HEC MONTRÉAL

L'influence de la gestion de la diversité ethnoculturelle dans les entreprises d'insertion sur l'intégration socioprofessionnelle des nouveaux arrivants

Par

Mariloue Daudier

Sciences de la gestion

(Option Gestions en contexte d'innovations sociales)

Mémoire présenté en vue de l'obtention

du grade maîtrise ès sciences

(M. Sc)

Août 2016

©Mariloue Daudier, 2016

Sommaire

La littérature existante sur les difficultés du parcours migratoire révèle que l'asymétrie des informations, l'éducation, les réseaux sociaux et la multiplication d'informations variées obstruent l'atteinte des objectifs socioprofessionnels des immigrants. Ainsi, des académiciens et des intervenants s'affairent à trouver des pratiques optimales pour intégrer davantage les nouveaux arrivants. Dans le cadre de ce mémoire, nous nous intéressons aux pratiques de gestion utilisées dans les entreprises d'insertion (des organisations qui ont pour mission l'insertion sociale et professionnelle des personnes marginalisées). Sachant que plus de 80% des participants dans certaines entreprises d'insertion de Montréal sont issus de l'immigration (CEIQ, 2015), nous nous sommes demandés si la direction et les intervenants dans ces centres utilisent des pratiques de gestion de la diversité ethnoculturelle et en quoi la présence ou l'absence de ces pratiques influencent l'atteinte des buts d'insertion socioprofessionnelle des nouveaux arrivants. Pour réaliser notre recherche, nous avons réalisé 20 entretiens semi-dirigés auprès de la direction, des intervenants et des usagers de 4 entreprises d'insertion de Montréal. Nos données démontrent que les entreprises d'insertion utilisent informellement certaines pratiques de gestion de la diversité ethnoculturelle qui aident les immigrants à se sentir valorisés tout en tenant compte de leurs différences culturelles et à comprendre les attentes de la société d'accueil. Toutefois, nous constatons que cette absence de formalisation laisse place à des pratiques improvisées dont les répercussions sur l'intégration socioprofessionnelle des nouveaux arrivants ne sont pas toujours mesurées. En effectuant ce travail, nous espérons contribuer aux pratiques des entreprises sociales qui travaillent auprès des personnes immigrantes tout en enrichissant la littérature relative aux innovations sociales et à la gestion de la diversité.

Mots clés : Immigrants, nouveaux arrivants, insertion socioprofessionnelle, entreprise d'insertion, gestion de la diversité ethnoculturelle, innovation sociale.

Table des matières

Sommaire……III
Table des matières……...IV
Liste des tableaux, des figures et des encadrés……VI
Liste des abréviations……VII
Remerciements……IX

CHAPITRE 1 : Introduction……1

1.1. L'immigration au Québec : De la découverte à la sélection……..……1
1.2. Cas/Anecdotes……..3
1.3. Les solutions existantes……8
1.4. L'entreprise d'insertion……...11
1.5. L'entreprise d'insertion, facilitatrice de l'insertion socioprofessionnelle des personnes issues de l'immigration au Québec……...13

CHAPITRE 2 : Revue de littérature……15

2.1. Comprendre et définir l'innovation sociale……16
2.1.1. Les diverses perspectives sous-jacentes aux définitions de l'innovation sociale……..17
2.1.2. Notre définition de l'innovation sociale……..31
2.2. La gestion de la diversité ethnoculturelle comme avenue d'innovation sociale dans les entreprises d'insertion……34
2.2.1. La définition de la gestion de la diversité et de la gestion de la diversité ethnoculturelle……37
2.2.2. Les liens entre la gestion de la diversité ethnoculturelle et l'innovation sociale……..44
2.2.3. Les défis de la gestion de la diversité ethnoculturelle dans le processus d'intégration des nouveaux arrivants……...49
2.3. Conclusion de la revue de littérature……..51

CHAPITRE 3 : Cadre d'analyse……...53

3.1. La gestion de la diversité ethnoculturelle au sein des entreprises d'insertion……...53

3.2. La gestion de la diversité ethnoculturelle vectrice d'innovation sociale en entreprise d'insertion……...66

CHAPITRE 4 : Méthodologie……....70

4.1. Le terrain……70

4.2. La démarche méthodologique……72

CHAPITRE 5 : Présentation des résultats et analyse des données……76

5.1. Étude de cas #1……...76

5.2. Étude de cas #2……91

5.3. Étude de cas #3……..105

5.4. Étude de cas #4……..121

5.5. Analyse transversale……135

5.5.1. Les pratiques de gestion de la diversité dans les entreprises d'insertion…….136

5.5.2. Les influences des pratiques de gestion de la diversité ethnoculturelle sur l'atteinte des objectifs d'insertion socioprofessionnelle des nouveaux arrivants……138

CHAPITRE 6 : Conclusion finale……145

ANNEXES……..153

A. Exemple de critères pour l'obtention d'un Certificat de sélection du Québec……153

B. Canevas des appels……..155

C. Courriels envoyés……156

D. Autorisation de recherche en organisation……..158

E. Consentement d'entrevue en organisation……..160

F. Guides d'entretiens……..163

RÉFÉRENCES……..168

Liste des tableaux, des figures et des encadrés

Tableau 2.1. Les approches principales de l'innovation sociale……....23

Tableau 3.1 Synthèse de l'application des logiques d'action en entreprise d'insertion...62

Figure 3.1. Les composantes d'une étude de cas Yin (1994)……..69

Encadré 5.1. Entreprise d'insertion #1……...76

Encadré 5.2. Entreprise d'insertion #2……...91

Encadré 5.3. Entreprise d'insertion #3……105

Encadré 5.4. Entreprise d'insertion #4……121

Liste des abréviations

BAnQ : Bibliothèque des Archives nationales du Québec

CDEC : Corporation de développement économique communautaire

CDC : Corporation de développement communautaire

CDPDJ : Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse

CEIQ : Collectif des entreprises d'insertion du Québec

CLE : Centre local d'emploi

CRISES : Centre de recherche sur les innovations sociales

CSQ : Certificat de sélection du Québec

IS : Innovation sociale ou innovations sociales

GTIS : Groupe de travail sur les innovations sociales

MESS : Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

MICC : Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles

MIDI : Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion

PAE : Programme d'accès à l'égalité

RQIS : Réseau québécois en innovation sociale

SCSI : Standford Center for Social Innovation

TCRI : Table de concertation des organismes au service des personnes réfugiées et immigrantes

"Education is the

most powerful

weapon which you

can use to change

the world"

-Nelson Mandela,

Premier Président de la

République d'Afrique du Sud

élu démocratiquement

Remerciements

L'éducation ne s'acquiert pas seul. Le support de certaines personnes qui ont cru en moi m'a permis d'avancer et de me réaliser pleinement dans le cadre de ce travail.

Un grand merci à mon mentor, Sébastien Arcand. J'ai eu la chance de vivre l'aventure du mémoire avec une un guide sympathique, dynamique, humain, disponible, à l'écoute et passionné par son travail. Grâce à lui, cette expérience a été l'une des plus enrichissantes.

Merci à mes parents. Merci à ma mère, Lourdes Beauduy-Daudier, celle qui ne cesse jamais de demander des questions sur mon mémoire. Sincèrement intéressée à me voir progresser, elle m'a fourni un fort support intellectuel et moral au quotidien. Merci à mon père, Jean-Marie Daudier, qui m'a régulièrement rappelé que j'étais en train de réaliser un projet de grande envergure duquel je peux être fière.

Merci à mon amoureux Olivier Couture, qui m'a aimé d'un amour inconditionnel du début à la fin en dépit des obstacles que j'ai rencontré dans la réalisation de ce travail.

Merci à mes deux grandes sœurs. Merci à Johanne Daudier, elle qui a toujours su trouver les bons mots pour me motiver. Merci à Lyndsay Daudier. Passionnée par l'innovation sociale et impliquée dans plusieurs causes sociales, elle m'a inspirée à me surpasser.

Merci à ma directrice, Madeleine Lagarde, et mes collègues du Carrefour le Moutier. Cette formidable équipe m'a aidé à entrer en contact avec certains organismes pour mon terrain de recherche et à alimenter le contenu de ce travail.

Finalement, merci aux quatre entreprises d'insertion qui ont accepté de faire partie de mon terrain. Sans elles, mon mémoire n'aurait pas de sens.

