



## ENQUÊTE SUR LA SITUATION DES ÉTUDIANTS ISSUS DE COMMUNAUTÉS CULTURELLES AU CSSH-IUGS

Marie-Christine Laughrea  
Dominique Scali



*Direction de la coordination et des affaires académiques*

# Rapport d'enquête

*Enquête sur la situation des étudiants issus de  
communautés culturelles au CSSS-IUGS*

**Résultats présentés à :**

Madame Johanne Archambault  
Directrice  
Direction de la coordination et des affaires académiques (DCAA)  
500, rue Murray, bureau 100  
Sherbrooke

Mars 2008

Recherche et rédaction : Marie-Christine Laughrea et Dominique Scali, consultant-stagiaires en psychologie organisationnelle, programme de Doctorat (D.P.s) de l'Université de Sherbrooke



*Le CSSS-IUGS est un centre affilié universitaire (CAU) du secteur social et un institut universitaire de gériatrie (secteur santé)*

Vous pouvez obtenir ce document à l'adresse suivante :

**Maryline Brault, technicienne en documentation**

Centre de santé et de services sociaux – Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke

Direction de la coordination et des affaires académiques

500, rue Murray, bureau 100

Sherbrooke (Québec) J1G 2K6

819 562-9121, poste 47011

[mbrault.csss-iugs@ssss.gouv.qc.ca](mailto:mbrault.csss-iugs@ssss.gouv.qc.ca)

ISBN-13

978-2-922997-75-0 (Version PDF)

Dépôt légal : Bibliothèque nationale du Québec 2008

Dépôt légal : Bibliothèque nationale du Canada 2008

## **Responsables de la réalisation de l'enquête<sup>1</sup> :**

### **Consultantes responsables de la réalisation de l'enquête :**

*Mesdames **Marie-Christine Laughrea** et **Dominique Scali**, consultantes-stagiaires en psychologie organisationnelle, étudiantes au programme de Doctorat (D.P.s) de l'Université de Sherbrooke.*

Consultantes-stagiaires en psychologie organisationnelle, Marie-Christine Laughrea et Dominique Scali en sont à leur premier stage dans le cadre du programme de Doctorat en psychologie organisationnelle (D.P.s) auquel elles sont inscrites depuis septembre 2007 à l'Université de Sherbrooke. Toutes deux passionnées des défis que présentent les contextes interculturels, elles ont le désir de développer une expertise en gestion de la diversité et relations interculturelles au cours de leurs études doctorales.

### **Interlocutrices principales à la DCAA :**

*Madame **Johanne Archambault**, Directrice à la Direction de la coordination et des affaires académiques (DCAA) du CSSS-IUGS située au 500, rue Murray, Sherbrooke.*

Ultime responsable de cette intervention, Johanne Archambault a guidé l'orientation et les objectifs de l'enquête en nous fournissant un éclairage au sujet des subtilités culturelles particulières des différents milieux explorés. Ses indications ont grandement contribué à la qualité et à l'efficacité de l'intervention et ont enrichi le développement professionnel des consultantes-stagiaires.

*Mesdames **Geneviève Guindon** & **Cynthia Raymackers**, agentes de programmation, de planification et de recherche (APPR) à la Direction de la coordination et des affaires académiques (DCAA) du CSSS-IUGS situé au 500, rue Murray, Sherbrooke.*

Collaboratrices principales de l'enquête, Geneviève Guindon et Cynthia Raymackers ont travaillé en coopération étroite avec les stagiaires consultantes tout au long du processus d'intervention. Elles ont été impliquées activement dans la prise des décisions relatives à l'orientation du contenu et la planification de tout le processus d'enquête. Elles ont fourni un soutien de grande qualité sans lequel l'intervention n'aurait pas été réalisable et ont également été une source d'apprentissages très significatifs pour les consultantes-stagiaires.

---

<sup>1</sup> Le générique masculin est utilisé afin d'alléger le texte.

# INTRODUCTION

## Rappel du contexte de la demande initiale

Le document qui suit constitue la réponse à une demande d'investigation visant à **connaître l'état actuel de la situation des étudiants issus de communautés culturelles (éicc) concernant les facilitateurs et obstacles à leur sélection, leur accueil et leur intégration ainsi qu'à recueillir des pistes d'intervention pour améliorer la situation s'il y a lieu**. Cette demande s'inscrit à la suite d'une observation de la part d'un coordonnateur de stage d'un milieu académique concernant la difficulté pour les étudiants issus de communautés culturelles (éicc) à obtenir un stage au CSSS-IUGS. La DCAA désire alors explorer la situation entourant les étudiants issus de communautés culturelles. Cette préoccupation de la DCAA va notamment de pair avec la démarche du Comité interculturel de l'établissement qui s'est donné un plan d'action à divers volets pour 2007-2009.

## Méthodologie utilisée

Ce rapport contient les résultats obtenus suite à la réalisation de **13 entrevues semi-structurées** auprès de **superviseurs et/ou sélectionneurs** ayant été **impliqués ou non** dans la sélection et/ou la supervision d'éicc ou ayant un témoignage à livrer sur le sujet. Ces entrevues visaient à : **(a) recueillir leurs réactions à l'égard du constat émis par le milieu académique, (b) recueillir les obstacles et facilitateurs à la sélection, à la supervision et à l'intégration des éicc, (c) recueillir des informations sur les expériences de l'équipe de travail et du milieu, puis finalement, (d) recueillir des pistes d'intervention**. Pour ce faire, les participants ont été rencontrés individuellement sur une période de deux semaines. Avant de débiter chaque entrevue, l'intervieweur a pris soin de souligner la confidentialité des témoignages et a exposé l'objectif de l'entrevue : « Recueillir leurs réaction par rapport au constat émis ainsi que leurs expériences de supervision et/ou de sélection et/ou de collaboration avec des éicc ».

## Recrutement des répondants

Le processus de recrutement des répondants a été réalisé via les agents de programmation, de planification et de recherche (APPR) détenant la connaissance du milieu et la crédibilité nécessaires pour inviter les superviseurs et sélectionneurs du milieu à participer au processus d'enquête. Les gestionnaires avaient été informés préalablement de la tenue de l'intervention. Des 14 employés ayant été contactés, 13 ont été retenus et invités à participer via un court appel téléphonique réalisé par les stagiaires-consultantes. Le premier participant a été rencontré préalablement afin de pré-tester de la grille d'entrevue. Les critères de sélection des candidats ayant été déterminés au préalable pour faciliter le travail des APPR, un participant potentiel a été rejeté aléatoirement puisque sa candidature avait été transmise une fois l'échantillon déjà officiellement formé et complet. Une lettre d'invitation officielle ainsi qu'une liste de questions

générales leur ont été envoyées suite à la confirmation de leur participation. Le témoignage recueilli lors du pré-test, qui a permis d'orienter le contenu de la grille d'entrevue, a également été compilé parmi les résultats.

### **Répondants**

Les 13 répondants proviennent de différentes disciplines académiques ainsi que de différents secteurs du CSSS-IUGS. Leurs secteurs d'exercice respectifs de supervision ou de sélection ne seront pas associés aux résultats dans un souci de préservation de l'anonymat. Les disciplines représentées dans l'échantillon sont les suivantes : soins infirmiers, travail social et organisation communautaire, nutrition et diététique, administration, psychologie, prévention de la santé et sécurité au travail, ressources informationnelles. Des répondants, 2 avaient été impliqués uniquement dans la sélection d'éicc, 6 avaient été impliqués dans la sélection ainsi que dans la supervision d'éicc, et 4 avaient été impliqués uniquement dans la supervision d'éicc. Un seul participant n'a jamais été impliqué ni dans la sélection ni dans la supervision d'éicc, mais avait cependant un témoignage à livrer sur le sujet.

### **Implications**

Ces résultats peuvent, bien entendu, avoir différentes implications pour la direction ainsi que pour les superviseurs et sélectionneurs actuels. Ainsi, certaines pistes de réflexion sont proposées de façon à faire ressortir les sphères sujettes à l'amélioration ou au développement. Certaines limites et recommandations concernant les résultats obtenus sont également abordées.

---

# **SECTION I: RÉSULTATS**

---

## 1. Description des processus de sélection

---

Notre constat général est que les processus de sélection **varient grandement d'une discipline à l'autre**. Ils ne sont **pas présents dans toutes les disciplines** et lorsqu'ils le sont, ils ne sont **pas uniformes**.

D'abord, certaines disciplines ne font **pas de processus de sélection**. Le milieu académique fournit alors une liste d'étudiants qui réaliseront un stage dans le milieu. C'est le cas des soins infirmiers en au niveau collégial où le professeur en milieu académique supervise lui-même un groupe d'élèves en milieu clinique lors d'un stage obligatoire à l'obtention du diplôme.

