transversale (cadre historique, juridique, politique, contextuel, méthodologique et éthique) réunissant les connaissances de base en matière d'immigration et de compétences interculturelles?*
2. *Quel serait le contenu d'un second niveau de la formation (Niveau 2) de type situationnel, où le contenu et les compétences interculturelles émergent de l'expérience en contexte d'intervention, de stage, etc., ainsi que du processus de réflexion et d'évaluation qui en découle?*

## Méthodologie

L'étude repose sur deux approches méthodologiques complémentaires : la recherche de terrain et la recherche documentaire.

### 1 Recherche de terrain

Deux critères de sélection ont présidé au choix de ces secteurs d'intervention pour la recherche de terrain : (1) un critère géographique de régions peuplées comportant un haut niveau de personnes issues de l'immigration et (2) un critère organisationnel de secteur exigeant une intensité de rapports avec des populations issues de la diversité ethnoculturelle.

En somme, les participants sélectionnés répondent à trois conditions :

1. Ils exercent leurs fonctions dans des milieux de concentration de la diversité ethnoculturelle;
2. Ils ont des rapports soutenus avec des populations issues de la diversité ethnoculturelle;
3. Ils font partie du secteur public.

### 2 Des secteurs d'intervention au cœur de la diversité culturelle : Bureaux de Services Québec : Centres locaux d'emploi

Un centre local d'emploi (CLE) se définit comme un centre de services du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Il est chargé d'administrer l'aide en matière d'emploi ou l'aide de dernier recours dans un territoire sociosanitaire défini. On compte quelque 150 CLE et points de service répartis dans les 17 régions administratives du Québec (Ministère du Travail, 2020b). Il existe également un « Centre spécialisé des demandeurs d'asile, des garants défaillants et des parrainés » (CSDAGF) qui assiste des clientèles spécifiques sur l'ensemble du territoire de la province (Ministère du Travail, 2020a).

Chaque CLE offre des ressources et des services aux personnes qui ont besoin d'une aide en matière d'emploi, d'une aide de dernier recours, ou encore aux employeurs qui ont des emplois à combler et qui sont désireux d'obtenir des réponses à toute question concernant la main-d'œuvre et le développement des compétences. Un CLE comprend un service d'accueil, une salle multiservice et des services d'aide financière. Des services d'emplois sont également offerts dans la plupart des CLE (Ministère du Travail, 2020b).

Il est à noter que les CLE ont été inclus dans les bureaux de Services Québec après la tenue des groupes de discussion :

Les CLE deviennent progressivement des bureaux de Services Québec. Cela permet de proposer, sous un même toit, des renseignements sur les

programmes et services gouvernementaux ainsi qu'un accompagnement dans les démarches administratives effectuées auprès des ministères et des organismes. (Gouvernement du Québec, 2020)

Afin d'être fidèles à la situation lors des groupes de discussion, nous conservons l'utilisation de CLE.

### **3 Bilan du secteur d'intervention des centres locaux d'emploi (CLE)**

#### ***3.1 Résumé des constats***

##### **Concepts et conceptions**

1. Les participants aux groupes de discussion des centres locaux d'emploi décrivent la culture comme étant liée à la vie en communauté, à la socialisation primaire des individus, aux origines ethniques, aux différences individuelles et aux champs de connaissances.

2. La notion de relations interculturelles n'est pas directement définie par les participants et ils amalgament les concepts de relations interculturelles et de communication interculturelle.

##### **Constats spécifiques au milieu**

3. Les participants du secteur des CLE estiment être davantage livrés à eux-mêmes lors des interventions en contexte interculturel qu'encadrés par leur organisme.

4. Selon les participants, l'imposition des codes culturels québécois de l'intervenant, sans considération pour les différences interculturelles, constitue un obstacle à la création d'une bonne communication avec le client.

5. L'absence de considération des différences interculturelles et la standardisation de l'offre faite aux clients peuvent limiter le travail des agents et engendrer des incompréhensions culturelles.

6. Les deux carences décrites par les participants du secteur des CLE, à savoir les outils qui peuvent être utilisés et l'information des parcours d'immigration, indiquent l'importance qu'ils accordent au développement d'outils permettant de faciliter l'aide apportée aux personnes issues de l'immigration.

7. Sans connaissance des limites de leur rôle de premier contact, les agents s'estiment incertains quant à ce qu'ils (ne) peuvent ou (ne) doivent (pas) faire avec la clientèle immigrante.



### **Besoins liés à la formation**

8. Les participants du secteur des CLE souhaitent recevoir des formations en adéquation avec les réalités de travail, spécifiques à leur corps de métier, et propres à leur localisation géographique.

### ***3.2 Profil des participants des CLE***

Le groupe du secteur d'intervention des Bureaux de Services Québec est constitué de 25 participants (16 femmes et 9 hommes; âge médian = 45 ans) exerçant des fonctions d'agent d'aide à l'emploi, d'agent d'aide socioéconomique, de préposé aux renseignements, d'agent de bureau, de conseiller en intervention d'agent de recherche et travaillant dans l'administration. L'expérience médiane des participants est de cinq années de service dans leur poste actuel. Huit participants rapportent avoir une expérience antérieure dans d'autres régions du Québec et quatre à l'extérieur du Canada. Enfin, huit des participants ont occupé des postes connexes à leur fonction actuelle.

En lien avec les connaissances antérieures, les participants ont noté leur niveau de connaissances interculturelles sur une échelle (1 = bonnes, 2 = moyennes et 3 = faibles). La moyenne se situe à 1,56 pour ce groupe. Sur une même échelle, ils ont également été invités à décrire leur motivation à recevoir une formation en compétences interculturelles. La moyenne rapportée se situe à 1,08 pour ce groupe.

Au cours des discussions, les participants de Centres locaux d'emploi des Bureaux de Services Québec ont été invités à échanger sur leur vision de l'état de leurs connaissances, sur les concepts liés à la culture et aux compétences interculturelles. Ils ont ensuite fait part des enjeux interculturels courants dans leur milieu de travail, pour enfin exprimer certains besoins ou compétences qu'ils aimeraient pouvoir développer afin de les aider à améliorer leurs interventions.

### ***3.3 État de la situation pour le secteur d'intervention des CLE***

De manière collective, les participants du secteur des CLE expriment ce que représentent, selon eux, les concepts de culture et de compétences interculturelles. Ils décrivent ensuite la nature et l'adéquation de leurs formations antérieures.

**Connaissance des concepts clés.** Dans le cadre des discussions, les participants des CLE définissent les notions de culture, de relations interculturelles et de compétences interculturelles. Pour décrire la culture, les participants des trois groupes répondent de manière collective et spontanée par l'usage de notions diverses. Certaines notions sont liées à la vie en communauté, comme les valeurs, traditions, coutumes, croyances et religions.