Chapitre 1 : Introduction

1.1. L'immigration au Québec : De la découverte à la sélection

Le Canada se classe comme le sixième pays accueillant le plus d'immigrants[1] (Pison, 2010). En effet, le territoire canadien se qualifie depuis longtemps comme un des pays recevant le plus d'immigrants à l'échelle mondiale (Waxin & Panaccio, 2004). D'ailleurs, le Canada compte une personne sur cinq née à l'étranger (Statistiques Canada, 2015).

Suite à la conquête des Amériques par les explorateurs européens (dont Leif Eriksson et Christophe Colomb) de l'an 990 à 1492, la terre canadienne (ou la Nouvelle-France) accueille quelques milliers d'Européens afin de coloniser et d'explorer le territoire. Toutefois, le territoire québécois rencontre des difficultés en matière de peuplement. Notamment, le manque de motivation des Européens, majoritairement sédentaires, craignant le climat et les « sauvages » (Chaire pour le développement de la recherche sur la culture d'expression française en Amérique du Nord, 2015). En outre, plusieurs personnes établies en Nouvelle-France décident d'émigrer vers la Nouvelle-Angleterre car les perspectives d'emplois deviennent très attrayantes. D'ailleurs, dès 1851, des mémoires signalent l'ampleur du phénomène et une vingtaine d'années plus tard, il y a plus de Canadiens-Français qui émigrent vers les États-Unis que d'immigrants qui désirent s'installer au Québec (Courville, 2002). Ainsi, le Québec est menacé d'un déséquilibre démographique et d'un manque de représentation dans la nouvelle fédération canadienne. Alors, le Québec doit se résigner à miser sur l'accueil d'immigrants qui ne sont pas exclusivement de l'Europe (Courville, 2002).

[1] *Veuillez noter que les termes immigrant et nouvel arrivant seront utilisés de manière interchangeable tout au long de ce mémoire. Nous utiliserons la définition de Statistique Canada (2010) pour nous référer à ces termes : « Personnes résidant au Canada qui sont nées hors du pays, à l'exclusion des travailleurs étrangers temporaires, des citoyens canadiens nés à l'étranger et des détenteurs d'un visa d'étudiant ou de travail » (p.1).

L'accueil des nouveaux arrivants sélectionnés

Depuis ce temps, le Québec a toujours eu besoin de nouveaux arrivants pour occuper son territoire pour répondre à ses besoins économiques et démographiques, ainsi que pour assurer la vitalité de la langue française dans un territoire majoritairement anglophone. Alors, le Québec obtient, via une série de négociations avec le gouvernement fédéral, un pouvoir croissant sur la sélection des immigrants. C'est ainsi que le gouvernement du Québec arrivera à instaurer sa propre règlementation sur l'immigration (souvent distincte de celle du reste du Canada, notamment en ce qui a trait à la question du français) au fil du temps. En 1965, l'Assemblée législative du Québec créé le Service d'immigration du Québec. Ce service, fondé en 1968, est le précurseur du premier ministère de l'Immigration. La création de ce ministère se fait suite à un constat important : le nombre d'immigrants venant de pays francophones et le taux de naissance diminuaient significativement (Leclerc, 2015).

En 1978, dix ans après sa création, l'Entente Couture-Cullen (réalisée par le ministre québécois Jacques Couture et le ministre fédéral George « Bud » Cullen) délègue à la province la responsabilité de choisir ses immigrants économiques selon ses propres critères (Leclerc, 2015). Puis, en 1991, l'Accord Canada-Québec (conçu par McDougall, ministre de l'Emploi et de l'Immigration du Canada, par Gagnon-Tremblay, ministre des Communautés culturelles et de l'Immigration et vice-présidente du Conseil du trésor et ainsi que par Rémillard, ministre de la Justice et ministre délégué aux Affaires intergouvernementales canadiennes) met en place des mesures de sélection des nouveaux arrivants inspirés de l'Entente Couture-Cullen afin de favoriser leur accueil (Leclerc, 2015). Avec cette entente, le Québec s'acquitte des six responsabilités suivantes :

> […] assurer l'accueil de tous les résidents permanents et de leur assurer un service de référence aux services compétents susceptibles de répondre à leurs besoins; […] conseiller les résidents permanents afin de faciliter et d'accélérer leur adaptation et leur intégration à la société québécoise; […] aider les résidents permanents pour leur première installation sur le territoire du Québec; […] aider les résidents permanents à intégrer le marché du travail québécois; […] de fournir aux résidents permanents les moyens d'apprendre la langue française et de connaître les principales caractéristiques de la société québécoise; […] de fournir aux résidents permanents dans le besoin une assistance financière temporaire (Leclerc, 2015, p. 5).

Ainsi, le Certificat de sélection du Québec (CSQ) se développe à partir l'Accord Canada-Québec. Le CSQ consiste en un document prouvant que la personne immigrante a été sélectionnée par le ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion (MIDI).

Ce choix se base sur un système de pointage évaluant si le candidat à l'immigration québécoise rencontre les critères d'admissibilité, dont le niveau d'études, l'expérience professionnelle, l'âge, la maîtrise des langues, l'offre d'emploi, etc. (Leclerc, 2015). Les individus arrivant au Québec en tant que personne d'affaires, étudiant, réfugié ou personne parrainée doivent aussi répondre aux exigences du MIDI afin de recevoir un CSQ. Les systèmes de pointages pour délivrés le CSQ varient d'un type d'immigration à l'autre (parrainé, étudiant, personne d'affaires, travailleur qualifié) (Ministère de l'Immigration, Diversité et Inclusion, 2015). Les personnes issues de l'immigration désirant s'établir au Québec ne peuvent pas obtenir l'admission du statut de résident permanent au Canada sans le CSQ, mis à part les réfugiés qui reçoivent une référence du gouvernement fédéral afin d'obtenir le CSQ (MIDI, 2015). Bien que le Québec accepte différents types d'immigrants, les nouveaux arrivants sont majoritairement des travailleurs qualifiés. Ce type d'immigrant représente, près des deux tiers de l'immigration québécoise, soit environ 65,7% des nouveaux arrivants (MIDI, 2015). La grille de pointage du CSQ pour les travailleurs qualifiés se trouve à l'Annexe A de ce présent document.

Essentiellement, face aux difficultés de peuplement basé strictement sur la venue d'émigrants européens, le territoire canadien et le territoire québécois ont dû se résoudre à accueillir des personnes d'ailleurs. En espérant répondre à ses besoins en termes économiques démographiques et linguistiques, le Québec développe des ententes avec le gouvernement fédéral afin d'obtenir le pouvoir de sélection des nouveaux arrivants sur son territoire expliquant la création du CSQ.

1.2.Cas/Anecdotes

Nonobstant un processus de sélection rigoureux, plusieurs cas d'immigration au Québec démontrent que ce processus de sélection ne freine pas la rencontre d'obstacles à l'insertion socioprofessionnelle des nouveaux arrivants en sol québécois. Ci-dessous, trois

cas seront présentés à titre d'exemples de difficultés sociales et professionnelles que les personnes issues de l'immigration peuvent rencontrer au Québec.

Les difficultés de François

Détenteur d'une formation en gestion et comptabilité dans son pays d'origine, François a su se démarquer sur le marché du travail dans son pays natal. Il a œuvré à titre de gestionnaire principal dans une station d'essence et dans une clinique dentaire. La station d'essence a obtenu les meilleurs résultats de vente de toute la région. Sous sa direction, la clinique s'est développée de façon exponentielle, accueillant les diplomates les plus importants du pays. D'ailleurs, François a été sélectionné par le Québec pour ses compétences en gestion et en comptabilité. Ce nouvel arrivant voulait s'établir au Canada afin de vivre son rêve le plus cher, celui d'un plus ample développement professionnel (Bélanger, 2009).

Toutefois, son rêve est loin de se réaliser. Depuis son arrivée au Québec, son estime personnelle diminue chaque jour. Bien qu'il multiplie les démarches pour trouver un emploi en téléphonant de manière proactive des employeurs et des agences de placement, il reste sans emploi. Il a même abaissé ses standards pour essayer de dénicher un poste. Ainsi, il a appliqué pour plusieurs emplois pour lesquels il était surqualifié. Malgré tous ses efforts, aucun employeur ne veut l'embaucher (Bélanger, 2009).