Dans les disciplines où **il y a un processus de sélection**, les méthodes utilisées diffèrent grandement d'une discipline à l'autre. Voici un tableau présentant les disciplines où une sélection a été relevée ainsi que les méthodes de sélection utilisées :

<b>Discipline de stage comportant un processus de sélection</b>	<b>Méthodes de sélection et critères, s'il y a lieu</b>
<b>Technique informatique</b>	Entrevue
<b>Service social (Bac.)</b>	Examen du CV et entrevue
<b>Service social (Ma.)</b>	Le candidat est rencontré pour vérifier si le projet est « gagnant-gagnant » et s'il y a adéquation entre l'étudiant et le superviseur sur le plan interpersonnel.
<b>Certificat en toxicomanie</b>	
<b>Maîtrise en physiothérapie</b>	
<b>Maîtrise en ergothérapie</b>	
<b>Maîtrise en orthophonie</b>	
<b>Administration publique</b>	Examen du CV et entrevue
<b>Psychologie (2<sup>e</sup> année)</b>	Rencontre pré-stage pour vérifier si le projet est « gagnant-gagnant » et s'il y a adéquation avec la culture organisationnelle.
<b>Psychologie (internat)</b>	Examen du CV et entrevue
<b>Psychoéducation</b>	Examen du CV et rencontre pré-stage
<b>Administration</b>	Méthode inconnue
<b>Neuropsychologie</b>	Entrevue
<b>Technique d'éducation spécialisée (3<sup>e</sup> année)</b>	Examen des CV
<b>Relations industrielles</b>	Entrevue

Les processus de sélection diffèrent également les uns des autres au niveau de la **standardisation du processus**. Tandis que certaines disciplines utilisent un processus structuré, d'autres utilisent plutôt un processus informel et spontané. Les processus varient également en fonction de la quantité de candidats faisant application. Les disciplines recevant une candidature unique suite à une offre de stage ne font par exemple qu'une rencontre « éclair » de vérification de l'adéquation entre la nature du stage et les intérêts et compétences du candidat (« gagnant-gagnant »). De manière générale, l'attribution des places de stages fonctionne de la manière suivante : un coordonnateur de stages communique avec la DCAA pour indiquer qu'il recherche une ou des étudiants dans une discipline X. L'agent de la DCAA vérifie alors dans les équipes de travail la capacité d'accueil d'étudiants, et retourne au coordonnateur en milieu académique une offre de stage, que ce dernier communique aux étudiants. Les places de stage sont ensuite attribuées aux étudiants en vertu d'une sélection qui peut s'opérer dans la maison d'enseignement ou au CSSS-IUGS. Dans ce dernier cas, une personne, souvent le superviseur, procède à un processus de sélection des étudiants et informe ensuite la maison d'enseignement et la DCAA de son choix.

Les **critères de sélection** varient énormément d'un domaine à l'autre en fonction des particularités de la tâche à accomplir (type de clientèle, travail en équipe, rédaction de rapport légaux, etc.). Les divers critères de sélection suivants ont été relevés par les participants en entrevue :

- ✓ *Autonomie*
- ✓ *Maîtrise de la langue française écrite et orale*
- ✓ *Formation académique*
- ✓ *Connaissances*
- ✓ *Expériences antérieures pertinentes*
- ✓ *Résultats académiques*
- ✓ *Intérêts*
- ✓ *Motivation*
- ✓ *Orienté future*
- ✓ *Adéquation avec le superviseur*
- ✓ *Adéquation avec le milieu et l'équipe de travail*
- ✓ *Compréhension de la culture majoritairement partagée par la clientèle*
- ✓ *Capacité à amener du changement dans l'organisation*
- ✓ *Connaissance du milieu*
- ✓ *Compréhension des problématiques sociodémographiques*
- ✓ *Compréhension de la culture québécoise*
- ✓ *Personnalité (dynamisme, extraversion, leadership)*
- ✓ *Orienté à long terme visant l'embauche après la fin du stage*

---

## 2. Expériences de sélection d'écic

Des 13 participants ayant été interrogés, *8 avaient été impliqués, au moins une fois dans la sélection d'un éicc*, parfois uniquement en tant que sélectionneur et d'autres fois en tant que futur superviseur du candidat. Les employés impliqués dans la sélection d'étudiants varient donc d'une expérience de sélection à l'autre, mais dans la majorité des cas, le superviseur est étroitement relié à la sélection du candidat qu'il sélectionnera. Les expériences de sélection des participants varient aussi. Certains expriment consciemment une difficulté à évaluer une candidature éicc tandis que d'autres ne mentionnent pas de difficulté particulière.

Les difficultés mentionnées concernent généralement la *compréhension mutuelle au niveau de la langue* (accent, expressions).

### **Arguments appuyant les refus évoqués**

Parmi les expériences de sélection d'un éicc relevées dans l'enquête, certaines ont abouti à la sélection du candidat et d'autres à son refus. **Aucun participant n'a témoigné d'un refus systématique des candidatures icc**. Dans certains cas, les **candidatures éicc ont même été retenues devant les candidatures non éicc**. Il nous est toutefois difficile de comptabiliser le nombre exact de candidatures acceptées ou refusées dans une période de temps définie, les participants ayant de la difficulté à se prononcer à ce sujet.

Parmi les expériences de **refus** mentionnées, voici les principales **raisons évoquées directement** par les participants interrogés :

- ✓ *Parcours atypique - expériences jugées non transposables*
- ✓ *Manque d'expérience en lien avec la clientèle particulière*
- ✓ *Compréhension de la culture québécoise jugée insuffisante*
- ✓ *Niveau d'intégration dans la culture québécoise jugé insuffisant*
- ✓ *Méconnaissance du milieu*
- ✓ *Manque d'adéquation avec la culture de la clientèle*
- ✓ *Conception des caractéristiques de la clientèle (vieillesse)*
- ✓ *Faible maîtrise de la langue française écrite et/ou orale*
- ✓ *Différence au niveau de la communication orale jugée restreignant la relation avec une clientèle âgée*
- ✓ *Manque d'adéquation personnelle avec le superviseur*
- ✓ *Faible performance en entrevue (faible promotion de soi et anxiété visible)*
- ✓ *Ne répond pas aux compétences interpersonnelles exigées – leadership, extraversion*
- ✓ *Rapport au temps (retard, rythme de travail) - pas en mesure de spécifier comment cela a été évalué*
- ✓ *Temps et énergie de supervision prévus jugés trop grand*
- ✓ *En prévision d'un échec difficile pour le superviseur, le milieu et la stagiaire lui-même*

Les participants en entrevue mentionnaient généralement que les candidatures ne répondaient simplement pas aux critères de compétences exigées dans le cadre du stage. Selon eux, la même procédure se serait appliquée aux candidatures éicc. **L'hypothèse de préjugés, racisme ou ethnicisme n'a été mentionnée en aucun cas.** Nous estimons à cet égard que le facteur de désirabilité sociale pourrait entrer en jeu. Toutefois, lorsque le participant évoquait l'expérience de collègues, l'hypothèse n'est également pas ressortie. Les participants soulignent toutefois qu'il peut exister une **tendance à favoriser une candidature dont l'adéquation culturelle, de personnalité avec le superviseur risque de favoriser la relation de supervision et ainsi d'en faciliter la tâche**, la supervision étant dans certains cas perçue comme une surcharge. Nous y reviendrons plus tard dans la section de l'interprétation des résultats.

### 3. Expériences de supervision, d'accueil et d'intégration d'éicc

---

#### 3.1 Satisfaction par rapport à l'expérience de supervision

Des 13 participants ayant été interrogés, **10 avaient été impliqués directement ou indirectement, au moins une fois dans la supervision d'un éicc.** La satisfaction à l'égard des expériences de supervision d'éicc est très diversifiée, elle varie énormément d'une expérience à l'autre. Certains font part d'une expérience positive, d'autres font part d'une expérience très négative tandis que d'autres font part d'une expérience mitigée. Certains se disent prêts à refaire l'expérience, d'autres préféreraient ne pas avoir à superviser d'éicc dans l'avenir ou le faire dans des conditions plus favorables, notamment avec plus de ressources. Plusieurs évaluent **l'expérience de supervision d'un éicc comme étant très différente** de la supervision d'étudiants non icc. La majorité des superviseurs disent avoir vécu une expérience de supervision globalement positive. La plupart soulignent que l'exercice est tout de même **beaucoup plus difficile et exigeant.**

**L'accueil et l'intégration** des éicc semblent globalement bien se dérouler. Il ne semble pas y avoir de traitement différent pour les éicc, et ce, tant au niveau des activités formelles qu'au niveau du processus informel. Les difficultés relevées à cet égard relèvent plutôt d'expériences individuelles que généralisées. Le racisme, l'ethnicisme et les préjugés ne semblent pas être des hypothèses plausibles si l'on se réfère à la perception que les participants interrogés ont de leur équipe de travail. Certains admettent toutefois que l'hypothèse puisse être plausible dans d'autres sous-milieus de l'organisation, sans toutefois en avoir été témoins.