D'autres notions se rapportent à la socialisation primaire des individus que sont la famille et l'éducation. Également, des notions se rattachent aux origines ethniques, comme les racines, le patrimoine ou la langue. Les participants ajoutent les différences individuelles, comme l'identité, l'âge et le sexe. Enfin, certaines notions se rapportent au champ des connaissances, comme l'art ou l'histoire. En conclusion, les participants expriment un éventail de ce que pourrait contenir la notion de culture.

Les participants décrivent la culture comme étant liée à la vie en communauté, à la socialisation primaire des individus, aux origines ethniques, aux différences individuelles et aux champs de connaissances.

En ce qui concerne le concept d'interculturel, il est utilisé comme qualificatif. La notion de relations interculturelles n'est pas directement définie par les participants, mais évoquée indirectement. Seule une participante tente de définir de manière conceptuelle l'expression relations interculturelles comme étant « les relations entre deux cultures » (P64). En général, les participants amalgament les concepts de relations interculturelles et de communication interculturelle. Par exemple, une participante explique cette notion par la référence à la langue,<sup>1</sup> qui est un outil de communication. Enfin, les participants tentent de définir l'expression par l'usage de termes qui y sont associés, puisque certains participants expliquent que les relations interculturelles peuvent être définies par la référence à la « diversité » et à la « différence ». L'enjeu du respect des différences est nommé comme étant le moteur de l'échange interculturel.<sup>2</sup>

La notion de relations interculturelles n'est pas directement définie par les participants, et ils amalgament les concepts de relations interculturelles et de communication interculturelle.

**Acquis en compétences interculturelles : les ressources existantes.** Les participants du secteur des CLE constatent une disparité quant à leurs niveaux de formations antérieures, notamment selon leur centre de travail. Ils indiquent aussi un rapport à l'immigration et une appréhension des différences culturelles très hétérogènes selon les clientèles qu'ils rencontrent et les formations qu'ils ont suivies.

**Accès à des formations antérieures.** Les participants du secteur des CLE indiquent qu'ils n'ont, pour la plupart, pas reçu de formation axée exclusivement sur l'interculturel ni sur le développement de compétences interculturelles.

D'une part, plusieurs participants soulignent l'existence de formations sur l'interculturel qu'ils ont suivies par le passé et mentionnent leur caractère ponctuel et espacé dans le temps. Ils laissent entrevoir que l'offre de formations portant sur l'interculturel existe, mais n'est pas fréquente et s'avère parfois lointaine dans le parcours professionnel des

participants. Aucun des participants des trois groupes ne fait part d'une formation récente sur l'interculturel.

D'autre part, certains participants expriment ne jamais avoir reçu de formation axée sur les compétences interculturelles. En preuve, une participante explique avoir vécu une mutation et décrit le manque de compétence qu'elle a ressenti lorsqu'elle a été confrontée à l'interculturel pour la première fois.<sup>3</sup> En ce sens, la participante met en avant une forte disparité de clientèle et de connaissances selon les localisations géographiques des centres locaux d'emploi des bureaux de Services Québec. Ainsi, l'accès aux formations semble donc lié à la fréquence du contact des employés avec la clientèle immigrante. La participante explique également que son adaptation lui a permis d'appréhender cette nouvelle situation et de travailler non seulement avec une clientèle issue de l'immigration, mais également avec des collègues issus de différentes collectivités ethnoculturelles.

Selon les participants du secteur des centres locaux d'emploi, l'absence de formation aux compétences interculturelles représente une contrainte à l'exercice de leur travail puisque, sans sensibilisation sur le sujet, ceux-ci estiment qu'il ne leur est pas nécessaire d'avoir davantage d'acquis dans le domaine; ils préfèrent traiter tout le monde de la même manière sans nécessairement prendre en considération la dimension de l'interculturel lors de leurs interventions.

***Nature des formations antérieures en lien avec la culture ou la diversité culturelle.*** Les participants du secteur des CLE évoquent trois types de formations. Tout d'abord, plusieurs participantes expliquent avoir suivi des formations sous le format d'un cours magistral à la fois complexe et trop riche, selon elles.<sup>4</sup> Ensuite, une participante décrit avoir suivi une formation prenant la forme d'un atelier pratique impliquant la participation active des agents. Enfin, les participants font référence à l'existence d'outils de formation à distance, sous forme de cours en ligne, comportant un questionnaire ainsi qu'une évaluation notée des compétences et de la compréhension des participants.

La durée de ces formations existantes est décrite à plusieurs reprises comme étant située entre une demi-journée et une journée complète. Concernant leur contenu, une participante exprime que lorsqu'elle a suivi l'atelier de formation, celui-ci portait sur une description des façons de faire propres à certaines localisations géographiques; « ici, ça se fait comme ça, comme ça, comme ça. Mais voilà, par exemple, en Afrique, pis en Europe... » (P71). Les participants décrivent également que les connaissances acquises lors de ces formations sont générales et qu'elles se centraient sur « la culture de chacun, comment certains groupes agissent, comment ils sont » (P69). En ce sens, ces apprentissages semblent davantage axés sur les différences culturelles.

***Adéquation des formations.*** L'adéquation des formations antérieures portant sur l'interculturel est remise en question par plusieurs participants du secteur des CLE qui en décrivent les limites.

En premier lieu, les participants critiquent le format théorique de ces formations qu'ils jugent inadéquates. En effet, ils évoquent la forme et le contenu des formations comme étant « très compliquée, c'est théorique, pas pratique, et on n'apprend rien » (P75). Plusieurs participants notent ainsi que leur apprentissage en termes de relations interculturelles s'effectue davantage de manière pratique sur le terrain, lors de leurs interventions, plutôt qu'avec l'appui de ces formations. Cette idée est appuyée par deux participants qui décrivent le contenu des formations : « ça parle un p'tit peu des différences culturelles, mais ça va pas en profondeur » (P79) et « ça reste à la surface » (P77). Les participants concluent être davantage livrés à eux-mêmes lors de leurs interventions en contexte interculturel. L'encadrement fourni par leur organisme semble limité; il est décrit par certains participants comme n'étant « pas concret pour les gens qui reçoivent la clientèle » (P69), et ne serait pas assez proche de la réalité du travail des employés (P75).

Les participants des groupes de discussion des CLE estiment être davantage livrés à eux même lors des interventions en contexte interculturel qu'encadrés par leur organisme.

En second lieu, des participants mettent l'accent sur le caractère irrégulier de ces formations qui, selon eux, manquent de mise à jour. Ils évoquent plus particulièrement la durée : l'offre de formation serait proposée tous les quatre ou cinq ans.<sup>5</sup> Les formations sont décrites comme étant ponctuelles et ne sont pas suivies en continu par les intervenants.

En dernier lieu, les formations en ligne sont quant à elle critiquées d'un commun accord par les participants. Ils expliquent qu'elles leur sont imposées, peu stimulantes, avec une évaluation notée de leur participation. Ces formations sont aussi décrites comme étant peu enrichissantes et accomplies davantage de manière robotique « je vais le faire, je vais juste cliquer » (P85), limitant donc leur pertinence.

