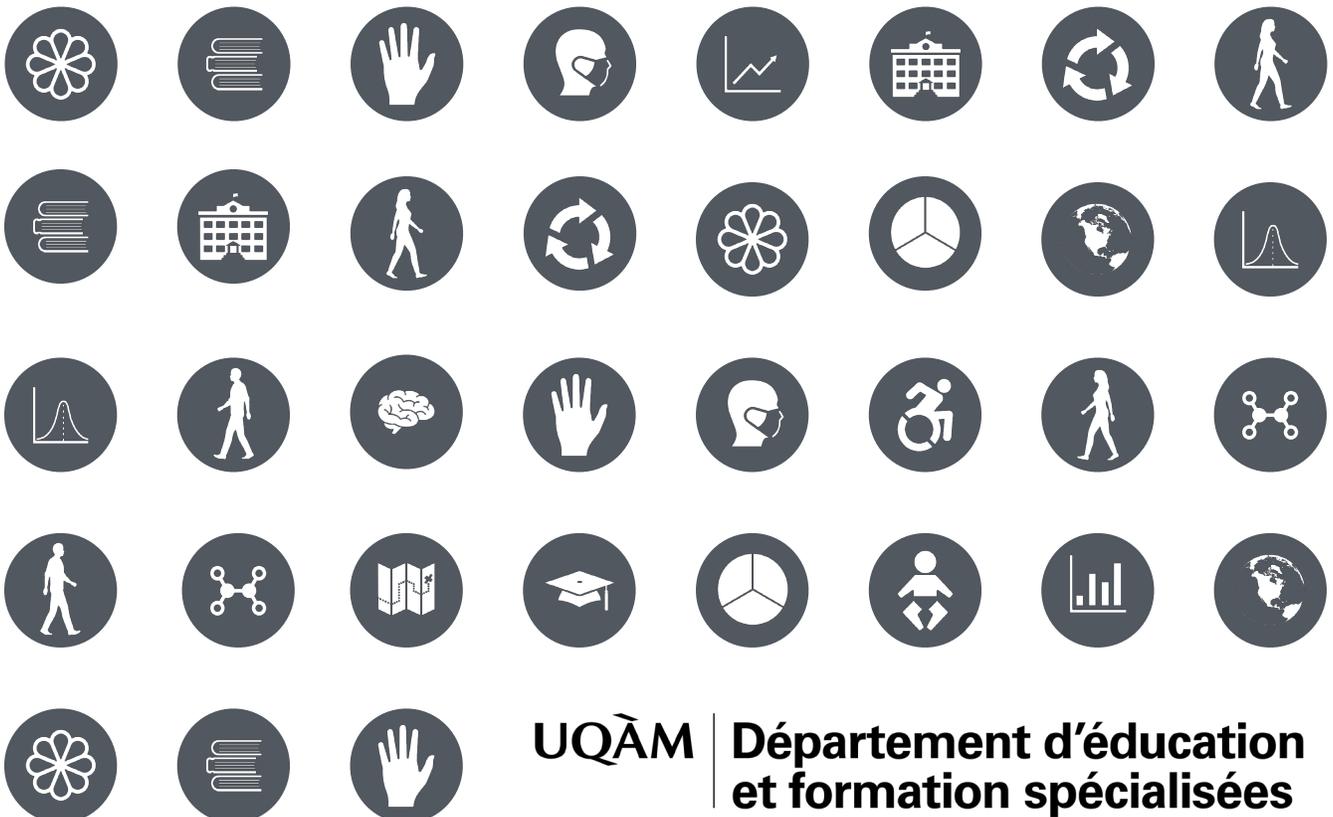




observatoire
compétences-emplois

ÉVALUATION DES EFFETS DU PROJET CONTINUUM-ENTREPRISE

RAPPORT DE SYNTHÈSE



UQÀM | Département d'éducation
et formation spécialisées

ÉQUIPE DE RECHERCHE

OBSERVATOIRE COMPÉTENCES-EMPLOIS

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL (UQAM)

Professeur

Yves Chochoard

Auxiliaires de recherche

Joëlle Didone Arseneau

Isabelle Dubois

Isabelle Venne

Alexandre Vinet

Martin Wolfe



COORDONNÉES

Observatoire compétences-emplois

Université du Québec à Montréal

Département Éducation et formation spécialisées

Pavillon Paul Gérin-Lajoie

Local N-5920

1205, rue Saint-Denis

Montréal (Québec)

Canada H2X 3R9

ADRESSE DE CORRESPONDANCE

chochoard.yves@uqam.ca

Mars 2022

ISBN 978-2-923309-09-5 (PDF)



REMERCIEMENTS

Ce rapport présente les résultats d'une étude réalisée en collaboration avec le Réseau des services spécialisés de main-d'œuvre à l'attention du Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Il a obtenu le certificat éthique n° 425_e_2020 délivré par le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec les êtres humains (CIEREH) de l'UQAM.

Nous remercions toutes les personnes qui ont participé à l'étude. Vous nous avez accueillis chaleureusement. Grâce à votre disponibilité, nous avons pris plaisir à mener cette recherche.

SYNTHÈSE

Contexte

Le Réseau des services spécialisés de main-d'œuvre (ci-après RSSMO) a conduit sur trois ans (2018-2021) le projet Continuum-Entreprise, un programme qui visait l'intégration et la rétention en emploi de personnes rencontrant des obstacles à l'insertion sur le marché du travail. L'accompagnement des participants se réalisait en trois étapes : une évaluation à l'entrée du projet, 35 à 52 heures de formation sur les compétences clés et un plan d'intégration à l'emploi sur 12 semaines. Après avoir obtenu un poste, le participant était accompagné dans ses premières semaines de travail. Le projet Continuum a permis d'établir plus de 400 jumelages participant-entreprise en collaboration avec 12 organismes d'aide en emploi situés dans 5 régions administratives du Québec.

Objectifs et Méthodologie

Ce rapport fait état d'une recherche qui avait pour but d'évaluer les apports du projet Continuum-Entreprise pour les participants et les employeurs. L'étude poursuivait trois objectifs. Premièrement, pour évaluer les effets de la formation sur les compétences clés, un questionnaire en ligne a été soumis aux participants de la deuxième et de la troisième année

du programme. Il a été construit en suivant les huit étapes de la méthode développée par Gilles *et al.* (2007) afin d'associer des éléments de compétence à chaque module de formation. Ces éléments furent évalués par les participants eux-mêmes à leur entrée et plusieurs mois après la fin de la formation. Deuxièmement, pour évaluer les apports de l'accompagnement, des entrevues téléphoniques ont été menées auprès d'un échantillon composé de 11 conseillères et de 30 participants qui ont obtenu un emploi. Les conseillères ont été invitées à décrire leurs implications auprès des participants ainsi que de leur collaboration avec les entreprises. Quant aux participants, ils témoignèrent de leur parcours scolaire et professionnel, de leurs motivations vis-à-vis du projet, de la qualité de l'accompagnement reçu et de leur adaptation à leur nouvel emploi. Troisièmement, pour évaluer les apports du projet pour les entreprises, un questionnaire téléphonique fut soumis à 67 employeurs. Ce dernier était composé de questions ouvertes et fermées sur le profil de l'entreprise, les caractéristiques de l'emploi offert, les motifs de participation au projet, les mesures d'intégration du participant, les apports de l'accompagnement et sur la pertinence d'une participation à un tel projet en période de pandémie.

Profil des participants

Douze organismes d'intégration à l'emploi, établis dans cinq régions du Québec et en affaires depuis plus de 25 ans, ont pris part au lancement du projet Continuum-Entreprise. La clientèle desservie par ces organismes était

habituellement composée de femmes, de jeunes, de nouveaux arrivants, de personnes judiciarisées et d'adultes éloignés du marché du travail. Les conseillères de neuf organismes ont pris part à l'étude. Elles occupaient un poste de directrice générale, de conseillère en emploi, de chargée de projet, de conseillère d'orientation, d'intervenante jeunesse ou conseillère en développement professionnel. Elles avaient comme mandat d'animer la formation sur les compétences clés et d'accompagner les participants dans leur démarche de recherche d'emploi et d'intégration en entreprise.

Trente personnes en emploi qui ont pris part au projet Continuum-Entreprises ont été rencontrées. Ce groupe était majoritairement composé de femmes (67 %) âgées de 20 à 59 ans. Plus de la moitié des participants (57 %) étaient issus de l'immigration et présentaient un niveau de scolarité légèrement supérieur à celui des participants d'origine québécoise. Même si trouver un emploi était le premier motif de participation au programme, les buts poursuivis par les personnes issues de l'immigration étaient différents de ceux des personnes d'origine québécoise. Les premières voulaient avant tout connaître le fonctionnement du marché du travail québécois et bénéficier d'un accompagnement pour la recherche d'emploi. Les secondes recherchaient davantage du soutien pour effectuer un retour au travail (p. ex., après une longue absence ou après un déménagement) ou pour se maintenir en emploi. L'analyse des données fournies par le RSSMO a fait ressortir que chaque personne faisait face à au moins trois obstacles à leur intégration ou à leur maintien en emploi. Les personnes issues de l'immigration rencontraient notamment des problèmes de discrimination, présentaient un manque d'expérience du marché du travail québécois, un faible degré d'autonomie ou

exprimaient une absence de soutien social. Les personnes d'origine québécoise étaient confrontées à un manque de confiance en eux, à une perception négative des chances de réussite d'une formation, à la pauvreté, à des problèmes de comportement ou de santé. Enfin, quelques participants ont mentionné un manque de soutien financier durant la période de formation, malgré l'existence de solutions dans ce domaine.

Les 67 entreprises qui ont participé à l'étude œuvraient dans divers secteurs d'activités. Le commerce du détail, l'économie sociale et l'action communautaire, les technologies de l'information et des communications et le transport étaient les secteurs les plus représentés. Plus de la moitié des entreprises (41) étaient situées dans la région de Montréal et la plupart d'entre elles ont embauché un seul participant. Elles ont essentiellement offert un emploi à plein temps (95 %), à durée indéterminée (80 %), en journée et durant la semaine (85 %). La rémunération horaire offerte aux participants était habituellement inférieure à 20 \$, même si 18 % d'entre eux ont reçu une rémunération située entre 20 \$ et 30 \$ et deux autres, une rémunération supérieure à 35 \$ de l'heure. Au moment des entrevues, 22 % des participants avaient évolué au sein de leur entreprise en changeant de poste depuis leur embauche. Presque toutes les organisations avaient mis en place des mesures d'intégration complémentaires à celles proposées dans le projet, telles qu'un accompagnement individualisé du nouvel employé, la présentation des règles de fonctionnement internes, l'introduction au milieu de travail ou des réunions d'équipe spécifiques. Elles avaient également instauré des mesures de maintien en emploi qui pouvaient prendre la forme d'un ajustement régulier des salaires, de distribution d'avantages sociaux, d'un environnement de

travail sain, de mesures de conciliation travail-famille ou encore d'un plan de développement des compétences. Quatre grands motifs ont poussé les entreprises à participer au programme : 43% d'entre elles voulaient combler un manque de main-d'œuvre, 29% étaient attirées par la subvention salariale, 16% y voyaient l'accomplissement d'une mission sociale et 12% souhaitaient bénéficier des mesures prévues pour l'accompagnement et le développement des compétences de leur futur employé.

Apports pour les participants

L'étude met en évidence cinq effets associés à la période de formation. L'analyse des questionnaires confirme un développement des compétences clés entre le début de la formation et la période d'accompagnement, et ce sur les quatre familles de compétences évaluées. L'effet semble plus marqué du côté du groupe de personnes formées québécoises que de celui des participants issus de l'immigration, bien que la petite taille des échantillons ne permette pas de conclure à une différence significative entre les deux groupes. On peut y voir un apport supplémentaire de la formation sur la confiance et l'estime de soi des participants québécois. De plus, on constate une diminution de l'hétérogénéité des scores au terme de la formation, et ce sur toutes les familles de compétences. Cela signifie qu'elle a contribué à réduire la disparité de niveaux dans les deux groupes de participants. En complément, les entrevues ont permis de mieux comprendre plusieurs apports de la période de formation. Sur le plan personnel, une meilleure estime de soi, une chance de briser l'isolement et l'assimilation des lois et des normes du travail sont les trois apports psychologiques et sociaux

relevés par les participants et les conseillères-formatrices rencontrées. Ces apports ont été rendus possibles par les échanges intégrés à presque toutes les activités d'apprentissage ainsi que par l'écoute et l'aide fournies par les conseillères durant toute la formation. Les participants ont réalisé que d'autres personnes vivaient les mêmes défis, ce qui a amélioré leur perception de leur propre valeur. En synthèse, la première période du programme leur a permis de mieux se connaître.

La période de transition fut marquée par quatre apports. Avant leur entrée dans le programme, la majorité des participants avaient déjà essayé de trouver un emploi par eux-mêmes, sans succès. Ils ont souligné à quel point le support et l'accompagnement offert avaient joué un rôle important pour garder le moral durant la recherche d'emploi. La notion de « partenariat » ressortit souvent des échanges. Les conseillères ont avant tout agi comme des coachs pour aider les participants à devenir autonomes dans leur recherche. L'analyse démontre aussi que les participants ont acquis des éléments de compétence utiles au démarchage auprès des entreprises. Les apports les plus marqués ont porté sur la capacité à établir une stratégie de recherche d'emploi en s'inspirant des discussions de groupe et les cas réels vus en formation, à mettre à jour son CV à partir des recommandations de la conseillère et à préparer l'entretien d'embauche, parfois grâce aux simulations organisées en amont.

Cinq effets caractérisent la période d'intégration. Une fois l'emploi décroché, chaque conseillère propose un suivi formel de 12 à 24 semaines au participant ainsi qu'à son employeur. Des rencontres « de maintien en emploi » consistaient en des réunions facultatives, en dyade (avec le participant) ou en triade (avec le participant et son employeur), afin de rédiger un plan d'intégration et de contrôler le bon développement d'éléments de compétences essentiels à l'intégration dans le milieu de travail. La mesure réalisée

par le RSSMO démontre un renforcement des compétences clés durant la période. De nombreux participants ont aussi souligné l'utilité d'adopter les bons comportements et ont mentionné que le programme avait largement abordé la collaboration et la communication au sein d'une équipe et la nécessité d'une adaptation à la culture de travail de l'entreprise. Enfin, plusieurs d'entre eux ont souligné les interventions des conseillères pour dépasser certaines difficultés d'intégration, tels que des conflits au sein des équipes de travail.

Apports pour les employeurs

Les entreprises ont elles aussi bénéficié de la première période du programme. Premièrement, elle leur a permis de diffuser des offres d'emploi dans le réseau de conseillères. Grâce à la collaboration, l'employeur gagnait du temps de recrutement, approfondissait ses connaissances sur le programme et se faisait une meilleure idée du profil des candidats qui postuleraient par ce biais. Quant à la conseillère, la collaboration lui permettait de bien saisir les attentes de l'employeur et d'orienter les participants vers les postes correspondant le mieux à leur profil. La présélection des candidats à accepter dans le programme, qui fut opérée par les conseillères, est un autre apport pour les entreprises. Cette sélection tenait compte des besoins spécifiques des employeurs, a augmenté les probabilités de placer des candidats dans les entreprises. En outre, une part non négligeable des employeurs interrogés (16%) ont mentionné que le projet les a aidés à réaliser leur mission sociale, en offrant une seconde chance à des personnes qui présentaient des difficultés d'intégration ou en proposant des places de travail aux habitants de leur région, par exemple.

La période de transition permet de soutenir les entreprises dans leurs activités de recrutement :

près de 42% des employeurs interrogés ont mentionné que la difficulté à trouver de la main-d'œuvre qualifiée avait été un des motifs majeurs de participation au projet. Ils ont attesté de la capacité des conseillères à ramener vers eux des personnes qui détenaient les compétences requises, parlant même quelquefois de profils rares, de candidats très qualifiés, de talents. En complément, les conseillères ont effectué une évaluation de l'adéquation compétences-emploi (person-job fit). En ce qui concerne les participants, cette analyse permet d'améliorer l'arrimage entre les compétences détenues et celles requises sur le poste de travail convoité. Du côté des employeurs, l'analyse permet de transmettre des candidats avec le profil attendu. Elle portait sur les tâches à réaliser, les attentes, les valeurs et la culture de l'entreprise.

Concernant la période d'intégration, plusieurs employeurs à la tête de PME ou d'entreprises en démarrage ont souligné l'aide reçue pour combler un besoin de la main-d'œuvre en contexte de pénurie. Plusieurs d'entre eux ont relevé l'apport du nouveau salarié au capital compétence de leur entreprise et certains ont même parlé de coups de cœur et de ressources inestimables. À contrario, quelques employeurs ont vécu l'expérience opposée, car le participant n'avait pas les compétences nécessaires pour accomplir le travail. L'analyse des plans d'intégration atteste de cet apport et de la pertinence des compétences développées durant le programme. De plus, Continuum-Entreprise entraîna une augmentation des revenus de l'entreprise. L'impact économique fut direct pour 16 % des entreprises interrogées, cet impact provenant de l'apport du nouvel employé aux processus de production de biens ou de services fournis aux clients. Un impact indirect fut perçu par 18% des entreprises, lié à la réalisation de nouveaux projets ou à l'économie de frais d'embauche, par exemple. Rarement (dans 3% des cas), les employeurs ont mentionné une baisse de leurs revenus, du fait d'erreurs commises par l'employé ou de départs prématurés.

L'attractivité de la subvention salariale offerte par Services Québec a représenté un avantage non négligeable pour 29 % des employeurs qui ont participé à l'étude. Plusieurs entreprises ont mentionné que le paiement de la moitié du salaire du nouvel employé pendant 12 à 24 semaines leur a permis de prendre plus de temps pour le former. Enfin, les employeurs furent globalement très satisfaits des interventions des conseillères pour soutenir l'intégration du nouvel employé. En conséquence, la grande majorité d'entre eux (83 %) ont affirmé qu'ils recontacteraient la conseillère dans le cadre d'un nouveau recrutement.

Principaux constats

- Les trois périodes du projet sont complémentaires. Plusieurs effets apparus au début ont été renforcés durant les périodes suivantes et des retombées constatées en fin de programme sont les conséquences d'actions posées antérieurement par les conseillères.
- La formation sur les compétences clés est une plus-value du projet. Elle développa adéquatement les compétences nécessaires à la recherche et au maintien en emploi. Elle brisa l'isolement des participants, agit sur la valorisation et la confiance en soi et fit découvrir la culture du travail au Québec. Tous ces apprentissages furent nécessaires aux apports observés durant les périodes de transition et d'intégration.
- Chaque situation d'accompagnement est unique. La flexibilité, la créativité et la rapidité de réaction des conseillères leur ont permis de s'adapter aux particularités et attentes de chacun, de répondre aux besoins spécifiques des entreprises, de faire face aux imprévus rencontrés durant le programme ainsi qu'à la pandémie qui est venue bouleverser les méthodes de travail.
- Les réseaux établis avec les entreprises par les conseillères furent une valeur ajoutée du programme, car ils ont augmenté les chances de succès de l'intégration en emploi.
- Les employeurs ont perçu Continuum-Entreprise comme un programme à la carte », où chacun prenait ce dont il avait besoin. Certains employeurs s'impliquèrent à toutes les étapes du projet, d'autres eurent peu de temps à y consacrer.

Recommandations

Ces constats nous amènent à formuler sept recommandations :

- Favoriser la formation de groupe sur les compétences clés afin de maintenir les effets positifs du partage d'expériences et des rétroactions entre les participants.
- Accompagner chaque participant par une seule et même conseillère.
- Ouvrir la formation aux nouveaux employés de différentes entreprises.
- Maintenir la latitude décisionnelle des conseillères, notamment dans le démarchage auprès des entreprises, le contenu pédagogique enseigné, le rythme de la formation, l'autonomie accordée au participant dans ses démarches de recherche d'emploi, la préparation des entretiens d'embauche, les activités de soutien à l'intégration, la durée et le mode d'accompagnement dans le maintien en emploi. On pourrait aussi imaginer des solutions pour maintenir la continuité des services en cas d'imprévus, par exemple, lorsqu'un participant déménage dans une autre région ou s'il est engagé par une entreprise qui ne fait pas partie du projet.
- Inciter les entreprises à prendre part aux rencontres en triade par exemple au moyen d'une campagne de sensibilisation à l'attention des entreprises ou d'une formation sur « l'approche employeur » destinée aux conseillères pourrait soutenir cette campagne.

- Informer régulièrement les agents de Service Québec des spécificités du programme afin d'éviter les blocages administratifs et faciliter le soutien financier accordé aux entreprises et aux participants.
- Formuler des indicateurs d'impact intermédiaires, adaptés aux situations uniques. Du côté des participants, il pourrait s'agir d'une évaluation des apprentissages à l'issue de la formation, d'une mesure de la mise en pratique de ces apprentissages ou de la fréquence des rencontres entre le participant et la conseillère. Du point de vue des entreprises, on pourrait imaginer une mesure de leurs participations aux différentes phases du projet, l'évaluation des économies de coûts associées au recrutement et à l'embauche d'un nouvel employé ou l'estimation d'un gain de productivité lié au travail du participant durant la phase d'intégration.

ou le maintien en emploi de plusieurs d'entre eux. Concernant la participation aux activités de formation prévues dans le programme, des participants ont dû quitter la formation sur les compétences clés faute de moyens technologiques pour continuer à la suivre à distance. Le processus de recherche d'emploi a également été impacté. Plusieurs participants qui venaient de terminer la formation et qui étaient entrés dans les processus d'entrevues ont témoigné d'un processus de recrutement temporairement suspendu. Malheureusement, quelques participants qui se trouvaient dans les dernières étapes du projet Continuum-Entreprise ont perdu leur emploi. Les conseillères interrogées ont remarqué que cette situation avait touché principalement les femmes, notamment du fait de la fermeture des garderies et des écoles.

Mais les conseillères ont su s'adapter à la situation. Elles ont continué à former les participants et à offrir du soutien aux employeurs en numérisant les documents, en organisant les séances de groupe sur des plateformes de visioconférence, en enregistrant les simulations et en réalisant les activités d'accompagnement à distance. Ainsi, malgré la pandémie, le programme Continuum-Entreprise vient d'entrer dans sa quatrième année.

Conséquences de la pandémie

Pour conclure, quelques mots sur les effets de la pandémie sur le projet Continuum-Entreprise. Les résultats du questionnaire adressé aux 67 entreprises participantes indiquent que l'impact sur les entreprises fut relativement limité. Un quart d'entre elles ont dû fermer provisoirement leurs portes en raison de la pandémie et 10% en partie seulement lors des périodes de confinement plus sévères. Au niveau des ressources humaines, 85% des entreprises ont répondu que la pandémie n'avait pas impacté leurs activités d'embauche. Seules quelques-unes se sont vues dans l'obligation de ralentir leurs activités et d'effectuer des mises à pied. Cependant, les mesures de confinement ont eu un impact sur la disponibilité des employeurs à participer aux activités d'accompagnement offertes par les conseillères.