Il est à noter que parmi les expériences de supervision d'éicc mentionnées, certaines ont abouti à **une interruption de stage en cours de réalisation**, bien que la situation se produise également pour des étudiants non icc. Un autre participant nous a également mentionné qu'il y avait déjà songé dans le cadre d'une expérience de supervision d'un éicc, mais que le stage s'est finalement

correctement déroulé après ajustements. Parmi ces cas d'interruption de stage (songé et/ou concrétisés), voici les principales raisons évoquées :

- ✓ *Prévision d'un échec relatif au stage*
- ✓ *Manque de compréhension mutuelle entre le superviseur et le stagiaire*
- ✓ *Manque de maîtrise du français écrit (termes techniques) nuisant à la réussite du stage*

### 3.2 Caractéristiques favorables relevées

Que la qualité de l'expérience soit jugée positive, mitigée ou négative, les superviseurs participants reconnaissent certaines qualités particulières aux éicc. Voici les plus fréquemment mentionnées :

- ✓ *Désir de réussir*
- ✓ *Désir d'apprendre*
- ✓ *Bonne écoute*
- ✓ *Habiletés relationnelles élevées*
- ✓ *Attention portée à la relation (patients)*
- ✓ *Maturité*
- ✓ *Expériences de vie diversifiées*
- ✓ *Extrêmement qualifiés et compétents, surqualifiés parfois*
- ✓ *Grand bagage académique*
- ✓ *Innovent - amènent un regard neuf, enrichissent la réflexion relative à la tâche*
- ✓ *Solutions nouvelles et créatives*
- ✓ *Compétences face à une clientèle issues de communautés culturelles*
- ✓ *Engagement élevé (envers la tâche, le superviseur, les clients)*
- ✓ *Travailleurs*
- ✓ *Respectueux (particulièrement envers l'autorité)*
- ✓ *Polis*
- ✓ *Autonomes (contradiction avec d'autres participants qui perçoivent un manque d'autonomie ou une difficulté à consulter le superviseur en cas de besoin)\**
- ✓ *Personnalité dynamique contradictions les raisons d'un refus à la sélection : « ne répond pas aux compétences interpersonnelles exigées – leadership, extraversion »)\**

\*Les contradictions entre les participants prouvent qu'il y a une grande variabilité entre les individus.

### 3.3 Caractéristiques défavorables relevées

Les superviseurs, ayant vécu une ou des expériences de supervision qu'ils considèrent négatives, mitigées ou positives, relèvent certains éléments comme alourdissant ou faisant obstacle à la tâche de supervision. Ces éléments concernent divers aspects du contexte de supervision. Ils ont été regroupés selon les thématiques suivantes : **1) particularités au niveau de la communication; 2) particularités au niveau de la relation de supervision; 3) particularités au niveau de l'évaluation et de la remise de feedback sur la performance; 4) particularités dans le rapport au temps.** Par souci de concision, nous avons jugé pertinent de ne présenter que les particularités mentionnées par la majorité des répondants. Les cas jugés exceptionnels ou incohérents n'ont pas été mentionnés.

#### 1) Particularités au niveau de la communication

La majorité des répondants mentionnent les *problèmes au niveau de la communication orale et écrite* comme des obstacles majeurs à la réalisation du stage et à la tâche de supervision qui demandent souvent des efforts d'adaptation et une énergie supplémentaire.

- ❖ Dans le cas de stages où la tâche requière la rédaction de rapports écrits, les problèmes au niveau de la *maîtrise du français écrit (terminologie employée, erreurs d'orthographe et grammaticales) et du style de communication indirect (« tourne autour du pot », prend du temps avant d'atteindre la cible)* ralentissent la rédaction des rapports et alourdissent la tâche des superviseurs qui se voient contraints de réviser et corriger constamment les documents à valeur légale. Cet élément mentionné à répétition semble avoir un impact sur la productivité. Le rythme de travail étant ralenti autant pour l'écic que pour le superviseur, la charge de travail et la fatigue augmentent.
- ❖ Au niveau de la communication orale, les superviseurs mentionnent une *difficulté de compréhension verbale mutuelle (accent, expression, terminologies employées, façon de présenter) entre éicc et leur superviseur*. Parfois combinée à une difficulté à admettre ces incompréhensions ou à poser des questions au superviseur, cette difficulté semble affecter la *compréhension des consignes* relatives à la tâche ainsi que la *relation de supervision*. Les superviseurs se questionnent parfois à savoir si la consigne ou le feedback transmis a eut l'effet souhaité.
- ❖ D'autre part, certains mentionnent que les problèmes de compréhension verbale peuvent affecter la *compréhension mutuelle entre patients et éicc*, notamment avec la *clientèle âgée*. On note que cet aspect préoccupe parfois les éicc qui craignent de ne pas être compris ou acceptés par ce type de clientèle. Certains superviseurs interrogés mentionnent également que la capacité à communiquer demeure, dans certaines disciplines, une compétence centrale à l'exercice de la tâche, notamment en travail

social ou en psychologie. L'incompréhension de la signification des mots peut parfois créer une confusion chez le patient et nuire à la relation « thérapeutique ». La compétence à communiquer en français est donc, selon eux, essentielle.

## 2) Particularités au niveau de la relation de supervision

Les superviseurs interrogés témoignent d'expériences très variables concernant la relation de supervision. En général les relations semblent satisfaisantes, bien que certaines *difficultés* sont parfois survenues. Les participants mentionnent par exemple des *différences dans la façon d'entrer en relation* sans toutefois témoigner à chaque fois de conséquences négatives sur la tâche. Les participants interrogés étaient soucieux d'améliorer leur capacité à saisir les éicc et à entrer en relation avec eux. Voici les éléments principalement relevés au niveau de la relation de supervision et leurs conséquences s'il y a lieu. Notez qu'il s'agit encore ici de perceptions :

- ✓ *Difficulté ressentie par les superviseurs à gagner la confiance des éicc*
- ✓ *Grande distance émotionnelle perçue dans la relation (timidité et discrétion) - affecte la qualité de la communication*
- ✓ *Trop grande « formalité » de la relation - déstabilise les façons d'entrer en relation habituelles (vouvoiement, poignée de main, etc.)*
- ✓ *Manque de transparence au niveau de la tâche – les éicc ne témoignent parfois pas assez de leurs préoccupations ou des erreurs qu'ils ont pu commettre*
- ✓ *Manque de consultation du superviseur - le résultat par rapport à la tâche n'est finalement pas celui souhaité au départ*
- ✓ *Consulte trop le superviseur, grand besoin d'encadrement – le superviseur se serait attendu à plus d'autonomie*

## 3) Particularités au niveau de l'évaluation et de la remise de feedback sur la performance

Les participants ne font pas tous mention de problèmes relatifs à l'évaluation et à la remise de feedback. Certains n'ont pas vécu d'expériences négatives à ce sujet et ne perçoivent pas de différence avec les étudiants non icc. Les problématiques soulevées à ce niveau et qui affectent indirectement la relation de supervision concernent les éléments suivant :

- ✓ *Certains candidats perçoivent que les éicc ont parfois une réaction négative démesurée devant les commentaires émis à l'égard d'éléments à améliorer (pleurs, colère, grande déception).*
- ✓ *Les superviseurs ayant soulevé ce point soulignent que l'éicc perçoit parfois la critique comme étant trop sévère par rapport à l'évaluation qu'il avait faite de lui-même. Ceci peut parfois entraîner des frustrations chez l'éicc à l'égard du superviseur puisqu'il se sent jugé injustement.*
- ✓ *Dans d'autres cas, l'éicc semble également surpris de la sévérité de l'évaluation sans que sa réaction ne soit démesurée.*

- ✓ *Certains candidats ont parfois reçu des commentaires des éicc à l'égard du fait qu'ils étaient « victimes de racisme » suite à une évaluation de stage négative. La façon de transmettre un feedback semble empreinte de particularités interculturelles qu'il faut considérer pour ne pas créer de **sentiment d'injustice** chez les éicc. La remise d'un feedback d'évaluation est parfois considérée comme **anxiogène** par les superviseurs puisque « délicate » dans le cas d'éicc.*

#### 4) Particularités dans le rapport au temps.

Les participants ne font également pas tous mention de problématiques relatives au temps. Certains n'ont rien remarqué à ce sujet. Ceux qui ont relevé des éléments mentionnent qu'ils sont non seulement parfois une source d'irritation et de mésententes mais peuvent être également un obstacle à la réalisation de la tâche, voir même la cause d'un échec dans certains cas. Voici ce qui a été noté par les participants à cet égard :

- ✓ *Les éicc sont souvent **plus axés sur la relation avec le patient**, ce qui **ralentit le rythme de travail** dans certaines disciplines. Ils sont toutefois habituellement capables de s'ajuster une fois recadrés par leur superviseur bien que certains continuent parfois d'accuser plusieurs retards qui nuisent à la réalisation du stage.*
- ✓ *On dénote que des différences notables quant au **respect des échéanciers** ont, dans certains cas, été l'obstacle majeur à la réussite du stage.*
- ✓ *On remarque que le **rythme de travail des éicc est parfois plus lent**. Ceux-ci prennent **plus de temps à se préparer**, ils ne semblent parfois **pas comprendre le sens de l'urgence** dans certaines situations qui nécessitent une rapidité d'exécution.*
- ✓ *On remarque que les éicc semblent, dans certains cas, **moins ponctuels**, ce qui irrite les collègues de travail ainsi que la clientèle.*

#### 5) Autres particularités notées

- ✓ *Méthodes d'apprentissages différentes*
- ✓ *Préoccupations personnelles (monétaire, familiale, etc.) affectent l'énergie qu'ils peuvent investir dans leur stage*
- ✓ *Méconnaissance des codes culturels, des façons de faire, us et coutumes de la culture québécoise*

## 4. Perception du constat

---

### **Est-il plus difficile pour les éicc de se trouver un stage au CSSS-IUGS que pour les autres étudiants?**

La réponse à cette question varie grandement en fonction des secteurs, des disciplines et lieux d'activité. Certains secteurs semblent se montrer ouverts à la sélection d'éicc alors que d'autres semblent plus fermés à favoriser leur sélection.