Toutefois, deux participantes expriment qu'elles ont reçu une formation qu'elles estiment complète et enrichissante durant leur emploi. L'une introduit notamment la notion de codes culturels. Le contenu des formations décrit par les participantes est toutefois axé uniquement sur la compréhension des différences culturelles, et non sur le développement de compétences interculturelles.

En somme, les participants qui ont reçu une formation constatent principalement l'inadéquation quant à leurs besoins en matière de format et de contenus.

### ***3.4 Problèmes interculturels fréquents dans les CLE***

Les participants du secteur des CLE décrivent divers problèmes de nature interculturelle qu'ils rencontrent régulièrement dans leur secteur de travail. Les deux enjeux interculturels

majeurs auxquels font face les intervenants de CLE sont les problèmes de communication issus de la barrière linguistique, et les problèmes de compréhension des différences culturelles. Le tableau 1 les résume.

**Tableau 1** *CLE : Problèmes interculturels fréquents*

Enjeux	Exemples de situations
Barrière linguistique	<p>Les clients ne s'expriment que dans une langue autre que le français et ne viennent pas accompagnés d'un interprète.</p> <p>Les clients parlent uniquement anglais et non le français.</p> <p>Les agents ne parlent pas anglais ou refusent d'intervenir en anglais.</p> <p>Aucun agent de bureau ne parle la langue du client.</p>
Incompréhension des codes culturels	<p>L'intervenant se sent offensé par un comportement qui ne lui est pas familier.</p> <p>L'intervenant confronte le client, tente d'imposer ses codes culturels ou tente de modifier le comportement du client.</p> <p>L'intervenant explique au client que les codes culturels du Québec sont différents.</p>

**Barrière de la langue.** Les participants des trois groupes de discussion des CLE soulèvent l'enjeu de la barrière de la langue et l'évoquent à de nombreuses reprises comme étant le principal défi interculturel auquel ils font face. En effet, les participants expliquent que le fait que les services dans les bureaux soient uniquement proposés en français, ou possiblement en anglais, limite parfois les possibilités d'intervention, notamment lorsque les clients ne parlent pas ces langues couramment. Cette situation crée des blocages pour les deux parties : à la fois de la part de certains agents qui ne souhaitent pas offrir la possibilité d'une intervention en anglais, estimant ne pas en avoir l'obligation, mais également de la part des clients qui ne maîtrisent pas la langue française et qui ne font pas intervenir d'interprète pour les épauler.

Plusieurs participants ajoutent également que certains clients ne souhaitent se référer qu'à certains agents parce qu'ils savent qu'ils partagent la même langue première. En effet, certains participants ont l'impression que lorsque les clients viennent plusieurs fois à leurs bureaux, et qu'ils savent qu'il leur est possible d'être compris par un des employés, ils ont tendance à réclamer son intervention. Les participants décrivent cette pratique comme étant

une échappatoire plus simple pour les clients, mais qu'elle ne concorde pas avec leurs prérogatives d'agent, à savoir celle d'inciter le client à s'exprimer en français.

Une autre participante ajoute que l'apport de solutions pour venir en aide aux clients qui ne parlent aucune langue parlée par l'un des agents demande de l'énergie et du temps lors de l'intervention, étant donné qu'aucun moyen de réponse à ce problème n'existe préalablement dans les bureaux.<sup>6</sup>

Pourtant, des participants expliquent que lorsque les agents ne peuvent pas servir un client sans interprète, et lorsqu'aucun collègue qui parle cette langue n'est disponible pour intervenir, ceux-ci reçoivent parfois des plaintes parce qu'ils ne répondent pas à la demande du client. Un participant raconte que les agents essaient de prévenir les clients, mais que cela se fait en vain, étant donné qu'ils n'ont souvent pas de moyens d'éviter la situation.

On pourra t'aider la première fois, mais la prochaine faut que tu viennes avec un interprète. Elle est venue la prochaine fois, pis elle parlait toujours [...] mettons sa langue, pis on a dit "non, on t'a dit de venir cette fois faut que tu parles, essaie de faire des efforts, de parler en français". Eh [...] elle a porté plainte, disant qu'on n'a pas voulu la servir. (P85)

La barrière de la langue s'avère particulièrement difficile à dépasser pour les intervenants des CLE dès lors que le recours à une aide financière, comme la recherche d'emploi, nécessite la création d'une alliance entre l'agent et l'individu. Cette alliance ne peut pourtant pas se former sans communication directe.

Ces difficultés sont décrites comme étant fréquentes; les participants laissent entrevoir qu'ils ressentent un manque de moyens pour répondre à ces difficultés. En somme, les participants ne décrivent que deux possibilités : le client vient avec un interprète, ou un des membres du Centre parle la langue de ce client et peut intervenir. Selon les participants, ces solutions ne sont pas envisageables durablement, et encore moins dans le cadre d'une forte affluence d'une clientèle n'ayant pas le français comme langue maternelle.

**Difficile compréhension des différences culturelles.** Les participants du secteur des CLE expriment, de manière unanime, qu'ils constatent une hausse de la clientèle issue de différentes collectivités ethnoculturelles dans leurs bureaux. Pour répondre à ce nouvel enjeu, certains estiment que l'usage plus fréquent des compétences interculturelles dans le quotidien de leur travail s'avère nécessaire.

L'enjeu de cette augmentation, combiné à celui du manque de formation, engendre des questionnements de la part des participants. Certains partagent leurs incompréhensions face aux comportements de certains clients issus de l'immigration, en particulier sur la question du regard. Plusieurs participants expliquent leur incompréhension lorsque des clients ne les regardent pas dans les yeux pendant leurs entrevues. Une participante décrit plus particulièrement la confusion qu'elle ressent face à ce cas de figure, indiquant que « ça peut faire mal tourner l'entrevue, parce qu'on se sent insultée, alors qu'elle, la personne elle,

dans sa tête, elle nous marque du respect » (P74). D'autres participants expliquent que lorsqu'ils y ont été confrontés, ce comportement leur a posé problème parce qu'ils ne parvenaient pas à en comprendre les raisons.<sup>7</sup>

Le sujet du regard est un enjeu qui a fréquemment mobilisé l'attention au cours des discussions et dont l'interprétation diffère selon les participants, allant du manque de respect<sup>8</sup> à la marque de respect issue d'un code culturel différent.<sup>9</sup> En effet, une participante défend l'idée qu'il s'agit d'un code culturel auquel il est nécessaire de s'habituer, mais également qu'il faut expliquer au client ce que ce comportement représente au Québec, pour ainsi l'aider à mieux s'intégrer. Les participants expliquent toutefois qu'ils ont compris, à l'expérience de leurs entrevues, qu'il ne s'agissait pas d'une pratique irrespectueuse, mais d'une habitude développée selon des usages culturels.