Dynax déconseille l'immigration au Québec pour les personnes âgées de 40 ans et plus

Dynax (2015) explique qu'avant son départ de la Belgique, il parcourait pendant de longues heures des rubriques sur le web pour préparer son immigration au Québec. Lors de ses recherches, il trouvait beaucoup de témoignages optimistes sur l'insertion professionnelle des personnes issues de l'immigration. Cependant, à peine huit mois après son arrivée, il préfère rebrousser chemin et se réinstaller en Belgique. Dynax mentionne qu'immigrer après 40 ans représente de grandes difficultés au plan de l'insertion sur le marché du travail car les personnes âgées de 40 ans et plus ont eu le temps d'acquérir un grand bagage professionnel qui les amèneront à une comparaison permanente à ce qu'ils possédaient comme emploi dans

leurs pays d'origine et aux postes qu'ils espèrent obtenir dans leur pays d'accueil (Dynax, 2015).

Dynax ajoute qu' « À 40 ans et plus, on a encore la vie devant soi, mais moins de patience face à l'avenir qu'un jeune de 25 ou 30 ans, donc, on veut des résultats rapidement, et c'est là le problème. » (Dynax, 2015, p. 8). À 44 ans, il rêvait d'une nouvelle vie. Toutefois, il ne savait pas qu'il devait recommencer au bas de l'échelle (retour sur les bancs de classe et occupation de postes sous ses attentes) pour atteindre le niveau et style de vie dont il bénéficiait en Belgique (Dynax, 2015).

Une couche de honte pour M. Hoh

M. Hoh (2014) décrit les frustrations du chômage pour les nouveaux arrivants, une facette de la réalité des immigrants dont certains membres de la société québécoise ignorent. Lors de son arrivée au Québec, en l'an 2000, il a connu une situation extrêmement précaire à la fin de ses études. Incapable de trouver un boulot dans son domaine d'étude, il a passé six mois sans emploi, mais aussi sans ressources. À titre d'immigrant temporaire, il ne pouvait accéder ni à l'assurance-emploi ni à aucune forme d'aide (Hoh, 2014). De plus, lorsque son statut est passé d'immigrant temporaire à résident permanent, il a connu une période de chômage de longue durée.

Une frustration liée au sentiment d'inaction s'ancrait dans son fort intérieur et il se sentait dévalorisé. M. Hoh explique que lorsque les personnes issues de l'immigration intègrent une société d'accueil, ils ne veulent pas juste se sentir bienvenus et acceptés, ils veulent se sentir utiles. Ils se couvrent de honte lorsqu'ils correspondent aux stéréotypes des personnes immigrantes sans emplois qui viennent au Québec pour bénéficier de l'aide sociale. Pour M. Hoh, la motivation des premiers jours et les candidatures envoyées ont rapidement laissé place à une pluie de refus. Les nombreuses entrevues qui se sont bien passées sont vite « anéanti par l'appel de l'agent de ressources humaines qui vous dit 'désolé, vous aviez une des deux candidatures les plus intéressantes, mais nous avons dû choisir'»

(Hoh, 2014, p. 3). Il illustre qu'il est passé d'une motivation extrême à un abattement total. Il mentionne qu'il enchaînait une semaine d'agitation intensive à une autre de déprime en se recroquevillant comme un cocon sur lui-même. Cette déprime laissait place à des réflexions le rendant de plus en plus honteux. Il se demandait pourquoi ça ne marche pas et pourquoi le but semblait à la fois si proche et si loin. M. Hoh indique que cette situation ne le valorisait pas du tout : « l'estime en prend un coup, les finances ; tout est chamboulé, tout est incertain » (Hoh, 2014).

Trois cas parmi tant d'autres

Les trois cas présentés ci-dessus révèlent diverses difficultés rencontrées par les personnes issues de l'immigration au plan de l'insertion socioprofessionnelle au Québec. Butés à l'échec de leurs recherches d'emplois, les trois individus présentés précédemment ont été exposé à des situations extrêmement dévalorisantes, et ce malgré les nombreux efforts d'intégration qu'ils ont déployés. François a dû non seulement accepter une déqualification professionnelle en diminuant ses standards pour augmenter ses chances de se trouver un emploi, mais aussi faire face à une double situation d'échec. Dynax, quant à lui, n'arrivait pas à se sentir utile à la société québécoise. Alors, il a pris la décision de retourner vers son pays d'origine en dépit de la promesse faite à sa famille d'une nouvelle vie au Québec. En outre, M. Hoh partage avoir vécu des moments de déprime.

Malheureusement, ces trois cas s'avèrent être des exemples parmi tant d'autres. En effet, Arcand (2013) mentionne : « Nul besoin d'être un expert sur la question pour savoir que les profils professionnels des immigrants sélectionnés ne correspondent pas toujours aux réels besoins du marché du travail » (p.28) et que ces mêmes immigrants se heurtent à plusieurs barrières (Arcand, 2013). D'ailleurs, plusieurs études démontrent les embûches de l'insertion socioprofessionnelle des nouveaux arrivants au Québec (dont Arcand, Drainville, Helly, Lenoir-Achdjian, Mahfoudh & Vatz Laaroussi, 2007; Béji & Pellerin, 2010, Bourdabat & Boulet, 2007; Misiorowska, 2011; Vaynman, 2013; Pellerin, 2013; Korotkina, 2012; Bélanger, Bingoly-Liworo & Ledent, 2010; etc.). Le concept d'intégration sociale et

professionnelle des immigrants implique un processus complexe[2]. Pour la Table de concertation des organismes au service des personnes réfugiées et immigrantes (TCRI), cette intégration comprend les 6 éléments suivants :

1) multidimensionnel (linguistique, économique, social, culturel, politique et rigoureux);
2) bidirectionnel (engageant la personne immigrante et sa famille avec les membres et les institutions de la société d'accueil);
3) graduel (étape par étape);
4) continu (un processus qui n'est jamais complètement terminé);
5) individuel (qui va au rythme et qui suit l'histoire de chacun)
6) encadré (par la société et la famille) (TCRI, 2005)

Ceci dit, l'insertion socioprofessionnelle des nouveaux arrivants peut se mesurer par des indicateurs objectifs et subjectifs. Les indicateurs objectifs identifiés par la TCRI (2005) comportent l'accessibilité aux services, la compétence linguistique, l'accès à l'emploi, ainsi que la participation citoyenne. Tandis que les indicateurs subjectifs incluent l'autonomie ou l'*empowerment*, le sentiment d'être reconnu par la société d'accueil, ainsi que le sentiment d'inclusion et d'appartenance à la société d'accueil (TCRI, 2005). Helly (1997) propose que l'insertion sociale des personnes issues de l'immigration est souvent perçue selon trois niveaux, soit :

> l'intégration fonctionnelle ou instrumentale (connaissance de la langue officielle, occupation) analysée selon le précepte égalitariste ; l'intégration civique et politique (participation à des regroupements et à des réseaux stables comme les partis politiques, les syndicats, les églises, les associations) et l'intégration culturelle, analysées comme incorporation à une population, dite majoritaire et [148] culturellement homogène (p.166-7).

Les trois cas mentionnés ci-dessus nous démontrent des problématiques d'une part objectives, relatives aux difficultés d'accès à l'emploi. Ce qui fait alors référence à l'intégration fonctionnelle. En effet, l'état de l'intégration à l'emploi des nouveaux arrivants dans leurs processus d'insertion socioprofessionnelle est très questionnable. Un des indicateurs principaux d'insertion socioprofessionnelle au niveau de l'employabilité au sein d'une population est sans aucun doute le taux de chômage. Le chômage est une réalité encore

[2] Helly (1997) explique même qu'il y a un débat théorique et idéologique de l'usage du mot insertion versus intégration. Toutefois, afin d'alléger ce mémoire et d'éviter des redondances, nous utiliserons le mot insertion de manière interchangeable avec le mot intégration. Nous partageons la vision de l'intégration de la Table de concertation des organismes au service des personnes réfugiées et immigrantes.

plus présente chez les personnes issues de l'immigration que chez les Québécois dits de souche. L'institut de la statistique Québec révèle que le taux de chômage de l'ensemble des immigrants au Canada se chiffre à 10,7% versus 7% pour les personnes nées au Canada (Institut de la statistique Québec, 2015). De plus, les statistiques de 2011 indiquent que « les immigrants du Québec affichaient un taux de chômage de 11,2 %, soit le taux le plus élevé en comparaison avec l'Ontario (8,6 %) et la Colombie-Britannique (7,4 %) » (Boudarbat & Grenier, 2014, p. 42). Boudarbat et Grenier (2014) expliquent que l'intégration des nouveaux arrivants s'avère encore plus problématique au Québec que dans le reste du Canada. Les statistiques démontrent que « le taux de chômage des immigrants admis au cours de la période de 2006 à 2011 atteignait 18,5 %, soit cinq points de pourcentage de plus que la moyenne canadienne pour cette même cohorte » (Boudarbat & Grenier, 2014, p. 42). En outre, le problème d'insertion socioprofessionnelle des nouveaux arrivants devient un enjeu de plus en plus important parce que le nombre d'immigrants présents au Québec croît continuellement. L'Institut de la Statistique Québec (2016) mentionne que le Québec comptait un nombre d'immigrants admis qui se chiffrait à 139 230 de 1994 à 1998, 176 465 de 1999 à 2003, 222 638 de 2004 à 2008 et 262 211 de 2009 à 2013.