Selon certains participants, le fait qu'il soit plus difficile pour un éicc de se trouver un stage au CSSS-IUGS est représentatif de ce qui se passe également dans les autres organisations de l'Estrie. Selon eux, la fermeture à la diversité au CSSS-IUGS est semblable à celle de la **population** en général. D'autres sont même surpris du constat; ils ont l'impression qu'il n'est pas plus difficile de se trouver un stage pour un éicc que pour un étudiants non icc en général. Ils avouent même percevoir une tendance favorable à la sélection des éicc dans leur milieu. Cependant, ces témoignages ne sont pas généralisés. Par ailleurs, certains participants ont avoué que le constat ne les surprenait pas considérant les différentes difficultés que peut engendrer le contexte de supervision interculturelle (voir section précédentes). Avant tout, la tendance à l'ouverture ou à la fermeture du milieu semble s'expliquer par différents motifs que nous explorerons plus loin, dans l'interprétation des résultats. Pour l'instant voici ce qui a été recueilli :

#### **4.1 Ouverture du milieu**

Certains participants perçoivent leur milieu comme étant ouvert à la diversité. Ils ne remarquent pas de racisme ou d'ethnicisme de la part de leurs collègues et jugent que le constat n'est pas juste pour leur milieu. Ils disent ne pas avoir de réticence à prendre des éicc ou ont l'impression que les éicc s'intègrent bien à leur milieu. Certains disent ressentir une pression informelle de la part de leur milieu où il est bien vu de recevoir des éicc. D'autres rapportent que la diversité culturelle est même valorisée dans leur milieu.

Plusieurs participants considèrent que la diversité est un atout. Ils ont exprimé et semblent partager des **opinions** et des **valeurs** qui témoignent d'une ouverture à la diversité :

- ✓ La diversité est une richesse car elle amène de nouveaux points de vue et de nouvelles idées;
- ✓ Le respect de la différence est une valeur importante;
- ✓ Le milieu se doit d'être représentatif de la population (loi sur l'Équité);
- ✓ La clientèle se diversifie de plus en plus;
- ✓ Il faut contrer la pénurie de main-d'œuvre.

#### **4.2 Fermeture du milieu**

Certains participants perçoivent leur milieu comme étant fermé à la diversité. Certains ont mentionné l'existence de tabous liés aux éicc, d'autres perçoivent un épuisement lié à la surcharge qu'entraîne la diversité. Certains perçoivent de la fermeture dans des milieux autres que le leur, d'autres trouvent que leur propre milieu devrait changer pour être davantage ouvert. Quelques-uns ont témoigné d'une fermeture à recevoir des étudiants de façon générale, icc ou non.

Plusieurs participants ne semblent pas considérer la diversité comme un atout. Ce constat se base sur les différentes **opinions, valeurs** ou/et **préoccupations** qu'ils expriment et semblent partager à l'égard de la diversité culturelle dans leur milieu de travail :

- ✓ La qualité du service à la clientèle *prime* sur la diversité;
- ✓ Les superviseurs ont la responsabilité légale des actes des étudiants qu'ils supervisent;
- ✓ On ne doit pas obliger les superviseurs à prendre des éicc;
- ✓ Il faut rester fidèles à nos valeurs;
- ✓ On ne saurait pas comment gérer les réactions qu'amène la diversité.

Il est à noter que la plupart des participants ayant exprimé des opinions et valeurs de fermeture ont aussi exprimé des opinions et valeurs d'ouverture. En fait, **la plupart des participants ont démontré à la fois de l'ouverture et de la fermeture**. Les positions à l'égard des éicc ne sont donc pas exemptes de nuances. Elles se présentent plutôt comme des attitudes complexes et variables selon les contextes.

---

**SECTION II:**  
**INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS**

---

# Portrait diagnostique de la situation

---

L'ouverture du personnel et la situation des éicc varie énormément d'un milieu à l'autre. Deux caractéristiques principales semblent avoir une influence sur la fermeture de certains milieux : la **surcharge de travail** et le **service à la clientèle**. Ces caractéristiques ne semblent pas partagées de façon égale par tous les milieux, ce qui pourrait expliquer les grandes variations d'un secteur à l'autre. Les expériences en **contexte de diversité** sont part ailleurs un facteur qui peut expliquer les différences individuelles. Bien entendu, ces trois explications ne font figure que d'**hypothèses**.

## 1. La surcharge de travail

Dans la plupart des secteurs, il apparaît que la productivité est de mise. Certains milieux semblent cependant plus surchargés que d'autres, voire épuisés. Dans ces secteurs, la supervision d'étudiants en général est déjà vue comme une surcharge de travail. Or, superviser un éicc demanderait encore plus de temps et d'énergie qu'un étudiant non icc (voir *caractéristiques défavorables* mentionnées précédemment dans la section I-Résultats), et ce même pour les employés qui se disent à l'aise en contexte de diversité. Ainsi, le **manque de temps et de ressources** serait un facteur de grande importance dans l'explication du constat.

## 2. La relation avec la clientèle

Le fait qu'un secteur soit en interaction ou non avec les usagers du CSSS-IUGS semble être un facteur déterminant dans l'ouverture de ce secteur à recevoir des éicc. En effet, dans les domaines d'activité où la tâche des employés implique d'être en **relation étroite avec les usagers**, la diversité semble entraîner davantage de frictions que dans les domaines où les employés ne côtoient pas du tout les usagers.

Cette réalité est d'autant plus présente dans les secteurs où la qualité du travail est déterminée par la qualité de la relation intervenant-client (exemple : service social et psychologie). Dans ce contexte où le «*fit relationnel*» semble essentiel, la compréhension de la culture du client deviendrait donc une compétence incontournable. Selon les participants, l'intervenant se devrait donc de partager les mêmes référents culturels que la clientèle, c'est-à-dire son histoire sociale et ses schèmes de pensée.

De plus, le **type de clientèle** semble aussi avoir un impact sur cette réalité. En effet, entrer en communication et créer un «*fit relationnel*» avec certaines catégories d'usagers (exemples : âgées, avec déficits cognitifs) représenterait déjà un défi à la base, d'où peut-être la fermeture des secteurs intervenant auprès de ces clientèles. Cependant, lorsque la **clientèle** est **diversifiée**, la logique

s'applique à l'inverse : être issu d'une communauté culturelle devient un atout. Dans ces secteurs, le type de clientèle est donc un facteur d'ouverture aux éicc.

Les *réticences de la clientèle* à entrer en contact avec des individus icc, telles que perçues par le personnel, est une autre explication qui ressort des résultats. En effet, certains usagers pourraient avoir des préjugés et faire des remarques blessantes dirigées vers les éicc. Cet élément semble cependant secondaire à l'importance du fit relationnel.

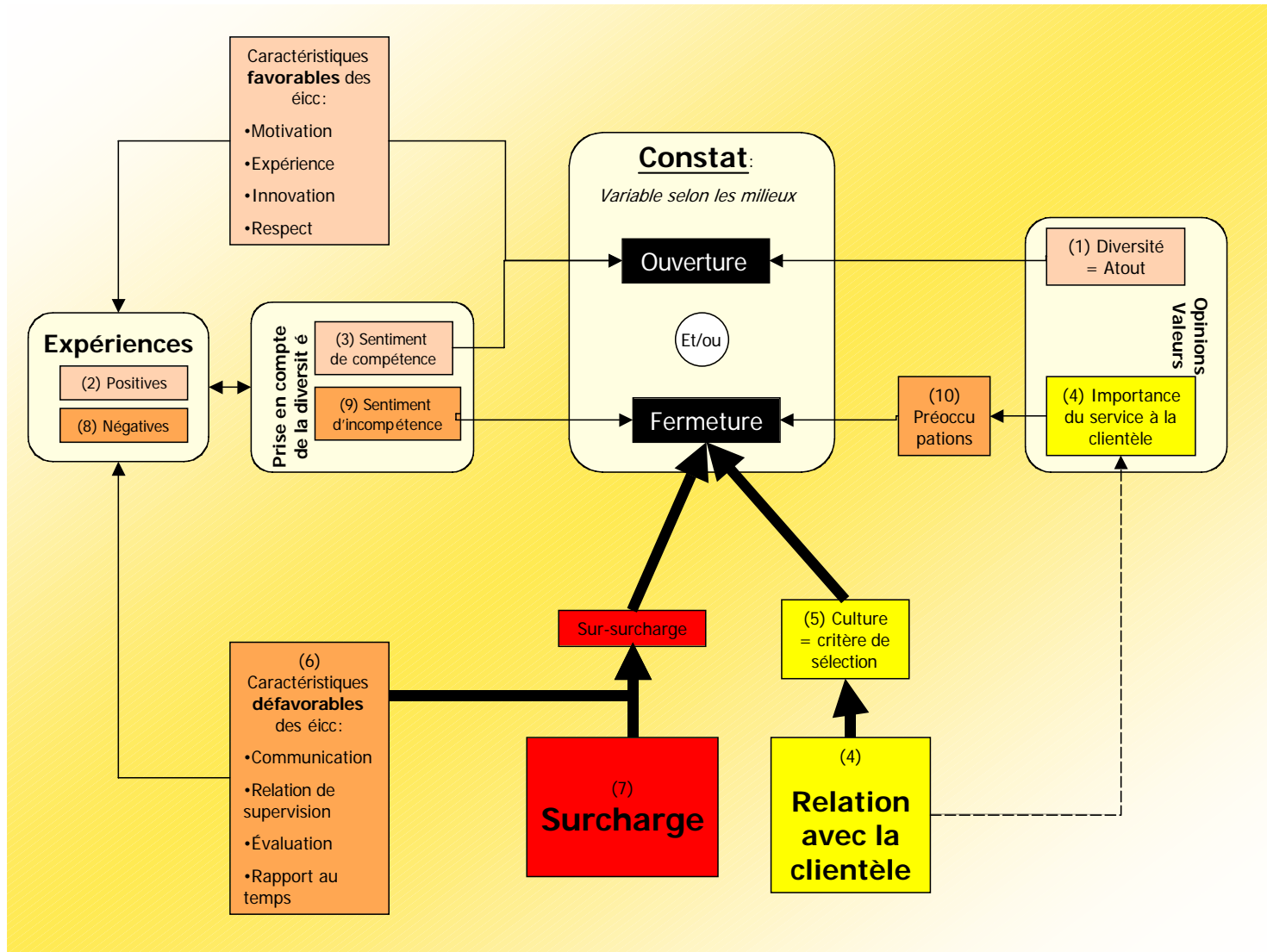
### **3. Prise en compte de la diversité**

Les participants ont relaté des expériences positives et des expériences négatives de supervision et de sélection d'éicc. Bien entendu, chaque expérience dépend de l'éicc et du secteur.