Cependant, lorsque les intervenants ne considèrent pas la dimension interculturelle, ils disent faire parfois preuve d'inflexibilité face à des comportements qui ne font pas partie de ce qu'ils considèrent être les normes de la société québécoise. Une participante décrit son expérience avec un couple alors qu'elle pouvait uniquement communiquer avec l'homme, y compris dans le traitement du dossier de la femme. Elle explique alors son incompréhension : « Pourquoi qu'elle vient tout l'temps accompagnée? J'ai déjà fait sortir un mari, mais ... Il est pas content quand il sort. Mais pourquoi? Un Québécois, il va sortir, c'est correct » (P70). Ainsi, cette situation illustre une incompréhension culturelle mettant en perspective les codes culturels propres à certains individus face aux codes culturels de l'agente.

Les participants partagent une incompréhension généralisée concernant les comportements dont ils ne sont pas familiers. En dépit de leurs connaissances, ils ne possèdent pas nécessairement les moyens de réagir dans les situations interculturelles; cela semble parfois créer des blocages dans leurs interventions, engendrés par des malentendus. Selon les participants des CLE, l'imposition des codes culturels québécois par l'intervenant, sans considérer les différences interculturelles, constitue également un obstacle à la création d'une bonne communication avec le client.

Selon les participants, l'imposition des codes culturels québécois de l'intervenant, sans considération pour les différences interculturelles, constitue un obstacle à la création d'une bonne communication avec le client.

### ***3.5 Contraintes externes et internes aux CLE***

En regard de leur secteur d'intervention, les participants des CLE mettent de l'avant certaines contraintes qui ont un impact sur leurs interventions, en particulier avec la

clientèle nouvelle arrivante, ou issue de l’immigration. En ce sens, ils font part de contraintes externes et internes qui sont résumées dans le tableau 2.

**Tableau 2 CLE : Contraintes externes et internes en regard de l’interculturel**

Contraintes identifiées	Exemples
Image idéalisée du marché de l’emploi québécois	Les nouveaux arrivants détiennent une image idéalisée de leur intégration au Québec, à la fois par la vision harmonieuse transmise à l’étranger, mais également par l’idée d’une entrée facile sur le marché du travail québécois.
Faible sensibilisation des immigrants sur les CLE	Le manque d’informations des immigrants sur l’existence et sur le rôle des centres locaux d’emploi des bureaux de Services Québec, tout comme sur les réalités de la culture québécoise, représente un obstacle à leur travail, et à l’intégration rapide de ces nouveaux arrivants.
Uniformité des interventions	La standardisation des interventions limite la considération particulière des différences interculturelles.

**L’image idéalisée du marché de l’emploi québécois.** Les agents des CLE font ressortir certains aspects spécifiques liés à l’image du marché du travail québécois à l’étranger. Ils évoquent d’abord la vision harmonieuse qui est reflétée à l’étranger et expliquent que contrairement à la situation sociétale de certains autres pays, « on valorise qu’au Québec on parle d’harmonie au niveau culturel dans l’approche interculturelle [...] et multiculturelle » (P76). Ils expliquent que ces images ne reflètent pas la réalité; l’intégration au marché du travail n’est pas aussi facile que le laissent entrevoir ces représentations, occasionnant des déceptions chez certains nouveaux arrivants.

Également, des participants évoquent plus précisément l’enjeu de l’employabilité telle que présentée dans la publicité à l’étranger. Selon eux, la publicité du marché de l’emploi faite dans d’autres pays fournit une vision idéalisée de l’employabilité au Québec.<sup>10</sup> Cette publicité impliquerait alors que les immigrants aient en arrivant l’impression d’un accès facile à ce qu’ils estiment être un bon travail, ignorant la réalité du long cheminement d’insertion au marché de l’emploi.<sup>11</sup> Les participants font également référence aux problèmes de reconnaissances des diplômes et de reconnaissance de l’expérience professionnelle acquise à l’étranger par les individus.

**Faible sensibilisation des immigrants aux services des CLE.** Plusieurs participants du secteur des CLE font part du défi que représente, pour eux, le manque d’informations des immigrants sur l’existence et sur le rôle des centres locaux d’emploi des bureaux de Services Québec, tout comme sur ce que les participants considèrent être la culture québécoise.<sup>12</sup> Une participante explique à cet effet qu’il existe une formation



d'intégration pour les nouveaux arrivants appelée « Objectif Intégration » qui permettrait de répondre à cette difficulté, mais que la formation est facultative. Elle exprime à différentes reprises l'importance, selon elle, de cette formation qui permettrait de faciliter le travail des agents d'aide.<sup>13</sup> Pour répondre à ce défi, un participant suggère que le processus d'information soit commun aux agents et aux immigrants.

**Uniformisation des interventions.** Un participant met l'accent sur une contrainte récente qui s'applique aux CLE, à savoir, l'uniformisation des interventions des agents dans leurs réponses aux clients. Il décrit que les méthodes à appliquer ne tiennent pas nécessairement compte des particularités des clients, notamment ceux issus de l'immigration. Il utilise pour cela l'image d'un « fast-food des clients » (P66). Le participant souligne de plus qu'il s'agit d'une limite face à la nécessité de développer des compétences interculturelles pour s'adapter à la hausse de la clientèle issue de l'immigration.

Selon les participants des CLE, l'absence de considération des différences interculturelles et la standardisation de l'offre faite aux clients peuvent limiter le travail des agents et engendrer des incompréhensions culturelles.

Cette homogénéisation de la méthode de traitement de la clientèle apporte une autre contrainte, à savoir que certains participants expliquent ne faire aucune distinction entre les clients lors de leurs interventions. Certains expliquent que chaque client doit être « traité comme les autres, peu importe sa culture » (P61) et qu'il n'est donc pas nécessaire d'envisager le client selon ses appartenances culturelles.

L'absence de considération des différences interculturelles et la standardisation de l'offre faite aux clients peuvent limiter le travail des intervenants des CLE et engendrer des incompréhensions culturelles.

### ***3.6 Besoins de compétences interculturelles identifiés pour les CLE***

Les participants des différents groupes de discussion des CLE soulignent que la reconnaissance des besoins communs pourrait, selon eux, répondre à leurs lacunes en matière de compétences interculturelles. La tableau 3 les résume.

**Tableau 3** CLE : *Besoins de compétences interculturelles identifiés*

Besoins	Exemples
Connaissances et compétences à développer	Accéder à des formations axées sur le traitement de la clientèle issue de l'immigration.  Préparer les agents de manière plus adéquate à intervenir auprès de clients issus d'une même collectivité ethnoculturelle.
Compréhension des codes culturels	Acquérir des outils de compréhension des codes culturels de la clientèle des différentes collectivités ethnoculturelles.
Délimitation du rôle d'agent quant à la culture de l'emploi	Comprendre les rôles de l'agent quant à la représentation des codes culturels québécois auprès de la clientèle.

**Connaissances et compétences à développer.** Les participants des groupes de discussion du secteur des CLE expriment le besoin d'être soutenus dans le développement de compétences par le biais de formations spécifiques à l'intervention auprès d'une clientèle issue de l'immigration afin d'être mieux préparés à offrir leurs services.