1.3. Les solutions existantes

Ainsi, un nombre important de nouveaux arrivants se retrouvent dans une situation d'extrême vulnérabilité en dépit de toutes les vérifications effectuées afin qu'ils obtiennent le CSQ et les responsabilités émises par l'Accord Canada-Québec. Dans le but de remplir son rôle et d'assumer ses responsabilités, le Québec possède une multitude d'organismes pour pallier aux difficultés d'insertion socioprofessionnelle des nouveaux arrivants et d'autres populations marginalisées (tels que les ex-détenus, les personnes ayant vécu un décrochage scolaire, les toxicomanes, les sans-abris, les individus vivant avec un trouble mental ou physique etc.). Parmi ces organisations, notons les suivantes : les Centres locaux d'Emploi (CLE), les Corporations de développement communautaire (CDC), les Corporations de développement économique communautaire (CDEC), les organismes communautaires dédiés à l'accompagnement des nouveaux arrivants, ainsi que les entreprises d'insertion. Chacune de ces organisations met à exécution des pratiques visant l'inclusion socioprofessionnelle des personnes vulnérables.

Les CLE ont pour mission l'accompagnement de personnes ayant besoin d'une aide à l'emploi ou d'une aide financière de dernier recours, ainsi que le soutien des employeurs dans le développement des compétences des ressources humaines et de la gestion (Ministère de l'Emploi et de la Solidarité Sociale, 2014). Dans les CLE, les pratiques courantes sont le partage d'information par le biais de banques de données que les personnes en quête d'emploi peuvent consulter et de la prise de rendez-vous avec des agents, les partenariats avec le marché du travail afin de jumeler les clients des CLE avec des personnes travaillant dans les milieux qui les intéressent. De plus, nous y retrouvons des services pour accéder à l'aide sociale, tels que : les guichets d'info-emploi, les salles multiservices, les qualifications règlementées, les programmes d'apprentissage en milieu de travail, les services aux individus (ayant une invalidité de longue durée, des contraintes temporaires à l'emploi, des aptitudes de travail ou ayant besoin d'une demande d'aide financière ou d'une demande d'asile) (MESS Québec, 2015).

Les CDC créées depuis les années 80s et prenant de l'expansion dans les années 90s, promeuvent le mouvement communautaire comme un élément indispensable pour le développement local (Table nationale des corporations communautaires, 2015). Les CDC utilisent des pratiques de partenariats, de réseautage communautaire, ainsi que du soutien aux individus et aux entreprises dans les services suivants : le soutien au démarrage et la consolidation d'organismes communautaires, l'aide au développement organisationnel, le soutien à la recherche de financement, la concertation entre les organismes et le milieu, les représentations à des instances de concertation locale, régionale et nationale, des formations, des ateliers de réflexion, des bulletin de liaison, des regroupement d'achats, des assurances collectives et des locations de loyers et de salles (CDC Érable, 2015).

Les CDEC ont émergé dans les années 1980 et se sont étendues à travers tout le Québec dans les années 1990 (Leclerc & Sirois, 2013), celles-ci visent l'utilisation d'une approche globale (incluant la concertation, la mobilisation et la participation de l'ensemble des acteurs de la communauté) afin de contribuer au développement économique communautaire (Corporations de développement économique communautaire du Québec,

2015). Les CDEC, quant à elles, font l'usage de pratiques d'accompagnement financier afin que les milieux de travail soient plus intégrateurs. Nous pouvons retrouver les services suivants : l'accompagnement avec des conseils pour les entreprises, les travailleurs autonomes et les collectifs d'affaires; le financement pour des projets ayant des retombées sur le développement local et la qualité de vie de la population; la concertation multisectorielle pour des grands projets d'aménagement et de revitalisation du territoire; la Concertation pour des projets en employabilité; ainsi que les services d'aide au recrutement de travailleurs (CDEC Centre-Sud/Plateau Mont-Royal, 2012).

Le Québec compte 162 organismes partenaires du MIDI qui se spécialisent dans l'accompagnement des immigrants, dont 55 dans la ville de Montréal (MIDI, 2015). Ces organismes offrent des soutiens multiples : l'accueil; l'accompagnement personnalisé; l'aide à l'intégration; les sessions de formation sur l'adaptation au monde du travail québécois et sur les valeurs communes de la société québécoise; les cours de français adaptés; le soutien à des clientèles particulières (femmes, familles défavorisées, etc.); l'aide à la recherche d'un logement; l'information sur l'obtention des documents, cartes et permis essentiels; le soutien à l'installation et à l'intégration; l'information sur les services publics; l'information sur les possibilités d'établissement en région; les cours de français à temps plein et à temps partiel; les séances de groupe sur les « Premières démarches d'installation » et « Objectif intégration »; la médiation interculturelle (MIDI, 2015).

Toutes les organisations énumérées ci-dessus font de l'insertion socioprofessionnelle l'un de leurs principaux objectifs. Tandis que les entreprises d'insertion, créées dans les années 80s, se concentrent spécialement sur l'intégration sociale et professionnelle de tous (Collectif des entreprises d'insertion du Québec, 2012). C'est auprès de ces entreprises d'insertion, très peu étudiées dans le contexte de l'intégration socioprofessionnelle des immigrants, que la collecte de données sera menée.

1.4. L'entreprise d'insertion

Nous dénombrons 50 entreprises d'insertion membres du Collectif des entreprises d'insertion du Québec, dont 27 se situant dans les régions de Montréal, la Montérégie et Laval (19 à Montréal, 6 en Montérégie et 2 à Laval) (CEIQ, 2015). Pour être qualifié comme entreprise d'insertion faisant parti du Collectif des entreprises d'insertion du Québec (CEIQ), il faut répondre aux sept critères suivants :

1. La mission : Doit être axée sur l'insertion socioprofessionnelle et être une passerelle vers le marché du travail
2. Les participants : Des individus vivants des grandes difficultés et ayant connus de multiples échecs et pour qui les ressources existantes sont inadaptées. Ces participants sont en situation d'exclusion et sont temporairement incapable d'affronter la réalité du marché du travail.
3. Une entreprise authentique : Il doit y avoir des participants qui vivent une expérience de travail réelle.
4. Le statut de salarié : L'entreprise s'engage à offrir un statut de travailleur salarié pour une durée déterminée.
5. L'accompagnement : Les participants ont accès à une intervention planifiée avec un accompagnement personnalisé tout au long du cheminement d'insertion et même après.
6. La formation globale : L'entreprise doit former les individus professionnellement et socialement pour les aider à se trouver un emploi. De plus, elle se doit d'aider l'individu à développer une participation citoyenne et l'affirmation de son identité.
7. Le partenariat : L'entreprise doit être issue des besoins du milieu et se situer au centre d'un réseau de partenaires. (CEIQ, 2012).