Plusieurs superviseurs ont relaté des expériences positives de supervision et de sélection d'éicc. Ils ont en général utilisé des stratégies pour pallier aux caractéristiques jugées défavorables des éicc (donner beaucoup de feed-back, concrétiser les consignes, adapter son style de communication, recadrer l'éicc et ses collègues au besoin).

Certains participants n'ont jamais vécu d'expérience de supervision d'éicc ou ont vécu une ou des expériences négatives de supervision. Ils sont par conséquent préoccupés par leur compétence à encadrer un éicc de façon adéquate et à gérer les réactions que pourrait entraîner la diversité.

**Figure 1: Schéma diagnostique de la situation**



**Explications relatives au schéma :**

### **Comment expliquer l'ouverture aux éicc au CSSS-IUGS?**

Les participants ont des valeurs ou des opinions qui s'accordent avec la nécessité de recevoir des éicc (1<sup>2</sup>). Aussi, suite à des expériences de supervision ou de sélection positives d'éicc (2), ils sont à l'aise en contexte de diversité et à l'idée de superviser des éicc en général (3).

### **Comment expliquer la fermeture aux éicc au CSSS-IUGS?**

Les participants ont des valeurs ou opinions qui *priment* sur la diversité culturelle. Selon certains, la « qualité du service à la clientèle » devrait primer sur la possibilité d'offrir des occasions d'apprentissage(4). Cela s'applique surtout aux contextes où la culture de l'intervenant semble influencer sa compétence à réaliser la tâche, ce qui peut influencer les critères de sélection (5). De plus, la supervision d'éicc demande plus de temps et d'énergie que la supervision d'étudiants en général (6). Étant déjà surchargés à la base, les éicc amènent une sur-surcharge de travail pour les superviseurs (7). Par ailleurs, n'ayant jamais eu à superviser d'éicc, ou encore suite à des expériences négatives de supervision ou sélection d'éicc (8), les participants ne sont pas tout à fait à l'aise en contexte diversité (9) et sont préoccupés par les actions futures de l'établissement (10).

---

<sup>2</sup> Les chiffres font référence à la figure 1: Schéma diagnostic de la situation.

---

**SECTION III :**  
**PISTES DE SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS**

---

1. Recommandations émises par les participants

---

Les participants ont exprimé des besoins de soutien et suggéré des actions qu'ils voudraient voir entreprises. Ces pistes d'action varient beaucoup d'un individu à l'autre et d'un secteur à l'autre.

Les actions suggérées visent les objectifs sous-entendus suivants :

- Favoriser la sélection d'écic
- Améliorer leurs conditions de travail (surtout diminuer la surcharge)
- Améliorer le service rendu aux usagers dans leur secteur
- Améliorer la qualité de l'expérience de supervision
- Améliorer la situation des éicc dans le cadre de leur stage

Si certaines pistes d'actions apparaissent contradictoires entre elles, c'est qu'elles ne visent pas les mêmes objectifs.

## **ACTIONS SUGGÉRÉES PAR LES PARTICIPANTS**

### a) Utiliser les ressources du milieu

- Prendre exemple sur ce qui se fait déjà dans certains services.
- Impliquer des superviseurs qui ont de l'expérience avec les éicc dans le processus de sélection

### b) Utiliser les stratégies déjà expérimentées dans certains services

- Donner du feed-back à l'étudiant
- Concrétiser les consignes
- Adapter son style de communication, demander à l'étudiant de reformuler les consignes pour voir s'il a compris.
- Nommer la différence
- Recadrer l'étudiant et ses collègues avant que la dynamique s'envenime ; médiation par le supérieur lorsque frictions.

### c) Adapter le cadre du stage

- Plus de flexibilité dans la durée et l'échéancier du stage
- Adapter les objectifs d'apprentissage
- Adapter la tâche
- Offrir une supervision plus étroite
- Offrir de l'encadrement ou de la formation à la supervision pour les superviseurs

## **Soutien au personnel**

d) Formation en interculturel

- Sensibilisation
- Formation à la gestion de la diversité, à la supervision interculturelle
- Formation aux particularités interculturelles en contexte de sélection

e) Structures de soutien

- Accès à une personne-ressource pour conseiller sur l'interculturel et la gestion de la diversité
- Occasions d'échange et de discussion entre superviseurs.
- Occasions d'échange et de discussion avec les stagiaires et membres de la DCAA.

f) Investir plus des ressources dans la supervision d'éicc

- Dégager les superviseurs d'éicc d'une partie de leurs tâches courantes, faire en sorte qu'ils aient plus de temps.

**Soutien aux éicc**

g) Activités d'accueil et d'intégration

- Pour mieux comprendre le système de santé québécois, les rôles et responsabilités des différents acteurs (santé, nutrition)
- Pour mieux comprendre la réalité socio-économique de l'Estrie (travail social)
- Pour les familiariser avec les façons de faire du milieu
- Activité de sensibilisation à la culture québécoise

h) Formations

- Préparer les candidats à l'entrevue d'approche occidentale.
- Soutien à la rédaction des CV
- Clarifier les expériences vécues à l'étranger (concrétiser, expliciter ce qu'elles impliquaient) dans le CV

i) Personnaliser le soutien (de façon générale, sans égard à la source du soutien)

- Adapter le soutien aux besoins de l'éicc
- Comprendre les problématiques spécifiques de chaque éicc pour pouvoir lui apporter un soutien adapté à sa réalité.

**Attitude des instances administratives**

j) Transparence des milieux académiques au sujet du niveau de compétences de la candidature référée

- Être informé lorsque le milieu académique prédit que l'éicc posera problème afin de mieux pouvoir se préparer à recevoir l'éicc. Par exemple, évaluer et informer du niveau de maîtrise du français écrit et du niveau d'intégration dans la culture québécoise.

k) Actions de la direction du CSSS-IUGS

- Instaurer des mesures incitatives plutôt que d'obliger les superviseurs à prendre des éicc
- Élaborer et diffuser un plan présentant des objectifs clairs et explicites relatifs aux éicc
- Élaborer une politique en lien avec le processus de dotation

**Autres**

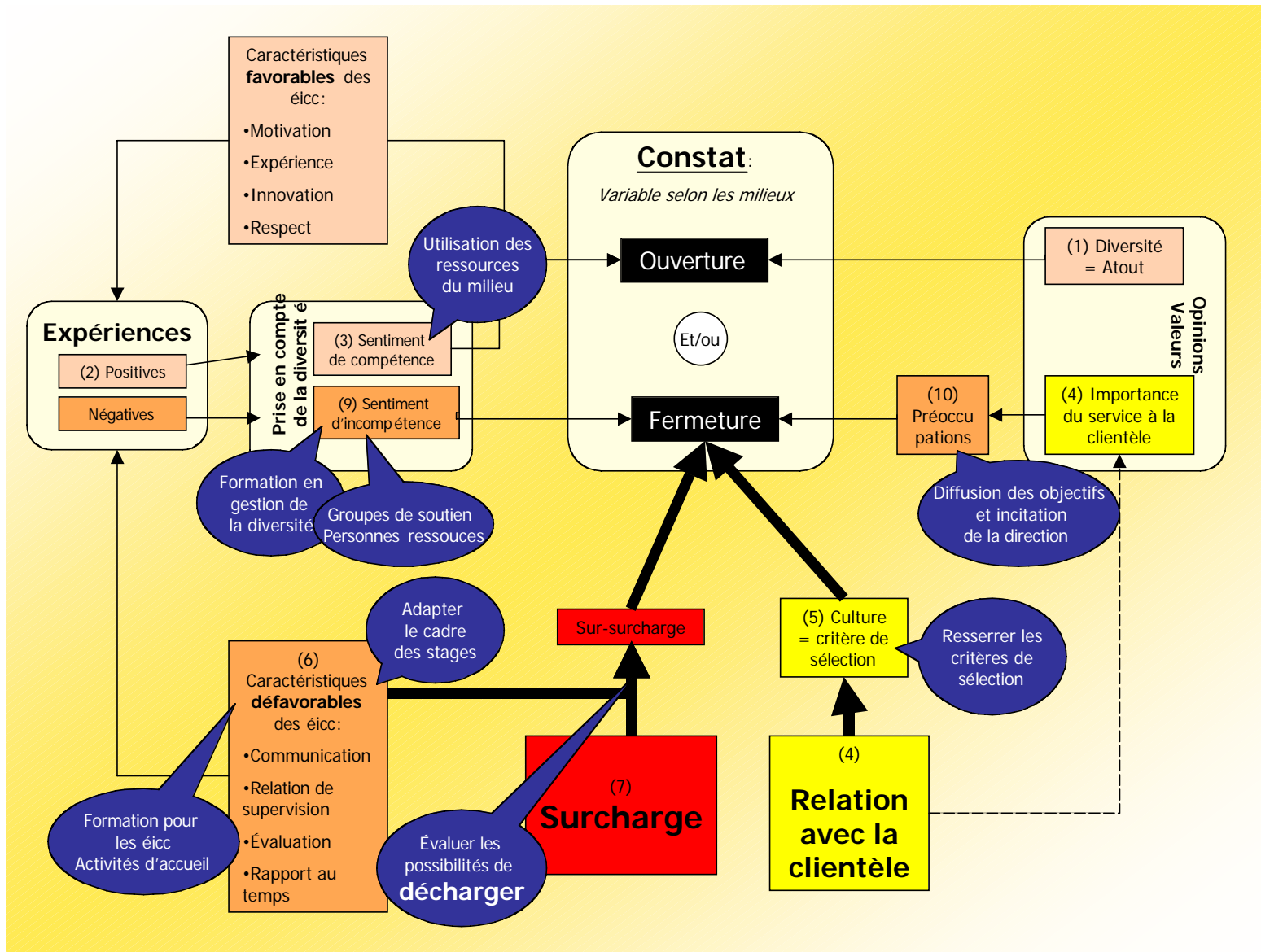
l) L'apprentissage de l'interculturel se fait par l'expérience