*Accès à des formations propres au domaine de l'immigration.* Certains participants du secteur des CLE notent des carences quant aux informations mises à leur disposition pour venir en aide aux clients issus de l'immigration. Deux aspects sont évoqués : la connaissance des ressources disponibles pour aider (aussi bien dans l'employabilité que financièrement) et le manque d'information concernant leur parcours d'immigration.

En un premier temps, les participants décrivent que, selon eux, les employés des CLE ignorent les ressources qu'ils sont autorisés à fournir aux immigrants et soulignent leurs hésitations quant au traitement des demandes : faut-il valoriser un retour aux études ou l'insertion à des formations? Quelles sont les compétences acquises à l'étranger qui sont transférables au Québec? Plusieurs participants mentionnent également le sujet de la connaissance des statuts des personnes d'origine étrangère et montrent leur incertitude face au nombre de statuts possibles, à savoir « la différence entre un travailleur qualifié, un résident permanent, un immigré, un réfugié... » (P85) ou « un demandeur d'asile » (P84) ou encore un « conjoint d'un travailleur temporaire » (P84).

De plus, les participants aux groupes de discussion ajoutent la difficulté des codages administratifs qui, s'ils ne sont pas expliqués, complexifient le travail de l'agent qui ne

comprend pas le statut de son client. L'agent se retrouve donc dans une impasse et sans moyen d'aider son client de manière immédiate.<sup>14</sup> Les participants estiment qu'ils ont besoin d'être préparés et informés quant à l'administration propre au traitement de la clientèle issue de l'immigration.

Dans un second temps, les participants font part d'une absence d'accès aux informations qui concernent le parcours d'un immigrant. Une participante explique la nécessité de connaître les antécédents de l'immigrant afin de savoir quels services elle peut, ou doit, lui fournir, et comment le guider dans ses démarches d'aide sociale ou d'employabilité. Par exemple, elle évoque la nécessité de connaître le cheminement de l'immigrant et d'acquérir un outil technique permettant de connaître les ressources dont il peut bénéficier (P70).

Le manque d'information évoqué par les participants met en lumière le besoin d'être davantage informés quant aux outils à mettre à la disposition de la clientèle. L'accès à des formations et informations mises à jour, et propres au domaine de l'immigration, semble donc essentiel pour les participants. Les deux limites évoquées par les participants décrivent selon eux l'importance de développer des outils permettant de faciliter l'aide apportée aux personnes issues de l'immigration.

Les deux carences décrites par les participants du secteur des CLE, à savoir les outils qui peuvent être utilisés et l'information des parcours d'immigration, indiquent l'importance qu'ils accordent au développement d'outils permettant de faciliter l'aide apportée aux personnes issues de l'immigration.

***Meilleure préparation à l'intervention auprès d'individus issus d'une même collectivité que l'intervenant dans les CLE.*** Les discussions des trois groupes du secteur des CLE font transparaître le défi récurrent de la rencontre entre un intervenant et un client, tous deux issus de la même collectivité ethnoculturelle.

Plusieurs participants ressentent une pression de la part de certains clients issus de l'immigration. L'un confie que lorsque certains clients supposent que l'intervenant est également issu de la même collectivité ethnoculturelle, ils estiment que l'agent se montrera plus « gentil, compréhensif et indulgent » (P75). Ainsi, un sentiment d'appartenance à la même collectivité, ou au même pays d'origine, ferait selon eux, penser à certains clients qu'ils pourraient être traités de manière favorisée et ainsi obtenir une approbation plus facilement. Toutefois, les participants expliquent alors devoir rester neutres et impartiaux; il est cependant parfois plus complexe de se distancer des clients.<sup>15</sup>

À cela, une participante ajoute qu'elle a le sentiment que, pour certains cas, ce ne sont pas les clients qui affichent cette volonté, mais c'est le fait de rencontrer des personnes de son pays d'origine qui touche particulièrement l'agente. Elle décrit avoir l'impression de mieux

comprendre leur situation parce qu'elle a suivi un chemin d'immigration similaire, ayant vécu les mêmes difficultés. L'agente explique que « ce n'est pas que je vais le traiter préférentiel, mais moi j'le sens plus proche... J'aimerais l'aider » (P82). Elle parle d'un sentiment qui la dépasse et décrit que « je sais que j'ai cette idée, à travers l'information j'essaie d'faire un peu plus de recul, mais c'est plus fort que moi parfois. Je le reconnais ». L'agente décrit parfois devoir recourir à l'aide de ses supérieurs pour gérer cette situation et maintenir un détachement nécessaire dans son emploi.

L'engagement émotionnel des participants peut parfois influencer leurs interventions. En décrivant leurs sentiments, les participants des groupes de discussion veulent démontrer la nécessité d'une préparation aux rencontres où la neutralité pourrait être plus difficile à cause d'un sentiment de proximité ressenti avec les clients. Les participants se disent mal préparés à ce genre de situation; pourtant ces situations semblent un type de cas particuliers qu'il serait nécessaire d'analyser dans le cadre des formations, selon eux.

**Mieux comprendre les codes culturels.** Au fil des discussions, plusieurs participants du secteur des CLE expriment le besoin d'approfondir certaines connaissances et compétences en matière d'interculturel : apprendre certains codes culturels leur permettraient, selon eux, de mieux comprendre la situation des certains clients (P73).

Les connaissances que les participants évoquent sont axées autour de la compréhension des différences culturelles concernant la notion de temps (élastique ou fixe), les manières de communiquer (directe ou indirecte) et les habitudes gestuelles (interprétation du regard) puisque celles-ci sont comprises de manières différentes selon les codes culturels des individus. Ainsi un participant exprime, par exemple, que selon les « communautés d'appartenance »,<sup>16</sup> les individus développeraient des habitudes qu'il serait plus facile de comprendre par l'acquisition de la connaissance de ces codes culturels (P84), ou « style de pensée » (P64).

Les participants portent une attention particulière à rappeler que ces formations ne doivent pas les mener à développer des biais à l'encontre de membres de certaines collectivités ethnoculturelles, mais qu'elles doivent être des outils de compréhension bénéfiques à leur travail. Ainsi, selon certains participants, la connaissance et l'apprentissage des cultures permettrait aux intervenants d'acquérir davantage de compétences interculturelles.

Les participants expliquent que leur but est de comprendre l'existence de certaines différences ethnoculturelles afin de pouvoir les accepter et mieux les appréhender. Néanmoins, ils indiquent que les différences ethnoculturelles sont à considérer avec attention parce que les différences individuelles, liées par exemple aux traits de personnalité ou à la socialisation, influent sur l'attitude des individus. En ce sens, lorsqu'une participante parle de style de pensée, elle fait référence aux normes apprises par les individus et leurs façons de faire, un individu pouvant parfaitement se distinguer des normes de son propre groupe ethnoculturel.