Du côté des participants, la pandémie a eu un impact sur la formation, la recherche d'emploi

TABLE DES MATIÈRES

	SYNTHÈSE	IV
1	CONTEXTE	2
	1 PROJET CONTINUUM-ENTREPRISE	2
	2 OBJECTIFS DE LA RECHERCHE	3
2	MÉTHODOLOGIE	6
	1 ÉVALUER LES EFFETS DE LA FORMATION SUR LES COMPÉTENCES CLÉS	6
	2 ÉVALUER LES APPORTS DE L'ACCOMPAGNEMENT EN EMPLOI	8
	2.1 ENTREVUES AVEC LES CONSEILLÈRES EN EMPLOI	9
	2.2 ENTREVUES AVEC LES PARTICIPANTS	9
	3 ÉVALUER LES APPORTS POUR LES EMPLOYEURS	10
	3.1 ENTREVUES TÉLÉPHONIQUES	10
	3.2 PLANS D'INTÉGRATION ET FICHES D'ÉVALUATION	10
3	PROFIL DES PARTICIPANTS À L'ÉTUDE	14
	1 CONSEILLÈRES RENCONTRÉES	14
	1.1 ORGANISMES IMPLIQUÉS DANS CONTINUUM-ENTREPRISE	14
	1.2 PROFIL DES CONSEILLÈRES	14
	2 PARTICIPANTS DE CONTINUUM-ENTREPRISE RENCONTRÉS	15
	2.1 ÂGE	15
	2.2 NIVEAU DE SCOLARITÉ	15
	2.3 MOTIFS DE PARTICIPATION	15
	3 ENTREPRISES INTERROGÉES	18
	3.1 SECTEURS D'ACTIVITÉS	18
	3.2 IMPLICATION DANS CONTINUUM-ENTREPRISE	18
	3.3 PRATIQUES D'INTÉGRATION ET DE MAINTIEN EN EMPLOI	19
4	APPORTS POUR LES PARTICIPANTS	25
	1 EFFETS ASSOCIÉS À LA PÉRIODE DE FORMATION	25
	1.1 DÉVELOPPER DES COMPÉTENCES CLÉS	25
	1.2 AMÉLIORER SON ESTIME DE SOI	28
	1.3 BRISER L'ISOLEMENT	30
	1.4 MIEUX SE CONNAÎTRE	31
	1.5 ASSIMILER LES LOIS ET LES NORMES DU TRAVAIL	32

2	EFFETS ASSOCIÉS À LA PÉRIODE DE TRANSITION	32
2.1	GARDER LE MORAL DURANT LA RECHERCHE D'EMPLOI	32
2.2	ÉTABLIR UNE STRATÉGIE DE RECHERCHE D'EMPLOI	34
2.3	PRÉPARER ET SIMULER DES ENTRETIENS D'EMBAUCHE	35
2.4	RÉDIGER UN CV	36
3	EFFETS ASSOCIÉS À LA PÉRIODE D'INTÉGRATION	37
3.1	RENFORCER LES COMPÉTENCES CLÉS	37
3.2	ADOPTER LES BONS COMPORTEMENTS	38
3.3	COLLABORER ET COMMUNIQUER AU SEIN D'UNE ÉQUIPE	39
3.4	S'ADAPTER À LA CULTURE DU TRAVAIL AU QUÉBEC	40
3.5	DÉPASSER LES DIFFICULTÉS D'INTÉGRATION	41
5	APPORTS POUR LES ENTREPRISES	44
1	EFFETS ASSOCIÉS À LA PÉRIODE DE FORMATION	45
1.1	DIFFUSER DES OFFRES D'EMPLOI DANS LE RÉSEAU	45
1.2	PRÉSÉLECTIONNER DES CANDIDATS	46
1.3	RÉALISER LA MISSION SOCIALE DE L'ENTREPRISE	46
2	EFFETS ASSOCIÉS À LA PÉRIODE DE TRANSITION	47
2.1	SOUTENIR LE RECRUTEMENT	47
2.2	ÉVALUER L'ADÉQUATION COMPÉTENCES-EMPLOIS	48
3	EFFETS ASSOCIÉS À LA PÉRIODE D'INTÉGRATION	49
3.1	COMBLER UN BESOIN DE MAIN-D'ŒUVRE	49
3.2	AUGMENTER LES REVENUS DE L'ENTREPRISE	51
3.3	ACCÉDER À LA SUBVENTION DE SERVICES QUÉBEC	52
3.4	SOUTENIR L'INTÉGRATION D'UN NOUVEL EMPLOYÉ	53
6	CONSÉQUENCES DE LA PANDÉMIE	60
1	IMPACTS SUR LES PARTICIPANTS	60
2	IMPACTS SUR LES ENTREPRISES	61
3	IMPACTS SUR LE DÉROULEMENT DE LA FORMATION	62
	CONCLUSION	64
	PRINCIPAUX CONSTATS	64
	RECOMMANDATIONS	66
	RÉFÉRENCES	68

LISTE DES TABLEAUX

1. MÉTHODES MOBILISÉES EN FONCTION DE L'OBJECTIF DE RECHERCHE	6
2. PRINCIPAUX OBSTACLES POUR INTÉGRER LE MARCHÉ DU TRAVAIL	17
3. TAILLE D'EFFET DE LA FORMATION	27
4. GAIN RELATIF MOYEN PRODUIT PAR LA FORMATION	28
5. ÉVOLUTION DE L'HÉTÉROGÉNÉITÉ DES SCORES SUITE À LA FORMATION	28
6. DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DURANT L'INTÉGRATION EN EMPLOI	37

LISTE DES FIGURES

1. ÉTAPES DE LA MÉTHODE D'ÉVALUATION DE GILLES ET AL. (2017)	7
2. RÉPARTITION DES 30 PARTICIPANTS AUX ENTREVUES PAR CLASSE D'ÂGE	15
3. RÉPARTITION DES 30 PARTICIPANTS AUX ENTREVUES SELON L'ORIGINE ET LE NIVEAU DE SCOLARITÉ	16
4. MESURES D'INTÉGRATION EN EMPLOI	19
5. MESURES DE MAINTIEN EN EMPLOI	20
6. APPORTS DE CONTINUUM-ENTREPRISE POUR LES PARTICIPANTS	24
7. SCORES MOYENS DU GROUPES DE PERSONNES FORMÉES QUÉBÉCOISES	25
8. SCORES MOYENS DU GROUPES DE PERSONNES FORMÉES ISSUES DE L'IMMIGRATION	26
9. APPORTS DE CONTINUUM-ENTREPRISE POUR LES ENTREPRISES	44
10. ÉVALUATION DES COMPÉTENCES PAR LES EMPLOYEURS	49
11. POURCENTAGE D'EMPLOYEURS SATISFAITS VIS-À-VIS DES ACTIVITÉS DES CONSEILLÈRES	55

CONTEXTE

Le Réseau des services spécialisés de main-d'œuvre (RSSMO) regroupe 49 organismes à but non lucratif qui sont accrédités et présents dans 14 régions administratives du Québec. La mission première de ses membres est le développement de l'employabilité visant l'intégration, la réintégration et maintien en emploi de personnes ayant des difficultés

d'insertion socioprofessionnelle. Ses membres offrent des services spécialisés de qualité, favorisant ainsi l'intégration durable en emploi des personnes. À ce titre, le RSSMO réalise plusieurs projets, à Montréal et en régions, tels que le Projet d'intervention spécialisée ou le Projet Formation - Intégration - Travail (FIT).

1.1

Projet Continuum-Entreprise

Le projet Continuum-Entreprise vise l'intégration et la rétention en emploi de futurs travailleurs par de la formation sur les compétences clés et de l'accompagnement en triade (employé-employeur-conseiller en emploi) ou en dyade (employé-conseiller). Il établit des jumelages entre des personnes qui rencontrent des obstacles persistants à l'intégration en emploi et des entreprises qui éprouvent des difficultés d'embauche et de rétention du personnel. Durant trois ans, le projet a permis d'établir plus de 360 jumelages.

Continuum-Entreprise intègre des étapes de démarchage auprès des entreprises, l'étude de postes offerts et l'accompagnement dans le processus de recrutement et d'intégration. L'accompagnement s'appuie sur une évaluation à l'entrée dans le projet, sur 35 à 52 heures de formation et sur l'établissement d'un plan d'intégration dans l'entreprise d'au moins 12 semaines. Un suivi est réalisé par un conseiller afin de trouver des solutions aux difficultés qui se présentent dans l'intégration et le maintien

en emploi. Une mesure est faite 12 et 24 semaines après la date d'entrée en poste par les conseillers du RSSMO. Le projet Continuum-Entreprise est évalué en interne, par le RSSMO, de plusieurs manières.

- *L'intégration du participant dans l'entreprise est une première dimension évaluée. Elle repose sur la capacité de ce dernier à mobiliser en emploi des ressources liées à des compétences clés (p. ex., la motivation, le respect des normes de qualité, la collaboration, etc.). En complément, l'évaluation porte sur la capacité du participant à satisfaire les exigences et les attentes de l'employeur. La mesure s'appuie sur des d'objectifs d'intégration définis au moment de la signature du contrat entre l'entreprise, l'employé et le conseiller en emploi.*
- Une seconde dimension est évaluée par les conseillers en emploi du RSSMO. Il s'agit de *la satisfaction des participants et des entreprises vis-à-vis du projet*. En fin

de parcours, un questionnaire de satisfaction permet de recueillir les réactions des participants par rapport à la durée du projet, au soutien reçu, à l'encadrement du responsable d'intégration dans l'entreprise ou aux relations avec les collègues, par exemple. Un questionnaire analogue est remis à l'employeur. Ce dernier apprécie les capacités du participant (p. ex., niveau de communication orale et écrite, respect des règlements, facilité d'adaptation) et son attitude

sur la place de travail (p. ex., intérêt, assiduité, ponctualité). Il évalue aussi, de manière globale, les avantages retirés du projet.

- Une troisième évaluation s'intéresse à *la mise en œuvre du projet*. Elle porte sur le milieu de travail. À la fin du programme, le conseiller rédige une évaluation écrite sur des aspects tels que le respect du plan d'intégration, l'encadrement fourni à l'employé ou les possibilités d'emploi, par exemple.

1.2

Objectifs de la recherche

La présente étude est complémentaire aux évaluations réalisées par le RSSMO. Elle a pour but d'évaluer les effets, apports et retombées du projet Continuum-Entreprise. Elle se décline en trois objectifs spécifiques :

1. *Évaluer les effets de la formation sur les compétences clés*. Les effets évalués correspondent aux apprentissages et aux changements de comportements au travail des participants au projet Continuum-Entreprise. Grâce à un questionnaire, nous avons mesuré l'acquisition de connaissances, de savoir-faire (compétences professionnelles et compétences-clés en emploi) et les changements d'attitudes (compétences personnelles et sociales) des participants aux deuxième et troisième années du projet.
2. *Évaluer les apports du projet pour les employeurs*, au moyen d'un questionnaire téléphonique adressé aux entreprises qui ont pris part à la phase d'accompagnement.

3. *Évaluer les apports du projet pour les employeurs*, au moyen d'un questionnaire téléphonique adressé aux entreprises qui ont pris part à la phase d'accompagnement par le conseiller en emploi (l'accompagnement en triade).

2



MÉTHODOLOGIE

2.1 Évaluer les effets de la formation sur les compétences clés

Le tableau suivant résume les méthodes de recherche quantitatives et qualitatives associées à chaque objectif de la recherche. Ces dernières sont décrites dans les sections suivantes, alors que le chapitre 3 trace le profil des participants à l'étude.

Afin de réaliser le premier objectif, nous avons suivi les huit étapes de la méthode d'évaluation développée par Gilles et al. (2017) qui permet de concevoir un instrument de mesure du développement des apprentissages et du transfert de ces apprentissages du

milieu de formation vers le milieu de travail (voir Figure 1). Auparavant, la méthode a été utilisée pour évaluer plus de vingt formations dans différents milieux de travail (entreprise privée, administration publique, organisme communautaire, fédération syndicale) au Québec et en Suisse. Voici une brève description des huit étapes :

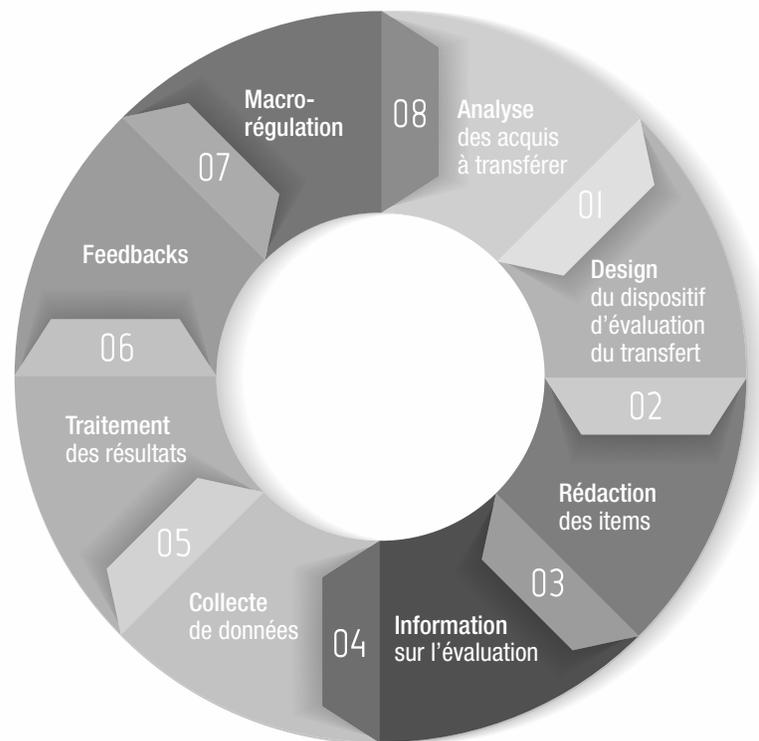
1. *Analyse des acquis à transférer.* Cette première étape consiste à identifier les aspects importants de la formation sur les compétences clés que les participants devront être capables de transférer en emploi, sur leur poste de travail.

Tableau 1
Méthodes mobilisées en fonction de l'objectif de recherche

Objectif de la recherche	Méthode de collecte	Participants	Période de collecte
Évaluer les effets de la formation sur les compétences clés	Questionnaire en ligne préformation	67 personnes formées	06.2020-05.2021
	Questionnaire en ligne postformation	58 personnes formées	
Évaluer les apports de l'accompagnement par le conseiller en emploi	Entrevue individuelle semi-directive	30 personnes qui ont obtenu un emploi	06.2020-04.2021
		11 conseillères	07.2020-03.2021
Évaluer les apports du programme pour les employeurs	Entrevue téléphonique	67 employeurs	02.2021-04.2021
	Analyse de données du RSSMO	58 employeurs	02.2021-04.2021

2. *Design du dispositif d'évaluation du transfert.* À cette étape sont élaborés des outils adaptés à la mesure des effets de la formation sur les comportements et compétences des apprenants : quels outils développer, quels acteurs interroger, à quel(s) moment(s) ? Pour évaluer la formation sur les compétences clés, un questionnaire en ligne composé de quatre parties a été élaboré, où chaque partie correspondait à un module de la formation.
3. *Rédaction des items.* La rédaction des items (énoncés) à introduire dans l'instrument d'évaluation est au centre de cette étape. Ces items sont reliés aux résultats des étapes 1 et 2 et synthétisent les aspects importants abordés lors des cours et devant être transférés en entreprise. Dans le cadre de l'évaluation de la formation, 40 items ont été créés en collaboration avec les conseillères et formatrices impliquées dans le projet Continuum-Entreprise :
 - 8 items en lien avec le module de formation je m'approprie mon environnement, tels que « je suis capable d'expliquer toutes mes tâches à un.e collègue » ou « j'évite tout conflit entre mes intérêts et ceux de l'entreprise » ;
 - 13 items associés au module je réalise mes tâches, tels que « le travail que je réalise respecte les hauts standards de qualité de l'entreprise » ou « je prends en considération les objectifs de mon équipe/de l'entreprise dans mon travail » ;
 - 7 items en lien avec le module le module j'interagis avec les autres,

Figure 1
Étapes de la méthode
d'évaluation
de Gilles et al.(2017)



tels que « je communique de manière courtoise et respectueuse » ou « dans le cadre d'un conflit, je gère mes émotions pour maintenir des relations harmonieuses ».

- 11 items reliés au module je m'adapte aux situations et défis tels que « je suis capable d'identifier les sources de stress » ou « je garde une attitude professionnelle dans toutes les situations ».
- 4. *Information sur l'évaluation.* La quatrième étape sert à informer toutes les parties prenantes sur le processus d'évaluation, afin d'accroître la quantité et la qualité des données collectées.
- 5. *Collecte de données.* Les données sur les comportements sont collectées selon un protocole intégrant deux temps de collecte.

Le questionnaire en ligne était destiné à être rempli par les participants au projet une première fois à leur entrée en formation, une seconde plusieurs mois plus tard, durant leur période d'accompagnement en emploi.

- 6. *Traitement des résultats.* Les données collectées permettent des analyses descriptives du développement de compétences produit par la formation sur les compétences clés.
- 7. *Feedbacks.* Cette étape consiste à établir un plan de communication qui servira à transmettre les bons résultats, aux bonnes personnes, au bon moment.
- 8. *Macro-régulation.* La dernière étape du processus d'évaluation nous amène à nous questionner sur les améliorations à apporter lors de l'évaluation d'une prochaine cohorte.

2.2

Évaluer les apports de l'accompagnement en emploi

Dans le cadre du projet Continuum-Entreprise, l'accompagnement par le conseiller en emploi débutait par la formation, se poursuivait durant l'étape de recherche d'emploi et continuait lors de l'intégration du participant dans son nouvel environnement de travail. La durée de l'accompagnement dans la recherche d'emploi et de l'intégration était variable en fonction des qualifications du participant, de ses besoins en matière de recherche d'emploi ou encore de la disponibilité de l'entreprise à participer aux mesures d'intégration. Par exemple, une fois le participant en emploi, la durée moyenne de l'accompagnement de la part de la conseillère en emploi variait de 12 à 24 semaines, selon les besoins. Durant cette période, l'accompagnement était ponctué de rencontres individuelles avec le participant ou de rencontres à trois (nommées rencontres en triade) avec le participant et son employeur.

Les apports de l'accompagnement ont été évalués

au moyen d'entrevues individuelles semi-directives de 45 à 60 minutes avec 11 conseillères, 2 directrices ainsi que 30 participants qui ont obtenu un emploi grâce au programme Continuum-Entreprise.

Les propos des personnes interrogées ont été retranscrits puis organisés et analysés au moyen du logiciel NVivo 12, une solution adaptée aux recherches recourant à diverses sources d'information. Le logiciel a permis une codification thématique sous la forme de « cas » et de « noeuds » qui regroupaient sous un même thème les propos de plusieurs intervenants, ce qui facilitait leur interprétation (Miles et Huberman, 2003). Le croisement des données au fil du déroulement de l'étude a permis la construction progressive de thématiques émergentes liées aux apports de l'accompagnement en emploi.

2.2.1

Entrevues avec les conseillères en emploi

Les entrevues avec les conseillères abordèrent les thématiques suivantes :

- les fonctions qu'elles occupaient dans leur organisme respectif ainsi que leur implication dans le projet Continuum-Entreprise ;
- l'accompagnement qu'elles ont réalisé durant la recherche d'emploi des participants ainsi que les difficultés ou les imprévus rencontrés ;
- les interventions faites par les conseillères durant l'intégration et le maintien en emploi des participants ;
- les caractéristiques des entreprises participantes et la collaboration avec celles-ci ;
- le projet Continuum-Entreprise, ses acteurs et son futur.

Le groupe de conseillères intégra aussi deux directrices d'organismes qui se sont retirés du programme. Ces dernières ont été interrogées sur les motifs de retrait et sur les conditions gagnantes pour offrir de nouveau le programme Continuum-Entreprise.

2.2.2

Entrevues avec les participants

Dans le cadre de notre recherche, nous avons mené des entrevues semi-directives d'une durée d'environ 45 à 60 minutes avec un échantillon de 30 participants qui ont décroché un emploi dans le cadre du programme Continuum-Entreprise : 10 d'entre eux ont pris part au programme en 2018-2019, 10 en 2019-2020 et 10 en 2020-2021. Les sujets suivants furent abordés lors des entrevues :

- le parcours scolaire et professionnel de la personne interrogée, ses autres caractéristiques sociodémographiques ainsi que ses motifs de participation au programme ;
- les démarches et l'accompagnement par la conseillère ainsi que les difficultés rencontrées durant la période de recherche d'emploi ;
- les caractéristiques de l'emploi décroché ainsi que les compétences essentielles pour occuper cet emploi.

2.3

Évaluer les apports pour les employeurs

Les apports du programme Continuum-Entreprise auprès des employeurs ont été évalués de deux manières : par entrevues téléphoniques avec les employeurs, d'une part, et par analyse des données transmises par le RSSMO, de l'autre.

Les apports pour les employeurs ont été évalués au moyen d'un questionnaire téléphonique adressé aux entreprises. Le questionnaire téléphonique était composé de questions fermées (env. 80 %) et ouvertes (env. 20 %) sur le profil des entreprises, sur les caractéristiques de l'emploi offert, sur les motifs de participation au projet Continuum-Entreprise, sur les avantages perçus en fin de projet, dont les avantages financiers, sur le processus administratif pour obtenir la subvention, sur les éventuelles difficultés vécues lors de l'intégration du travailleur formé, sur les apports de l'accompagnement de la conseillère et du RSSMO dans l'intégration, le suivi et le maintien en emploi et sur la pertinence d'une participation à un tel programme d'insertion en emploi dans le contexte d'une pandémie.

2.3.1

Entrevues téléphoniques

Les questions fermées ont été construites sur la base a) des résultats des entrevues avec les conseillers et b) d'une revue de la littérature sur les pratiques favorisant le recrutement et l'intégration de travailleurs et c) de rétroactions de la part du RSSMO et du MTESS.

Entre les mois de février et d'avril 2021, des entrevues d'une durée approximative de 20 minutes ont été menées auprès de 67 employeurs qui ont pris part aux mesures d'intégration en emploi prévues dans le programme Continuum-Entreprise. Si l'on considère que, parmi les 382 entreprises qui ont pris part au projet, 192

ont participé à ces mesures, la marge d'erreur des réponses des 67 employeurs est de 10 %. Les réponses des employeurs ont été consignées dans le logiciel de sondage LimeSurvey. Les données issues des questions fermées ont fait l'objet d'analyses statistiques descriptives. Les

2.3.2

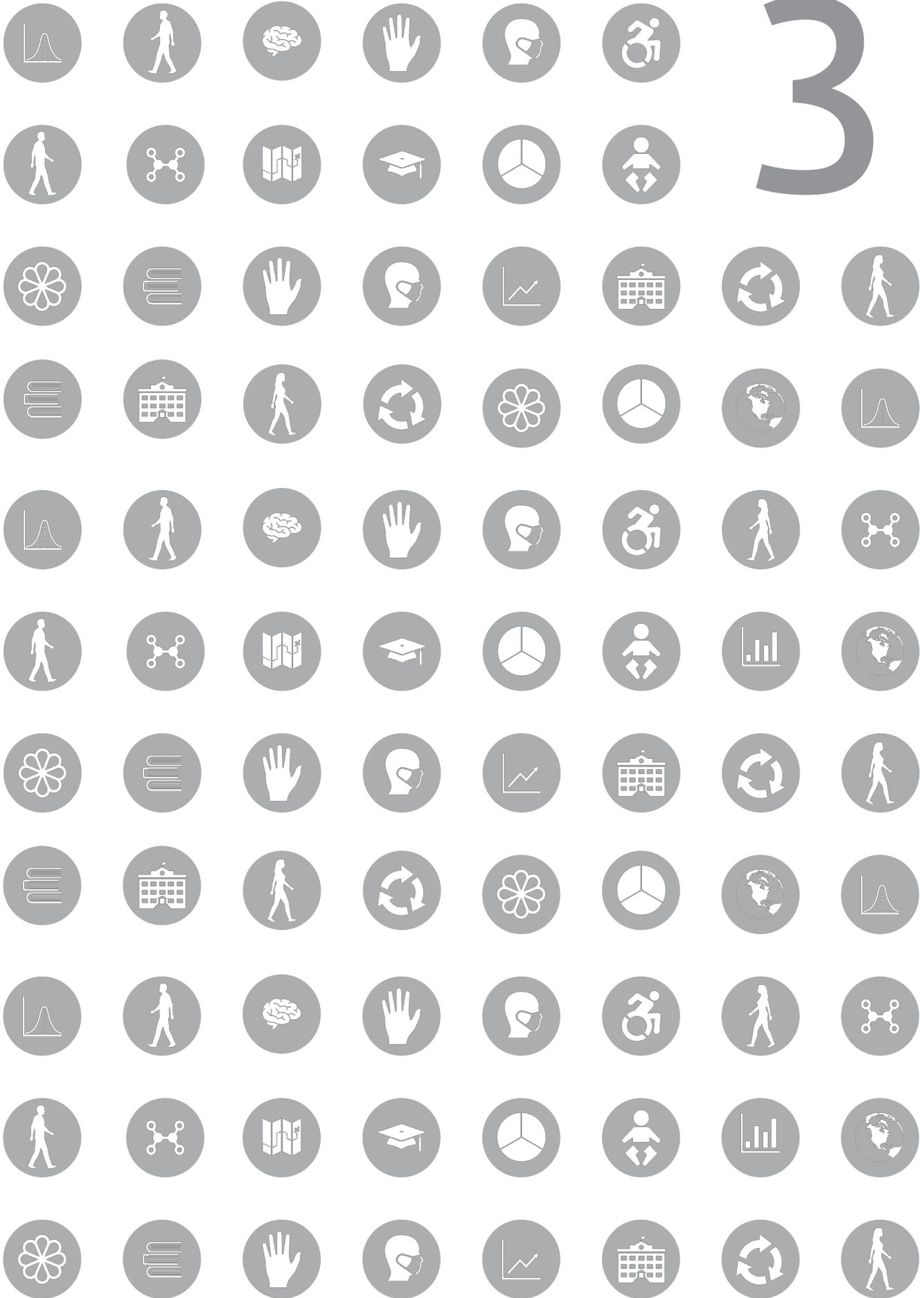
Plans d'intégration et fiches de coévaluation

données issues des questions ouvertes ont fait l'objet d'une codification thématique (Miles et Huberman, 2003) afin de dégager des tendances et des thèmes en plus forte représentation. Ces résultats sont adressés à la section 6 portant sur les apports du projet pour les employeurs.

L'intégration en emploi a été analysée grâce aux données issues du plan d'intégration et de la fiche de coévaluation, des outils développés par l'équipe du RSSMO dans le but d'accompagner le processus d'intégration du participant sur sa nouvelle place de travail et de favoriser son maintien en emploi. Durant les trois années de Continuum-Entreprise, 192 entreprises ont accepté la proposition d'un accompagnement personnalisé de la part d'une conseillère pour favoriser le maintien en emploi du participant. Ils formèrent alors une triade (participant, conseillère et employeur) qui se rencontra à trois reprises. La première rencontre se tint à la signature du contrat entre l'entreprise et l'employé. À ce moment, la triade remplit le plan d'intégration en décrivant les tâches et les objectifs professionnels de l'employé. Puis, la triade prit connaissance des onze compétences professionnelles qui seront évaluées par l'employeur et par le participant à deux reprises, soit 6 semaines (mi-parcours du programme Continuum-Entreprise) et 12 semaines (fin de parcours) après la première rencontre.

Les onze compétences évaluées avaient été déterminées en sondant les employeurs (entrevues et groupes de discussion) participants au projet FIT (RSSMO, 2018) , un précédent programme mis sur pied par le RSSMO pour répondre aux besoins de main-d'œuvre des entreprises. La liste des compétences avait ensuite été complétée à partir de documents (contenus pédagogiques et activités d'apprentissages) fournis par plusieurs organismes membres du RSSMO. Les onze compétences portaient sur la ponctualité et l'assiduité, la motivation et l'apprentissage, le respect des normes, la qualité et la quantité de travail, la débrouillardise, le travail d'équipe, la progression et capacité d'adaptation, la capacité à travailler sous pression, la polyvalence et l'entregent. Sur la fiche du RSSMO, ces éléments étaient évalués sur une échelle à quatre modalités : insuffisant, à améliorer, satisfaisant et très satisfaisant.

Un gain de compétences a été mesuré en comparant les évaluations des employeurs à la mi-parcours avec celles de fin du parcours (voir la section 6.1. pour les résultats). Une mesure analogue a été réalisée à partir des scores que se sont attribués les participants sur les onze compétences (voir la section 4.1.3 pour les résultats).



3

PROFIL DES PARTICIPANTS À L'ÉTUDE

Ce chapitre présente le profil des personnes qui ont pris part à l'étude : les conseillères chargées du projet Continuum-Entreprise (section 3.1), les participants qui ont été formés et qui ont décroché un emploi (3.2) et les entreprises qui ont embauché ces derniers (3.3).