m) Poursuivre l'enquête : aller chercher le point de vue des éicc

n) Resserrer les critères de sélection

- S'assurer que l'éicc maîtrise la langue écrite et parlée
- Regarder son degré d'intégration général
- Orienter les éicc vers des stages avec une clientèle avec laquelle ils pourront vivre un succès

**Figure 2 : Schéma diagnostique intégrant les pistes d'action émises par les participants**



## 2. Recommandations des consultantes-stagiaires

À la lumière de l'interprétation des résultats obtenus et des recommandations émises par les participants interrogés, nous sommes en mesure de formuler certaines suggestions d'intervention. Bien qu'elles demeurent hypothétiques, celles-ci devraient favoriser la sélection, l'accueil et l'intégration d'écic au sein du CSSS-IUGS. Les pistes de solution que nous retenons comme les plus susceptibles de favoriser la situation sont les suivantes :

**a. Poursuivre le processus d'enquête afin de compléter la validation du constat et préciser les besoins propres à chacun des secteurs**

1.1. Un portrait pour chaque milieu

Les résultats de cette enquête révèlent que la situation concernant la sélection et la supervision des éicc varie grandement d'un milieu à l'autre. Il en émerge donc un portrait qui se veut global alors que la réalité est complexe et surtout fortement hétérogène. Par conséquent, les actions entreprises dans un milieu pourraient ne pas avoir les effets espérés dans un autre. D'autres actions devraient préalablement être menées de façon à valider et à compléter le diagnostic notamment en dressant un portrait plus précis des différents secteurs de façon à repérer les leviers les plus susceptibles d'améliorer positivement la situation actuelle.

1.2. Aller chercher le point de vue des éicc

- Ceux dont la candidature a été retenue de manière à compléter le portrait obtenu
- Ceux dont la candidature n'a pas été retenue (dans la mesure du possible) de manière à enrichir le portrait des éléments pouvant faire obstacle à leur sélection.

1.3. Aller chercher le point de vue des milieux académiques

- De manière à mieux cerner les motifs sous-jacents à l'observation qui a été faite
- De manière à vérifier le degré de partage du constat au sein des autres milieux académiques

**b. Interventions visant à améliorer la situation actuelle diagnostiquée**

## **Interventions au niveau organisationnel**

### 2.1 Éclaircir et transmettre la position de l'établissement

Diffuser clairement la position et les objectifs de la direction à l'ensemble des secteurs

- Sensibiliser le milieu à la nécessité de s'ouvrir à la diversité dans le contexte de prévision de pénurie de main-d'oeuvre
- Établir des mesures incitatives plutôt que coercitives

*\*Fournir un soutien aux changements organisationnels souhaités en lien avec l'intégration d'un plus grand nombre éicc*

### 2.2 Utiliser les ressources du milieu

Des actions ont déjà été entreprises dans certains services. Il serait pertinent de s'informer sur ce qui se fait déjà afin de s'inspirer des pratiques qui réussissent actuellement.

- Pratiques utilisées lors de l'embauche de personnel issu des communautés culturelles
- Secteurs intervenant auprès d'une clientèle diversifiée
- Secteurs ayant intégré la diversité culturelle au sein de l'équipe

### 2.3 Évaluer les possibilités d'agir de façon réaliste sur la surcharge de travail

- Exemples : Co-supervision des éicc, libérer les superviseurs de certaines de leurs tâches habituelles, coupler les éicc dans des duos favorisant l'entraide dans le cas où cela est possible, etc.

## **Intervention au niveau des groupes et des individus : outiller et offrir du soutien.**

*\*Ces actions pourraient cependant ne pas convenir à tous les secteurs ni à tous les individus, comme mentionné préalablement.*

### 3.1. Offrir de la formation

- Offrir de la formation sur les particularités de la sélection en contexte de diversité
- Offrir de la formation à la supervision en général
- Offrir de la formation concernant les particularités en supervision interculturelle
- Organiser une activité d'accueil visant spécifiquement les éicc (pratiques du milieu, fonctionnement, clientèle, etc.)

### 3. 2. Briser l'isolement des superviseurs

- Organiser des groupes de soutien entre superviseurs d'éicc ou entre superviseurs en général pour permettre un échange sur les pratiques utiles et un soutien qui permettrait de briser l'isolement des superviseurs.
- Offrir un accès à des personnes-ressources spécialisées en gestion de la diversité au besoin (ex : membre de la DCAA).



---

**SECTION IV :**  
**CONCLUSION**

---

### Synthèse des résultats

Cette enquête est le fruit d'entrevues menées auprès de 13 superviseurs et/ou sélectionneurs impliqués dans la sélection et/ou la supervision d'éicc et/ou ayant côtoyé un éicc dans le cadre de son travail et/ou ayant un témoignage à livrer sur le sujet. Motivée par une observation de la part d'un milieu académique concernant la difficulté pour les éicc à obtenir un stage au CSSS-IUGS, la présente enquête avait pour objectif *d'explorer la situation entourant les étudiants issus de communautés culturelles eut égard à leur sélection, leur accueil et leur intégration et de recueillir des pistes d'intervention pour améliorer la situation s'il y a lieu*. En ce qui concerne la sélection, les résultats des entrevues ont révélé des processus très diversifiés. Certains éicc réussissent à obtenir un stage même devant des candidatures non icc, d'autres se le voient refusé. Dans le cas des refus, les principaux motifs ont été soulignés par les sélectionneurs interrogés. À partir du témoignage des participants interrogés, nous avons identifié une liste de caractéristiques favorisant et défavorisant les éicc. En ce qui concerne les expériences de supervision, elles sont également très diversifiées. Toutefois, la majorité des superviseurs interrogés s'entendent sur le fait que la supervision d'éicc constitue une *charge de travail plus élevée* de même qu'un *obstacle à la réalisation du stage lorsque la tâche implique un lien étroit avec la clientèle*. D'autre part, on remarque que vivre une *expérience de supervision négative et avoir un sentiment d'incompétence en contexte de diversité semble affecter l'intérêt à superviser des éicc dans l'avenir*. L'hypothèse de fermeture du milieu à la sélection d'éicc n'est donc pas complètement écartée puisque les superviseurs de stage semblent étroitement liés à la sélection des étudiants. Agir sur la surcharge de travailler ainsi que fournir des outils pour soutenir les tâches de sélection et de supervision des éicc sont des pistes d'action qui ont été suggérées à cet égard. Paradoxalement, il demeure que les pistes de solution visant à faciliter la situation des éicc doivent être dirigées dans une optique à la fois *générale* et *ciblée* de façon à agir sur les différents secteurs tout en conservant une cohérence stratégique. Des stratégies appliquées aux niveaux organisationnel, groupal et individuel dirigées vers les sélectionneurs, les superviseurs, le milieu du CSSS-IUGS, les milieux académiques et les éicc sont ainsi recommandées. La recommandation principale demeure toutefois la poursuite du processus d'investigation de façon à valider et préciser les divers aspects de la situation des éicc, et ce, en tenant compte de l'hétérogénéité du milieu.

### Limites

Par souci d'intégrité, mentionnons que la présente enquête comporte certaines limites méthodologiques que l'on doit considérer avec discernement avant de généraliser les résultats recueillis à l'ensemble du milieu. Ces limites reposent essentiellement sur le fait que l'échantillon de participants interrogés demeure restreint. On peut donc questionner la représentativité de l'échantillon à deux niveaux. Premièrement, l'échantillon est-il représentatif de la population des sélectionneur/superviseurs ? Les entrevues ont permis d'interroger seulement un infime pourcentage des employés impliqués dans la sélection et la supervision des éicc (13 participants). Deuxièmement, les résultats recueillis dans le cadre de cette enquête demeurent limités aux secteurs et aux disciplines investiguées, la situation variant énormément d'un secteur à l'autre. Troisièmement, le portrait de la situation dressant le vécu des sélectionneurs et des superviseurs peut-il refléter la situation réellement vécue par les éicc? Interroger les candidats eux-mêmes enrichirait le portrait de la situation. En somme, les résultats présentés ici émergent d'une *enquête préliminaire* et les interprétations élaborées demeurent difficilement généralisables.