**Mieux cerner les limites du rôle d'intervenant sur la culture de l'emploi.** Dans les trois groupes du secteur des CLE, des participants expliquent qu'ils ressentent une certaine incertitude quant aux limites de leur rôle d'agent d'aide. Ils expliquent que les agents des CLE représentent le gouvernement, qu'ils sont ainsi souvent, après les bureaux de l'immigration, la première instance gouvernementale rencontrée par les nouveaux arrivants : le premier contact.<sup>17</sup> Leur incertitude porte alors sur leur devoir de représentation de la culture québécoise et des normes culturelles communes sur le territoire, par rapport à celles acquises dans d'autres cultures.

Une participante explique ne pas savoir où se trouve la limite de sa compréhension face aux comportements de certains clients. Elle raconte parfois préciser, voire imposer certaines règles, indiquant aux clients « ça s'passe pas comme ça ici » (P69). Elle explique qu'elle s'interroge sur les méthodes qu'elle mobilise et l'adéquation de ses réactions dans certaines situations :

J'applique la même politique éthique qu'avec un Québécois euh un couple et j'dis au monsieur « non-monsieur, vous devez sortir ». Moi j'ai appliqué égal pour tous, mais c'est ma façon d'faire, et là dans l'cas d'un immigrant, peut-être j'ai été chanceuse, parce qu'il a accepté, parce qu'ils m'ont expliqué après qu'il aurait pu ne pas accepter pis y'aurait pu euh... Faire une plainte, y'aurait pu s'objecter, y'aurait pu faire plein d'affaires. Fait que t'sais y'a une question d'éthique : quelle orientation mon gouvernement, mon ministère veut prendre face à ça? Ça, c'est important, ça serait important de savoir jusqu'où j'peux aller là-dedans. (P69)

Une autre participante précise cette difficulté et s'interroge également sur ses fonctions et sur le rôle qu'elle joue dans la sensibilisation du client à la culture québécoise : « est-ce que c'est à nous, les responsables, d'amener les lignes générales de la société d'accueil? [...] est-ce que c'est le lieu approprié pour ça? Le cadre? Est-ce qu'on sort du contexte emploi, intégration à l'emploi? » (P62)

Sans connaissance des limites de leur rôle de premier contact aux CLE, les participants décrivent leur incertitude quant à ce qu'ils (ne) peuvent ou (ne) doivent (pas) faire avec la clientèle immigrante.

Par leurs questionnements, les participants indiquent qu'ils n'ont pas accès aux informations qui leur seraient utiles. Les participants se disent partagés entre la transmission voire l'imposition des pratiques québécoises (parmi les exemples fournis, on retrouve : le fait de parler français, de soulever le regard ou encore la séparation des couples) et le respect des pratiques ou habitudes culturelles des clients immigrants.

### 3.7 Former à l'interculturel dans les CLE

Au cours de discussions, les participants des CLE décrivent les contenus qu'ils aimeraient aborder ainsi que les formes souhaitées pour une formation en compétences interculturelles. Ces dimensions sont résumées dans le tableau 4.

**Tableau 4** CLE : souhaits de formations en interculturel

Dimensions d'une formation	Exemples
Contenus adaptés	Formation sur les différences culturelles et l'interculturel adaptée à la réalité de travail des agents.  Mise en valeur de l'entraide entre collègues lors des problèmes de communication interculturelle.
Formats pratiques et adaptés	Formation pratique et de courte durée.  Formation continue et fréquemment mise à jour.  Création d'ateliers de partage culturel entre les collègues.  Mise en place de formations sur les lieux de travail.

**Contenus souhaités : des formations adaptées à la réalité des intervenants des CLE.** Au-delà des compétences interculturelles, plusieurs participants expriment le besoin d'accéder à des formations sur les différences culturelles qui pourraient intervenir, selon eux, lors de la formation professionnelle. Ainsi, ils expliquent qu'il serait important d'ajouter une partie dédiée uniquement au bon traitement de l'interculturel dans le cadre de leur travail. Le but de cette démarche serait que cette formation soit uniforme de manière à ce que tous les nouveaux agents qui entreraient en poste soient formés d'emblée à la gestion de l'interculturel.

D'autres participants ajoutent la nécessité de créer des formations adaptées à leurs quotidiens de travail<sup>18</sup> et à leurs réalités.<sup>19</sup> En effet, ils expliquent qu'il serait intéressant de développer des approches différentes et adéquates à chacune des professions (agents de bureau, agents d'emploi, préposés, etc.), et faisant part des réalités ainsi que des différents obstacles. L'expression « proche de la réalité de travail » décrit l'importance du caractère spécifique des formations : propres aux corps de métiers des intervenants.

Les participants des CLE souhaitent recevoir des formations en adéquation avec leurs réalités de travail, spécifiques à leur corps de métier, et propres à leur centre.

**Mise en valeur de l'entraide entre collègues.** Une participante souligne le besoin, notamment face aux obstacles linguistiques, de se référer à ses collègues et aimerait pouvoir plus librement leur demander de l'aide. Valoriser la diversité culturelle des employés et leurs atouts linguistiques serait, selon elle, une réponse possible au problème de la barrière de la langue connu dans les différents centres.<sup>20</sup> Une participante parle également de son expérience et des services qu'elle rend à ses collègues lorsqu'elle peut aider, par exemple, par sa maîtrise d'une langue tierce.

Des participants informent de plus que certains bureaux pratiquent déjà l'entraide, en particulier en discutant des différents cas auxquels ils doivent faire face et en comparant leurs méthodes de manière informelle.<sup>21</sup>

**Formats souhaités : pratiques et adaptés aux CLE.** Comme évoqué précédemment, les participants du secteur des CLE ont souligné le caractère peu stimulant des formations en ligne ou des cours magistraux. Différents participants souhaitent une formation pratique portant sur l'ethnoculturel. Ils estiment qu'une telle formation permettrait une meilleure assimilation des connaissances. Une participante suggère que « faire une formation praticopratique sur les valeurs, codes culturels, ça va aider tout le monde » (P84). Elle poursuit en donnant l'exemple de l'étude de cas précis comme l'évaluation comparative, le retour aux études versus la recherche d'emploi.

Plusieurs participants suggèrent que les formations devraient être de courte durée pour ne pas leur faire perdre de temps de travail non remplacé.<sup>22</sup> Certains expriment, de manière informelle, leur préférence pour des groupes de discussion mis en place sous forme de tables rondes, parce qu'ils peuvent s'exprimer et participer plus librement. D'autres expliquent l'intérêt de la conception de cours alliant un aspect théorique avec des exemples propres à chaque poste, des études de cas, ainsi que la mobilisation de « différents exemples concrets avec différents résultats »<sup>23</sup> illustrant les réussites et les échecs des méthodes de travail.

**Formation continue.** En plus de souligner le besoin de formations, les participants ajoutent la nécessité de leur régularité pour répondre aux enjeux contemporains. Les participants soulignent l'importance, selon eux, d'adapter les formations proportionnellement à la hausse de la clientèle issue de l'immigration, expliquant que la trop longue distance temporelle entre les formations interculturelles est un obstacle à leur travail.