Bien que les organismes dédiés à l'accompagnement des nouveaux arrivants se spécialisent en matière d'assistance pour pallier aux obstacles sociaux et/ou professionnels des immigrants, l'entreprise d'insertion se présente comme la seule alternative dans les solutions existantes qui offre une expérience concrète sur le marché du travail accompagnée d'un suivi psychosocial en un même endroit. Les entreprises d'insertion mettent en place des pratiques d'insertion et de formation pour les personnes marginalisées par le biais de deux

principaux services, soit l'insertion sociale où des intervenants sociaux offrent des formations et des accompagnements psychosociaux à la personne et l'insertion professionnelle où les usagers ont accès à une formation pour développer des compétences pour un métier en particulier et font un stage rémunéré d'environ 26 semaines (CEIQ, 2012). Ainsi, les personnes marginalisées fréquentant les entreprises d'insertion ont un rôle double à jouer. Le premier consiste à être un usager de services d'insertion sociale (pour une durée maximale de deux ans) et le deuxième un travailleur/stagiaire salarié pour quelques semaines dans le cadre du stage offert par l'entreprise (Alberio & Tremblay, 2013). Afin d'alléger la lecture du présent mémoire nous utiliserons les termes usagers ou participants pour se référer à ces travailleurs en formation bénéficiant d'un support psychosocial au sein des entreprises d'insertion.

Ceci dit, il est intéressant d'observer qu'en dépit de l'existence de ce genre d'organisations axées spécifiquement sur l'insertion des populations marginalisées, la défaillance au niveau de l'insertion socioprofessionnelle des personnes issues de l'immigration persiste au fil des années. Notamment, les problèmes récurrents, tel que le faible réseau, les barrières linguistiques, ainsi que la non-reconnaissance des acquis et des compétences (Arcand, Drainville, Helly, Lenoir-Achdjian, Mahfoudh, Vatz Laaroussi, 2007; Chicha, 2010; Béji & Pellerin, 2010). Étant donné que le Québec accueille constamment des immigrants et que la problématique de difficultés d'insertion socioprofessionnelle des nouveaux arrivants continue, il est temps que la littérature se penche davantage sur les entreprises d'insertion. L'entreprise d'insertion se présente comme une solution extrêmement intéressante à étudier car l'intégration sociale et professionnelle fait partie d'emblée du plan d'action ou d'intervention tout en offrant une expérience dans un milieu réel de travail, contrairement aux autres alternatives présentées ci-dessus. En outre, la concentration sur plusieurs types de populations marginalisées au lieu d'une spécialisation sur les immigrants comme clientèle cible fait de l'entreprise d'insertion un des principaux vecteurs de l'insertion socioprofessionnelle des nouveaux arrivants, car elle amène les nouveaux arrivants à s'inclure au sein d'un milieu de travail. En effet, « les 21 entreprises d'insertion présentes sur l'île de Montréal, reçoivent et recrutent dans certains cas plus de 80% de [participants] provenant de l'immigration » (CEIQ, 2007, p.10).

Rappelons que, l'entreprise d'insertion, bien qu'elle constitue un vecteur principal de l'inclusion sociale et professionnelle de par sa définition, est malheureusement très peu étudiée en contexte d'intégration des nouveaux arrivants au Québec. À ce titre, suite à nos recherches dans différentes bases de données, nous n'avons pu répertorier plus de 70 textes abordant l'insertion socioprofessionnelle des immigrants fréquentant les entreprises d'insertion, dont la majorité des textes consacrant uniquement quelques phrases sur la réalité des nouveaux arrivants en entreprise d'insertion. Malgré les débats sur les définitions de l'innovation sociale (IS), nous sommes convaincus que les entreprises d'insertion se présentaient comme une IS à ses débuts et nous nous intéressons à comprendre comment elles peuvent continuer à innover socialement, tant dans leurs pratiques et que dans leurs résultats auprès des immigrants au Québec.

D'ailleurs, plusieurs chercheurs, notamment ceux qui travaillent dans le milieu de la gestion des organisations multiculturelles, ceux qui œuvrent à l'Institut de Recherche sur l'intégration professionnelle des immigrants, ainsi que les membres d'organisations à vocation sociale s'intéressent à la facilitation de l'insertion socioprofessionnelle des nouveaux arrivants au Québec. Ainsi, nous croyons fermement que ce mémoire, apportant une étude novatrice en se concentrant sur l'intégration sociale et professionnelle des immigrants par l'entreprise d'insertion, viendra alimenter les travaux existants sur l'inclusion socioprofessionnelle des nouveaux arrivants.

1.5. L'entreprise d'insertion, facilitatrice de l'insertion socioprofessionnelle des personnes issues de l'immigration au Québec

Sachant qu'extrêmement peu de littérature aborde le sujet des entreprises d'insertion et que la problématique de marginalité sociale et professionnelle affecte un nombre important de personnes immigrantes, nous constatons la présence d'un besoin légitime d'enrichir la littérature dans le champ des pratiques de gestions en contexte d'IS, en se posant la question suivante:

Q. Est-ce que les entreprises d'insertion qui accompagnent des participants/usagers immigrants dans leur parcours d'insertion utilisent des pratiques de gestion de la diversité ethnoculturelle?

Par cette question, nous cherchons à identifier si les entreprises d'insertion prennent conscience des besoins spécifiques de leurs participants immigrants, et à plus forte raison lorsque ces derniers sont marginalisés au plan socioprofessionnel. Ensuite, nous tenterons de répondre à la sous-question suivante :

S.Q. En quoi cette absence ou présence de gestion de la diversité ethnoculturelle[3] influence l'insertion socioprofessionnelle des nouveaux arrivants?

Nous suggérons qu'un manque de réflexion quant au management interculturel dans les entreprises d'insertion figure comme une des sources entravant l'insertion sociale et professionnelle de leurs participants issus de l'immigration. Par conséquent, le manque de prise en considération de la diversité ethnoculturelle au sein des entreprises d'insertion aurait pour effet d'atténuer leurs efforts d'IS. Ainsi, notre proposition de départ suggère que les pratiques de gestion de la diversité ethnoculturelle dans les entreprises d'insertion sont une avenue d'innovation sociale pour répondre à la problématique d'intégration socioprofessionnelle des nouveaux arrivants. Ce postulat s'inspire d'Arcand (2013) qui suggère que « la diversité ethnoculturelle, lorsque prise en compte dans les processus de gestion, favorise un meilleur transfert de connaissance, davantage d'innovation et, au final, permet à l'organisation de jouir d'une meilleure création de valeur » (p.44). En plus de cette proposition, nous en proposons deux autres, que voici :

1. Étant donné que les entreprises d'insertion accueillent des individus avec des problématiques diverses (handicaps, transition du monde carcéral à la réinsertion en emploi, jeunes ayant vécu un décrochage scolaire, etc.), elles

[3] Bien que le Larousse (2016) définisse le mot interculturel comme ce qui « concerne les contacts entre différentes cultures ethniques, sociales, etc. » (p.1) et que nous utiliserons la définition de gestion interculturelle développée par Cornet et Warland (2008) dans le cadre de ce mémoire, nous préférons employer le terme diversité ethnoculturelle au lieu d'interculturel, car le premier prend explicitement en considération l'origine nationale, le groupe ethnique et le groupe culturel. Arcand (2013) propose que la diversité ethnoculturelle se réfère à « la présence au sein d'un groupe de personnes aux origines ethniques et linguistiques distinctes. Cette diversité, même lorsqu'elle n'est pas ouvertement énoncée, influence les relations sociales au sein du groupe et forgent l'identité même de ce dernier » (p.16).

n'ont pas de lignes directrices claires pour savoir comment adapter leurs pratiques aux différences ethnoculturelles des immigrants qui bénéficient de leurs programmes d'insertion. En d'autres termes, la direction et les intervenants présentent peu de distinctions dans leurs pratiques avec les participants/usagers immigrants versus le reste de leurs clientèles ; cette uniformité de pratiques d'un participant à l'autre résulte en un manque d'attention aux problématiques spécifiques vécues par les nouveaux arrivants et la perpétuité de leurs difficultés d'insertion sociale et professionnelle au Québec.

2. Au sein des entreprises d'insertion il y a davantage de pratiques misent en place par les coordonnateurs/directeurs de services et les intervenants pour exposer les immigrants aux réalités sociales et professionnelles québécoises et moins de pratiques pour aider les immigrants à conjuguer leurs identités (valeurs, religions, normes apprises dans leurs pays d'origine) et les attentes des entreprises dans lesquelles ils travailleront une fois le programme d'insertion terminé.

Afin de répondre à cette question, à sa sous-question et aux propositions ci-dessus, nous présenterons les éléments suivants dans les chapitres subséquents : 1) la revue de littérature, 2) le cadre conceptuel, 3) la méthodologie, 4) les résultats des entretiens semi-dirigés dans quatre entreprises d'insertion 5) l'analyse des résultats.