### **Atteinte de l'objectif**

Dans le but de connaître l'état de la situation des étudiants issus de communautés culturelles (éicc) et de recueillir des pistes d'intervention, il semble que les résultats recueillis répondent au désir initial de vérifier de la véracité du constat émis par un partenaire en milieu académique. La méthode d'entrevues semi-structurées s'est avérée adéquate pour le nombre de personnes rencontrées (13) et pour aller chercher la perception qu'a le personnel de la situation. L'objectif de *comprendre* la situation et d'en faire un portrait semble atteint. L'objectif d'identifier les besoins de soutien principaux et d'obtenir un éventail d'actions possibles semble aussi atteint.

### **Suites prévues**

- ❖ **Retour d'information écrit aux participants**
- ❖ **Retour d'information sous forme de séance consultative aux membres de la DCAA**
- ❖ **Présentation du rapport devant le Comité conjoint d'orientation stratégique (CCOS)**
- ❖ **Diffusion du rapport d'enquête à l'interne**

### **Remerciements**

Nous tenons également à remercier les 13 **participants** impliqués dans la supervision et dans la sélection d'étudiants pour leur contribution à l'enquête. L'authenticité du témoignage qu'ils nous ont livré ainsi que les pistes d'action créatives qu'ils ont été en mesure de fournir demeure le principal apport de cette enquête.

Nous tenons également à remercier grandement les **agents de programmation, de planification et de recherche de la DCAA** qui se sont impliqués activement dans l'orientation des champs d'investigation de l'enquête et dans la planification de la collecte de données sans qui la présente enquête n'aurait pu être réalisée.

Finalement, nous tenons également à remercier *Madame Caroline Goulet*, consultante en psychologie organisationnelle spécialisée en gestion de la diversité culturelle, chargée de cours au département de psychologie de l'Université de Sherbrooke et doctorante en psychologie (DP.s), pour le support, les judicieux conseils et les encouragements prodigués en cours de stage et sans qui la qualité de l'intervention et des apprentissages réalisés n'auraient pas été les mêmes.

# **Annexe 1**

## **Grille d'entrevue individuelle utilisée**

### ***INTRODUCTION***

#### **Présentation de l'intervieweur**

**Projet d'enquête** feedback (expliquer au besoin) dans le cadre d'un stage en psychologie organisationnelle au doctorat en première année à l'Université de Sherbrooke.

#### **Présentation du projet global, objectifs et suites**

##### **Mise en contexte**

La DCAA s'intéresse à la situation des étudiants icc et veut recueillir vos impressions sur le sujet. L'intérêt pour la question vient d'une observation qui a été faite par un partenaire en milieu académique selon laquelle il serait difficile pour les éicc de se trouver un stage au CSSS-IUGS. Nous n'avons aucune statistique ni donnée officielle qui nous permette de vérifier cette information. Notre stage s'inscrit donc dans une démarche qui a pour but d'éclaircir la situation.

On a d'abord fait une pré-enquête auprès des APPR (agents responsables des stages à la DCAA) pour amasser des informations et orienter le contenu de l'entrevue d'aujourd'hui. Ainsi, la plupart de nos questions sont larges. Toutefois, quelques éléments plus précis seront abordés au cours de l'entrevue.

Il ne s'agit nullement d'une évaluation de votre travail, vous pouvez vous sentir en confiance. Nous cherchons tout simplement à recueillir des perceptions (observations, expériences vécues, opinions, idées, suggestions). Ces informations seront compilées et, selon ce qui ressortira, la DCAA conviendra de la pertinence et, s'il y a lieu de la nature des suites.

Par éicc, on entend :

- individus issus de l'immigration
- minorités visibles

#### **Grandes thématiques abordées**

- ≈ Perception vs constat externe
- ≈ Sélection
  - Générale
  - Éicc
  - Spécificité des candidatures
  - Préoccupations et besoins de soutien
- ≈ Supervision
  - Expérience générale
  - Difficultés et préoccupations
  - Accueil
  - Intégration
  - Satisfaction vis-à-vis de la tâche
  - Évaluation de rendement
  - Satisfaction vis-à-vis de la relation
- ≈ Perspectives

### **Déroulement de l'entrevue**

- ≈ Durée de l'entrevue : 1 heure maximum. Cela vous va-t-il?
- ≈ Types de question (*ouvertes* ou vous pouvez dire tout ce qui vous passe par la tête et quelques-unes *fermées* qui vous demande de répondre par oui ou non ou vous situer par rapport à divers éléments sur une échelle de 1 à 10). Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse. On veut seulement avoir votre point de vue.
- ≈ Type de traitement (*anonymat*, mais infos transmises à la DCAA. Les données seront regroupés de façon à ce que en aucun cas on ne puisse reconnaître le participant en le reliant au contenu.
- ≈ Formulaire de consentement
- ≈ Mettre la personne à l'aise pour diminuer la désirabilité sociale.

**Avez-vous des questions? Êtes vous prêt a débiter l'entrevue ?**

## *Perception vs constat externe*

---

Comme mentionné précédemment, une observation a été faite par un partenaire en milieu académique selon laquelle il serait difficile pour les éicc de se trouver un stage au CSSS-IUGS.

*Pour débiter, nous aimerions recueillir vos réactions par rapport à ce constat...*

*Que pensez-vous de ce constat ?*

- Ce constat vous surprend-il? Si oui, pourquoi? Si non, pourquoi ?
- À votre avis, est-il plus difficile pour un éicc de se trouver un stage au CSSS-IUGS que pour les autres étudiants? Si oui, pourquoi?
- Selon-vous, qu'est-ce qui peut expliquer l'émergence de ce constat?

## *Sélection*

---

*Nous allons maintenant passer à quelques questions concernant le processus de sélection des éicc. Votre contribution à cet égard nous est précieuse, que vous ayez ou non été impliqué dans le processus de sélection des étudiants stagiaires...*

### *Sélection en général*

- ❖ **Avez-vous déjà été impliqué dans la sélection d'étudiants à des fins de stage ?**
- ❖ Quelles disciplines?
- ❖ **(Savez-vous)** Comment se passe habituellement le processus de sélection d'étudiants dans votre discipline? Quelles en sont les principales étapes ?
- ❖ (Savez-vous) comment se fait habituellement le choix du candidat qui sera retenu?
- ❖ (Savez-vous s'il existe) Pour faciliter la sélection, utilisez-vous des critères de sélection pré-établis? Si oui, lesquels?

### *Sélection d'un éicc*

- ≈ **Avez-vous déjà été impliqué dans la sélection d'un éicc?** Si oui, à quelles étapes (analyse d'un CV, entrevue ?)
- ≈ **OUI** : Comment avez-vous trouvé l'**expérience** de sélection de façon générale ?
  - Avez-vous vécu des difficultés par rapport à l'évaluation de la candidature de(s) éicc(s) ? Si oui, lesquelles ?
- ≈ **NON** : Si non, savez-vous comment certains de vos **collègues** ont vécu l'expérience d'évaluation de la candidature d'un Éicc ?
  - S'il y a lieu, savez-vous si certains ont éprouvé des difficultés dans l'évaluation des Éicc ?

### Spécificité des candidatures icc (candidats ayant sélectionné ou non)

- Selon vous, est-ce que les candidats icc ont des caractéristiques qui **avantagent** leur profil? Si oui, lesquelles?
- Selon vous, certaines caractéristiques leur sont elles **défavorables**? Si oui, lesquelles?
- Selon vous, qu'est-ce qui peut faire obstacle à la sélection d'un candidat icc?
  - Y aurait-il des choses qui sont inhérentes au candidat?
  - Y aurait-il des choses qui sont inhérentes au sélectionneur?
  - Y aurait-il des choses qui sont inhérentes à l'équipe?
  - Y aurait-il des choses qui sont inhérentes à la culture du milieu (règles, habitudes, normes au CSSS-IUGS)?

Lors de notre pré-enquête auprès des APPR de différentes disciplines, nous avons recueilli certains facteurs qui pourraient potentiellement désavantager la candidature des éicc. Nous voudrions connaître votre vécu à cet égard.

- Un de ces facteurs est la **langue**.
  - Avez-vous eut connaissance de difficulté d'évaluation d'une candidature éicc à cause d'un problème de compréhension dû à la langue ?
  - Avez-vous déjà eu connaissance d'éicc qui n'ont pas été retenus à cause de la langue ?
- Un autre facteur ressorti lors de la pré-enquête est la **particularité du parcours** de certains éicc.
  - À cet égard, avez-vous déjà eu connaissance d'éicc qui n'ont pas été retenus sur la base d'une formation ou d'un parcours professionnel particulier qui dérogeait à la norme exigée ? En quoi cette particularité dérogeait aux attentes? Pouvez-vous élaborer sur le sujet?
- Avez-vous eu connaissance d'autres éléments qui pourraient complexifier la sélection d'un éicc ?
- À partir de votre vécu ou de ce que vous avez pu observer, croyez-vous qu'un candidat icc a moins, autant ou plus de chances d'être sélectionné. Si oui, pour quelles raisons ?
- Est-il déjà arrivé que la candidature d'un éicc soit retenue?
- Si oui, en connaissez-vous les raisons ?
- Est-il déjà arrivé que la candidature d'un éicc n'ait pas été retenue?