***Création d'ateliers de partage culturel entre les collègues.*** Allant au-delà de l'entraide mentionnée précédemment et des échanges sur la question culturelle, une participante propose l'organisation d'ateliers à thèmes ludiques et thématiques favorisant la découverte de certaines cultures. Elle explique que la diversité culturelle existante dans les bureaux peut être mise à profit, notamment par l'organisation de repas par exemple.

***Mise en place de formations sur les lieux de travail.*** Notant le manque de temps et l'absence de possibilité de remplacement des employés lors de leurs formations, plusieurs participants suggèrent que les formateurs se rendent à leurs bureaux pour former directement les intervenants. Cette méthode pourrait, selon eux, à la fois imposer la formation pour s'assurer qu'elle soit suivie par les intervenants, mais également éviter la perte d'efficacité des employés causée par les déplacements.<sup>24</sup>

### ***3.8 Conclusion***

Les participants aux groupes de discussion des secteurs des CLE s'accordent sur le constat qu'ils font face à une importante clientèle issue de l'immigration; ils éprouvent le besoin d'adapter leurs interventions à cette réalité. Les discussions font émerger le fait que les participants ont reçu peu de formations axées exclusivement sur le développement des compétences interculturelles, voire même aucune. Cette carence de formation et de sensibilisation à l'interculturel en milieu de travail engendre, selon les participants, des situations d'incompréhensions culturelles, ainsi que des malentendus qui complexifient leur travail.

Les participants issus des CLE expriment, de manière unanime, le manque de ressources pour résoudre certains des enjeux interculturels auxquels ils sont confrontés, notamment à cause d'un accès limité à l'information administrative concernant les ressources que l'intervenant peut présenter à cette clientèle particulière. Certains facteurs à la fois externes, comme la mauvaise connaissance du cheminement du marché du travail québécois, ou internes, comme l'uniformisation des méthodes d'intervention, contraignent également les interventions.

Les participants du secteur des CLE expriment certains besoins communs, notamment ceux axés sur la compréhension des codes culturels. D'une part, les participants insistent sur le besoin de mieux comprendre les différences culturelles, l'autre et sa perception. D'autre part, ils expriment vouloir mieux cerner les limites de leur rôle de premier contact avec les personnes issues de l'immigration à titre de représentant de la société québécoise qui détient ses propres codes culturels.

Dès lors, les participants du secteur des CLE rendent compte du caractère essentiel de l'intégration de nouvelles formations sur les compétences interculturelles. En ce sens, ils ont également suggéré des éléments qui devraient être inclus dans une formation aux compétences interculturelles adéquate à leur réalité de travail. Ils évoquent ainsi la mise en place de formations de courte durée, liant théorie et étude de cas pratiques, propres à leur



secteur d'intervention. Les participants soulignent l'importance de la régularité de ces formations, qui, selon eux, devraient être continues et fréquemment mises à jour, ainsi qu'accessibles dans tous les CLE et à tous les types d'intervenants.

## Références

Gouvernement du Québec. (2020). Trouver un centre local d'emploi (CLE) ou un bureau de Services Québec. Repéré à <https://www.quebec.ca/emploi/conseils-en-recherche-demploi/trouver-un-centre-local-demploi-cle-ou-un-bureau-de-services-quebec/>

Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale. (2020a). Centre spécialisé des demandeurs d'asile, des garants défaillants et des parrainés. Repéré à <https://www.mtess.gouv.qc.ca/services-a-la-clientele/centre-specialise-des-demandeurs-dasile/>

Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale. (2020b). Centres locaux d'emploi. Repéré à <https://www.mtess.gouv.qc.ca/services-a-la-clientele/centre-local-emploi/>

---

<sup>1</sup> « Moi j'dirais d'abord la langue, ça peut être une difficulté, pour entrer en relation, pour pouvoir aider l'autre faut qu'on commence par s'comprendre » (P80).

<sup>2</sup> « La diversité. Le respect de la différence. De chercher à comprendre l'autre. Observer le respect de la différence. Une ouverture à l'autre. L'échange » (P67).

<sup>3</sup> « C'est ça, c'que j'voulais dire c'est que, au niveau interculturel, c'est ça qui m'manquait. Écoute j'ai de l'expérience, j'ai toute là, j'ai une formation, j'suis solide en entrevue [...] moi, l'interculturel, je l'avais pas » (P70).

<sup>4</sup> « (P77) Un cours magistral. (P79) Qui est très théorique » (P77, P79).

<sup>5</sup> « Mais c'est pas quelque chose qui est régulier, j'sais pas si c'est quelque chose qui est dans notre... j'sais même pas si on a une offre de formation corporative, que l'personnel peut dire "moi, j'ai besoin d'cette formation-là". J'vais aller vérifier avec la collègue qui s'en occupe, je sais pas si on en a une sur les relations interculturelles. Mais c'est... à toute les quatre, cinq ans » (P69).

<sup>6</sup> « J'avais une cliente de la Syrie qui parlait juste arabe, niveau 1 en francisation, elle ne connaît personne, pas de famille... j'ai été mal prise parce que la collègue qui devait m'aider elle était pas là, finalement je me suis adressée à un agent de comptoir, mais il fallait que je parle à la chef d'équipe, parce qu'elle ne comprend pas... C'est vraiment tout une dynamique, mais on a pu le faire, et vraiment on apprécie ça encore plus » (P62).

<sup>7</sup> « Avec les immigrants... Moi euh j'ai des gens qui me r'gardent pas dans les yeux. Ça m'indispose. Pourquoi qui me r'gardent pas dans les yeux? Beh là, mon amie ici, elle m'a expliqué ça, mais moi, ça m'indispose, [...] elle vas-tu finir par me r'garder! » (P70).

---

<sup>8</sup> « Pourquoi vous fuyez le contact visuel? ». Elle dit l'écoute. C'est un signe d'écoute. Elle dit : « pour moi, dans ma culture, quand on porte attention, pis je veux vraiment me concentrer sur ce que vous dites, je regarde par terre ». Moi aussi j'pensais que c'était ça j'me disais probablement qu'elle a pas le droit, mais même pas. Je lui ai pas posé la question pour savoir. Parce que c'est déroutant t'sais nous au Québec on est habitué à un contact visuel..., pis quand la personne nous r'garde pas souvent on s'dit que c'est de la honte alors que dans ce contexte c'était pas ça. Pour elle c'était un signe d'attention, c'était pas un signe qu'elle nous écoutait pas » (P61).