3.1 Conseillères rencontrées

Les onze conseillères qui ont été interrogées représentaient neuf des douze organismes qui ont pris part au lancement du projet Continuum-Entreprise. En complément, deux directrices d'organismes d'aide à l'emploi ont aussi été interrogées. Ces deux personnes ajoutent le point de vue d'organismes qui ont décidé de se retirer du programme.

3.1.1 Organismes impliqués dans Continuum-Entreprise

Tous les organismes qui ont participé au projet sont en affaires depuis plus de 25 ans. Ils provenaient de la région de Montréal et de différentes autres régions du Québec. Même si la mission de chaque organisme est différente, leur point commun est le développement de l'employabilité. Les différentes clientèles cibles de ces organismes sont entre autres les femmes, les jeunes, les nouveaux arrivants, les personnes judiciairisées, les adultes éloignés du marché du travail. Le projet Continuum-Entreprise a permis à plusieurs d'entre eux

d'élargir leur clientèle. Une particularité des organismes de la région de Montréal est qu'ils se sont concertés pour offrir la formation sur les compétences clés à tour de rôle. Ainsi tous les candidats suivaient la formation à un seul endroit pour la formation avant de retourner auprès de leur conseillère en emploi pour la suite du programme. En région, la réalité était différente. Les groupes de candidats étaient plus petits et la formation a parfois été donnée de façon individuelle. Depuis le début du programme, deux organismes qui ont participé aux deux premières années ont dû quitter par manque de main-d'œuvre, du fait de la pandémie ou à cause de leurs implications dans de nouveaux projets.

3.1.2 Profil des conseillères

Les conseillères que nous avons rencontrées avaient toutes participé aux différents aspects du projet Continuum-Entreprise soit en donnant la formation ou en s'occupant de l'accompagnement des candidats. Dans certains organismes, toutes les conseillères s'occupaient du projet et dans d'autres, une personne y était dédiée. Les postes occupés variaient entre conseillère en emploi, chargée de projet, conseillère d'orientation, intervenante jeunesse et conseillère en développement professionnel. Selon leur niveau d'ancienneté dans le programme, elles ont accompagné entre 3 et 48 candidats à divers niveaux tels que la formation, la recherche d'emploi, le jumelage avec une entreprise, etc.

3.2

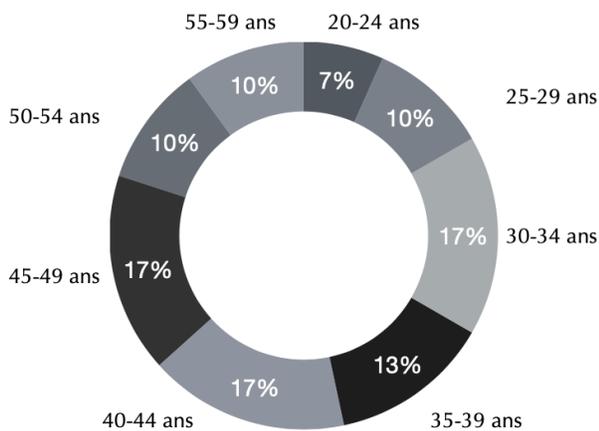
Participants de Continuum-Entreprise rencontrés

3.2.1 Âge

À l'aide des données recueillies par les conseillères en emploi et nos 30 entrevues semi-directives, nous avons établi le profil des participants à l'étude. Le groupe de personnes rencontrées en entrevues était composé en majorité de femmes (67 %) de tout âge, comme en fait foi la Figure 2.

Figure 2

Répartition des 30 participants aux entrevues par classe d'âge



Plus de la moitié des personnes interrogées étaient issues de l'immigration (57 %, 19 participants). Même si le point commun de tous les participants était la difficulté à trouver un emploi, nous avons remarqué des différences entre les participants issus de l'immigration et les participants d'origine québécoise, et ce à plusieurs niveaux.

3.2.2

Niveau de scolarité

Tout d'abord, nous avons demandé aux participants de nous parler de leur parcours scolaire. Nous pouvons remarquer une nette différence entre le niveau de scolarité des participants d'origine québécoise et ceux issus de l'immigration.

Le niveau de scolarité le plus élevé observé dans l'échantillon de québécois d'origine est le premier cycle universitaire et 42 % d'entre eux ont un niveau secondaire non terminé (Figure 3). En ce qui concerne les participants issus de l'immigration, le niveau de scolarité le

3.2.3

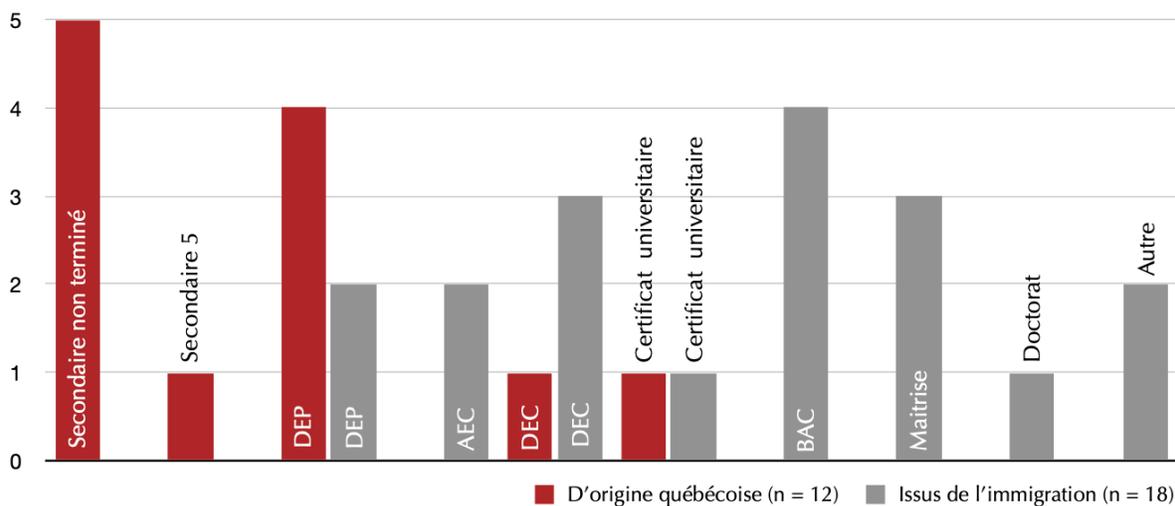
Motifs de participation

plus élevé est le deuxième cycle universitaire et 22 % ont obtenu un baccalauréat. En tout, 50 % des participants issus de l'immigration ont un niveau d'étude universitaire. Cependant, nous n'avons pas pu obtenir d'information concluante à savoir si ces participants avaient obtenu une reconnaissance des acquis suite à leur arrivée au Canada.

Nous pouvons faire la même distinction que précédemment sur les raisons qui ont motivé les participants à s'inscrire à Continuum-Entreprise. Pour les personnes issues de l'immigration, la motivation principale était d'obtenir de l'information sur le fonctionnement du marché du travail au Québec. Quelques personnes souhaitaient aussi bénéficier d'un accompagnement dans la recherche d'emploi, avoir une référence à présenter à un futur employeur ou voulaient réorienter leur carrière. Plusieurs d'entre elles

Figure 3

Répartition des 30 participants aux entrevues selon l'origine et le niveau de scolarité



ont mentionné avoir été référées par Services Québec, un organisme ou une connaissance pour prendre part au programme. Les participants d'origine québécoise, quant à eux, ont davantage exprimé un besoin de soutien pour le maintien en emploi ou pour un retour sur le marché du travail après une période d'absence plus ou moins prolongée. Plusieurs d'entre eux ont fait état d'une recherche d'emploi difficile. Dans quelques cas, un déménagement dans une autre région a poussé l'inscription au programme.

3.2.4 Obstacles à l'intégration sur le marché du travail

Le point commun des participants au projet Continuum-Entreprise était la difficulté à trouver un emploi. Malgré tout, chaque individu faisait face à ses propres défis et les conseillères ont répertorié trois obstacles, en moyenne, par participants. Le Tableau 2 de la page suivante présente la liste des principaux obstacles identifiés. Les Québécois ayant utilisé les services du RSSMO faisaient notamment face à des problèmes de santé, de manque d'estime de soi, d'absence de soutien social, de pauvreté

ou de qualification. Quant aux personnes issues de l'immigration, elles faisaient davantage face à des problèmes de discrimination en lien avec leur origine ethnique ou d'un manque d'expérience du marché du travail québécois.

3.2.5 Obstacles à la participation

Certains participants ont perçu négativement les cinq ou huit jours de formation obligatoire sur les compétences clés, car ils réduisent le temps disponible pour des démarches de recherche d'emploi ou pour travailler. Parfois, les candidats étaient dans une situation financière précaire et vivaient une période de stress. Ces inquiétudes pourraient influencer leur concentration pendant la formation. Aussi, peut-être que des candidats potentiels refusent de participer au projet Continuum-Entreprise pour cette raison et demeurent éloignés du marché de l'emploi n'ayant pas acquis les compétences développées lors de la formation. Selon les propos de cette participante, il serait possible de déposer une demande afin de recevoir une compensation financière pendant la formation, mais dans son cas, elle a été refusée :

Tableau 2

Principaux obstacles pour intégrer le marché du travail

Obstacle mentionné en entrevue	Participants qui l'ont mentionné	
	Origine québécoise	Immigration
Perception négative de chance de réussite d'une formation	5	-
Problèmes de santé (toxicomanie, alcoolisme)	5	-
Problème de comportement	3	1
Faible degré d'autonomie ou de débrouillardise	-	5
Absence de soutien social	3	5
Image négative du participant de lui-même	3	3
Discrimination (minorité visible)	-	12
Période d'itinérance, risque d'être sans abris	2	-
Démêlés avec la justice	2	-
Manque d'expérience sur le marché du travail québécois	1	11
Conciliation travail-famille	1	4
Résidence en région rurale ou éloignée	1	-
Non-reconnaissance des acquis	1	3
Faible niveau d'alphabétisation	1	-
Francisation et intégration	-	3
Autre	6	5

Note : Nombre de participants qui ont répondu = 30.

Quand ma conseillère m'a parlé de la formation de deux semaines, je me suis dit : « ok je vais y aller ». Cela ne me dérange pas, mais en même temps, c'est deux semaines où je n'ai pas d'argent. Elle m'a fait signer une demande pour avoir un genre de prestation, mais le centre où je suis allé ne l'a même pas accepté. Je n'ai pas été payé. Il payait des gens, mais moi ils ne m'ont pas payé. Elle me disait que je pouvais avoir douze ou dix dollars par jour parce que j'allais à la formation. Après deux semaines ça m'aurait donné 120 \$. J'aurais pu m'acheter à manger. [...] Une chose que j'ai aimé puisque je n'avais pas de travail, c'est qu'à l'organisme, on me donnait des coupons d'autobus. Au moins, recevoir des coupons

d'autobus, cela m'a permis d'aller à la formation pendant les deux semaines.

Un autre participant témoigne avoir rencontré des personnes en difficultés financières lors de la formation. Il souhaite que le gouvernement les soutienne davantage :

Ceux qui n'ont pas eu la chance d'avoir des petits jobs de temps en temps et d'économiser, ils n'ont rien, même pour venir aux formations. C'est difficile. Même pas de quoi payer l'autobus. J'ai rencontré des gens à la formation [...] Ils n'ont pas d'économies. Ils ne mangent même pas vraiment chez eux. Ils ont déménagé pour se mettre en colocation parce qu'ils n'arrivaient plus à suivre. Alors ils consacraient du temps à la recherche d'emploi, - un temps indéfini -, mais ils ne savaient pas quand ils allaient en trouver un. Il fallait quand

même qu'ils continuent à vivre. Donc, si le gouvernement pouvait soutenir un peu plus, le mieux possible, c'est-à-dire un peu plus que les tickets de métro et d'autobus, ce serait bien.

3-3 Entreprises interrogées

3.3.1 Secteurs d'activités

Les 67 entreprises ayant accepté de participer à la recherche œuvrent dans 27 secteurs d'activités différents dont quatre se démarquent par le nombre d'embauches de participants au programme Continuum-Entreprise : le commerce du détail (10 embauches), l'économie sociale et l'action communautaire (10), les technologies de l'information et des communications (6) et le transport (6). Plus de la moitié des employeurs interviewés (41) sont situés dans la grande région de Montréal. Les autres sont basés à Drummondville (9), à Trois-Rivières (7), à Victoriaville (6), dans la MRC du Rocher-Percé (3) et à Sherbrooke (1). Il s'agit essentiellement de petites entreprises (94 %) qui comptent moins de 10 employés (36 %) ou de 11 à 99 employés (58 %).

3.3.2 Implication dans Continuum-Entreprise

La plupart des entreprises (60) ont embauché un seul candidat du projet Continuum-Entreprise, et seules sept en ont embauché deux. Seulement cinq pourcents d'entre elles ont embauché un participant à temps partiel, toutes les autres ont proposé des contrats à temps plein. Du point de vue des participants engagés par ces entreprises, 53 d'entre eux ont

décroché un emploi à durée indéterminée, ce qui représente près de 80 % de l'échantillon. Dans les situations d'emploi à durée déterminée, le contrat pouvait, dans certains cas, être renouvelé. En ce qui concerne les horaires de travail, la majorité des employeurs (85 %) ont comblé un besoin pour des quarts de travail de jour et en semaine. Lorsque les personnes étaient appelées à travailler en fin de semaine, elles devaient le faire le soir (11 %) ou la nuit (6 %). Dans trois situations seulement, les horaires étaient flexibles, les employeurs demandant simplement de réaliser les heures exigées par l'emploi. Questionnés sur la rémunération horaire des personnes embauchées issues du programme, 77 % des employeurs offrent un salaire en dessous de 20 \$ de l'heure. En proportion, c'est approximativement 33 % des participants qui sont payés en dessous de 15 \$ et 44 % entre 15 \$ et 20 \$ de l'heure. Dans une échelle supérieure, nous retrouvons environ 18% des employeurs ayant accordé un salaire horaire entre 20 \$ et 30 \$ de l'heure. Dans les faits plus rarissimes, une personne occupant le poste de directrice de la stratégie commerciale reçoit entre 40\$ et 45\$ de l'heure. Un autre participant embauché à titre de consultant reçoit un salaire de 70 000\$ par année pour un salaire horaire à environ 42 \$ de l'heure sur une base de 35 heures par semaine. Au sein des entreprises, il n'est pas rare qu'un

employé change de poste pour évoluer dans l'organisation. Mais, dans le cadre de Continuum-Entreprise, la majorité des participants ont conservé le même emploi pour lequel ils ont été embauchés au départ dans une proportion de 76 %. À l'inverse, 15 participants représentant 22 % des cas ont changé d'emploi tout en demeurant dans l'entreprise dans laquelle ils ont été jumelés.

3-3-3 Pratiques d'intégration et de maintien en emploi

Seul un cinquième de ces entreprises possèdent un département de ressources humaines. Un tiers d'entre elles ont un employé dédié aux tâches RH, les autres ne possédant pas d'unité RH spécifique. Cependant, 94 % des entreprises appliquent différentes mesures pour intégrer le nouveau salarié au sein des équipes de travail. Quatre principales mesures d'intégration ressortent des réponses des employeurs interrogés (Figure 4).

L'accompagnement individualisé est la mesure d'intégration la plus fréquente,

46 % des entreprises la favorisant. Par exemple, le nouvel employé sera jumelé à une personne responsable qui l'accompagne pour une période déterminée ou jusqu'à ce qu'elle se sente confortable dans ses tâches. Toujours dans la même catégorie, les employeurs mentionnent le parrainage, une formation de base, une prise en charge ou un guide pour témoigner de l'accompagnement offert au cours des premiers jours ou des premières semaines suivant l'embauche.

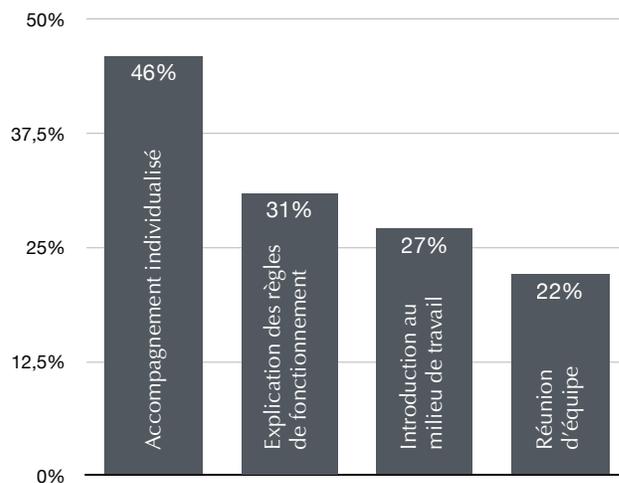
L'explication des règles de fonctionnement est la deuxième mesure la plus populaire, 31 % des entreprises l'appliquent. En résumé, les responsables mentionnent prendre du temps pour expliquer le code d'éthique, les normes, les valeurs, le fonctionnement et les objectifs à atteindre. Certaines entreprises ont conçu un guide de méthode de travail, un manuel de l'employé ou des documents qu'ils remettent au nouvel employé pour en faire la lecture.

En troisième position, l'introduction au milieu de travail (27 % des entreprises) se caractérise par la visite des lieux ou la présentation de l'employé à ses nouveaux collègues.

Enfin, un peu moins d'un quart des entreprises (22 %) disent organiser une réunion d'équipe pour présenter le nouveau venu. Cette mesure

Figure 4

Mesures
d'intégration
en emploi

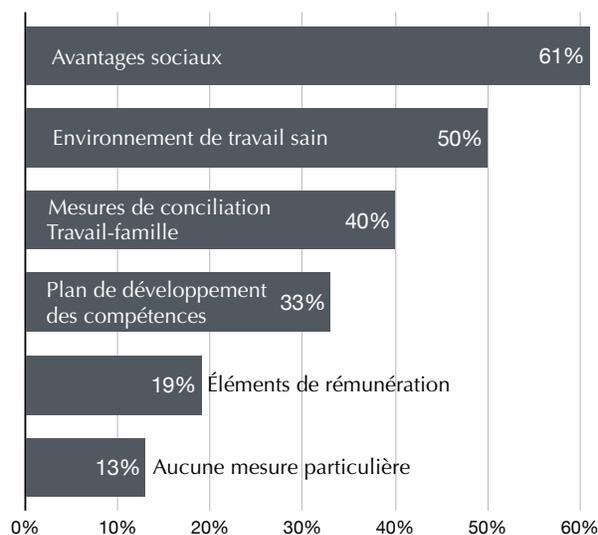


Note : Nombre d'entreprises qui ont répondu = 67.

semble plus formelle et officielle que la présentation des employés pendant la visite des lieux.

Les entreprises interrogées se préoccupent aussi du maintien en emploi des personnes embauchées et la plupart (91 %) ont instauré différentes mesures liées aux conditions de travail pour favoriser ce maintien. L'histogramme ci-dessous (Figure 5) illustre les mesures les plus populaires.

Figure 5
Mesures de maintien en emploi



Note : Nombre d'entreprises qui ont répondu = 67.

D'abord, 61 % des entreprises privilégient la distribution d'avantages sociaux tels que des bonus, des récompenses, des rabais employés, des cotisations à un REER collectif avec participation de l'employeur, l'accès à une assurance collective, des journées de vacances payées ou encore l'accès à un programme de bien-être physique et mental et à un programme de soins de santé.

En deuxième position, 50 % des employeurs se soucient de la mise en place d'un environnement de travail sain. Cet environnement se caractérise entre autres par le respect et l'entraide. Plusieurs de ces entreprises promeuvent les relations humaines et favorisent le sentiment d'appartenance. Pour elles, leur vision du maintien en emploi passe davantage par la stimulation des

motivations intrinsèques (valeurs humaines) plutôt que par des motivations extrinsèques liées aux récompenses monétaires. Favoriser la communication en se montrant disponible et ouvert, valoriser les employés, implanter un esprit de famille, partager l'importance du bonheur au travail, offrir de l'aide psychologique ou proposer des activités sociales sont autant de mesures mises en place par les entreprises pour renforcer un environnement sain.

En troisième place, les mesures de conciliation travail-famille semblent plaire aux employés (40 %). Être à l'écoute des contextes uniques à chacun, accepter des horaires flexibles en plus du télétravail et démontrer de la compréhension lors d'imprévus font partie des exemples les plus mentionnés lors des entrevues.

En quatrième position, la mise en place d'un plan de développement des compétences apparaît dans les mesures d'un tiers des employeurs (32 %). En effet, plusieurs mentionnent procéder à un bilan annuel pour prendre le temps de faire le point et pour questionner l'employé sur ses objectifs de carrière. Selon les besoins, du mentorat, du parrainage ou des formations internes ou externes leur sont proposés.

Enfin mentionnons que des mesures liées directement à des éléments de rémunération ont été mentionnées par un cinquième des entreprises (19 %). Certains employeurs continuent de payer leurs employés pendant les pauses et le dîner. D'autres élargissent les possibilités de réaliser d'autres tâches et de faire des heures supplémentaires. La possibilité d'augmentation de salaire et le fait d'offrir un salaire compétitif sont d'autres mesures offertes par ces organisations.

3-3.4 Motifs de participation à Continuum-Entreprise

Le dernier élément abordé pour distinguer les profils des employeurs inscrits concerne leurs motifs de participation au programme

Continuum-Entreprise. De nature variée, quatre grands thèmes émergent des réponses obtenues : les motifs liés à la main-d'œuvre, ceux associés à la subvention salariale, la réalisation d'une mission sociale et les motifs liés aux conditions du projet. Notons que certains employeurs ont fourni plus d'une réponse.

La raison la plus fréquemment mentionnée vise la difficulté à trouver et à conserver de la main-d'œuvre qualifiée avec 43 % de réponses. Dans cette catégorie, plusieurs employeurs soulignent que leur besoin de main-d'œuvre qualifiée (dans certains cas), justifie leur adhésion au projet. Plusieurs peinent à trouver des candidats et d'autres font face à un taux de roulement élevé en raison de difficultés à garder les employés dans l'organisation. De plus, quelques-uns manquent de temps pour le recrutement.

En deuxième position, l'attraction de la subvention salariale avec 29 % des réponses. Plusieurs entreprises signifient que cet apport financier représente un gros avantage pour embaucher un participant. Certains considèrent que la subvention contrebalance le temps consacré à la formation de l'employé sur ses nouvelles tâches. Puisqu'un employé en formation est généralement moins productif, les employeurs se réjouissent du fait que la subvention leur fait épargner 50 % du salaire de la personne embauchée. À titre d'exemple, les entreprises qui démarrent (start-up) ont souvent besoin de ce coup de main financier ou les organismes à but non lucratif (OBNL) qui fonctionnent grâce à ce type de subvention.

En troisième place, 16 % des organisations visent l'accomplissement d'une mission sociale. Certaines entreprises rappellent que d'aider des personnes éloignées du marché de l'emploi fait partie de leur

mission. Par exemple, elles se soucient de donner une deuxième chance, d'ouvrir la porte aux immigrants ou de relever le défi d'embaucher une personne anxieuse et motivée à travailler. De plus, certains employeurs ont simplement relevé un intérêt pour le participant rencontré lors des entrevues et ont voulu leur offrir une place dans leur milieu de travail.

Finalement, 12 % des réponses des employeurs sont liées à des motifs liés aux conditions du projet. Par exemple, certains ont été motivés par le fait qu'ils seraient accompagnés par une conseillère en emploi qui a su les rassurer. Puis, certains employeurs ont souligné apprécier le volet formation et l'impact positif sur les compétences professionnelles de l'employé embauché. Finalement, d'autres ont mentionné avoir voulu participer en raison de leur partenariat avec l'organisme ou sa réputation, ce qui les plaçait en position de confiance.

4



APPORTS POUR LES PARTICIPANTS

L'étude a mis en lumière 14 effets du programme Continuum-Entreprise pour les personnes qui y ont participé. Ces effets sont représentés dans la Figure 6. La première section (4.1) porte sur les cinq effets associés à la période de formation. La seconde (4.2) s'intéresse aux

quatre apports complémentaires de la période de transition. La troisième (4.3) décrit les cinq autres retombées de la période d'intégration en entreprise. Tout au long du chapitre, des statistiques et/ou phrases-témoins viennent appuyer et illustrer chaque effet.

Figure 6

Apports de Continuum-Entreprise pour les participants

Période de formation	Période de transition	Période d'intégration
Développer des compétences-clés		Renforcer des compétences-clés
Améliorer son estime de soi		
Briser l'isolement	Garder le moral durant la recherche d'emploi	Adopter les bons comportements
Mieux se connaître	Établir une stratégie de recherche d'emploi	Collaborer et communiquer au sein d'une équipe
Assimiler les lois et les normes du travail	Préparer et simuler des entretiens d'embauche	S'adapter à la culture de travail au Québec
	Rédiger un CV	Dépasser des difficultés d'intégration

4.1. Effets associés à la période de formation

La période de formation a donné lieu à cinq apports pour les participants. Elle leur a permis de développer des compétences clés pour intégrer le marché du travail québécois, d'améliorer leur estime de soi, de briser l'isolement, de mieux se connaître et d'assimiler les lois et les normes du travail au Québec. Les sections suivantes décrivent chacun de ces effets.

4.1.1 Développer des compétences clés

Cette section porte sur les résultats de l'analyse des 67 questionnaires préformation et des 58 questionnaires postformation soumis aux participants. Des scores moyens ont été calculés pour les quatre familles de compétences et pour les deux temps de mesure. Étant donné les différences de profils entre les participants d'origine québécoise et ceux issus de l'immigration (cf. section 3.2), deux groupes ont été constitués : un groupe de personnes formées d'origine

québécoise (ci-après PFQ) et un groupe de participants qui provenaient d'une autre province ou d'un autre pays (ci-après PFI). Les Figure 7 et 8 illustrent les résultats de ces deux groupes.