Si oui, en connaissez-vous les raisons?

### Préoccupations et besoins de soutien

- ≈ **Si, dans le futur, vous aviez à (ré-)évaluer la candidature d'un éicc, que ce soit par CV ou par entrevue, quel serait votre degré d'aisance ?**

- ≈ Auriez-vous des préoccupations face à l'évaluation d'une candidature icc? Si oui, lesquelles ?
- ≈ Auriez-vous des besoins de soutien pour faciliter l'évaluation des candidatures éicc? Si oui, à quels niveaux auriez-vous besoin d'être soutenu? Par quels moyens ?
- ≈ Globalement, avez-vous des idées d'actions qui pourraient être faites pour faciliter la sélection des éicc? Lesquelles ?

## *Supervision*

---

*Nous allons maintenant passer à quelques questions concernant la supervision des éicc. Parce que vous connaissez bien votre milieu et votre équipe, votre contribution à cet égard nous est précieuse que vous ayez ou non été impliqué dans la supervision des éicc.*

*Nous allons aborder avec vous tout ce qui touche l'accueil (les premiers jours) et l'intégration (processus à long terme qui amène la personne à faire partie de l'équipe et de l'organisation) des stagiaires, mais aussi de votre expérience de supervision en général, ou celle de vos collègues.*

### Expérience générale de supervision

- ≈ Avez-vous déjà été impliqué(e) directement ou indirectement dans la supervision d'un éicc?
  - Si oui, de quelle façon ? Quelle **discipline**?
  - **Si non**, y-a-t-il déjà eu ou y a-t-il (eu) un éicc au sein de votre équipe/unité?
- ≈ Sur une échelle de 1 à 10 (1 étant très insatisfaisante et 10 étant très satisfaisante), à quel degré évaluez-vous globalement votre **satisfaction** face à cette expérience ? Pour quelles raisons?
- ≈ Maintenant de façon plus précise, comment **décrivez-vous** cette **expérience** ?
  - Quels ont été les aspects positifs ?
  - Quels ont été les aspects plus (difficiles) négatifs?
  - Pouvez-vous m'en parler davantage?

### Difficultés et préoccupations : degré de partage et besoins de soutien

- ≈ Y a-t-il eu des **obstacles majeurs** à votre supervision ou à votre travail avec l'éicc ? Lesquels ? Qu'est-ce qui a été fait pour les gérer?
- ≈ Croyez-vous que des **difficultés similaires** ont également été vécues par certains de vos **collègues de travail** ?

- ≈ Avez-vous eu **connaissance (d'autres) expériences difficiles** de supervision d'écic vécues par des collègues de travail ? Si oui, en quoi cela a-t-il été difficile ?
- ≈ Entretenez-vous certaines **préoccupations** face à la possibilité d'une supervision d'un éicc ? Si oui, lesquelles ?
- ≈ Qu'est-ce qui vous permettrait de les surmonter ? Auriez-vous des **besoins de soutien** à cet égard ? Lesquels ?
- ≈ Savez-vous si certains de vos **collègues entretiennent des préoccupations** face à la supervision d'un éicc ? Lesquelles ?
- ≈ Qu'est-ce qui selon vous leur permettrait de les surmonter ? Auraient-ils des **besoins de soutien spécifiques** à cet égard ? Lesquels ?
- Selon votre expérience, qu'est-ce qui aurait pu faciliter cette supervision ou expérience de travail ?
- ≈ Globalement, évaluez-vous qu'il est **généralement plus difficile** de superviser un éicc ?
  - Si oui, pourquoi ?
  - Si non, croyez-vous que certains de vos collègues évaluent généralement l'exercice comme étant plus difficile ?
- ≈ Selon vous, y aurait-il un lien entre les difficultés vécues en supervision et la sélection d'écic ? Si oui, de quelle façon ?

### Accueil et intégration des éicc

- ≈ Comment évaluez-vous la qualité **l'accueil et de l'intégration** des éicc ?
- ≈ Y-a-t-il selon vous certains **défis ou enjeux particuliers reliés** à l'accueil et l'intégration des éicc ?
- ≈ Avez-vous remarqué des **difficultés particulières** en lien avec leur accueil et leur intégration ? Si oui, lesquelles ? Pourquoi ?
- ≈ L'arrivée d'un éicc suscite-t-elle des **réactions** chez vos collègues de travail ? Si oui, quels types de réactions ?
- ≈ Qu'est-ce qui, selon vous, **facilite l'accueil et l'intégration** des éicc ?
- ≈ Y a-t-il des **mesures particulières** prises pour favoriser l'accueil et l'intégration des éicc ?
- ≈ Selon ce dont vous avez été témoin, à quel degré les éicc semblent-ils **satisfaits de leur accueil et de leur intégration** au sein de l'équipe de travail ?
- ≈ Avez-vous remarqué des comportements/attitudes qui pourraient être signe que les éicc sont moins acceptés au sein de votre équipe/unité de travail ? Pouvez-vous les décrire ?
- ≈ À votre avis, les éicc se sentent-ils **appartenir** à l'équipe de travail au même titre que les autres étudiants ? Par exemple : se mêlent-ils au reste de l'équipe pendant les pauses ?
- ≈ Selon vous, est-ce que des **mesures particulières devraient être prises pour favoriser** l'accueil et l'intégration des éicc ? Si oui, comment les entrevoiez-vous ?

### Satisfaction face à la tâche réalisée par les éicc ?

- ≈ À quel degré êtes-vous satisfait **de la qualité du travail** accompli par les éicc au sein de votre équipe ? Pourquoi ?

- ≈ Est-ce que vos collègues partagent cette appréciation de la qualité du travail réalisé par les éicc ? Pour quelles raisons ?
- ≈ Lors de notre pré-enquête, il est ressorti que le **rythme de travail** des éicc pourrait être un enjeu.
  - Est-ce quelque chose que vous avez remarqué?
  - Est-ce quelque chose qui, selon ce que vous avez remarqué, a posé problème? Si oui, de quelle façon ?

### Évaluation du rendement d'un éicc

- ≈ Avez-vous déjà eu à **évaluer le rendement** d'un éicc?
- ≈ Avez-vous eu connaissance de l'expérience d'évaluation de la part d'un **collègue**?
- ≈ Comment cela s'est-il passé ?
- ≈ Y avait-il des **difficultés particulières** à l'évaluation d'un éicc ? Si oui, lesquelles? Pour quelles raisons ?
- ≈ Avez-vous des besoins à cet égard ? Y a-t-il des moyens qui pourraient être mis de l'avant pour faciliter selon vous cette tâche d'évaluation ? Si oui, lesquels ?

### Satisfaction face à la relation de supervision/de travail établie avec les éicc ?

- ≈ Sur une échelle de 1 à 10 (1 étant très insatisfait et 10 étant très fortement satisfait), à quel degré êtes-vous **satisfait de la qualité** de votre relation avec les éicc ? Quelles sont les raisons de cette évaluation ?
- ≈ Comparativement aux autres étudiants, comment **évaluez-vous la relation** que vous avez établie avec les éicc? Sur quoi se base votre évaluation ?
- ≈ Avez-vous eu connaissance de difficultés relationnelles vécues par vos **collègues** avec l'éicc ? Quelles en étaient les fondements ?
- ≈ Lors de notre pré-enquête, il ressorti que la communication avec les éicc était un des facteurs qui pouvaient poser problème.
  - Comment évaluez-vous la qualité de votre **compréhension mutuelle** en cours de relation avec un éicc ? Sur quoi se base cette évaluation ?
  - L'accent ou la *langue* ont-t-ils posés problème?
  - Selon votre expérience, donner du **feed-back** à un éicc peut-il poser problème? Pourquoi?
  - Avez-vous des besoins de soutien à cet égard? Qu'est-ce qui pourrait vous aider?
  - Avez-vous eu conscience de problèmes vécus par vos **collègues** à l'égard de la compréhension mutuelle, de la langue et du feedback ?
- ≈ Selon vous, qu'est-ce qui **favorise** généralement l'établissement d'une relation harmonieuse avec un éicc?
- ≈ Qu'est-ce qui pourrait être fait à cet égard ? Avez-vous des **idées de pistes d'intervention** ?

- ≈ **Futur** : Seriez-vous prêt à superviser (à nouveau) un sicc? Pourquoi?  
Qu'est-ce qui vous ferait changer d'avis?
- ≈ De façon générale, considérez-vous que d'accueillir des éicc au sein de l'établissement est un atout? Pourquoi?
- ≈ De façon générale, qu'est-ce qui à votre avis pourrait être fait pour favoriser la situation des éicc au sein du CSSS-IUGS?

\*\*Puis-je vérifier si je n'ai pas oublié de questions?

## ***CONCLUSION***

Pour finir, avez-vous d'autres éléments que vous aimeriez nous transmettre qui n'ont pas été abordés?

### **Remerciements + Partage de réactions**

#### **Suites à donner et vérification de la compréhension :**

Infos seront transmises en assurant l'anonymat. Vous serez contacté par téléphone au besoin pour plus d'informations. Il est possible que vous soyez contacté pour une séance de retour d'information qui aura lieu vers le début du mois d'avril, cependant tout reste à déterminer pour le moment. Les suites dépendront des résultats de la démarche. Dans tous les cas, vous recevrez un compte rendu d'environ 1 page qui résume les résultats et suites.