Chapitre 2 : Revue de littérature

Les propositions de départ énumérées ci-dessus soulèvent deux dimensions principales que nous aborderons dans cette revue de littérature, soit l'innovation sociale (IS) et la gestion de la diversité ethnoculturelle. L'IS est mobilisé ici dans un premier temps car de nombreux auteurs ont su démontrer que ce concept peut répondre à un besoin social. Ainsi nous explorerons ce thème afin de comprendre comment les entreprises d'insertion, ayant pour mission l'intégration socioprofessionnelle des personnes marginalisées, peuvent utiliser l'IS afin d'améliorer les conditions d'insertion des nouveaux arrivants. Pour ce faire, nous

expliquerons les différentes perspectives sous-jacentes aux définitions de l'IS, l'IS dans la région montréalaise (lieu de notre étude) et notre définition de ce concept. Afin de nous permettre de faire ressortir le caractère novateur de ce mémoire, nous conclurons ce chapitre montrant le peu d'études qui lient l'IS avec la gestion de la diversité. Cette absence relative est d'autant plus importante lorsque nous abordons la question des entreprises d'insertion.

2.1. Comprendre et définir l'IS

Bien que le thème de l'IS puisse présenter un sujet de mémoire à lui seul, une compréhension approfondie des IS auprès des nouveaux arrivants au Québec nécessite une exploration littéraire bien définie. En effet, le thème de l'IS apparait depuis quelques temps dans le discours des sciences sociales (Pol & Ville, 2009). Toutefois, plusieurs chercheurs identifient la complexité de la définition de l'IS et relèvent que la définition du terme n'a jamais fait l'objet d'un consensus clair. (Djellal & Gallouj, 2012 ; Cloutier, 2003 ; Goldenberg, 2004 ; Richez-Battesti, Petrella & Vallade, 2012 ; Moulaert, Martinelli, Swyndgedouw & Gonzalez, 2005 ; Dandurand, 2005 ; Harrisson & Klein, 2007 ; Drewe, Klein, & Hulsbergen, 2008 ; Harrisson, Klein & Leduc Browne, 2010 ; Harrisson & Vézina, 2006 ; Pol & Ville, 2009 ; Hamalainen & Heiskala, 2007 ; Dupuis, 2008a ; etc.). Bien que le terme IS soit souvent utilisé comme une *buzzword* (mot à la mode) par certains analystes, plusieurs chercheurs croient qu'il est un concept possédant une réelle valeur significative (Pol & Ville, 2009). D'ailleurs, Richez-Battesti, Petrella & Vallade (2012) mentionnent que malgré les usages pluriels du terme, « l'innovation sociale apparaît comme la nouvelle solution susceptible de favoriser non seulement la croissance, mais aussi une forme de partage de ses fruits plus équitable » (p.15).

À partir des bases de données que nous avons consultées, nous recensons plus d'une quarantaine de définitions de l'IS. Dans cette première section de la revue de littérature, nous ne comptons pas commencer par la présentation d'une simple liste des diverses définitions de l'IS, mais plutôt par une tentative d'effectuer une compilation très condensée des différentes perspectives expliquant les multiples définitions de ce concept polysémique. Nous débuterons par une présentation brève des principales approches de l'IS menant aux diverses définitions. Ensuite, nous enchaînerons par la définition de l'IS en contexte

québécois, lieu des entreprises d'insertion au cœur de notre étude. Pour clore cette première section, nous vous ferons découvrir notre propre définition de l'IS inspirée de perspectives que nous croyons pertinentes pour notre étude afin d'introduire la prochaine dimension de la revue de littérature.

2.1.1. Les diverses perspectives sous-jacentes aux définitions de l'IS

Les diverses perspectives définissant l'IS sont influencées par différentes conceptions et approches. Tel que nous le verrons ci-dessous, plusieurs influences s'entrecoupent. Ceci dit, nous ne voulons pas catégoriser ou encore classer par ordre de pertinence les définitions de l'IS, mais plutôt exposer les différentes manières de percevoir le terme.

Guyon et Besançon (2013) identifient deux manières de concevoir l'IS, soit comme une finalité ou comme un processus. Les auteurs expliquent que l'IS conçue comme un résultat comporte deux éléments principaux, soit un caractère novateur et une finalité sociale. Alors que l'IS sous la forme d'un processus s'intéresse aux produits menant à un changement. La conception de l'IS comme une finalité est davantage anglo-saxonne, tandis que la deuxième approche s'est plutôt développée en Europe et au Québec (Guyon & Besançon, In Institut Jean-Baptiste Godin, 2013).

Chacune de ces conceptions de l'IS englobent plusieurs approches. Les auteurs du rapport de l'Institut Jean-Baptiste Godin (2013) proposent qu'il y ait six principales approches de l'IS. Dans la conception de l'IS en tant que résultat, les auteurs suggèrent les quatre approches suivantes : 1) la modernisation des politiques publiques; 2) l'entrepreneuriat social (approche anglo-saxonne); 3) l'école de l'IS; 4) l'école des recettes marchandes. L'idée de l'IS conçue selon un processus regroupe ces deux principales approches : 1) l'entreprise sociale (approche européenne); 2) l'approche institutionnaliste (Institut Jean-Baptiste Godin, 2013). Veuillez noter que l'Institut Jean-Baptiste Godin n'est pas le seul à identifier ces approches. Alors, nous aborderons la définition de l'IS d'après ces approches à l'aide de textes d'auteurs appartenant à cette organisation, ainsi que de chercheurs qui n'y sont pas liés.

La conception de l'IS axée sur le résultat

La vision de l'IS sous l'approche de la modernisation des politiques publiques est principalement utilisée par les gouvernements, ainsi que les administrations nationales et supranationales (Guyon & Besançon, In Institut Jean-Baptiste Godin 2013). D'après l'*Eurogroup consulting* (2011), cette approche perçoit l'IS comme un levier clé d'amélioration et d'évolution du modèle social et économique. L'approche des transformations des politiques publiques englobe plusieurs enjeux, dont innover en faisant face à la réduction des budgets, ainsi que réagir à la demande et aux besoins des usagers des territoires tout en restant compétitifs (Besançon & Guyon, In Institut Jean-Baptiste Godin, 2013). Quelques chercheurs ont tenté de définir l'IS en utilisant cette approche. Selon Taylor (1970), les IS se définissent par des solutions aux problèmes sociaux, tels que la délinquance ou la pauvreté. L'auteur postule que ces solutions émergent de la constitution d'équipes multidisciplinaires qui développent des nouvelles manières d'agir (Taylor, 1970). Pour leur part, Chombart de Lauwe (1976) approchent l'IS comme une action permettant la création de nouvelles structures sociales, de nouveaux rapports sociaux qui naissent « d'une prise de conscience des transformations à apporter dans la société. Elle s'enracine dans la mesure individualisée, puis collectivisée, de l'écart existant entre une situation de fait, jugée inacceptable ou insatisfaisante, et une situation souhaitée ou désirée » (Chombart de Lauwe, 1976, In Fontan, 1998, p. 17). Dans cette même veine, Gray et Braddy (1988) croient aussi que l'IS présente des solutions novatrices aux problèmes d'ordre social. Toutefois, ils ajoutent que les IS proposent l'élaboration de meilleurs résultats que les pratiques traditionnelles. En outre, la définition de Gray et Braddy (1988) se projette dans l'avenir en indiquant qu'elle implique aussi des objectifs de changement poursuivis. Les auteurs réclament que ces objectifs se poursuivent en visant l'*empowerment* des personnes par le biais de développement de compétences et d'acquisition de compétences et en explorant une structure motivant les individus à continuer leur démarche. Similairement, *The Young Foundation* propose que l'IS consiste en une « Nouvelle idée qui, simultanément, répond à des besoins de la société (plus efficacement que des solutions alternatives) et crée de nouvelles relations ou de nouveaux modes de collaboration. Apporte une valeur à la société et augmente sa capacité d'action ». (*The Young Foundation*, In Durance 2011, p.72).