Trois résultats ressortent de la comparaison des deux figures. Premièrement, avant que la formation ne débute, les participants se sont attribués des scores élevés sur les quatre familles de compétences, les moyennes se situant entre 7,88 (moyenne préformation du groupe PFQ pour la famille de compétences « s'approprier son environnement de travail ») et 9,15 (moyenne postformation du groupe PFI pour la famille de compétences « interagir avec les autres »). Deuxièmement, nous observons une évolution des scores entre le début de la formation et la période d'accompagnement, signe d'un développement des compétences tant du côté du groupe de personnes formées québécoises (PFQ) que de celui des participants issus de l'immigration (PFI). Ce développement touche les quatre familles de compétences. Troisièmement, les participants du groupe québécois (PFQ) se sont attribués des scores plus faibles à leurs compétences que le groupe de

Figure 7

Scores moyens du groupe de personnes formées québécoises

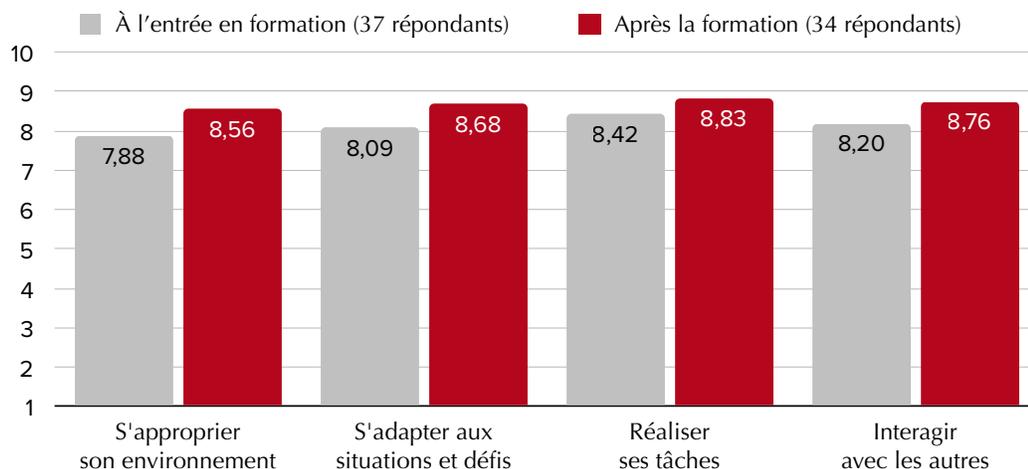
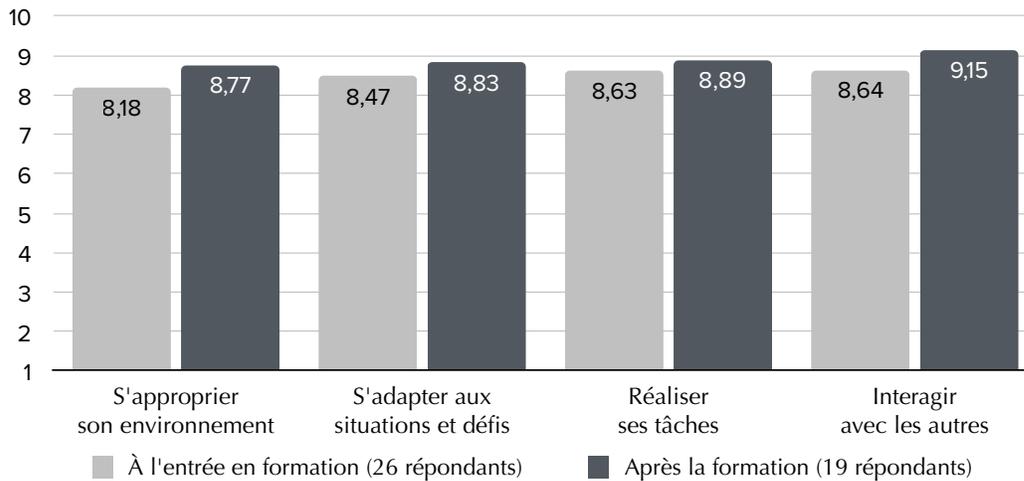


Figure 8

Scores moyens du groupe de personnes formées issues de l'immigration



personnes issues de l'immigration (PFI), aussi bien avant qu'après leur formation, bien que la petite taille des échantillons ne permette pas de conclure à une différence significative entre les deux groupes.

Si l'on s'intéresse à la situation à l'entrée en formation, le score le plus faible mesuré dans les deux groupes concerne la famille de compétences associées au module « s'approprier son environnement de travail ». À l'intérieur de cette famille, les scores les plus faibles sont associés aux items suivants :

- les moyennes mesurées pour l'item « je propose à mon ou ma supérieur.e des activités ne faisant pas partie de mes tâches » sont particulièrement faibles, tant pour le groupe PFQ (6,36) que pour le groupe PFI (5,38). Les variations au sein des deux groupes sont importantes (ET = 2,82 pour PFQ, ET = 2,62 pour PFI);
- une observation analogue peut être faite pour l'item « J'évite d'amener mes points de vue personnels dans mon environnement de travail (professionnel) » ou la moyenne est de 6,50 pour le groupe PFQ (ET = 2,43) et de 7,48 pour le groupe PFI (ET = 3,04).

En observant la situation après la formation, on constate que les scores les plus élevés concernent les familles de compétence « réaliser ses tâches » et « interagir avec les autres », et ce dans les deux groupes. À l'intérieur des deux familles, les résultats suivants sont à relever :

- en moyenne, les répondants de deux groupes se sont attribué des scores supérieurs à 9,60 à l'item « Je me soucie d'offrir un service de qualité »;
- à l'item « Je communique de manière courtoise et respectueuse », la moyenne est de 9,20 pour le groupe PFQ (ET = 1,44) et de 9,57 pour le groupe PFI (ET = 0,70).

Trois indicateurs ont été calculés pour interpréter le développement de compétences à la suite de la formation : la taille d'effet (d), le gain relatif moyen et l'indice d'hétérogénéité (H). Le premier correspond à la différence standardisée entre des moyennes avant et après la formation (Streiner et al., 2015). Il est possible de porter un jugement sur l'ampleur de l'effet observé grâce aux classifications proposées par Cohen (1992), Hattie (2017) et Rosenthal (1996). Pour Cohen, une taille de 0,2 unité équivaut à un effet faible, mais suffisamment élevé pour ne pas perdre de sens. Une taille d'effet située entre 0,4 et 0,5 unité est considérée comme modérée. Dans les

travaux de Hattie, une pratique éducative n'est recommandée que lorsqu'elle dépasse un effet de 0,4 unité. Au-delà, Cohen interprète la valeur de 0,5 unité comme un changement pouvant se voir à l'œil nu et la valeur de 0,8 unité comme un effet fort. Rosenthal propose un quatrième degré où 1,30 unité correspond à un effet très fort. La taille d'effet est positive pour toutes les compétences évaluées (Tableau 3). L'effet global est modéré pour le groupe de personnes formées québécoises (PFQ) et de faible à modéré pour le groupe de personnes issues de l'immigration (PFI). Pour les deux groupes, la formation produit l'effet le plus fort sur la famille de compétences « s'approprier son environnement » et l'effet le plus faible sur la famille « réaliser ses tâches ».

Le deuxième indicateur est le gain relatif moyen. Comme le mentionnent Hindryckx et Lafontaine (1997), cet indicateur tient compte de « l'effet plafond » du questionnaire : les répondants qui se sont attribués des scores élevés au questionnaire préformation (par exemple de 8 sur 10), ont moins de chance d'effectuer des gains importants que des répondants qui se sont attribués des

scores de 2 sur 10. Pour pallier l'effet plafond, le gain relatif établit le rapport entre le progrès possible (différence entre le maximum théorique et le score préformation) et le progrès observé (différence entre les scores post et préformation).

Comme on le voit dans le Tableau 4, les interprétations que l'on peut tirer de cet indicateur sont analogues aux précédentes. Globalement, le groupe PFQ a davantage progressé que le groupe PFI. Le gain relatif moyen est de 25 % pour le second groupe, ce qui signifie que les répondants ont progressé jusqu'à atteindre le quart « du chemin qui s'ouvrait devant eux » pour reprendre les termes de Hindryckx et Lafontaine (1997). Pour le groupe PFQ, ce gain est plus important (31 %) et correspond environ au tiers de la progression possible. Si l'on porte l'analyse au niveau des familles de compétences, on voit que les deux groupes ont le plus progressé sur les familles « s'approprier son environnement » et « interagir avec les autres ».

L'indice d'hétérogénéité (H), le troisième indicateur, se définit comme le degré d'accord entre les personnes interrogées, ou comme le degré d'homogénéité de leurs appréciations (Gérard, 2003). Des balises facilitent l'interprétation de l'indice : en dessous de 15 %, la convergence de perception des compétences

Tableau 3
Taille d'effet
de la formation

Famille de compétences	Effet sur le groupe PFQ		Effet sur le groupe PFI	
	<i>d</i> de Cohen	Interprétation	<i>d</i> de Cohen	Interprétation
S'approprier son environnement	0,49	Modéré	0,50	Modéré
S'adapter aux situations et défis	0,37	Faible-modéré	0,23	Faible-modéré
Réaliser ses tâches	0,29	Faible-modéré	0,20	Faible
Interagir avec les autres	0,36	Faible-modéré	0,38	Faible-modéré
Global	0,40	Modéré	0,30	Faible-modéré

Tableau 4

Gain relatif moyen produit par la formation

Famille de compétences	Gain relatif	
	Groupe PFQ	Groupe PFI
S'approprier son environnement	32 %	32 %
S'adapter aux situations et défis	31 %	24 %
Réaliser ses tâches	26 %	19 %
Interagir avec les autres	31 %	38 %
Global	31 %	25 %

entre les répondants est importante. En situation de formation, cela signifie que les scores attribués aux compétences sont proches. Au-dessus de 30 %, les scores sont hétérogènes, signe d'une discordance de perception des compétences entre les participants. Considérant qu'une formation est appelée à réduire la disparité de compétences dans un groupe, une baisse de l'indice d'hétérogénéité en réponse à la formation serait attendue. C'est d'ailleurs ce que l'on observe dans le Tableau. On constate une diminution marquée de l'hétérogénéité au terme de la formation sur

les compétences clés, sur toutes les familles de compétences. Tous les indices postformation se situent sous la barre des 15 %, signe d'une convergence de perception des compétences entre les répondants. Enfin, on observe une homogénéité plus forte au sein du groupe PFI que FPQ.

4.1.2 Améliorer son estime de soi

Un second effet émerge des propos des 30 participants et des 11 conseillères rencontrés : une amélioration de l'estime de soi des personnes formées. La période de formation a été le point de départ d'un travail personnel sur cette perception qui s'est poursuivi à travers le cheminement dans le projet Continuum. Dans un article intitulé « L'estime de soi : analyse de concept », Christina Doré (2017), assistante de recherche à la Faculté des sciences infirmières de l'Université du Nouveau-Brunswick, s'est penchée sur les définitions de l'estime de soi, articulées par de nombreux chercheurs, psychologues et philosophes. Aux fins de ce rapport, nous retenons de son analyse deux dimensions caractérisant l'estime de soi. La première, la dimension personnelle, est issue de la définition intemporelle de James (1890) et

Tableau 5

Évolution de l'hétérogénéité des scores à la suite de la formation

Famille de compétences	Indice H du groupe PFQ		Indice H du groupe PFI	
	Avant	Après	Avant	Après
S'approprier son environnement	23 %	10 %	19 %	6 %
S'adapter aux situations et défis	25 %	13 %	25 %	8 %
Réaliser ses tâches	22 %	10 %	20 %	4 %
Interagir avec les autres	23 %	12 %	21 %	6 %
Global	22 %	10 %	20 %	5 %

correspond à la conscience de la valeur de soi : « L'estime de soi désigne un jugement ou une évaluation intime de soi en lien avec ses propres valeurs qui s'explique par le rapport entre le soi réel et le soi idéal. L'estime de soi est l'essence de l'individu, c'est le rapport entre les réussites et les aspirations ainsi que les résultats et les échecs. » (Doré, 2017, p. 18). La seconde dimension est celle qui est modulée par l'environnement social qui renvoie la définition de Cooley (2009) : « l'estime de soi est une construction sociale. C'est-à-dire qu'elle se façonne à travers les interactions sociales à partir des opinions, du jugement et des actions, et ce depuis la naissance. Elle représente l'estime de soi fonctionnelle et elle est fluctuante. La personne qui reçoit des commentaires de la part des autres peut décider ou refuser de se les approprier » (Doré, 2017, p. 18). Finalement, pour Maslow (1954), il est impossible de se projeter dans un projet de vie si le besoin d'estime de soi n'est pas satisfait (Doré, 2017, p. 18). Ces définitions éclairent sur les phénomènes qui se sont produits lors de la formation sur les compétences clés.

Plusieurs conseillères ont observé que la formation favorisait une prise de conscience chez les participants de leur valeur personnelle. La formation a agi sur la dimension sociale de l'estime de soi, au cours des activités d'apprentissages où les participants étaient encouragés à s'exprimer devant le groupe. Certains participants nous ont confié qu'ils avaient tendance à se dévaloriser en se comparant aux autres. Une conseillère a relaté un événement vécu durant la formation qui illustre bien le phénomène :

J'ai un exemple en tête : un monsieur était sur l'aide sociale depuis un bon bout de temps. Dans son groupe, il y avait un couple d'immigrants universitaires. Lui avait vraiment

de la misère à voir comment ses paroles pouvaient avoir de la valeur par rapport à ce couple. [L'expérience de formation] l'a aidé. [Il a pris conscience] « je vau quelque chose, j'ai ma place, j'ai un rôle ». Il a appris à mieux communiquer avec les autres aussi. [...] On ramenait toujours l'objectif commun : « peu importe d'où vous venez, peu importe qui vous êtes, lorsque vous êtes en recherche d'emploi, vous avez de la difficulté à y arriver ». Il se sentait faire partie d'un groupe, cela l'aidait beaucoup.

Les conseillères-formatrices intervenaient pour tenter d'éliminer ces fausses perceptions en normalisant les propos des participants, en valorisant leur parcours et en les motivant. Elles installaient un climat de confiance favorable à l'ouverture et au partage de vécus. Les participants apprenaient à ne pas avoir peur du jugement et à vaincre leur timidité. De plus, faire partie d'un groupe rassemblant d'autres chercheurs d'emploi leur a permis de réaliser qu'ils n'étaient pas seuls dans cette situation. Ils ont pris conscience de leur capacité, de leur propre valeur, de leurs forces. Le langage figuré de ce participant résume parfaitement l'évolution de son estime de soi :

Ce que la formation m'a le plus apporté, c'est que, au début, je pensais que j'étais une pomme pourrie et c'était super difficile. Elle m'a fait voir que, finalement, je n'étais pas si pomme pourrie que cela.

Une conseillère qui travaillait auprès des candidats judiciairisés a ajouté que l'estime de soi contribue à l'intégration au marché du travail :

Le dossier judiciaire n'est pas toujours le plus grand obstacle à l'insertion en emploi. Ce sont souvent les attitudes, la relation à l'autorité et la stabilité dans les sphères de vie.

En synthèse, les témoignages recueillis ont mis en lumière le développement de l'estime de soi des participants grâce à l'installation d'un climat d'apprentissage ouvert, positif et

“

“

“

sans jugement. Les interventions valorisantes des conseillères-formatrices ont aidé à changer les perceptions négatives. L'estime de soi contribue également au développement de la confiance en soi.

4.1.3 Briser l'isolement

Un autre avantage de la formation de groupe fut de briser l'isolement ressenti par plusieurs participants. Les entrevues ont mis en lumière les avantages des échanges structurés d'expériences et de connaissances prévus dans la formation. La majorité des personnes qui ont pris part à Continuum, la formation s'est déroulée en groupe de 5 à 15 personnes en moyenne. La plupart d'entre eux ont souligné avoir apprécié l'expérience :

Personnellement, la formation m'a permis de créer un réseau. J'ai créé des liens avec des personnes d'autres horizons qui étaient au Canada depuis plus de 10 ans déjà.

Le fait de vivre cette formation avec des personnes vivant le même genre de contraintes que moi m'a beaucoup aidé, j'ai énormément aimé mon expérience.

Au fil des rencontres, ils se sont aperçus qu'ils n'étaient pas seuls à vivre de la difficulté à trouver un emploi. Un esprit de solidarité et d'entraide s'est installé au sein du groupe et a permis de briser le sentiment d'isolement, particulièrement chez les personnes issues de l'immigration et les personnes vivant seules. Les espaces pour s'exprimer librement, les échanges et les témoignages alimentèrent les apprentissages des membres du groupe. Une conseillère témoigne de ses observations lors d'une séance qu'elle animait :

Je dirais que la formation, c'est la meilleure chose qui pouvait leur arriver. Sincèrement. Je donne un exemple. La première chose que cela amène, c'est briser l'isolement et vivre des interactions positives avec d'autres personnes. Il y avait

beaucoup de gens seuls qui n'avaient pas de réseau. Ce n'est pas rare qu'à la deuxième journée de formation, quelqu'un partageait son lunch avec un autre. J'ai vu des gestes de solidarité, des encouragements et des témoignages. La formation permettait d'avoir un espace pour s'exprimer.

De l'avis de plusieurs participants et conseillères, la modalité de formation en classe est essentielle pour produire de tels effets. Mais, de Montréal à Gaspé, la taille du groupe lors de la formation en classe a varié, ce qui a parfois influencé les apprentissages des participants, aussi bien positivement que négativement. Plusieurs organismes ont été contraints de donner la formation avec deux ou trois participants seulement, ce qui pouvait être le cas en région. Un participant d'un de ces groupes porte le jugement suivant sur son expérience :

On était juste deux. C'est sûr qu'on n'a pas eu la même expérience que ceux en grand groupe. Je pense que ça aurait été plus enrichissant d'être plus que deux. C'est une des seules affaires que je trouve qui manquait. [...] En même temps, ça allait plus vite [...]

Du côté des conseillères, l'une d'elles témoigne avoir formé des groupes composés de trois personnes. Dans ce contexte, adapter la formation devint une nécessité :

Moi j'ai dû l'adapter parce que dans ma région, je n'ai jamais vécu des gros groupes. Les formations sont conçues pour des groupes d'au moins 10 à 15 personnes. Une activité prévue pour 15 participants pouvait durer peut-être une heure. Quand j'ai trois candidats, on s'entend que je dois combler ce temps-là avec des contenus supplémentaires.

4.1.4

Mieux se connaître

Avec l'aide des conseillères-formatrices, les participants à la formation ont identifié leurs forces et leurs défis personnels. Cette prise de conscience leur a donné un portrait plus juste de leurs compétences, ce qui a même agi sur leur bien-être. Ils ont réalisé qu'ils avaient plus de qualités qu'ils ne le croyaient :

“

J'apprends beaucoup de choses, mais j'ai surtout découvert mon côté humain. Je suis une personne sociable. Je suis toujours prête à parler avec les gens. J'ai une bonne attitude. Je fais des efforts chaque jour. Durant ma formation, je n'avais aucun problème pour entrer en contact avec les autres personnes immigrantes qui participent au projet.

“

Mon plus gros défaut, c'était que j'avais de la difficulté à identifier mes qualités. J'avais tendance à les sous-estimer. Lors des ateliers Continuum, ces qualités m'ont été soulignées par les autres participants et lors des rétropections.

Pour aider les participants à mieux se connaître, les conseillères-formatrices ont misé sur des échanges en groupe, d'une part, et sur l'introspection, de l'autre. C'est par des jeux, des exercices et les récits d'expériences émergeant des vécus de chacun qu'un bilan des forces et des défis à surmonter a pu être établi :

“

La formation est axée sur l'expérientiel, donc ce sont des exercices, des jeux. Une fois que l'exercice est fait, la richesse se retrouve dans les échanges et dans la capacité de l'animateur à aller chercher leur participation et de les faire réfléchir. Donc, ce n'est pas tant dans l'activité qu'on adapte, mais le gros du travail, c'est dans la capacité de l'animateur à les faire cheminer.

Le travail d'animation des formatrices a été souligné. Elles étaient en mesure de discerner les réponses qui concernaient tout le groupe de celles à donner individuellement pour renforcer une prise de conscience personnelle. Selon le témoignage d'une conseillère en emploi, la notion de valeur personnelle fut aussi abordée en formation afin d'approfondir sa connaissance de soi. Elle a également sensibilisé les participants sur l'importance de connaître la culture des entreprises ciblées lors de la phase de recherche d'emploi. En comparant leurs propres valeurs avec celle des entreprises québécoises, ils furent mieux outillés pour choisir une organisation dans laquelle s'épanouir. Cette conseillère a exprimé la manière dont elle s'y prenait :

“

La formation contribue à définir comment la personne se positionne dans une culture d'entreprise x ou y. On les fait travailler là-dessus ; à se positionner sur leur propre valeur et à se mettre dans la peau d'un employeur. Comment pourraient-ils transposer leur valeur personnelle en valeur corporative par exemple. Voir à quel point ça convient et quelles sont leurs expériences d'emploi qui sont en lien avec leur valeur.

Cette même conseillère a donné des exemples de valeurs personnelles qui pouvaient se confronter à la culture de certaines entreprises.

“

Si tu te considères plus qu'un simple numéro, mais que ton employeur est comme un Dieu que tu ne rencontreras jamais, si cela ne te convient pas, ne postule pas là. As-tu besoin d'une proximité ? Être accueilli le matin ? Comment les décisions sont prises de l'intérieur ? Est-ce que les gens sont mis à contribution ? Toi, tu détermènes que tu es un bon leader. Tu as besoin de faire partie d'une équipe et de contribuer. C'est plus ce type de milieu là que tu vas choisir plutôt qu'un autre. Après ces discussions, ils constatent à quel point leur choix professionnel antérieur avait pu être complètement déconnecté de ce qu'ils sont.

4.1.5 Assimiler les lois et les normes du travail

La formation a aussi permis aux participants d'assimiler des lois et des normes qui sont gérées par la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST) et qui balisent le monde du travail au Québec. Ces balises sont souvent méconnues des travailleurs. C'est le cas pour plusieurs participants qui ont affirmé ne pas connaître leurs droits au travail. Afin de les aider, les formateurs ont pris un moment pour leur transmettre des informations. Un participant exprime sa reconnaissance :

Du côté professionnel, ça m'a permis d'en savoir plus sur le marché québécois. Il y avait des choses que je ne connaissais pas. Ils nous ont donné des outils pour se

renseigner sur les droits du travail et la loi. J'avais plein de questions, mais je ne savais pas où trouver les réponses. Je peux dire que cette formation-là m'a outillée pour bien savoir où trouver l'information.

Quelques participants ont apprécié en apprendre davantage sur l'histoire du travail au Québec. Cela représente pour eux des informations riches en contenu, bien que les informations liées directement à leur travail ont davantage retenu leur attention comme l'explique ce participant :

Par exemple, on n'est pas trop au courant des salaires et de nos droits. J'ai appris des choses et je me suis dit : « Telle affaire, ont-ils vraiment le droit de faire ça ? Combien de temps durent les pauses ? ». Ils n'ont pas le choix de nous faire entrer pour trois heures au minimum.

La section suivante aborde les apports de la période de transition du projet Continuum.

4.2. Effets associés à la période de transition

Plusieurs apprentissages réalisés durant la période de formation ont produit leurs effets durant la période de transition. Le travail effectué sur la confiance et l'estime de soi a permis aux participants de garder le moral durant la recherche d'emploi (section 4.2.1). Les connaissances sur le monde du travail les ont aidés à établir une stratégie de recherche d'emploi (4.2.2), à préparer et simuler des entretiens d'embauche (4.2.3) et à rédiger un CV (4.2.4).

4.2.1 Garder le moral durant la recherche d'emploi

Avant leur entrée dans le programme, la majorité des participants avaient déjà essayé de se trouver un emploi par eux-mêmes, sans

succès. Plusieurs d'entre eux ont souligné à quel point la formation et l'accompagnement offerts dans le programme avaient joué un rôle important en leur permettant de se découvrir eux-mêmes, de les préparer pour le futur et même de les motiver.

D'abord, la formation a renforcé la confiance en soi par rapport aux démarches de recherche d'emploi. Selon Galland (2011) : « *Sous des appellations assez variées, la confiance en soi est un élément commun à la quasi-totalité des théories actuelles de la motivation. Sentiment de compétence, compétence perçue, concept de soi, estime de soi, contrôle perçu, attentes de succès, sentiment d'efficacité personnelle, ... chacune de ces notions recouvre une conceptualisation légèrement différente de la confiance en soi. L'idée centrale commune à ces notions est que la confiance d'un individu en sa capacité à réaliser une tâche donnée détermine en partie la façon dont il va faire face à cette tâche et le niveau de performance*

qu'il va effectivement atteindre, pour peu que celle-ci dépende au moins en partie des actions de l'individu».

Un nombre significatif de participants ont exprimé clairement un apport de la formation durant la période de transition : elle a favorisé un passage à l'action, une persévérance et une performance dans toutes les étapes de recherche d'emplois.

Sur le plan personnel, j'ai appris [en formation] à avoir plus confiance en moi quand je postulais et quand je faisais de la recherche d'emplois. C'est sûr, j'ai été découragé : au début, j'ai fait des entrevues pendant le projet et cela ne fonctionnait pas. Puis, quand je parlais avec ma conseillère, elle me donnait d'autres trucs. Elle me disait : « cette fois-là, essaye ça ». Cela a vraiment fonctionné, j'ai appris à travailler sur moi quand je suis en entrevue.

Les participants ont tous souligné que les conseils, les rétroactions et les échanges avec les conseillères leur ont permis de renforcer leur confiance en soi et même de sortir d'un état de découragement.

Maparticipation au projet Continuum-Entreprise a effectivement été profitable pour avoir une meilleure confiance en moi grâce à la formation de deux semaines et aux outils qui ont été apportés suite à cette expérience.

Les méthodes d'enseignement utilisées durant la formation ont contribué à augmenter la confiance de certains participants afin qu'ils puissent atteindre leurs buts.

C'était des ateliers avec cinq personnes. Il y avait des jeux de rôles qui m'ont redonné ma confiance et qui m'ont poussé à recommencer mes recherches. Et aujourd'hui j'ai un emploi. J'ai reçu la formation

il y a huit mois. Au début, j'avais de la difficulté à parler en public, mais à force de participer, je me suis dégêné.