<sup>9</sup> « (P84 intervient), Mais est-ce que tu as pensé qu'il y a un code culturel? Des fois ils arrivent des pays où ils ont appris à ne pas regarder une personne. (P80 reprend) C'est pour ça que c'est nommé, c'est pour ça que j'le nomme, tu comprends? (P84), Mais c'est dur de changer ça, ça fait trente ans qu'ils m'ont dit de ne pas regarder [...] (P80 reprend) Oui, mais si je le nomme j'dis pourquoi pis là il m'dit "j'suis pas à l'aise", j'vais respecter ça, pas aller au-delà du confort de de l'individu, j'respecte l'individu. Si j'sens qui m'regarde pas parce que y est pas bien j'préfère faire une évaluation qui est plus courte [...] Si la personne j'sens qu'elle est pas avec moi dans l'écoute, si c'est un gêne, pis c'est culturel, j'vais respecter ça là, j'vais pas... (P84) [...] En douceur, on a tous nos moyens, mais j'vais l'aider dans l'fond pis lui expliquer, c'est un code culturel ça le regard. On regarde, tu ne le fais pas tout de suite avec moi c'est pas grave, mais j'te prépare parce que y aura, tu vas rencontrer d'autres, tu vas rencontrer un employeur bientôt, tu vas rencontrer donc... tu vois » (P80, 84).

<sup>10</sup> « Mais euh y a une chose aussi, quelque part ils ont raison parce que la publicité qui se fait là-bas, on leur dit ça. Parce que c'est une publicité dans les années... euh.. Les années 70, qu'on appelait " la noble immigration " le Québec a ouvert ses portes à tous les professionnels francophones, donc c'est la publicité et effectivement ils arrivaient qu'ils soient médecins, qu'ils soient infirmières, ils trouvaient un emploi. O.K.? En arrivant. Mais en 1977 la loi sur la formation a changé, mais la publicité est restée, O.K.? De la publicité qu'on fait, que le Canada fait dans des autres pays, c'est ça qu'ils disent. "Vous venez et vous allez travailler dans votre domaine, y a de l'emploi pour vous". Donc, la personne arrive, elle pense vraiment que c'est le cas » (P67).

<sup>11</sup> « Y aussi les journées du Québec dans d'autres pays, en France, ou autre. Ya cette présentation que "ah on cherche des professionnels dans tel, tel domaine, dans tel métier", donc ils idéalisent les projets d'immigration. Ils se disent "wow je vais arriver je vais avoir un bon travail", etc., et quand ils arrivent [...] il faut cheminer. Il faut cheminer » (P62).

<sup>12</sup> « Les immigrants ils reçoivent pas ce genre de formation. Ça veut dire comment le Québec fonctionne? Comment dans la culture québécoise... le fait de dire bonjour... » (P75).

<sup>13</sup> « D'ailleurs il y avait, il y a un programme extraordinaire, qui est euh... crédité par le ministère de l'Immigration, qui s'appelle "Objectif Intégration". C'est une session de huit modules qui se donnent en quatre jours. Puis, si j'ai une proposition à faire ... on est pas encore là. C'est aux nouveaux arrivants. C'est vraiment les nouveaux arrivants, ils arrivent à l'aéroport, ils sont déjà convoqués à cette session, mais sur une base volontaire

---

malheureusement. La majorité, après avoir terminé cet atelier, nous disent "pourquoi ils nous obligent pas? Parce qu'on prenait pas ça au sérieux.". Donc ça ça peut être une solution » (P84).

<sup>14</sup> « Monsieur j'comprends, j'comprends, mais c'est quoi votre statut? À l'aéroport on vous a donné un document? » Pis là il te sort le IMM1450 j'sais pas moi quel chiffre, qui a pleins de codes intérieurs C00... Mais comment je decode ça moi? Le système il me dit c'est ça, ça, ça ou ça... Puis le papier qu'il a devant moi y a aucun code qui correspond dans le système. Euh... mais je sais que si j'entre quelque chose, ce que je vais rentrer va avoir une incidence sur le service qui va être rendu » (P75).

<sup>15</sup> « Pour avoir discuté avec d'autres collègues aussi d'origine, des nouveaux arrivants, immigrants. Parfois ils ont de la difficulté de rencontre avec des gens du même pays. C'est pire même pour eux, parce que parfois ils trouvent confiance, le client se prend, pense que "oh ça va du même pays ça va bien se passer il va accepter ma demande", mais pas forcément! Donc le fait de marquer une distance euh parfois c'est pas facile parce qu'on vient du même pays, de la même culture, parce que le vécu, pour la prise de décision parfois, tu dois rester objectif, professionnel pour que la personne comprenne que non moi c'est mon rôle de représentant du ministère là » (P62).

<sup>17</sup> « Moi je pense que oui, que nous, comme personnes qui sont, on est comme en premier contact avec les personnes, il faut être formés, pour avoir la conscience » (P83).

<sup>18</sup> « C'est une formation plus globale, générale, qui est nécessaire, mais faut que notre ministère mette autre chose aussi, qu'est plus dans l'quotidien, comme gouvernement, comme représentant de l'État, comment on s'adapte à nos clients. Fait qu'il faut qu'y ait différents types de formations... » (P69).

<sup>19</sup> « Et applicables, à notre réalité à nous. L'intervention oui pour des agents d'emploi, mais y a aussi des agents de bureaux, des préposés, ça dépend beaucoup des réalités, parce que c'est pas le même cadre, c'est pas le même emploi, la description de l'emploi n'est pas pareille, donc c'est sûr que ça serait intéressant d'avoir un cours ...un peu différent pour chacun, [...] les exemples seraient différents par rapport à qui on a dans le cours. Puis adapté vraiment, c'est ça, comme tu prends ce cours-là pis tu vas pas le donner à des comptables...ça s'adresserait pas vraiment à des comptables, faudrait que ça s'adresse à la clientèle que la personne a devant soi, donc des agents de bureau, des agents d'emploi, ou des préposés » (P77).

<sup>20</sup> « Est-ce qu'il peut avoir cette ouverture de s'adresser plus facilement à nos collègues pour s'entraider, parce que ce qu'on a ici c'est la diversité culturelle, c'est une richesse » (P62).

<sup>21</sup> « [...] moi j'suis chanceuse j'trouve parce que j'ai des agents qui ont un bagage culturel complètement différent du mien, fait que c'est l'fun d'échanger dans c'temps là.... Fait que ça on le fait de façon très informelle là, tous les jours, tout le temps » (P80).

---

<sup>22</sup> « Bah la surcharge de travail puisque, il y a certains CLE où on est surchargés, puisque si vous venez avec des choses, des cours magistraux, qu'ils ne m'aident pas... bah j'ai perdu, moi perdre la moitié de la journée ... (P78). Vous n'êtes pas remplacés, c'est ça qu'y faut dire, on est pas remplacés » (P78).

<sup>23</sup> « Moi je leur montrerai des exemples, différents exemples avec différents résultats tu vois. C'est comme: c'est quoi les résultats que tu peux obtenir de t'asseoir avec ton client pis de dire "j'ai besoin de ça à et ça. Et si tu me donnes pas ça je ne peux pas t'aider" » (P68).

<sup>24</sup> « (P77) Bah t'sais d'aller donner de la formation sur place, sauf que tu peux pas donner d'la formation à tout le monde sur place. Parce que faut que t'as ta prestation de services à faire. Donc tu peux juste avoir quelques individus. (P78) Ou peut-être faire en demi-journée t'sais, un groupe en avant midi, un autre en après-midi, tout dépendamment le temps de la formation » (P77, 78).