Bien que les croyances populaires proposent que l'entrepreneuriat social ait été inventé par les militants sociaux (Seghers & Allemand, 2007), le concept d'entrepreneuriat social apparait en fait dans les années 80-90 aux États-Unis au sein des écoles de gestion et des universités. En 1993, la Harvard Business School offre son programme de *Social Enterprise Initiative*. Par la suite, l'idée se propage dans plusieurs écoles américaines, tels que Colombia et Yale. Subséquemment, l'entrepreneuriat social s'est diffusé à l'échelle mondiale, notamment par les associations et par les fondations (Guyon & Besançon, In Institut Jean-Baptiste Godin, 2013).

L'entrepreneuriat social regroupe deux écoles de pensées, soit l'école de l'IS et l'école des recettes marchandes (Guyon & Besançon, In Institut Jean-Baptiste Godin, 2013; Dees & Anderson, 2006 ; Defourny & Nyssens, 2010 ; Richez-Battesti, Petrella & Vallade, 2012). La première école de pensée a fortement été influencée par Ashoka, une organisation créée en 1980, qui explique que l'entrepreneur social se réfère à « un individu qui met ses qualités entrepreneuriales au service de la résolution d'un problème sociétal à grande échelle. Quel que soit le domaine où il s'engage, l'entrepreneur social se donne comme critère majeur de réussite l'ampleur de son impact sur la société » (Ashoka, 2015). Ainsi, l'IS se réalise par une réponse à un besoin social développée par un individu héroïque et visionnaire possédant un esprit entrepreneurial exceptionnel (Besançon & Guyon, In Institut Jean-Baptiste Godin 2013). Richez-Battesti, Petrella et Vallade (2012) proposent que cette école développe une personnalisation de l'IS par une priorisation de l'individu sur l'organisation. De plus, Guyon et Besançon (2013) suggèrent que les entrepreneurs sociaux soient animés par un esprit philanthrope axé sur l'assistance à autrui. Pour sa part, l'école des recettes marchandes conserve la fonction entrepreneuriale de l'école de l'IS. Toutefois, cette école met de l'avant deux autres éléments, soit les motivations philanthropiques et les opportunités de marchés. Ainsi, cette école de pensée suggère une « relativité de la non lucrativité. En cas de lucrativité l'entreprise utilise les bénéfices dégagés par ses activités marchandes pour financer d'autres projets non rentables à finalité sociale. Cette structuration aboutit à l'élaboration de structures hybrides » (Besançon & Guyon, In Institut Jean-Baptiste Godin, 2013, p. 23).

Dans plusieurs domaines, les approches anglo-saxonnes ont influencé les pratiques québécoises. Dans le domaine de l'IS au Québec, nous retrouvons les influences de l'approche de l'entrepreneuriat social au sein de certaines organisations caritatives. En effet, nous repérons plusieurs articles ventant les accomplissements des entrepreneurs sociaux québécois qui révèlent les caractéristiques nommées ci-dessus, soit l'individu visionnaire et héroïque démontrant un esprit entrepreneurial extraordinaire. Par exemple, Fabrice Vil, l'entrepreneur social, fondateur de l'organisme Pour trois points, est souvent présenté de manière inspirante. Les journalistes se réfèrent à lui souvent comme le grand héros animé par un esprit philanthrope. Pelletier (2014), Magnier (2013) et Beauséjour (2014) le présente tous les trois comme suit : Fabrice Vil, d'avocat à entrepreneur social. M. Vil a été invité à inspirer et motiver plusieurs personnes dans le cadre de conférences importantes, tel qu'un TED x Talk (TED x Talk, 2014). De même, nous apercevons l'influence de l'école des recettes marchandes dans les initiatives d'économies sociales afin de répondre à des besoins sociaux, notamment dans les entreprises d'insertion au cœur de ce mémoire. En effet, les entreprises d'insertion trouvent des moyens innovants de s'autofinancer par une activité d'insertion socioprofessionnelle générant des revenus tout en œuvrant sans but lucratif (CEIQ, 2015).

Essentiellement, les IS se définissant par un résultat se concentrent sur des actions qui ont une finalité sociale et un caractère novateur. Les principales approches axées sur le résultat inclus les approches de modernisation ou transformation des politiques publiques, l'entrepreneuriat social, l'école de l'IS et l'école des recettes marchandes.

La conception de l'IS axée sur le processus

Les deux principales approches de l'IS axée sur le processus identifiées par l'Institut Jean-Baptiste Godin (2013) sont les suivantes : l'entreprise sociale et l'approche institutionnaliste. L'approche de l'entreprise sociale se développe en Europe dans les années 90; l'Italie reconnait le statut légal des coopératives sociales en 1991 et la Belgique présente une nouvelle structure d'entreprise en 1995, soit les sociétés à finalité sociale (Besançon & Guyon, In Institut Jean-Baptiste Godin, 2013). Defourny (2004) explique qu'une montée de ce phénomène a mené au développement d'un réseau de chercheurs : l'*Emergence of*

European Social Entreprises (EMES). Ce réseau propose un idéal type de l'entreprise sociale. Celui-ci regroupe deux indicateurs principaux, soit le caractère économique et entrepreneurial des initiatives et la dimension sociale. Le premier indicateur inclus les caractéristiques suivantes : une activité continue de production de biens et/ou service, un degré élevé d'autonomie, un niveau significatif de prise de risque économique et un niveau minimum d'emplois rémunérés. Le deuxième indicateur implique un objectif explicite de service à la communauté, une initiative émanant d'un groupe de citoyens, un pouvoir de décision qui n'est pas orienté sur le capital, une dynamique participative (pour toutes les parties concernées par l'activité), ainsi qu'une restriction face à distribution des bénéfices (Defourny, 2004). Cela dit, l'aspect entrepreneurial n'émane pas d'un individu ou de la philanthropie contrairement à l'approche anglo-saxonne, mais bien d'une initiative ascendante de la communauté basée sur une organisation démocratique et non-lucrative (Besançon & Guyon, In Institut Jean-Baptiste Godin, 2013).

Ainsi, l'entreprise d'insertion se qualifie comme une entreprise sociale par ses sept critères respectant les caractéristiques des indicateurs mentionnés ci-haut : 1) la mission axée sur l'insertion socioprofessionnelle tout en se voulant une passerelle vers le marché du travail; 2) les participants doivent être des individus vivant des difficultés; 3) l'entreprise d'insertion prend la forme d'une entreprise authentique car les participants doivent vivre une expérience de travail réelle; 4) l'entreprise d'insertion détient la responsabilité d'offrir un statut de travailleurs salariés aux personnes qui y travaillent (non seulement les employés permanents, mais aussi les bénéficiaires en formation), 5) les participants ont accès à un accompagnement personnalisé tout au long du cheminement d'insertion et même après; 6) L'entreprise doit former les individus professionnellement et socialement pour les aider à se trouver un emploi et d'afficher pleinement leur identité ; 7) l'entreprise d'insertion doit être issue des besoins du milieu et se situer au centre d'un réseau de partenaires. (CEIQ, 2012). Ceci explique que les entreprises d'insertion au Québec véhiculent des influences de l'école des recettes marchandes de l'approche anglo-saxonne puisqu'elles s'intéressent aux opportunités de marchés pour intégrer les personnes marginalisées dans le marché du travail. De plus, les entreprises d'insertion reflètent des indicateurs de l'approche européenne de l'IS car elles possèdent un caractère à la fois économique et social.

L'approche institutionnaliste s'est développée au Québec en 1986 au sein du Centre de recherches sur les innovations sociales (CRISES). Ce centre de recherche étudie l'IS sous plusieurs axes contribuant aux diverses perspectives définissant ce concept. L'étude de Cloutier (2003) révèle que le CRISES identifiait trois axes de recherches au début des années 2000, soit : l'axe IS et territoire, l'axe IS et conditions de vie et l'axe IS, travail et emploi. Au fil des années, ces axes se sont développés et maintenant le CRISES étudie l'IS selon quatre nouveaux axes : l'axe des IS et des transformations dans les politiques et les pratiques sociales, l'axe des IS et des transformations dans le territoire et les collectivités locales, l'axe des IS et des transformations dans les entreprises collectives, ainsi que l'axe des IS et des transformations dans le travail et l'emploi (CRISES, 2015).