Plusieurs conseillères ont confirmé l'effet positif de la formation sur la confiance en soi. Une compréhension plus fine du marché du travail les a rassurées :

Ce que j'ai vu jusqu'à maintenant, c'est qu'elles repartent avec une meilleure assurance d'elles-mêmes, une meilleure confiance en elles, mais aussi avec une certaine assurance par rapport au marché du travail.

Une conseillère mentionne aussi que la formation a permis aux participants de valider des choix professionnels ou de découvrir des points à améliorer. Ces rétroactions ont amené un éclairage nouveau sur leur situation et ont nourri un espoir pour la suite.

Oui, cela donne plus de confiance aux femmes et une meilleure compréhension de certaines notions. Parfois, c'est pour valider. J'ai certaines participantes qui m'ont dit : « Pour moi, cela a validé que j'étais dans la bonne direction ». D'autres ont dit : « Je me rends compte que j'ai des choses à travailler ». Elles sont définitivement plus confiantes quand elles finissent la formation.

Concernant les gestes posés par les conseillères durant la période de transition, les témoignages et commentaires abondent concernant le support moral et l'encouragement offerts aux participants qui éprouvaient des difficultés d'adaptations durant la période de transition.

Au club de recherche d'emploi où je suis déjà allée il y a longtemps, on poussait sur les appels à froid et le CV. Ici, ce n'était pas ça la démarche. Moi je trouve que ce programme était plus supportant et respectueux de la situation. On ne me disait pas « fonce, va chercher des emplois la tête première sans réfléchir ». Il y avait une démarche de réflexion. C'était du coaching et du counselling. Il y avait beaucoup de cet aspect-là dans la démarche.

J’ai fini mon projet Continuum, je me sentais tellement bien. Grâce à la subvention salariale offerte à l’employeur, cela m’a donné de l’espoir de trouver un job. Cela faisait des mois et des années que j’en cherchais un, mais cette fois-là, quand je suis sortie de cette entrevue, de cette place-là deux semaines, j’ai fait « ayoye », je me sens prête. [...]. Donc moi, le projet Continuum, c’est la meilleure chose que j’ai faite. Quand j’ai passé deux semaines là-bas la dernière journée, il y a une personne qui est venue parler. Elle m’a parlé de son expérience et ça m’a fait penser « Oui c’est ça ! Moi je n’ai pas de job et il y en a qui ont des jobs, je vais aller m’en chercher une ».

La notion de partenariat est souvent ressortie des échanges avec les conseillères et les participants. Les conseillères ont avant tout agi comme coach pour aider les participants à devenir autonomes dans leur recherche d’emploi. Pour plusieurs participants, elles furent une source de motivation en les aidant à cibler leurs intérêts, à se mieux connaître et, dans certains cas, à se réorienter. Un participant décrit la collaboration avec sa conseillère :

J’ai commencé à faire certaines recherches en postant mes CV. Je n’avais pas de retour favorable et, à un moment donné, je me suis lassé. Mais j’ai eu tous les ajustements du CV par la conseillère [...]. Elle m’a aussi appris comment faire une recherche d’emploi sur internet. J’avais un nouveau CV qu’elle avait finalisé. Donc pour m’aider à faire cela de façon aisée, elle m’a procuré des papiers sur lesquels étaient mentionnés les jours, les heures, les numéros, les types d’entreprises, les types d’organismes, etc. Je devais noter les jours où j’ai posté mon CV. Il y avait une traçabilité journalière de mes recherches. J’ai trouvé ça très cool [...]. Je peux compter vraiment le nombre de fois où j’ai eu à poster le CV et les fois où j’ai eu des réponses. Alors on continue,

on fonctionne de cette façon-là, de temps en temps elle me disait : combien as-tu posté de CV, combien de personnes t’ont répondu ?

Une conseillère explique son travail en ces termes :

Quand ils tombaient dans la partie recherche d’emploi, de mon côté, je voulais une rencontre hebdomadaire physique pour garder leur motivation, pour que ce ne soit pas juste du téléphone ou juste du courriel. Je leur expliquais que, même si on travaillait ensemble, ce n’était pas moi qui allais trouver les offres d’emploi. C’était à lui de les trouver, de me les montrer, d’expliquer pourquoi il avait envie d’aller travailler là. Donc je le questionnais sur ses intérêts et ses motivations par rapport à l’offre d’emploi. Ensuite, je contactais l’employeur et je présentais le profil du candidat. Si j’avais une réponse favorable au niveau de l’employeur, je retournais auprès du participant et je l’entraînais pour son entrevue.

4.2.2 Établir une stratégie de recherche d’emploi

À leur entrée dans le projet Continuum, les stratégies de recherche d’emploi demeuraient encore inconnues pour plusieurs participants. Afin d’établir une stratégie propre à chacun, des exemples basés sur des cas réels et des expériences vécues par les participants furent discutés durant la formation. Puis les formatrices intervenaient ensuite pour répondre aux questions ou renforcer certaines stratégies. Ces moments de liberté d’échanges et de questionnement, qui ont permis de trouver des moyens pour surmonter des obstacles et développer différents outils, ont plu :

Il y a eu beaucoup de liberté pour s’exprimer et poser toutes sortes de questions. Proposer des cas réels en milieu du travail en proposant à tout le monde d’y répondre en se basant sur nos expériences.

Même si j'avais beaucoup d'expérience de travail, j'ai appris beaucoup plus que ce que je savais déjà du marché du travail.

Les stratégies mobilisées durant la période de transitions s'appuyaient principalement sur la collecte d'informations au sujet des employeurs potentiels, sur la capacité à bien se présenter et sur les moyens de maintenir sa motivation à persévérer :

La recherche d'emploi ce n'est pas quelque chose de simple et ce n'est pas difficile non plus. Donc, il faut vraiment avoir une stratégie. Il faut savoir comment mettre en place une stratégie pour bien mener sa recherche d'emploi. Tout ça, on l'a abordé pendant la formation.

questions. Les animateurs ont vraiment donné tout ce qu'ils pouvaient nous donner, à tel point qu'en entrevue, tout devrait se passer comme convenu. Cela été très important pour moi de passer par Continuum. Sans cette participation, j'aurais beaucoup titubé lors des entrevues.

Les conseillères ont fourni aux participants du matériel qu'ils pouvaient ramener à la maison ou apporter sur leur lieu de travail. Cela permettait à ces derniers de garder en mémoire les informations importantes pour favoriser l'insertion et le maintien en emploi. Deux participants spécifient les types de supports dont il s'agit :

Ils nous donnaient des supports, des documents et des fiches techniques [...]. Je recommande cette formation.

À la fin, il te donne un calendrier. Ça l'air d'un calendrier, mais c'est plutôt un rappel de plein de conseils qu'on avait vus pendant les deux semaines.

En outre, les participants ont souligné le travail effectué par les formatrices sur l'étape de préparation. Avant toute entrevue, il est essentiel de bien connaître l'entreprise, ses valeurs et ses objectifs.

Et aussi de faire attention à ce qui concerne l'entreprise. Quels sont ses valeurs et son but? Où prendre les informations avant de faire une entrevue. L'entrepreneur aime beaucoup que la personne qui recherche du travail connaisse déjà son entreprise.

En complément, la période de transition intégra des simulations d'entretien. Plusieurs participants ont bénéficié de ce service au début de leurs démarches de recherche d'emplois ou à la suite d'entrevues infructueuses. Les simulations furent proposées aux personnes qui n'avaient pas passé d'entrevue depuis longtemps et à celles qui présentaient des difficultés d'employabilité. Parfois, les simulations étaient filmées afin d'associer le feedback de la conseillère à des séquences

4.2.3 Préparer et simuler des entretiens d'embauche

Au sujet des apports d'ordre professionnel ou technique de la formation, un grand nombre de participants ont signifié s'être améliorés à faire face à l'étape décisive d'une démarche de recherche d'emploi: l'entrevue. Ils rapportent avoir été bien outillés pour se présenter, se comporter, répondre aux questions de l'employeur potentiel et se mettre en valeur.

Professionnellement, je pourrais dire que j'ai eu l'opportunité d'apprendre à me présenter et à expliquer mes expériences de travail à un entrepreneur. Ce n'est pas négligeable, c'était très important pour moi. Dire les choses principales sans perdre le but de faire une bonne entrevue.

Oui, la formation m'a vraiment aidé au niveau de l'entrevue. Nous avons travaillé sur comment assister à une entrevue et comment répondre aux

4.2.3 Rédiger un CV

précises de l'entrevue ou pour que le participant retravaille de manière autonome les réponses données à certaines questions. Une conseillère témoigne de sa pratique :

“ J'ai une façon de travailler pour mettre toutes les chances de mon côté : je refais les techniques de recherche d'emplois, c'est-à-dire que je refais des simulations d'entrevues même si je ne suis pas censée le faire dans le projet. Par exemple, sachant que l'employeur attache une attention particulière à la présentation, c'est une information que je vais donner à la personne [durant la simulation]. Faire attention à sa présentation, l'employeur y tient, surtout quand il s'agit de postes de secrétaire-réceptionniste.

Deux personnes issues de l'immigration ont apprécié le fait de mieux connaître les règles de fonctionnement d'une entrevue avec une entreprise québécoise. Cela passait par une meilleure compréhension du sens des questions posées par un employeur potentiel.

“ Je viens d'Afrique. Les conseillères nous accompagnent aussi pour les entrevues. Dans les entrevues en Afrique, les candidats ne regardent pas les employeurs dans les yeux alors qu'ici, il faut regarder la personne dans les yeux.

“ Dans le système québécois, il y a des notions et des règles qui sont vraiment importantes pour nous qui venons de pays étrangers. Quand tu ne les connais pas, tu passes toujours à côté lors d'une entrevue. Avant que je ne suive cette formation, quand on me posait la question : « Qu'est-ce que vous pourriez améliorer? », moi je ne savais pas que c'était la même question que « Quels sont vos défauts? ». Lors de cette formation, j'ai vu que les deux mots étaient pareils. Ça a été un déclic. Lorsque je suis allé faire l'entrevue là où je travaille maintenant, c'est carrément la même question qu'on m'a posée. J'ai pu très bien répondre cette fois-ci.

Comme le démontrent les témoignages précédents, dans plusieurs organismes, l'accompagnement par la conseillère en emploi durant la période de transition a consisté à retravailler le CV du participant. La conseillère a accompagné ce dernier dans la mise à jour de son CV ou rédigé elle-même un nouveau document. Plus précisément, cet accompagnement répondait aux besoins :

- d'adapter le CV aux normes de présentation des documents en Amérique du Nord ;
- de présenter de manière positive les périodes de discontinuité (p. ex., retour sur le marché du travail d'une mère au foyer, départ dans un autre pays, études) ;
- d'adapter le CV au profil d'emploi recherché ;
- d'intégrer le CV sur la page LinkedIn du participant.

Plusieurs participants ont apprécié ce service et ont relevé l'importance du document pour décrocher une entrevue :

“ Ma conseillère m'a beaucoup aidée avec le CV. Avant, je ne recevais pas beaucoup d'offres d'emplois, mais quand elle a changé mon CV, j'ai commencé à recevoir des appels. Mon CV avait un problème parce que je me suis retirée du domaine de l'informatique pendant un an et j'ai commencé à étudier ici. Elle a changé mon CV pour cacher les manques, de façon à ce que l'entreprise ne puisse pas me demander pourquoi je n'ai pas travaillé pendant un an.

4.3. Effets associés à la période d'intégration

Une fois l'emploi décroché, la conseillère proposait un suivi de 12 à 24 semaines au participant ainsi qu'à son employeur, lorsque cela était possible. Ce suivi, qui débutait parfois dès la fin de la première journée de travail, prenait deux formes : un suivi formel basé sur des « rencontres de maintien en emploi » un suivi informel basé sur des rencontres individuelles complémentaires avec le participant ou l'employeur.

4.3.1 Renforcer des compétences clés

Le développement des compétences entamé durant la période de formation s'est poursuivi durant les périodes de transition et d'intégration. Une mesure prise lors des entrevues en triade en atteste. Lorsqu'un participant avait décroché un emploi, la conseillère invitait ce dernier à compléter la fiche d'autoévaluation incluse dans le plan d'intégration. La fiche permettait d'évaluer ses compétences 6 et 12 semaines après son entrée en poste. Onze éléments de compétences étaient évalués, tels que la polyvalence, le respect des normes ou le travail d'équipe. L'échelle d'évaluation est la suivante: (1) insuffisant, (2) à améliorer, (3) satisfaisant et (4) très satisfaisant. Le

Tableau 6 présente les résultats de l'analyse de 58 fiches d'autoévaluation complétées aux deux temps de mesure.

L'étude des données du Tableau 6 met en évidence l'évaluation positive que font les participants de leurs compétences, le score moyen se situant à 3,38 à la mi-parcours et à 3,61 à la fin. De plus, les indicateurs de taille d'effet et de gain révèlent un développement modéré à fort des éléments de compétence entre la 6e et la 12e semaine en emploi. Enfin, l'indice d'homogénéité confirme la convergence de perception des compétences entre les répondants. Bien que la comparaison soit limitée entre ces données issues des fiches d'évaluation et celles des questionnaires en ligne pré et postformation, ces résultats semblent indiquer que le développement des compétences visées par la formation sur les compétences clés s'est poursuivi durant la période d'intégration en emploi.

Les employeurs ont eux aussi évalué les compétences des participants durant leur période d'intégration. Leurs évaluations, qui sont présentées à la section 5.3.1, aboutissent à des scores similaires.

Tableau 6

Développement des compétences durant l'intégration en emploi

Mesure des compétences		Évolution		Homogénéité des scores	
6 semaines	12 semaines	Taille d'effet <i>d</i>	Gain relatif	Indice H à 6 semaines	Indice H à 12 semaines
M. = 3,38	M. = 3,61	0,59	38 %	12 %	11 %
ET. = 0,40	ET. = 0,41	= modéré à fort		= groupe homogène	= groupe homogène

Note : Nombre de répondants = 58 ; M = moyenne ; ET = écart-type.

4.3.2 Adopter les bons comportements

Les entrevues avec les participants ont confirmé que les périodes de formation, de transition et d'intégration de Continuum-Entreprise ont bel et bien produit des effets positifs sur leur intégration en emploi. Comme le mentionne le cahier du formateur (RSSMO, 2018) destiné aux conseillères formatrices, la formation leur a donné des outils pour « faire face aux situations courantes ou exceptionnelles qui se présenteront à eux en entreprise ». Un participant mentionne :

Oui, j'ai vraiment reçu tout ce qu'il fallait pour que je puisse mieux m'intégrer dans le milieu professionnel où je suis actuellement, aussi bien sur le plan du travail que sur le plan social. Quand je parle de travail, je parle de la tâche qui m'est affectée. Sur le plan social, je parle de la gestion de l'équipe (collègues et direction), des clients et du savoir-être.

S'adapter au milieu de travail d'une nouvelle entreprise exige la connaissance d'attitudes professionnelles de base. Durant les différentes étapes du projet, les participants ont appris à adopter les attitudes essentielles à la réussite de leur intégration :

J'ai trouvé que la formation était plutôt intéressante. Je n'avais pas une grande expérience au travail. J'ai appris beaucoup de choses au niveau du comportement à avoir au travail.

J'ai retiré vraiment beaucoup de choses. Par exemple, quand j'ai commencé à travailler, s'il y avait des critiques à mon égard, je ne les prenais pas de façon personnelle. Si j'avais des questions, j'allais demander à mes superviseurs. En résumé, ça m'a appris comment me comporter dans un milieu de travail.

Parmi les attitudes professionnelles gagnantes, les participants retiennent la capacité de s'adapter aux changements, le fait de bien communiquer, de rester professionnel dans les situations problématiques, d'accepter les différences et de ne pas prendre personnellement un commentaire ou une remarque. De plus, ce qui a rejoint presque tous les participants, c'est leur attitude à adopter en cas de conflit :

J'ai reçu une très bonne préparation en ce qui a trait à la vie commune en entreprise. Comment gérer les conflits, les différences d'opinions ou les différentes personnalités.

J'ai trouvé que ça nous sensibilisait énormément sur le savoir-être en entreprise et sur notre attitude. Travailler sur nos attitudes mentales, sur notre perception des choses et sur la façon d'affronter une situation. [...] C'était axé sur l'attitude idéale que vous devriez avoir pour vous intégrer. Je trouve qu'on travaillait beaucoup sur notre ouverture face aux changements, face aux nouveautés.

Pour aider les participants à intégrer des attitudes professionnelles gagnantes, des simulations ont été mises en place par les conseillères-formatrices. Durant la formation, une situation de travail fut recrée où les participants jouaient les rôles des employeurs et des employés. Plusieurs participants y ont vu une opportunité de se mettre dans la peau des employeurs et de comprendre leur réalité. De plus, ceux qui détenaient une plus grande expérience de travail ont réalisé qu'il est important de rester informé sur l'évolution du marché du travail :

En 18 ans, ça a énormément changé. Les attentes et les comportements ont changé, mais il reste des choses de base. La formation permettait de jouer le rôle de l'entrepreneur et le rôle de l'employé qui cherche un emploi, de jouer les interactions entre employés dans une entreprise, les attitudes à avoir et comment désamorcer des conflits potentiels. J'ai trouvé que j'avais quand même beaucoup appris même si j'étais sceptique au début.

4.3.3 Collaborer et communiquer au sein d'une équipe

La réalité du monde du travail exige d'interagir quotidiennement avec d'autres personnes. Maintenir des relations interpersonnelles de qualité avec ses collègues ou ses supérieurs et savoir travailler en équipe sont devenus essentiels pour occuper un emploi. De nombreux participants ont mentionné que la formation avait largement abordé ce volet. Une conseillère témoigne :

Il y a beaucoup de liens avec le travail en équipe. Comment les gens se positionnent dans les relations avec les collègues et les attitudes en emploi. [...] Il y a des activités qui visent, justement, par le biais d'un travail en équipe, de voir quel est le style de collaboration qui ressort entre les différents membres. Comment sont prises les décisions.

Un participant confirme avoir vécu plusieurs expériences de travail en équipe lors de la formation afin de la préparer à cette réalité :

Travailler beaucoup en équipe, juste pour travailler l'habileté de chacun, mais en équipe. Partager ses connaissances, ses expériences. Donner de l'espace à l'autre aussi. La grande majorité des employeurs en entrevue nous demandent si on aime travailler en équipe. On dit que oui, mais ce n'est pas vrai. Beaucoup de gens ne savent pas travailler en équipe. [...] alors la formation elle fait qu'on va s'habituer à travailler en équipe pour que tout le monde comprenne son importance. Même si c'est un travail qui se fait individuellement, tu as besoin des autres pour t'aider.

La gestion des conflits est un aspect important du travail d'équipe. Une situation professionnelle difficile ou contraignante peut aboutir à des conflits émotionnels ou de fond que l'on peut résoudre en établissant des compromis, en accommodant la partie adverse ou en recherchant une solution gagnante pour tous (Uhl-Bien et al., 2018). Une participante témoigne d'un conflit vécu en entreprise et de sa résolution grâce au contenu de la formation sur les compétences clés :

C'était intéressant [la formation] parce qu'on a appris beaucoup de choses. Dernièrement, j'ai appelé ma conseillère pour la remercier parce que j'avais eu un problème au travail. J'avais un conflit avec une de mes collègues dans la compagnie où je travaille présentement. Je lui ai dit [à ma conseillère] que j'ai parlé avec mon superviseur d'une manière professionnelle pour être sûr qu'on favorise l'objectif du travail avant tout. C'est ce qu'on a appris dans la formation. On a appris comment se comporter avec les gens en emploi.

Le témoignage précédent illustre que le mode de communication à adopter lors d'un conflit révèle un professionnalisme primordial en entreprise. Les propos suivants abondent en ce sens :

Oui [la formation] m'a aidé personnellement à travailler des éléments qui me manquaient. J'ai appris des choses qu'on doit avoir quand on arrive dans l'entreprise comme exemple, la tolérance.

On était en travail d'équipe pour apprendre à bien communiquer. Cela m'a aidé à mieux comprendre les aspects de la communication au travail, comment communiquer pour ne pas envenimer une situation.

J'ai beaucoup appris sur les relations entre collègues, l'interrelation dans le fond. Comment communiquer sans « pogner » les nerfs? Des trucs comme ça. Quand quelqu'un nous dit quelque chose qui ne

nous plaît pas, de lui dire au lieu de tout garder en dedans.

Afin de renforcer ces compétences, des participants ont été invités à comparer leur gestion d'une situation vécue dans le passé avec la même situation vécue maintenant, en étant mieux outillés :

Par exemple, au niveau de la communication au travail. Elles se rendent compte qu'il y a des choses qui ont été vécues dans le passé et analysent maintenant comment elles vont s'ajuster dans le futur. Une participante m'a dit : J'ai un peu plus d'outils pour faire face à des situations qui peuvent encore arriver. On continue de travailler avec des collègues. On peut retrouver le même genre de collègue qu'on a rencontré dans des situations passées. On est mieux outillés maintenant.

Il y a une différence culturelle, mais elles ont quand même de grandes expériences. Ce sont des personnes qui n'ont pas été si éloignées du marché du travail. Elles sont éloignées parce qu'elles ont changé de pays. Alors pour elles, ça devient un peu long ces deux semaines de formation. Maintenant, je sais que ça change un peu. Avec la pandémie, ils ont changé un peu la formule de la formation. Ça va être un peu moins long et je pense que ça va apporter beaucoup d'avantages.

Il convient de mentionner ensuite que les participants ont reçu des conseils et des outils qui leur ont permis de prendre conscience des différences entre le Québec et leur pays d'origine :

Cette formation était importante pour moi. [...] surtout pour la découverte du marché québécois. Qu'est-ce que les employeurs attendent de nous les nouveaux arrivants? Les attentes des employeurs chez moi (en Algérie) sont totalement différentes ici.

Ils m'ont expliqué comment ça se passait. Honnêtement, ça change d'un pays à l'autre. C'est un projet qui m'a vraiment aidé à comprendre l'aspect du comportement ici au Québec, la culture québécoise. Ça m'a ouvert les yeux comment voir les choses ici. Je voulais connaître c'est quoi exactement l'expérience québécoise.

Sur la notion de culture en particulier, la formation a aidé quelques participants à mieux comprendre les relations avec les collègues québécois, leur mode de vie et leur mentalité.

Aussi ils nous ont donné des conseils sur la culture d'ici. Comment doit-on répondre quand on reçoit des messages de collègues? Et tout ça, je pense que c'est important parce que je viens d'une autre culture. Ça m'a beaucoup aidé. Vraiment.

Même en milieu de travail avec les collègues et un peu le mode de vie des Québécois aussi. La culture québécoise, pour moi, c'est



4.3.4 S'adapter à la culture de travail au Québec

Nous l'avons déjà abordé, le projet Continuum a répondu au besoin spécifique de connaissance de la culture québécoise exprimé par les nouveaux arrivants. Il est intéressant de rappeler ici que deux parcours de formation ont été proposés aux organismes participants au projet Continuum-Entreprise : un premier parcours qui s'échelonnait sur cinq jours pour un total de 32,5 heures ; un deuxième qui pouvait s'étendre jusqu'à 8 jours pour un total de 52 heures. Plusieurs organismes ont ainsi pu adapter la durée de la formation en fonction de la réalité de leur clientèle immigrante, ainsi que l'explique une conseillère :

Dix jours, en fait, c'est deux semaines [...] juste sur les compétences clés, sur le savoir-être. Moi, j'avoue que ça devient long. Je pense que ça dépend du profil. Comme je vous l'ai dit, j'ai un profil de personne qui est très scolarisé. Elles ont eu de belles expériences dans leur pays d'origine. Il

un peu différent, mais pas tellement. Cependant, il y a des femmes dans la formation qui sont de culture arabe. C'est tellement difficile, c'est tellement différent pour elles. Les conseillères nous aident à mettre à jour nos compétences, pour avancer sur le marché du travail, ici, dans la culture québécoise.

Certains participants n'ont pas hésité à recommander le projet Continuum non seulement pour les nouveaux arrivants, mais pour les gens qui sortent de l'école et ceux qui retournent au travail après une période d'absence significative :

Je recommande ce programme à toutes les personnes qui viennent de sortir de l'école, les nouveaux arrivants ou même les personnes qui sont de retour sur le marché du travail. Car durant leurs deux semaines de formation, ils pourront faire une mise à jour ou apprendre comment fonctionne le monde du travail au Québec.

Oui cela a été très bénéfique. J'inviterais les nouveaux arrivants qui n'ont pas tous les outils de passer par ces organismes d'intégration parce qu'il y a beaucoup à apprendre. Chaque personne d'un autre pays a son propre vécu et sa propre mentalité. Quand on arrive quelque part, il y a d'autres mentalités. Il faut s'adapter et il faut les connaître avant de s'intégrer dans le milieu.

4.3.5 Dépasser les difficultés d'intégration

Les échanges complémentaires informels organisés durant la période d'intégration avaient plusieurs finalités. D'abord, ils permettaient de vérifier que les premiers jours de travail se déroulaient bien :

Je les appelle pour savoir comment s'est passée leur première journée. Après une semaine, je les appelle encore pour savoir comment s'est passée leur semaine. Et s'il y a des choses à dire ou à faire à ce propos, au début c'est beaucoup avec le candidat. Si tout va bien, je n'ai rien à faire de spécial. J'encourage et c'est tout. Mais à la fin de la première semaine, j'appelle aussi l'employeur pour avoir son « son de cloche » à lui.

La plupart des participants ont mentionné avoir eu de telles communications et tous les ont appréciées. À ce propos, une conseillère nous a expliqué qu'elle profitait de l'heure du repas pour rencontrer le participant de manière à ne pas nuire à la productivité de ce dernier. Les suivis de courtoisie à distance pouvaient aussi se faire, tant avec le participant qu'avec l'employeur.

Ensuite, ces échanges permettaient parfois de régler certains conflits ou malentendus entre le participant et l'employeur. Par exemple, un participant a vécu un inconfort parce que ses tâches et son poste n'étaient pas ceux prévus dans le contrat signé initialement. L'intervention de la conseillère a permis l'établissement d'une nouvelle entente, ce qui a placé le participant dans une position beaucoup plus positive qu'initialement :

Ils ont la possibilité de m'envoyer des courriels ou de m'appeler n'importe quand, en dehors des dates fixées. C'est toujours important d'écouter les deux côtés. Les participants qui me disent parfois des choses et du côté de l'entreprise, c'est autre chose. J'aime bien confronter les points de vue pour voir qui dit vrai. Je ne veux pas dire que je ne fais pas totalement confiance à mes participants, mais je vais quand même écouter l'entreprise pour voir ce qui se passe.

Les entrevues avec les conseillères et les participants font ressortir deux enjeux liés aux activités formelles et informelles de suivi

durant la période d'intégration. Le premier enjeu a trait au fait que quelques participants embauchés n'ont pas pu bénéficier des rencontres formelles prévues dans le projet, car ils étaient suivis uniquement par leur conseillère et non en triade. De telles situations advenaient lorsque l'emploi avait été trouvé en marge du programme ou lorsqu'il ne correspondait pas aux critères du projet. Malgré tout, certaines conseillères sont demeurées à la disposition des personnes concernées afin de les soutenir dans leurs nouveaux défis, ce qui fut très rassurant et apprécié :

“

Je vous le dis honnêtement, le problème est que je suis à la fonction publique et ce poste n'a rien à voir avec le projet Continuum. Mais cela ne m'empêche pas d'appeler tout le temps ma conseillère pour demander conseil, pour lui donner mon évaluation. Car la mettre au courant, cela va aider d'autres personnes.

Le deuxième enjeu est lié au manque de temps de la plupart des entreprises pour participer aux rencontres formelles. Souvent, les conseillères qui avaient à cœur le succès des participants ont quand même tenu ces rencontres avec eux. Puis, elles ont transmis un résumé de ces rencontres par courriel à l'employeur, comme l'illustrent ces propos :

“

C'est facultatif pour l'employeur. C'est obligatoire que nous on fasse un suivi en tant que conseiller avec l'employé, mais l'employeur, s'il n'a pas envie de mettre son grain de sel ou s'il n'a pas envie de participer aux coévaluations, il a le droit.

“

Quelquefois, nous avons des contacts avec certains employeurs et d'autres ne sont pas disponibles. Même si je n'ai pas tout le temps les noms des personnes-ressources, j'envoie le courriel à son responsable en disant que je vais avoir un rendez-vous avec le participant, telle journée, pour faire un suivi. Je l'informe quand même qu'il y a eu un suivi qui s'est fait avec cette personne. Voilà, j'essaie de trouver des moyens

pour informer qu'on fait le suivi avec cette personne. Après, ça peut arriver aussi qu'il y ait des emplois où l'entreprise ne veut rien savoir.

Après avoir décrit les apports de Continuum pour les participants, le chapitre suivant aborde les apports pour les employeurs.

5



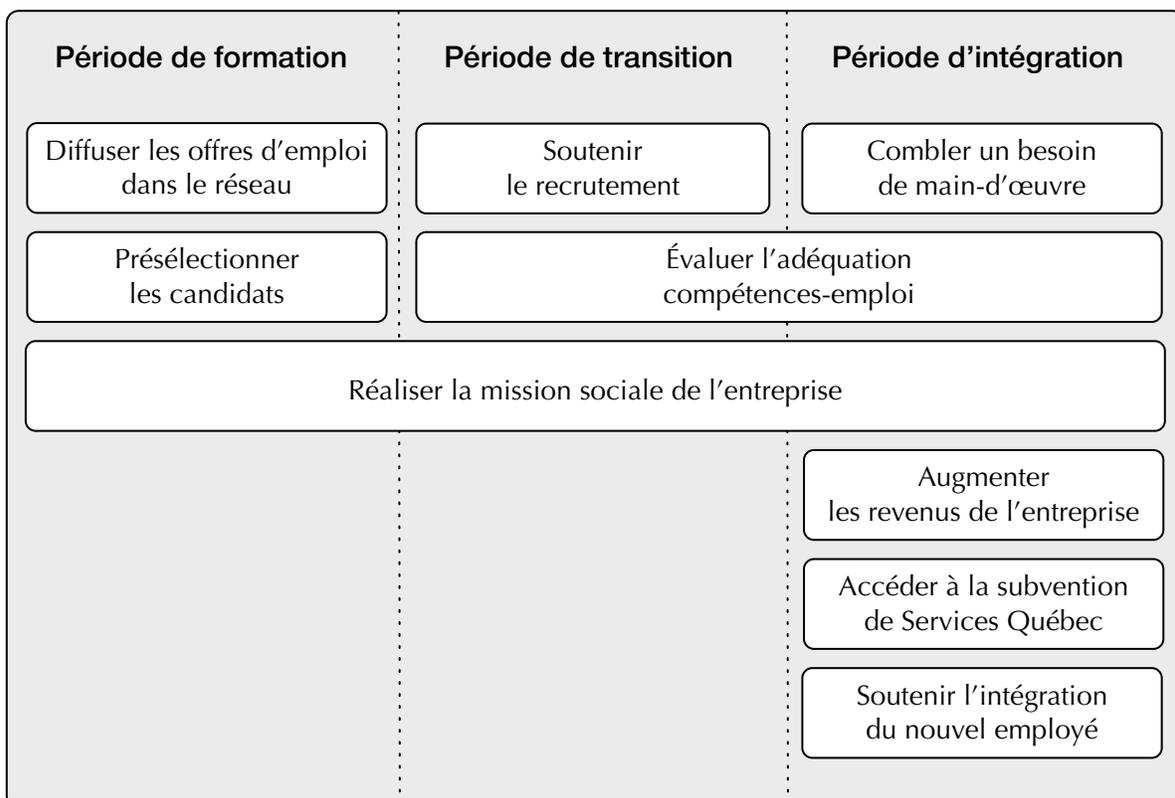
APPORTS POUR LES ENTREPRISES

Ce chapitre adopte le point de vue des entreprises. Il lève le voile sur les retombées pour les employeurs des trois périodes du projet Continuum-Entreprise (Figure 9). La première section (5.1.) décrit trois effets associés à la période de formation. La seconde (5.2) décrit deux apports complémentaires

apparus durant la période de transition. La dernière section (5.3) s'intéresse aux retombées perçues par les entreprises lors de l'intégration du nouvel employé. Elle se conclut sur quelques enjeux vécus lors de cette période. Tout au long du chapitre, des statistiques ou des phrases-témoins viennent appuyer et illustrer chaque effet.

Figure 9

Apports de Continuum-Entreprise pour les entreprises



5.1. Effets associés à la période de formation

Les entreprises ont bénéficié de la période de formation de trois manières. Le point 5.1.1 décrit la diffusion de leurs offres d'emploi dans le réseau des conseillères. La sous-section suivante (5.1.2) présente le travail de présélection des candidats réalisé par les conseillères, parfois avec l'aide des entreprises. La dernière sous-section (5.1.3) rappelle que le projet Continuum s'inscrivait dans la mission sociale de certaines entreprises participantes.

5.1.1 Diffuser des offres d'emploi dans le réseau

Les employeurs n'ont pas toujours le temps de s'occuper eux-mêmes de la recherche et de l'embauche de nouveaux salariés. La taille de la plupart des entreprises ne permet pas non plus d'attribuer du personnel à la gestion des ressources humaines. Avant même le début du projet Continuum, plusieurs conseillères avaient bâti un historique de collaboration avec les employeurs. À l'ouverture d'un nouveau poste, elles recevaient systématiquement l'offre d'emploi qui y était associée et la diffusaient dans leurs réseaux :

Il y a deux entreprises qui pensent à nous chaque fois qu'ils ont un poste ouvert, qui nous contactent par courriel ou par téléphone et qui sollicitent nos services. [...] Elles me disent : « je vais avoir besoin de dix personnes, pouvez-vous me faire une offre d'emploi, la partager sur votre réseau ? Cela va me faire plaisir de participer à une

séance d'information, je vais pouvoir me déplacer dans vos bureaux, rencontrer vos participants, leur parler de l'entreprise ».

Quelques conseillères s'occupaient même de la mise en forme graphique de l'offre, comme l'explique l'une d'entre elles :

On trouvait des employeurs qui avaient des offres d'emplois récurrentes sur Internet. Donc, on voyait qu'il y avait un besoin de main-d'œuvre assez important, on les contactait puis on présentait nos services en général ainsi que le projet Continuum et ses avantages. On leur disait « faites-nous parvenir vos offres d'emploi, on va vous construire une offre graphiquement incroyable, on va la partager sur nos réseaux sociaux, on va faire des affiches ». Eux appréciaient vraiment le fait que leurs offres soient partagées. On a tranquillement établi un lien de confiance avec certains employeurs qui, chaque fois qu'ils avaient un poste, nous mettaient dans le « feed » pour qu'on puisse partager ces offres-là à nos participants.

Ces activités permettaient une diffusion plus large des offres, grâce à l'ancrage des conseillères dans leur communauté. Voici un exemple dans la région de Montréal :

La grande majorité de mes participants sont issus de la communauté brésilienne parce que moi je suis brésilienne. Alors parfois je faisais la promotion du projet auprès des Brésiliens à Montréal. J'ai eu quand même beaucoup de personnes qui étaient intéressées à faire la formation et les suivis, les conseils individuels.

Le fait de collaborer régulièrement avec une conseillère était une situation gagnant-gagnant. L'employeur sauvait du temps

de recrutement, approfondissait ses connaissances sur le programme Continuum et se faisait une idée du profil des candidats qui postuleraient par ce biais. Cette aide était particulièrement appréciée en période de pénurie de main-d'œuvre où plusieurs employeurs faisaient face à une surcharge de travail et à un taux de roulement du personnel plus élevé que d'habitude. Dans ce contexte, pouvoir compter sur la conseillère pour le recrutement et l'intégration en emploi de nouveaux employés était rassurant : lorsqu'un besoin apparaissait, leur premier réflexe était de communiquer directement avec elle avant même de passer une annonce sur les sites de recherches d'emplois.

Quant à la conseillère, la collaboration dans la diffusion des offres d'emploi lui permettait de bien saisir les attentes de l'employeur et d'orienter les participants vers les postes correspondant le mieux à leur profil. Le bouche-à-oreille entre les employeurs facilitait aussi le renouvellement des offres et le placement des candidats :

Il m'est déjà aussi arrivé qu'un employeur me recommande à un autre employeur. Parfois on va les resolliciter si nous avons un nouveau profil compatible avec une entreprise, je vais l'envoyer dans le réseau puis, si jamais il y a un besoin à ce moment-là, je vais laisser les [entreprises intéressées] me recontacter.

Il a une sélection. Il vaut mieux attendre que se précipiter et prendre une personne avec laquelle on a plein, plein, plein de problèmes ensuite. Donc j'étais très sélective. Je discutais avec eux pour vraiment voir quelles étaient leurs motivations par rapport au projet. [...] Je sais comment les gens viennent motivés la première semaine, mais partent la deuxième semaine parce qu'ils n'ont pas ce qu'ils veulent. Pour moi, il était hors de question de devoir travailler sur la motivation des candidats de rester dans le projet.

On recherche un profil assez large. Mais on veut vraiment des gens qui sont quand même actifs dans leurs recherches d'emplois et qui vivent des problématiques qui rendent cette recherche plus difficile.

Souvent, les conseillères travaillaient en étroite collaboration avec les entreprises pour effectuer leur sélection. Il pouvait même arriver que les étapes soient inversées : un employé qui venait d'être embauché était intégré dans le projet dans un deuxième temps :

Parfois l'employeur va adhérer au projet Continuum, mais il a déjà trouvé son employé à lui. Donc, l'intervention que je vais faire avec la personne est une évaluation individuelle : je vais parler avec elle de ce qui s'est passé avant de trouver l'emploi, de la manière de l'accompagner. Je vais lui présenter toutes les conditions pour adhérer au projet Continuum. Car l'implication dans le projet est parfois floue.



5.1.2 Présélectionner des candidats

Un autre apport du projet Continuum pour les entreprises était la présélection des candidats à inclure dans le projet Continuum. Les employeurs avaient des besoins spécifiques et n'hésitaient pas à en faire mention à leur conseillère. Pour effectuer une bonne présélection de candidats, chaque organisme avait sa propre façon de faire. Plusieurs conseillères mettaient l'accent sur la motivation et les attentes des candidats :

5.1.3

Réaliser la mission sociale de l'entreprise

Une part non négligeable des employeurs interrogés (16 %) ont mentionné des motifs de participation au projet Continuum-Entreprise qui n'étaient pas directement liés à des bénéfices d'ordre économique. Ces employeurs ont déclaré être soucieux d'offrir un emploi à des

personnes qui voulaient travailler, mais qui éprouvaient de la difficulté à intégrer le marché du travail. Parfois leur souhait était d'offrir une seconde chance à ces personnes. Un employeur était sensible au fait de proposer des places de travail aux habitants de sa région alors qu'un autre, lui-même issu de l'immigration, a précisé

avoir voulu aider une autre personne venant de l'étranger. Enfin quelques employeurs à la tête d'OBNL ont vu dans le projet Continuum l'opportunité de réaliser la mission sociale de leur organisme en embauchant des participants vivant du stress, de l'anxiété ou des difficultés à parler en français.

5.2. Effets associés à la période de transition

Le projet Continuum a produit deux effets intéressants pour les entreprises durant la période de transition : la capacité à les soutenir dans le recrutement (5.2.1) et à évaluer l'adéquation entre les compétences détenues par le participant et celles requises par l'emploi (5.2.2).

5.2.1 Soutenir le recrutement

En matière de recrutement, près de 42 % des employeurs interrogés ont mentionné que la difficulté à trouver de la main-d'œuvre qualifiée avait été un des motifs de participation au projet Continuum-Entreprise. Plusieurs d'entre eux ont fait ressortir la capacité des conseillères à ramener vers eux des personnes qui détenaient les compétences requises, parlant même quelquefois de profils rares, de candidats très qualifiés, de talents. Ils remarquèrent aussi que le projet leur avait apporté plus de candidatures pertinentes que par leurs autres démarches de recrutement (p. ex., publication d'une annonce sur leurs réseaux sociaux). Un dirigeant de start-up a rappelé qu'embaucher un inconnu représentait un gros risque pour son entreprise. Pour lui, l'apport de Continuum fut de deux ordres : l'évaluation des compétences par

la conseillère qui lui a permis de rencontrer des candidats avec le profil recherché et la subvention salariale qui lui a permis d'embaucher plus tôt la personne retenue.

Les conseillères en emploi sont ainsi devenues des personnes-ressources pour les employeurs qui rencontraient des difficultés dans le recrutement et l'embauche, et ce, grâce au lien de confiance qui s'est créé avec le temps. Ainsi, il est arrivé à quelques reprises que des entreprises intègrent dans le processus d'embauche d'un de leurs employés l'inscription à la formation sur les compétences clés ou un accompagnement par la conseillère en emploi.

Il y en a une entreprise qui nous connaissait moins [...]. J'étais informé de son grand besoin de trouver des employés, je le voyais bien qu'elle était partout, sur tous les sites de recherche d'emploi. [...] Elle a embauché plusieurs de nos personnes, dont deux participants Continuum-Entreprise. Puis c'est elle qui me rappelle : « Hey, est-ce que tu as d'autres gens, j'ai des besoins ». Elle m'a aussi appelé pour me demander conseil parce qu'elle vivait une difficulté avec un employé qui avait un dossier judiciaire. Je ne l'ai jamais connu, car il n'est pas passé par nos services du tout, mais étant donné notre connaissance de la réalité, du contexte, l'entreprise nous a sollicités pour l'accompagner un peu.

“

5.2.2

Évaluer l'adéquation compétences-emplois

Au même titre que la sélection des participants dans le programme Continuum-Entreprise, les conseillères ont effectué une analyse du besoin des participants à placer en emploi et des entreprises à la recherche de main-d'œuvre. Du côté du participant, cette analyse permet d'améliorer l'adéquation entre les compétences détenues et le poste de travail à pourvoir (person-job fit). Le but était que l'individu postule à des emplois qui correspondent le mieux possible à son profil de compétences, ses préférences, ses désirs (Andela et al., 2019). Une conseillère décrit son processus d'analyse :

Cela faisait partie de mes questionnements. Après avoir fait la formation, je connaissais un peu les valeurs, les intérêts, le style de travail [du participant]. Je le questionnais tout le temps : « as-tu fait ta petite recherche sur l'entreprise parce que tu sais très bien qu'ils peuvent te poser la question en entrevue : pourquoi tu veux travailler chez nous ? » J'essayais de faire ressortir certaines valeurs : « Qu'est-ce qui t'interpelle envers cette entreprise-là ? » Si je trouvais que cela avait du sens, je le soulignais, sinon, je le questionnais davantage, par exemple : « tu me disais que tu avais plus un esprit d'équipe-collaborateurs et là tu t'en vas vers une offre d'emploi et une entreprise qui demande vraiment beaucoup d'indépendance, d'autonomie, très peu de supervision, pourquoi ? ».

Concernant l'entreprise, l'analyse menée par la conseillère portait aussi sur les tâches à réaliser dans le cadre du poste offert. Ces dernières nécessitaient parfois la capacité à porter des charges lourdes ou à s'intégrer dans un environnement de travail très masculin :

Des employeurs recherchaient des hommes, vraiment pour des postes d'hommes. [...] Récemment, un employeur recherchait un répartiteur. J'avais essayé de voir si cela était possible une femme, mais cela ne servit à rien, c'était un monde de gars. Même l'employeur avait des craintes.

Dans le but de favoriser l'intégration et le maintien à long terme en emploi, l'analyse allait même au-delà du poste et portait sur les valeurs et la culture de l'entreprise :

On a constaté que l'intégration en emploi n'a pas fonctionné, car la personne n'a pas adhéré à l'entreprise, elle n'a pas réussi à développer un sentiment d'appartenance parce que la culture d'entreprise ne convenait pas à ses valeurs, ou en tout cas il y avait comme un décalage. Pas que les valeurs du participant n'étaient pas correctes ou pas bonnes, mais que cela ne fonctionnait pas. Je valorise beaucoup cela auprès de mes participants. Et quand j'arrive en entreprise, je vais m'imprégner de cela, évidemment : comment ça fonctionne ici, quelles sont les valeurs, y a-t-il une famille ? Toute la culture d'entreprise et l'organigramme sont importants. Si on veut créer un sentiment d'appartenance puis un engagement à long terme, on ne doit pas se limiter aux tâches.

5.3. Effets associés à la période d'intégration

Le projet continuum a amené quatre apports complémentaires à ceux décrits précédemment : combler un besoin de main-d'œuvre (5.3.1), augmenter les revenus de l'entreprise (5.3.2), accéder à la subvention de Services Québec (5.3.3) et soutenir l'intégration du nouvel employé (5.3.4).

5.3.1 Comblant un besoin de main-d'œuvre

Comme nous l'avons vu à la section (3.3.4), la difficulté à trouver ou à conserver de la main-d'œuvre qualifiée était le motif de participation le plus fréquemment cité par les entreprises interrogées. Cette section propose plusieurs résultats qui permettent de vérifier si le programme a bel et bien répondu à cette attente.

D'abord, plusieurs employeurs à la tête de PME ou d'entreprises en démarrage soulignent l'aide reçue par les conseillères

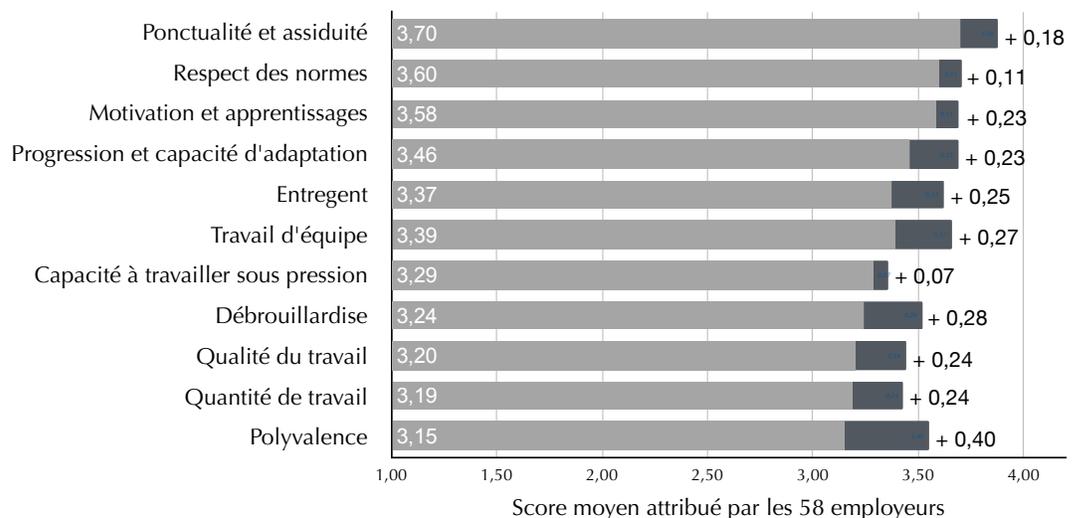
pour trouver de la main-d'œuvre en contexte de pénurie. Selon eux, le programme a contribué à leur développement et à leur expansion. Ces employeurs témoignent de leur satisfaction :

Je peux dire que j'aime beaucoup le fonctionnement de ce programme. J'ai été aux ateliers. C'est super informatif pour voir d'autres candidats. Ça explique comment les candidats sont choisis. C'est vraiment un programme spécial qui répond à nos besoins. Je trouve que l'accompagnement et les suivis, c'est du soutien dont on a besoin. C'est un super bon programme.

Expérience positive par son suivi. Un outil très intéressant pour les personnes qui ont besoin d'accompagnement ou qui manquent de confiance. Dans les milieux de travail, ça va vite et ce programme aide les employés à développer leur potentiel avec de l'aide. Ils prennent confiance.

■ À la mi-parcours (6 semaines) ■ À la fin du parcours (12 semaines)

Figure 10
Évaluation des compétences par les employeurs



“

Excellent programme. Je voudrais garder le programme plus longtemps, surtout pour aider les immigrants à se trouver un emploi.

Ensuite, une analyse secondaire des données collectées par le RSSMO nous a permis d'évaluer la perception des employeurs vis-à-vis des compétences des participants qu'ils ont embauchés. Ces données sont issues des fiches complétées par les employeurs à la moitié du parcours d'intégration de leur nouvel employé (6 semaines) et à la fin (12 semaines). Ces fiches sont similaires à celles complétées par les nouveaux employés et dont les résultats ont été présentés à la section 4.3.1. Chaque employeur évaluait son salarié sur onze éléments de compétences sur une échelle allant de 1 (insuffisant), à 4 (très satisfaisant). La Figure 10 de la page suivante présente les scores moyens issus des évaluations de 58 employeurs aux deux temps de mesure.

La moyenne des notes accordées aux participants démontre à quel point les employeurs ont ajouté du capital compétence au sein de leur organisation. En effet, aucune compétence ne se situe en bas de 3 (satisfaisant) dès l'évaluation de mi-parcours. L'amélioration la plus significative entre la mi-parcours et la fin de parcours se situe au niveau de la compétence « polyvalence » (hausse de 0,4 unité). Cette compétence représente celle ayant obtenu la plus basse évaluation de départ (3,15), un score proche de celui attribué à la gestion de la quantité de travail (3,19). On pourrait en déduire qu'avec le temps, les employés maîtrisent de mieux en mieux les multiples tâches confiées et les employeurs perçoivent mieux leur polyvalence.

Parmi les autres gains remarquables, nous observons une amélioration de l'entregent, du travail d'équipe, de la débrouillardise et de la gestion de la quantité de travail. Ce sont des compétences qui contribuent aux relations harmonieuses et à la productivité. Si l'on traduit le gain de compétences en taille d'effet,

on obtient un effet d de 0,40 unité, ce qui peut être interprété comme un développement des compétences modéré.

Une comparaison a également été effectuée entre les scores attribués par les employeurs et ceux que se sont attribués les employés. Aucune différence significative n'a été relevée entre les deux catégories de scores, signe d'une convergence des perceptions entre l'employé et son employeur sur le plan des compétences.

Les entrevues téléphoniques avec les employeurs permettent de nuancer l'interprétation des statistiques précédentes. D'une part, les propos de plusieurs employeurs confirment l'apport du nouveau salarié au capital compétence de son entreprise. En effet, certains d'entre eux parlent de leurs candidats comme des coups de cœur et des ressources inestimables pour l'entreprise :

Les meilleurs employés qu'on a engagés jusqu'à maintenant. Ils sont bien accompagnés et le service est excellent !

C'est vraiment un beau projet. L'incitatif du 50 % du salaire payé, c'est alléchant. Avec ou sans ça, j'embaucherais quand même avec Continuum. Coup de cœur pour le candidat et le conseiller.

Mais, d'autre part, quelques employeurs ont vécu l'expérience opposée. Parfois, le participant n'avait pas les connaissances ou les compétences nécessaires pour accomplir le travail. Cette situation surgit même après une évaluation du candidat par la conseillère et une entrevue avec l'employeur. Est-ce que la période nécessaire pour mieux connaître les candidats pourrait, dans certains cas, être prolongée ? Une hypothèse pour expliquer ce contexte est que des employeurs ont décidé de donner une chance au candidat parce que la subvention venait amoindrir les risques.

les revenus de l'entreprise

“ L'expérience a duré trois semaines. L'employé n'avait pas les connaissances nécessaires et partait de trop loin pour tout reprendre du début. Par compte, l'expérience avec la conseillère fut merveilleuse et le projet est intéressant et accessible.

“ La participante n'avait pas les qualifications. Elle savait qu'une fois la subvention terminée, elle devrait quitter. Aussi, en ce qui concerne l'étape de sélection des participantes, est-ce que l'organisme teste les compétences ? Son CV ne reflétait pas la réalité ; elle disait avoir été adjointe administrative dans un CLSC.

Dans d'autres milieux, ce sont des conflits de personnalités ou les conditions de vie du candidat qui ont interféré sur la durée du lien d'emploi. Un employeur témoigne :

“ J'ai aimé le programme, mais j'ai détesté la participante, on avait des conflits de personnalités. La conseillère a tout fait pour aider la situation, mais la participante a quitté sans préavis.

Malgré des difficultés d'intégration ou un manque de qualification, certains employeurs se sont montrés conciliants quand ils percevaient un candidat motivé. Cet employeur a exprimé sa volonté de garder le candidat en ces termes :

“ La participante est toujours à l'emploi. Elle a eu besoin de mesures supplémentaires d'intégration à son retour de congé de maternité. Elle n'était pas entièrement qualifiée pour le poste, mais sa motivation faisait que la clinique a préféré mettre plus de temps pour son développement que d'embaucher quelqu'un d'autre.

Les retombées économiques du programme Continuum-Entreprise sont de deux ordres : l'augmentation des revenus de l'entreprise grâce à la nouvelle embauche et les subventions qui ont été reçues de la part de Service Québec durant les premières semaines de travail.

Concernant le premier point, la question sur l'impact économique de l'embauche du candidat de Continuum-Entreprise a soulevé des interrogations de la part de quelques employeurs. Puis, après quelques secondes de réflexion, des réponses intéressantes ont émergé. Sur les 67 employeurs rencontrés, 16 % d'entre eux perçoivent un impact économique direct de l'embauche sur leurs revenus. Dans ce lot, certains ont souligné l'apport du nouvel employé aux processus de production de biens ou de services fournis aux clients. Un employeur a mentionné qu'il aurait perdu des contrats s'il n'avait pas accueilli le participant au programme. Un autre a confié la gestion d'une boutique à la personne embauchée et a observé une évolution positive au niveau du rendement de la boutique.

Un impact économique indirect fut perçu par 18 % des entreprises. Deux organismes à but non lucratif ont mentionné que le nouvel employé leur a permis de réaliser des projets et d'offrir des activités gratuites à la communauté. Pour un entrepreneur du domaine de la construction, la participation à Continuum lui a fait économiser des frais d'embauches. En effet, il devait régulièrement faire affaire avec des compagnies spécialisées proposant des banques de candidats afin de pourvoir des postes de signaleurs.

À contrario, 45 % des entreprises n'ont pas été en mesure de percevoir un impact financier associé à la nouvelle embauche. Certaines ne furent pas en mesure d'établir un lien direct

entre le poste occupé et une augmentation de revenu. D'autres ont mentionné que la pandémie avait rendu une telle évaluation impossible. Enfin, dans quelques milieux, le participant n'est pas resté assez longtemps en emploi pour que sa présence entraîne un impact économique positif.

Finalement, deux employeurs (3 % des répondants) ont indiqué que leurs revenus avaient diminué à la suite de l'embauche, car le candidat n'était pas resté assez longtemps. L'un associe la perte au temps passé à former le nouvel employé. Selon lui, le temps de formation aurait pu être investi dans la production. L'autre attribue la perte aux erreurs commises par le nouvel employé sur sa place de travail. Ce dernier aurait égaré des pièces comptables et généré des problèmes avec la facturation.

5.3.3

Accéder à la subvention de Services Québec

L'attractivité de la subvention salariale représentait un avantage du programme pour 29 % des employeurs qui ont participé à l'étude. Plusieurs entreprises ont mentionné que le paiement de Services Québec de la moitié du salaire de la personne embauchée pendant 12 à 24 semaines leur permettait de prendre plus de temps pour la former. Pour obtenir la subvention, plusieurs documents et formulaires devaient être remplis et soumis. Questionnés à ce sujet, 90 % des employeurs ont trouvé le processus administratif facile ou assez facile. Pour les 10 % restants, le processus administratif a représenté une lourdeur. Un employeur témoigne sa frustration :

J'ai fait des démarches d'obtention de subventions autres que Continuum. Celle-ci est très lourde. Il faut que l'employé veuille bien se déplacer. Il faut que l'employé demande et explique la nature du pourquoi de la subvention. On attend deux semaines

avant l'embauche. On n'a pas le temps de remplir la paperasse administrative.

Plusieurs conseillères interviewées ont confirmé cette lourdeur et ont, au besoin, accompagné les entreprises dans leurs démarches, par exemple, en les aidant à remplir les formulaires.

L'aide pour obtenir la subvention pouvait également provenir des agents de Services Québec. Ces derniers répondaient aux questions et offraient du support par courriel, par téléphone ou en personne (plus rare en temps de pandémie). Au total, 93 % des employeurs ont exprimé leur grande satisfaction du service reçu de la part des agents. Plusieurs d'entre eux ont mentionné qu'elles recevaient de l'aide quand elles le demandaient, qu'ils obtenaient des réponses à leurs questions, que l'agent était compréhensif, disponible et gentil malgré le fait qu'il était parfois débordé. Certains employeurs ont cependant mentionné une transition et des suivis plus difficiles lorsque leur dossier était transféré à un autre agent.

Une fois la subvention accordée, nous avons vérifié si les entreprises recevaient la subvention à la suite de l'évaluation du dossier du candidat par Services Québec. Pratiquement tous les employeurs qui étaient en mesure de répondre à la question ont obtenu la subvention à la suite de la présentation de leur demande. Un seul employeur a répondu qu'il n'avait pas obtenu la subvention puisque l'employé n'était resté en poste que deux à trois semaines.

Enfin, nous avons cherché à savoir si le montant et la durée de la subvention étaient adéquats. Pour la majorité des entreprises interrogées, ce fut bel et bien le cas. Cependant, la subvention fut remise en question dans deux situations particulières. Dans la première, nous avons observé une tentative de jumelage entre une entreprise et une clientèle dont le profil ne faisait pas partie du descriptif du projet Continuum-Entreprise : les personnes souffrant d'un trouble du spectre de l'autisme (TSA). Pour l'organisation concernée, la subvention n'est pas adaptée pour faire face aux défis rencontrés,

“

autant pour la personne souffrant de TSA que pour elle. Un plus grand besoin de support est exigé:

Nous avons eu un candidat autiste. Une subvention de trois mois n'est pas suffisante. Ces gens ont besoin de support pour toute leur carrière, parce qu'ils ne seront jamais autant productifs que leurs collègues. Si vous l'amenez dans un travail sans le supporter, ce n'est pas juste pour l'employeur ni pour le candidat. Il va se promener de job en job. Le programme a besoin de différencier entre personnes ayant besoin de support et intégration à court terme et ceux ayant des besoins permanents. Il faut être spécifique aux besoins de la personne qui sera embauchée. J'espérais qu'après quelques mois, il serait capable de travailler comme les autres ou au moins proche. J'aime mieux qu'il fasse la même chose chaque jour, tous les jours. Mais quand même, il était plus lent. Au début du projet, j'ai contacté la conseillère pour lui dire qu'on aurait besoin d'extension de la subvention.

Dans la seconde, l'éloignement du marché d'un candidat s'expliquait par des difficultés importantes au niveau social et psychologique. Cela a amené l'entrepreneure qui l'avait embauché à gérer des situations auxquelles elle n'était pas habituée et, finalement, à rompre le lien d'emploi. Elle remet en question le volume de la subvention :

La subvention est trop petite. Si vous voulez m'aider sur plusieurs années, par exemple sur trois ans, et si le candidat avait eu droit à des rencontres hebdomadaires avec un psychologue, j'aurais réussi à le garder. Comment transformer une personne qui a de la misère depuis 40 ans en douze

semaines ? Je dois jouer à la psychologue, mais je suis une entrepreneure moi.

5.3.4 Soutenir l'intégration d'un nouvel employé

Les personnes éloignées du marché de l'emploi le sont pour des raisons diverses. Certaines d'entre elles vivent avec des défis personnels ou professionnels particuliers. Cela peut demander plus de mesures et de ressources du côté des employeurs afin de les intégrer et les maintenir en emploi. Questionnés à ce sujet, 42 % des entreprises (28) ont répondu qu'en effet, l'embauche du candidat de Continuum-Entreprise a nécessité de mettre en place certaines mesures supplémentaires alors que 58 % (39) d'entre elles n'ont pas eu à le faire.

Les entreprises ayant eu à mettre en place des mesures l'ont fait de différentes manières. Parmi toutes les mesures mentionnées, deux types ressortent majoritairement. En premier lieu, les employeurs ont instauré des mesures d'accompagnement (encadrement, suivi, gestion de conflit) qui répondaient aux besoins de donner confiance aux employés, gérer des relations humaines, des difficultés d'intégration à l'équipe et des difficultés à s'adapter au nouveau milieu, surtout pour les personnes immigrantes. Ce sont ces besoins qui ont justifié la mobilisation d'une ressource pour accompagner les employés à travers ces défis. En deuxième lieu, les mesures liées à la formation se dégageaient du lot. Ces employeurs précisent qu'ils ont eu à former les participants de Continuum-Entreprise en raison d'un manque de qualification, pour apprendre à utiliser les logiciels Word et Excel, pour répondre aux besoins spécifiques du domaine d'emploi ou parce que l'employé présentait des difficultés à atteindre le niveau souhaité.

Le programme Continuum-Entreprise prévoyait que les conseillères offrent un service d'accompagnement des entreprises pour favoriser l'intégration et le maintien en emploi des participants nouvellement embauchés. Cet accompagnement intégrait un plan d'intégration et l'évaluation régulière des compétences de l'employé. Ces documents étaient discutés à l'occasion de rencontres en triade (participant, conseillère et employeur). Les employeurs qui acceptaient la proposition d'accompagnement devaient participer à trois rencontres. La première était destinée à l'élaboration des objectifs. Les deux autres étaient des rencontres de suivis (après 6 et 12 semaines) où le participant et l'employeur discutaient de l'atteinte des objectifs et de l'évaluation des compétences.

Parmi les 67 entreprises interviewées, 79 % d'entre elles affirment avoir participé à ces rencontres. Les 14 entreprises qui n'y ont pas pris part ont mentionné que la personne responsable du dossier avait changé de poste, que l'employé avait rapidement quitté l'entreprise, avant même la tenue de la première rencontre ou qu'elle n'a pas eu besoin d'accompagnement. Un employeur a dit ne pas avoir participé à ces rencontres tout en affirmant avoir été présent à une séance de co-évaluation, ce qui peut laisser croire à une mauvaise lecture de la question. Finalement, quatre employeurs n'ont pas mentionné la raison de leur absence aux rencontres.

Les conseillères en emploi jouèrent un rôle important à chacune des étapes du programme Continuum-Entreprise : évaluer les compétences et l'état de préparation de la personne éloignée du marché du travail, faire du démarchage auprès des entreprises, donner de la formation, prodiguer des conseils aux participants, établir des partenariats avec les employeurs, accompagner ces derniers au long du processus d'intégration. L'implication des conseillères auprès des employeurs a représenté une importante charge de travail. Du premier contact établi à la période de démarchage

jusqu'à la conclusion à la fin du programme, plusieurs échanges durent avoir lieu. D'après les statistiques compilées, six échanges téléphoniques ou par écrit et deux rencontres en triade furent réalisés, en moyenne, pour accomplir les tâches d'accompagnement. Ces moyennes s'expliquent par les situations suivantes :

- 53 entreprises ont participé à plusieurs rencontres avec la conseillère, entre 3 et 20 rencontres pour être précis ;
- 6 entreprises n'ont pu assister qu'à une ou deux rencontres seulement ;
- 8 entreprises n'ont pas connu l'expérience, que ce soit parce que l'employé a quitté l'entreprise après seulement quelques semaines, que le gestionnaire responsable n'était plus à l'emploi au moment de l'entretien téléphonique de notre équipe de recherche ou que la personne ne se souvient plus d'avoir vécu ces moments ;
- Les échanges en triades furent moins nombreux : trois échanges ont pu être organisés dans 32 entreprises, un ou deux dans 19 autres. Dans 16 entreprises, ce type d'échanges ne fut pas possible.

Nous avons demandé aux 53 employeurs ayant participé aux rencontres de maintien en emploi d'évaluer quelques-unes des interventions clés des conseillères (Figure 11).

Les 53 employeurs sont globalement très satisfaits des interventions des conseillères durant la période d'intégration en emploi. Ils mentionnent leur grande disponibilité, leur excellente approche et un service exemplaire. Leur implication et les conseils reçus ont grandement aidé l'embauche, l'intégration et le maintien en emploi. Ces employeurs ont tenu à communiquer leur grande satisfaction à l'étape des commentaires libres à la fin des entrevues :

Je ne sais pas si le succès dépend du projet ou des humains derrière. Je retiens la facilité d'avoir travaillé avec ces gens-là. Ils ont joué un rôle super important



en facilitant le processus. [...] Énormément d'empathie, de support pour me diriger dans les détails autant de Continuum que de Services Québec. Service exemplaire

Il y a eu détermination des objectifs dès la première rencontre avec la conseillère. Beaucoup de rétroaction avec les participants. La conseillère était très impliquée. Tout de suite, elle posait des questions sur le poste. Une des candidates qui a quitté dit avoir évolué comme travailleur et a exprimé sa gratitude.

étaient régulières. Elles disaient aussi que les employeurs allaient parfois de l'avant pour s'informer des qualifications des candidats de leurs bassins afin de combler un besoin de main-d'œuvre. Ces informations sont corroborées par plusieurs employeurs soulignant la grande disponibilité des organismes, la fréquence des suivis et la qualité du service.

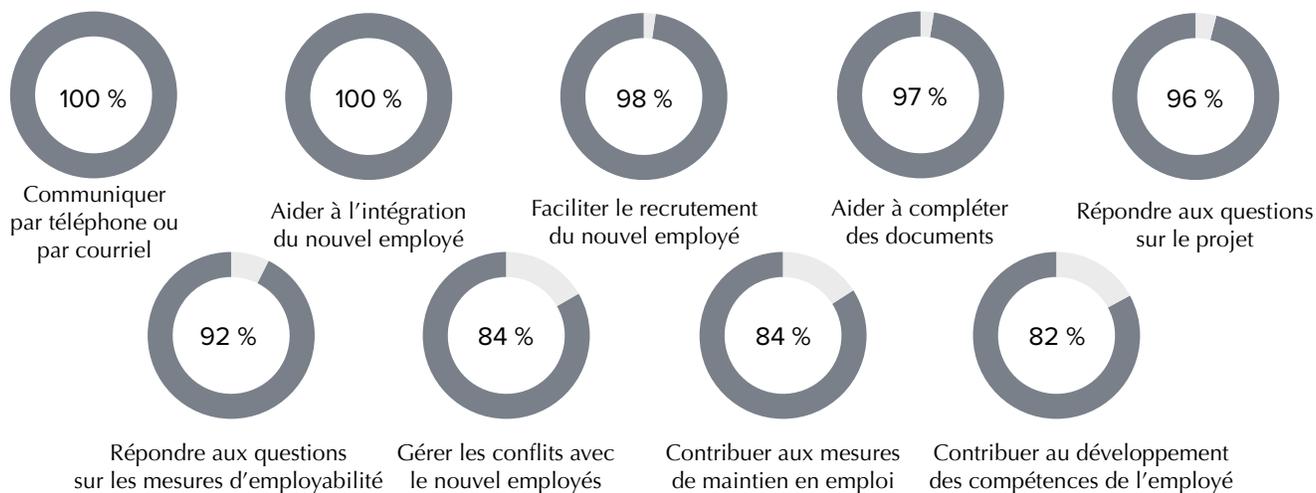
J'espère que cette initiative reste. Le suivi est important pour les nouveaux employés. Ils demandent un suivi plus important et l'organisme fait un bon travail ! Belle ressource.

C'est merveilleux de voir un organisme qui s'occupe d'aider les gens à intégrer un travail. C'est très gagnant et agréable pour les entreprises.

Ça doit continuer. Chaque fois que j'ai un besoin, je fais appel à l'organisme.

Figure 11

Pourcentage d'employeurs satisfaits vis-à-vis des activités des conseillères



Lorsque l'équipe de recherche a interviewé les conseillères en emploi, plusieurs d'entre elles ont souligné le partenariat de confiance établie avec les entreprises inscrites dans leur banque. Les communications avec elles

Même si le projet s'est terminé hier, je peux les rappeler et l'organisme est disponible. Pour l'employé c'est la même chose. Très bon service et je donne une note de 100 % à la personne qui représentait l'organisme avec lequel j'ai fait affaire. Approche très humaine, très claire.

Pour mesurer indirectement la satisfaction des employeurs vis-à-vis de leur expérience dans le programme, nous leur avons demandé quelles étaient les probabilités qu'ils contactent à nouveau la conseillère dans le but de recruter un nouvel employé. La grande majorité des employeurs (83 %) ont affirmé qu'ils contacteraient à nouveau la conseillère dans le but de recruter un nouvel employé. Plusieurs d'entre eux ont dit qu'ils l'avaient même déjà fait. D'autres répondants soulignent que la subvention représentait un attrait intéressant et que l'expérience fut enrichissante. Les commentaires des quelques employeurs plus indécis s'articulaient autour de la nécessité d'évaluer d'abord la possibilité de faire évoluer l'entreprise et de voir si le candidat était vraiment qualifié et motivé.

À ce constat s'ajoute le point de vue de plusieurs personnes immigrantes qui ont mentionné à quel point la formation sur les compétences clés avait contribué positivement à leur intégration dans les milieux de travail québécois. S'ils ont pu bénéficier de conseils et obtenir de l'information pour s'adapter, il semblerait que certains employeurs auraient aimé recevoir le même type de service. Les deux questionnaires suivants racontent leur expérience et l'un d'eux propose une solution :

J'ai une suggestion à mettre en place avant le processus, c'est-à-dire avant l'embauche. C'est dommage que ça n'ait pas été fait. Ce serait d'offrir une formation directe ou indirecte à un employeur qui se prépare ou qui s'intéresse à ce programme-là. Comprendre la réalité de la personne immigrante. Ils sont ici depuis peu de temps. Comment vivent-ils leur intégration ? La question du racisme est ressortie par rapport à des clients. J'avais des enjeux psychologiques. Ce serait bien de proposer un volet formation pour aider l'employeur à prendre sa décision et pour éviter que ça se passe mal. Pour mieux comprendre les besoins et le point de vue du nouvel employé qui arrive. Faire de la

sensibilisation auprès des employeurs. J'ai saisi que l'employeur doit prendre le candidat et qu'il doit s'adapter alors qu'il vient d'un autre horizon et qu'il a des façons différentes de travailler. De l'accompagnement à la sélection du candidat, ça aurait permis de voir si c'est la bonne personne.

D'abord, c'est très important de mentionner l'excellente approche de la conseillère. Toutefois, je pense qu'il y a de l'amélioration à apporter au niveau de l'intégration. Beaucoup d'employés sont immigrants, peu importe avec Continuum-Entreprise ou non. Moi, j'ai conçu un guide du « québécois » parce que je me suis rendu compte d'un manque de curiosité de la part de l'employé. S'il ne comprend pas, il ne pose pas de questions. Son travail n'était pas acceptable, pas bien compris et mal exécuté. En revanche, dans sa culture, jamais il n'irait voir un patron, car ça voudrait dire qu'il n'est pas intelligent. C'est aberrant qu'on ait passé 13-14 mois ensemble. Si on avait découvert ça plus tôt, on aurait grandi ensemble. Il y avait des écarts de livrable versus nos attentes. J'ai mis fin à l'emploi parce qu'avec la pandémie, il y avait un mauvais timing. J'ai mis beaucoup d'énergie sur la formation. J'ai vécu des enjeux culturels. Peut-être manque-t-il de suivi de leur côté (organisme) ? Trop occupé avec la crise (pandémie) ? Est-ce que deux semaines de formation sur les compétences clés sont suffisantes ?

Ces propos démontrent que l'intégration d'un nouvel employé demeure une étape délicate : 17 % des employeurs ont indiqué qu'ils ne participeront vraisemblablement pas à une nouvelle édition du programme. Les entrevues ont fait émerger des motifs d'insatisfaction :

- Un employeur a souligné qu'il n'y avait pas eu de suivi après la première rencontre.
- Un autre fut mécontent de la gestion de conflit et les mesures de maintien en emploi. À la suite de problèmes rencontrés avec le

candidat, il n'a pas eu le choix de le congédier. Selon lui, cette nouvelle a été mal accueillie par la conseillère :

Pour la conseillère, quand le candidat est parti [au milieu du projet Continuum], elle était un peu fâchée. Le candidat avait été violent, il avait frappé. J'ai eu comme réponse de la conseillère que j'aurais manqué de tact dans la gestion de ce conflit. Mais quand même, je ne peux pas attendre qu'il tue quelqu'un pour réagir. Déçu pour ça, déçu de la conseillère et de sa réponse face à ma décision de congédier le candidat.

- Une employeuse qui a attribué une appréciation faible à la contribution de la conseillère au développement des compétences mentionne que la formation de l'employé a été exigeante. À la fin de l'entrevue, elle apporte la nuance suivante :

La conseillère et Services Québec ne sont pas responsables des problèmes avec l'employé. C'est comme si on pense que, grâce au programme, [son intégration] va être bénéfique pour l'entreprise. Mais il n'y a rien eu de bénéfique. La subvention est trop petite. Si vous voulez m'aider sur plusieurs années, par exemple sur trois ans, et que ma responsabilité était de le garder dans le système, il faudrait qu'il ait droit à des rencontres hebdomadaires avec un psychologue. Là, peut-être, j'aurais réussi à le rentrer dans le système. Comment transformer quelqu'un en 12 semaines alors qu'elle a de la misère depuis 40 ans? Je dois jouer à la psychologue, mais je

suis une entrepreneure moi. Je fais un trait sur les subventions. Il y a une bonne raison si les gens suivent de tels programmes. Peut-être que, dans une grosse compagnie sur 500 employés, il peut y avoir un à deux employés avec ce profil sans que cela ne paraisse. Mais chez nous, cela prend trop de place.

- De plus, dans quelques cas, la pénurie de main-d'œuvre entraîna un manque de candidature à proposer aux entreprises, un phénomène dont elles ne se rendaient pas toujours compte :

J'aurais aimé que la conseillère me revienne à la fin pour finaliser le dossier. C'est comme si elle avait passé à un autre appel. C'est un peu déplorable. Le candidat est encore ici, mais je ne pense pas qu'elle soit au courant.

La conseillère devrait nous appeler pour proposer des gens. Elle a vu ce qu'on a cadré. Elle connaît le type d'emploi qu'on offre. Si elle m'appelait pour me parler d'un candidat, j'y penserais à deux fois, même si je n'ai pas de besoin tout de suite.

Quelque chose à améliorer : il n'y pas de suivi de la conseillère pour proposer de nouveaux candidats. J'aurais aimé qu'on m'appelle pour me proposer.

- Un autre mentionne qu'un départ d'une conseillère n'a pas été comblé. Il se serait retrouvé seul pour accompagner le candidat :

La conseillère de l'employé a quitté l'organisme pendant le processus et elle n'a pas été remplacée. La confiance du candidat était fragile. Je n'ai contacté personne à la fin du projet parce qu'il n'y avait plus personne. Les promesses du projet et de l'accompagnement n'ont pas été tenues et ça n'a pas aidé l'employé et nous non plus. Le candidat

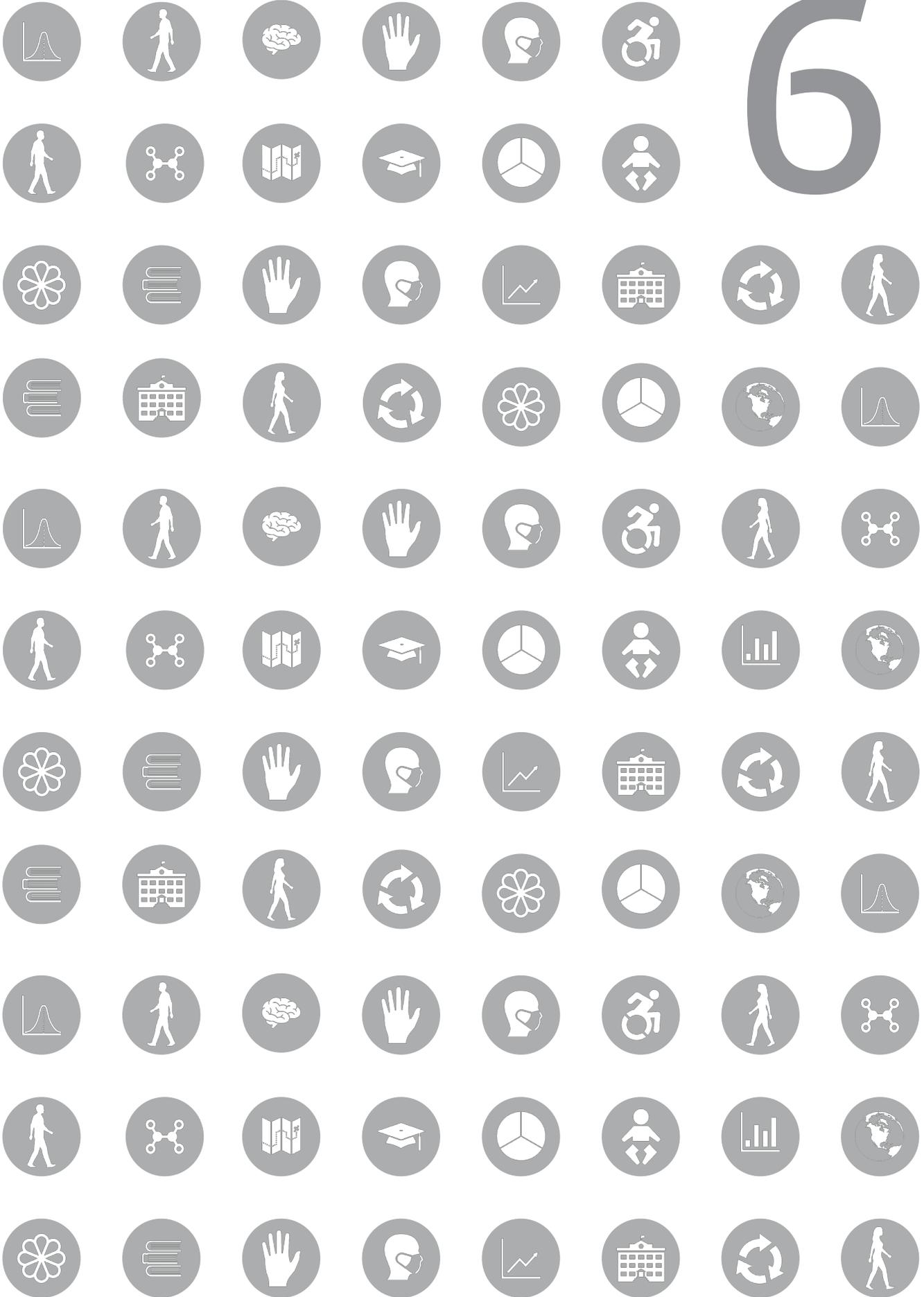
avait beaucoup de difficultés avec le travail. Il a caché des choses. Je pense que ç'a été un mauvais classement. Je ne l'ai pas gardé.

- Finalement, ces employeurs auraient aimé que la conseillère en emploi leur parle davantage des candidats. Certains auraient été moins surpris par les difficultés de ces derniers ou ils auraient connu davantage les personnes qu'ils s'apprêtent à engager.

Lors de la première rencontre en triade, j'ai appris que ça faisait un moment qu'ils travaillaient ensemble. La conseillère semblait très bien connaître le candidat. Il aurait été pertinent que la conseillère ait un contact plus étroit dans le processus de recrutement avec moi, qu'on parle un peu de ce que je recherchais comme employé et de pourquoi elle pensait que le participant serait un bon candidat pour le rôle. On est finalement bien tombé, mais ça pourrait faire partie du processus.

Pour les programmes comme ça, il n'y a pas de problème. En revanche, il faudrait que les employeurs soient mieux informés sur les difficultés des candidats. Lorsque les contacts humains sont difficiles, le travail est ardu. Il faudrait que cela soit su par l'employeur.

Quelques mots sur les ruptures de contrat. Le phénomène d'un participant embauché quittant rapidement l'entreprise revient quelques fois dans les commentaires des employeurs. Par exemple, une entreprise a rompu le contrat de travail d'un participant après trois semaines, car ce dernier « partait de trop loin dans ses apprentissages ». Enfin, la pandémie a eu plusieurs répercussions sur la participation et le déroulement du programme, comme nous allons le voir dans le chapitre suivant.



6

CONSÉQUENCES DE LA PANDÉMIE

C'est à la mi-parcours du programme de Continuum-Entreprise, en mars 2020, que la pandémie est venue bouleverser les habitudes de vie, de travail et de formation. La première section (6.1) présente les effets de la pandémie sur la formation, la recherche d'une place de

travail et le maintien en emploi des participants au programme. La seconde (6.2) décrit ses impacts sur les entreprises impliquées dans le programme. Enfin la dernière section (6.3) interroge le passage à distance des activités de formation.

6.1. Impacts sur les participants

La pandémie a eu un impact important sur la formation de plusieurs participants ainsi que sur leur recherche d'emploi ou leur maintien en emploi. Concernant le premier impact, selon certaines conseillères, des participants ont dû quitter la formation sur les compétences clés faute de moyen technologique pour continuer à la suivre à distance.

Le processus de recherche d'emploi a également été touché. Des personnes qui venaient de terminer la formation et qui étaient entrées dans les processus d'entrevues ont témoigné que le processus de recrutement avait été temporairement suspendu, et ce, même si l'entrevue avait déjà eu lieu. Pour ceux à qui un poste était offert, la pénurie semble parfois avoir eu un effet sur les salaires qui leur étaient proposés. Certains participants ont dû revoir leurs exigences à la baisse, comme en témoigne une conseillère qui explique avoir joué un rôle de négociation entre les parties pour que l'embauche se réalise :

Avant la pandémie, les entreprises avaient des besoins, c'était tellement criant. Les

candidats avaient le choix, mais leurs exigences étaient démesurées : j'ai zéro expérience, j'ai un DEP mais je veux 20 \$ de l'heure. [...] Parfois j'ai même négocié le salaire avec les entreprises. [Durant la pandémie], j'ai vu que l'attitude des candidats a changé.

Malheureusement, plusieurs participants qui se trouvaient dans les dernières étapes du projet Continuum ont perdu leur emploi. Les conseillères interrogées ont remarqué que cette situation avait touché principalement les femmes, notamment du fait de la fermeture des garderies et des écoles. Voici les témoignages de deux participantes :

Je ne travaille plus dans cette entreprise [...]. Les garderies sont fermées donc je suis obligée de garder mes enfants [...] L'entreprise était un service essentiel, elle avait besoin de moi pour travailler deux jours par semaine [...] mais je ne pouvais pas, car je devais garder mes enfants.

En ce moment, j'ai perdu mon emploi au gouvernement à cause de la pandémie. C'est

juste un gel temporaire compte tenu de la pandémie. Avant-hier, j'ai reçu une offre d'emploi dans mon courriel alors je vais pouvoir réappliquer, car j'ai perdu mon emploi il y a deux mois.

6.2. Impacts sur les entreprises

Selon l'étude de Deng, Morissette et Messacar (2020) menée durant la pandémie, 4 travailleurs canadiens sur 10 (38,9 %) occupent un emploi qui peut vraisemblablement être exercé à domicile, bien que la capacité de télétravail varie grandement d'une industrie à l'autre. Les résultats du questionnaire adressé aux 67 entreprises qui ont pris part à l'étude indiquent qu'un quart d'entre elles ont dû fermer provisoirement leurs portes en raison de la pandémie et que 10 % l'ont fait en partie seulement lors des périodes de confinement plus sévères. Les autres (65 %) ont pu s'adapter et poursuivre leurs activités en mode télétravail.

Sur le plan des ressources humaines, 85 % des entreprises ont répondu que la pandémie n'avait pas impacté leurs embauches. Au contraire, certaines entreprises qui offraient des services essentiels ont vu leurs activités fortement augmenter en 2020, ce qui entraîna un besoin supplémentaire de main-d'œuvre. L'intégration de nouveaux employés en temps de pandémie ne fut pas une contrainte pour ce groupe d'employeurs. Le défi fut davantage de suivre les mesures sanitaires édictées par la santé publique. Certains gestionnaires de ce groupe ont précisé qu'il était plus que jamais important de participer à un projet d'intégration en emploi puisque

la main-d'œuvre était rare et que les revenus d'entreprise devenaient incertains. Plusieurs répondants ont démontré beaucoup d'empathie et de solidarité pour les travailleurs. En voici un exemple :

Je trouve que la façon d'intégrer des gens est encore plus importante. On a besoin de ressources humaines, mais les moyens financiers manquent. Il va y avoir l'après-COVID-19, donc le besoin sera encore là. J'aimerais intégrer des personnes autistes pour montrer aux jeunes que c'est possible de travailler malgré leurs difficultés.



Toutes les entreprises n'ont pas eu la même chance. Quelques-unes se sont vues dans l'obligation de ralentir leurs activités d'embauche et d'effectuer des mises à pied. En conséquence, 11 % des entreprises interrogées ont mentionné ne pas considérer utiliser les services du programme durant la pandémie. Certains gestionnaires ont justifié cette décision par la crainte d'intégrer de nouveaux employés étant donné l'incertitude de la situation, les contraintes nouvelles exigées. Cependant, ils ont ajouté que lorsque cette situation serait derrière eux, ils pourraient considérer à nouveau de prendre part à de tels projets. Les craintes liées à l'évolution incertaine de la situation et le manque de travail ne sont pas les seules raisons du frein à l'embauche. Un employeur a confié qu'il devait faire face à une problématique d'ordre technologique :

“

L'entreprise ne peut pas fournir d'équipement en télétravail donc ne peut donc pas embaucher.

Les mesures de confinement ont aussi eu un impact sur la disponibilité des employeurs à participer aux activités d'accompagnement offertes par les conseillères. Pour l'une d'elles, le passage à distance semble en être la cause :

Cela nous a touchés dans un marché où les entreprises ne recrutent plus, ou recrutent moins. [...] Il a fallu informatiser les formations, les accompagnements, les suivis auprès des entreprises. Cela a été difficile. Quand il fallait les appeler ou faire les suivis sur Zoom, ils n'étaient pas trop préparés. On n'était pas prioritaire.

6.3. Impacts sur le déroulement de la formation

Dès le mois de mars 2020, la formation sur les compétences clés fut adaptée pour éviter les contacts prolongés entre les participants et les conseillères. Les formations en présentiel ont laissé place aux formations en visioconférence. Comme nous l'avons vu dans le chapitre 4, les exercices basés sur des mises en situation et échanges entre les participants étaient des activités centrales de la formation. Ils leur permettaient d'apprendre à mieux se connaître, leur redonnaient confiance en eux, amélioraient leur estime d'eux-mêmes, brisaient leur isolement. Une conseillère a mentionné que ces activités furent difficiles à transposer dans une formation en ligne :

“

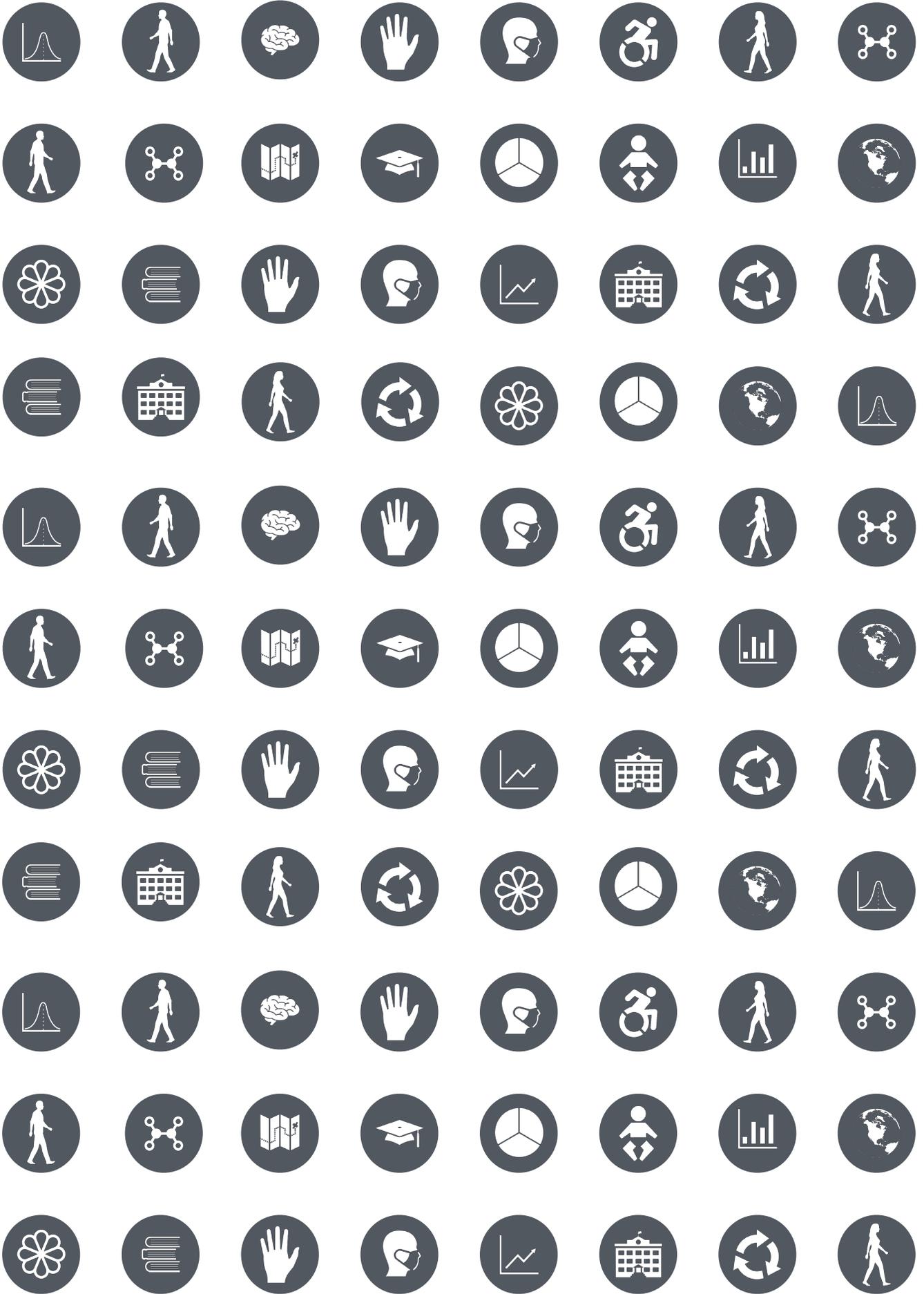
Pour leur connaissance de soi, je dirais que c'est difficile à adapter en visioconférence. On a de la difficulté à prendre le pouls. On n'a pas le côté concret (en présentiel) des exercices. Donc, ça devient un peu théorique. C'est sûr qu'on s'organise, mais on a bien hâte d'être formés sur un contenu plus participatif en ligne.

À contrario, une participante de l'année 3 se dit satisfaite de la formation en ligne. Elle fut particulièrement positive et sembla avoir vécu une expérience unique :

Ça s'est très bien déroulé. C'était une semaine et c'était sur Teams, en visioconférence, sous forme de vidéo, donc on se voyait. Il y avait une interaction formidable, un échange, le groupe était bien. La formatrice était excellente aussi. Vraiment, ça s'est très bien déroulé.

Les résultats décrits aux chapitres 4, 5 et 6 nous amènent à formuler cinq principaux constats et sept recommandations qui font l'objet de la conclusion qui suit.

“



CONCLUSION

Cinq principaux constats se dégagent des entretiens avec les participants, les employeurs et les conseillères qui ont pris part au projet Continuum-Enterprise. Ces constats appellent sept recommandations décrites dans la dernière section de ce rapport.

Principaux constats

Complémentarité des périodes de Continuum-Enterprise

L'étude fait ressortir la complémentarité des trois périodes du projet, à savoir la formation, la transition et l'intégration en emploi. D'une part, plusieurs effets qui sont apparus en début de programme ont été renforcés durant les périodes suivantes. Ce phénomène concerne notamment le développement des compétences clés initié lors de la formation et qui s'est poursuivi dans le cadre des activités de recherche d'emploi et durant les premiers mois de travail. Par exemple, une conseillère fut en mesure d'intervenir auprès d'une participante qu'elle avait formée et qui vivait un conflit avec son nouvel employeur au moment de son intégration. Pour le résoudre, la conseillère lui a rappelé une mise en situation vécue pendant la formation et lui a recommandé de mettre en pratique les apprentissages qu'elle en avait retirés. D'autre part, plusieurs retombées apparues en fin de programme sont des conséquences de l'accompagnement réalisé par les conseillères sur toute la durée du projet, parfois pendant plus d'un an. Par exemple, la majorité des employeurs interrogés ont souligné la capacité du programme à combler leur besoin de main-d'œuvre et ont constaté

une augmentation des revenus de leur entreprise grâce à l'embauche d'un nouvel employé. Mais, ce dont ils n'avaient pas toujours conscience, c'est que cet effet a été rendu possible par la présélection des participants et l'évaluation de l'adéquation compétences-emplois opérées durant les deux premières périodes.

Flexibilité des conseillères face à des situations uniques

Bien que cette étude présente des statistiques basées sur des données agrégées, les entretiens mettent en évidence le caractère unique de chaque situation d'accompagnement, marquée par le vécu professionnel, le parcours scolaire et l'origine des participants. La flexibilité, la créativité et la rapidité de réaction des conseillères leur ont permis de s'adapter aux attentes de chacun, aux besoins spécifiques des entreprises, aux imprévus rencontrés durant le programme ainsi qu'à la pandémie qui est venue bouleverser les méthodes de travail. À titre d'exemple, durant la période de transition, elles ont aidé les participants à rédiger leur CV et ont organisé des simulations d'entretiens alors que ces deux types d'activités n'étaient pas

initialement prévues dans le projet. Leurs interventions, inscrites sur la durée, ont aussi dépassé les frontières de la recherche d'emploi. Un peu à l'image de coach, elles ont eu un impact sur toutes les sphères de vie des participants, notamment par le renforcement de l'estime de soi et de la motivation à intégrer le marché du travail. Le dévouement, le soutien, l'écoute active et la disponibilité des conseillères ont d'ailleurs été soulignés par tous les acteurs du projet.

Plus-value de la formation sur les compétences clés

Il apparaît que la formation sur les compétences clés est un des éléments distinctifs du projet Continuum-Entreprise par rapport à l'accompagnement habituellement offert par les organismes d'aide à l'emploi. L'étude met en évidence ses apports à plusieurs niveaux. D'abord, elle développa adéquatement les compétences nécessaires à la recherche et au maintien en emploi. Elle fut perçue comme un environnement sécuritaire qui offrait la possibilité de poser des questions et qui accordait le droit à l'erreur. Ensuite, la diffusion de la formation à des groupes de participants permit de briser l'isolement : parfois issus d'un environnement social difficile, plusieurs d'entre eux ont mentionné les bienfaits de rencontrer d'autres personnes dans la même situation. Écouter le témoignage d'un participant permettait aux autres de s'y identifier et de se sentir moins seuls face aux enjeux d'intégration. Pour les nouveaux arrivants, ces discussions leur ont aussi fait découvrir la culture du travail au Québec. Quant aux rétroactions des conseillères, ils agirent sur la revalorisation et la confiance en soi de tous. Enfin, la demande formulée par une

entreprise que la formation soit donnée à tous ses nouveaux employés nous paraît être signe de la pertinence du contenu qui y fut enseigné.

Appui du réseau d'employeurs

Nous avons remarqué que plusieurs conseillères ont su, avec le temps, développer un lien de confiance durable avec des employeurs, ce qui a facilité la promotion du programme auprès des entreprises et le placement des participants. La collaboration amena une meilleure compréhension des postes de travail offerts et des attentes des employeurs, ce qui a favorisé l'adéquation entre les compétences détenues par les participants et celles requises par les postes de travail. Les réseaux des conseillères furent une valeur ajoutée du programme, car ils ont augmenté les chances de succès de l'intégration en emploi.

implication variable des entreprises

Pour les employeurs, Continuum-Entreprise a été perçu comme un programme « à la carte », où chacun prenait ce dont il avait besoin, en fonction de sa disponibilité. Certains employeurs s'impliquèrent à toutes les étapes du projet, notamment en rencontrant les participants au moment de la présélection, en échangeant avec les conseillères par rapport aux emplois qu'ils pourraient offrir et en prenant part aux rencontres en triade (participant, employeur et conseillère). D'autres eurent peu de temps à consacrer au projet. Ils délèguèrent alors à la conseillère le volet administratif rattaché à la subvention de Services Québec, les rencontres d'intégration et de maintien en emploi avec le participant ou la gestion des conflits sur la place de travail, par exemple. Enfin, hormis le plan d'intégration, peu de traces attestent des mesures d'intégration mises en place par l'entreprise ou la conseillère.

Recommandations

Favoriser la formation de groupe sur les compétences clés

Alors que certains organismes en région ont donné la formation individuellement à chaque participant, nous recommandons de diffuser la formation à des groupes d'au moins six à huit personnes, afin de maintenir les effets positifs du partage d'expériences et des rétroactions du groupe. Afin de rejoindre plus facilement les participants en région, la formation pourrait être donnée à distance.

Privilégier l'accompagnement par une seule et même conseillère

L'étude met en lumière les apports de l'accompagnement d'un participant par une même conseillère, et ce durant les trois périodes de Continuum-Entreprise. Nous conseillons donc que les mêmes personnes donnent la formation et interviennent ensuite durant les périodes de transition et d'intégration en emploi.

Maintenir la latitude décisionnelle des conseillères

Chaque situation d'accompagnement étant unique, il convient de maintenir la latitude décisionnelle des conseillères. Durant la période de formation, cette latitude concerne notamment le démarchage auprès des entreprises, le contenu pédagogique à enseigner (il n'est pas toujours pertinent de compléter tous les modules de formation) et le rythme de la formation (en intensif ou à raison d'un jour sur deux par semaine, par exemple). Lors de la transition, elle concerne l'autonomie accordée par la conseillère au participant dans ses démarches de recherche d'emploi

et la préparation des entretiens d'embauche (qui peut inclure, par exemple, la rédaction de CV ou l'organisation de simulations). Il est également pertinent d'imaginer des solutions pour maintenir la continuité des services en cas d'imprévu, par exemple, lorsqu'un participant déménage dans une autre région ou s'il est engagé par une entreprise qui ne fait pas partie du projet. Lors de l'intégration, la latitude concerne la durée de l'accompagnement (jusqu'à douze semaines), le mode d'accompagnement (en présentiel ou à distance) et les activités de soutien à l'intégration (notamment les rencontres individuelles durant les pauses de midi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, avec ou sans l'employeur).

Ouvrir la formation aux nouveaux employés de différentes entreprises

Au moins deux entreprises en démarrage ont demandé à leur conseillère en emploi de donner la formation des compétences clés à tous leurs employés. En ouvrant la formation à des entreprises qui ne sont pas d'emblée participantes au projet, plusieurs avantages ressortent. D'abord, les organismes d'aide à l'emploi pourraient développer des partenariats et proposer davantage de places de travail potentielles aux participants. Ensuite, cette offre élargie stimulerait le bouche-à-oreille et contribuerait à mieux faire connaître davantage le projet. En effet, quelques employeurs ont mentionné en avoir entendu parler soit par un participant ou par pur hasard, rarement par le biais d'une information sur les réseaux sociaux. Pour développer ce dernier mode de promotion, l'enregistrement de témoignages vidéo de participants et d'employeurs serait aussi à considérer.

Inciter les entreprises à prendre part aux rencontres en triade

L'étude démontre qu'un nombre conséquent d'employeurs ne participent pas aux rencontres en triade, malgré leurs avantages. Il serait pertinent d'imaginer des mesures pour accroître leur participation à ces rencontres. À titre d'exemple, on pourrait leur adresser une campagne de sensibilisation et d'information, basée sur de bonnes pratiques en matière d'intégration et de maintien en emploi de salariés qui ont le profil des participants de Continuum-Entreprise. La campagne pourrait également mettre en évidence tout le chemin parcouru par les participants avant leur candidature à une place de travail (processus de sélection, formation, rédaction de CV, simulation d'entrevues, etc.). En complément, des supports informationnels ou une formation au sujet de « l'approche employeur » destinée aux conseillères pourraient soutenir cette campagne.

Informier régulièrement les agents de Service Québec des spécificités du programme

La participation des individus et des employeurs à Continuum-Entreprise dépend grandement du partenariat et du soutien financier offert par Services Québec. Étant donné la longueur et la relative complexité du programme, il est important que les agents de Services Québec le connaissent bien. Un changement d'agent responsable dans un bureau régional a parfois entraîné des blocages administratifs, particulièrement dans la région de Montréal. La diffusion régulière d'une information sur les spécificités de Continuum-Entreprise auprès des agents permettrait de fluidifier les démarches administratives de tous

les acteurs du projet. Une discussion avec l'agence sur la manière de gérer les situations particulières renforcerait les retombées du projet.

Formuler des indicateurs d'impact adaptés aux situations uniques

Selon nous, la mesure du taux de placement en emploi en fin de programme est un indicateur qui ne suffit pas, à lui seul, à bien juger des retombées et de la qualité de Continuum-Entreprise. Par exemple, plusieurs participants ont quitté le programme à la suite d'une prise de conscience de leurs attentes professionnelles. Ils ont alors opéré un retour aux études qu'ils perçurent comme un succès. Des indicateurs intermédiaires permettraient de faire état des réussites du programme. Du côté des participants, il pourrait s'agir d'une évaluation des apprentissages à l'issue de la formation, d'une mesure de la mise en pratique de ces apprentissages ou de la fréquence des rencontres entre le participant et la conseillère. Du point de vue des entreprises, on pourrait imaginer une mesure de leurs participations aux différentes phases du projet, l'évaluation des économies de coûts associées au recrutement et à l'embauche d'un nouvel employé ou l'estimation d'un gain de productivité lié au travail du participant durant la phase d'intégration.

RÉFÉRENCES

Andela, M., Van der Doef, M., & Lheureux, F. (2019). Transcultural validation of the perceived person-environment fit scale in a French context. *Le travail humain*, 82(4), 271-291.

Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological bulletin*, 112(1), 155.

Cooley, C. H. (2009). *Human Nature and the Social Order*, seventh printing. Transaction Publishers.

Deng, Z., Morrissette, R. et Messacar, D. (2020). *Faire tourner l'économie à distance : le potentiel du travail à domicile pendant et après la COVID-19*. Statistique Canada.

Doré, C. (2017). L'estime de soi : analyse de concept. *Recherche en soins infirmiers*, 2(2), 18-26. <https://doi.org/10.3917/rsi.129.0018>

Gérard, F.-M. (2003). L'évaluation de l'efficacité d'une formation. *Gestion 2000*, 20(3), 13-33.

Hattie, J. (2017). *L'apprentissage visible pour les enseignants*. Presses de l'Université du Québec.

Hindryckx, G. et Lafontaine, A. (1997). Comment se développe le savoir lire ? À la recherche de facteurs explicatifs. *Le Point sur la Recherche en Éducation*, 4, 1-10.

James, W. (1890). *The principles of psychology* [En ligne]. Henry Holt and company <https://archive.org/details/principlesofpsyc1890jame>

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper and Row.

Miles, M. B., et Huberman, A. M. (2003). *Analyse*

des données qualitatives. De Boeck Supérieur.

Réseau des services spécialisés de main-d'œuvre. (s.d) *Projet FIT (Formation – Intégration – Travail)*. RSSMO. Consulté le 8 juillet 2021 sur <https://rssmo.qc.ca/projet-fit/>

Réseau des services spécialisés de main-d'œuvre. (2018) *Cahier du formateur, Continuum-Entreprise* - [Document non publié]. RSSMO.

Rosenthal, J. A. (1996). Qualitative descriptors of strength of association and effect size. *Journal of social service Research*, 21(4), 37-59.

Streiner, D. L., Norman, G. R., & Cairney, J. (2015). *Health Measurement Scales: A Practical Guide to Their Development and Use*. Oxford University Press.

Uhl-Bien, M., Schermerhorn, J. R., Osborn, R. et de Billy, C. (2018). *Comportement humain et organisation*, 6^e édition. Pearson ERPI.