En 1999, le Groupe de travail sur l'innovation sociale (GTIS) et Bouchard définissent l'IS comme « toute nouvelle approche, pratique ou intervention, ou encore, tout nouveau produit mis au point pour améliorer une situation ou résoudre un problème social et ayant trouvé preneur au niveau des institutions, des organisations, des communautés » (Dans Besançon & Guyon, In Institut Jean-Baptiste Godin, 2013, p. 28). Toutefois, le CRISES retient une autre définition tentant d'inclure tous les axes de recherches dans sa définition :

> Une innovation sociale (IS) est une intervention initiée par des acteurs sociaux pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles. En se combinant, les innovations peuvent avoir à long terme une efficacité sociale qui dépasse le cadre du projet initial (entreprises, associations, etc.) et représenter un enjeu qui questionne les grands équilibres sociétaux. Elles deviennent alors une source de transformations sociales et peuvent contribuer à l'émergence de nouveaux modèles de développement. (CRISES, 2015, p. 3, In Longtin & Rochman, 2015).

Ainsi, cette approche se concentre davantage sur un processus de transformation sociale que sur un changement social. Lévesque (2007) explique qu'une transformation sociale se fait à plusieurs niveaux menant à une IS. Alors, l'IS implique un processus continu menant à une IS, tandis que l'IS peut être discontinue selon l'approche institutionnaliste (Lévesque, 2007). Cette transformation sociale émerge de manière ascendante par la co-construction des acteurs du milieu sur un territoire déterminé (Richez-Battesti, Pettrella & Vallade 2012, Hillier, Moulaert & Nussbaumer, 2004; Gabor, 1970; Gueron, 1984; etc.).

Tableau 2.1

Les approches principales de l'IS

Conceptions	Conception de l'IS axée sur le résultat	Conception de l'IS axée sur le processus
Approches principales	• Modernisation des politiques publiques • Entrepreneuriat social (approche anglo-saxonne) • École de l'IS • École des recettes marchandes	• Entreprise sociale (approche européenne) • Approche institutionnaliste (approche québécoise).

Source : Tableau inspiré des informations du document : Institut Jean-Baptiste Godin (2013). *L'innovation sociale en pratiques solidaires : Émergence, approches, caractérisation, définition, évaluation.* Amiens, Picardie : Emilie Bacon, Emmanuelle Besançon, Nicolas Choychoy, Florent Delianne, Thibault Guyon, Martine Lahitte, Rokia Traore

Fondamentalement, l'approche de l'entreprise sociale et l'approche institutionnaliste s'avère les deux principales approches de l'IS axées sur le processus. L'approche de l'entreprise sociale (approche européenne), contrairement aux approches se concentrant sur la finalité sociale explique que l'IS se réalise par un processus développé de manière *bottom-up* où l'action innovante émane de la communauté plutôt que d'une action individuelle ou philanthropique. L'approche institutionnaliste (approche québécoise) se concentre sur les processus de transformations sociales dans plusieurs secteurs. Bien que le Québec ait développé sa propre approche de l'IS, les approches anglo-saxonnes et européennes continuent à influencer l'IS au Québec.

L'IS selon trois niveaux d'analyse

Une autre manière intéressante d'étudier les diverses perspectives sous-jacentes aux définitions de l'IS a été développée par Cloutier (2003), chercheure au CRISES. Cette auteure

propose que l'IS peut se définir de diverses façons dépendant de trois niveaux d'analyses : 1) l'entreprise; 2) l'individu; 3) le milieu (territoire).

Au niveau des IS orientées vers les entreprises, les auteurs explorent la question du développement des structures de production et des nouvelles formes d'organisation du travail. Ce niveau inclus deux perspectives d'analyse : instrumentale et non-instrumentale (Cloutier, 2003).

La perspective instrumentale suggère que la réorganisation du travail soit comme un élément déterminant la capacité d'innover d'une entreprise. Ainsi, l'IS se définit par un nouvel arrangement social qui permet l'innovation technique et la création de connaissances. DeBresson (1993) explique que l'IS constitue une organisation sociale de la production à l'intérieur d'un système. Ainsi, le système technique et l'organisation sociale doivent s'harmoniser de façon optimale (DeBresson, 1993). Gordon (1989) mentionne que l'IS est une condition essentielle pour la création et la mise en œuvre d'innovations technologiques. Il ajoute que l'IS se réfère à la capacité d'adopter de nouveaux modes de coopération et d'inventer. Kanter (1999) perçoit l'IS comme un processus de développement durable où se développe un partenariat permettant à l'entreprise privée et à l'intérêt public d'effectuer des changements profitables et durables pour les deux parties.

La perspective non instrumentale considère les nouvelles formes d'organisation du travail comme des IS pour faciliter l'amélioration de la qualité de vie au travail. Selon Dadoy (1998), l'IS se réfère à un processus d'apprentissage de nouvelles compétences. Ce processus s'effectue par la réorganisation du travail et une nouvelle administration du personnel. L'auteure ajoute que l'IS vise la coopération des individus pour atteindre les objectifs de l'entreprise tout en tenant compte des intérêts des personnes et en assurant la satisfaction de leurs besoins (Dadoy, 1998). D'Iribarne (1987) propose que l'IS consiste en une nouvelle organisation du travail. Dans un monde où nous devons continuellement améliorer la qualité et la diversité des produits et services, réduire les coûts de transaction et faire face à la mondialisation des marchés, l'auteur propose de réfléchir aux dimensions technologiques et socio-organisationnelles. Il suggère que les liens sociaux au sein des entreprises peuvent déterminer la puissance et la compétitivité de celles-ci. Ainsi, l'organisation du travail devrait

reposer sur l'intensification des liens sociaux, une nouvelle division du travail et une modification des rapports de pouvoirs. Kozlowski (1987), tant qu'à lui, révèle que l'IS ne se définit pas par le processus lui permettant de voir le jour. Elle se définit uniquement par l'organisation du travail mise en œuvre. L'auteur lie l'IS et l'innovation technologique en expliquant que l'IS soutient l'utilisation de la nouvelle technologie et en détermine l'efficience. Ceci étant dit, un système optimal de production d'une entreprise est intimement lié au bien-être des personnes dans l'entreprise. Ainsi, l'IS pourrait se présenter sous la forme de modification du contenu des emplois par le biais de la responsabilisation et de la diversification des tâches, ce qui implique l'acquisition de nouvelles compétences, le développement et l'accomplissement personnel et le sentiment d'un meilleur contrôle sur l'environnement (Kozlowski, 1987).

Warnotte (1985) se concentre moins sur l'organisation sociale, mais davantage sur la gestion sociale. Un type de gestion qui rapproche la direction et les employés tout en visant le mieux-être de ces derniers afin d'optimiser l'efficacité et l'efficience de l'entreprise. Warnotte (1985) identifie trois zones d'IS, soit : 1) l'aménagement du temps de travail ; 2) la (re)qualification du travail ; 3) l'aménagement des rapports hiérarchiques. Brooks (1982) conçoit aussi l'IS sous un angle managérial. Selon l'auteur, l'IS en entreprise vise à maximiser la production grâce à l'amélioration de la qualité de vie au travail. Pour ce faire, il propose de miser sur une participation active des employés, sur leur responsabilisation dans le cadre du travail, ainsi que sur une adaptation des pratiques de gestion des ressources humaines (Brooks, 1982).

Cloutier (2003) explique que le niveau d'analyse centrée sur l'individu, regroupe des travaux de divers auteurs « qui présentent l'innovation sociale comme un dispositif d'accompagnement destiné à provoquer des changements durables chez l'individu, à le développer de façon à ce qu'il reprenne le pouvoir sur le déroulement de sa propre vie » (p. 3). À cet effet, les définitions de Taylor (1970) et de Chombart de Lauwe (1976) présentées à la page 18 se concentrent sur des actions menant à des réponses aux besoins des individus. Contrairement à ces deux auteurs, Bouchard et le Groupe de travail sur l'innovation sociale (1999), l'IS ne se limite pas seulement à résoudre un problème social. Elle doit aussi contribuer au mieux-être des individus par le biais de toute nouvelle approche, pratique,

intervention ou produit ayant trouvé preneur au niveau des communautés, des organisations, des institutions (Bouchard et le Groupe de travail sur l'innovation sociale, 1999).

Certains chercheurs intéressés par l'IS au niveau de l'individu décrivent l'IS comme un vecteur d'autonomisation des bénéficiaires. Parravano et Bretesche (2001) peignent l'IS comme un processus impliquant les caractéristiques suivantes : la participation des bénéficiaires au centre de la démarche en les associant au maximum; la qualité du partenariat entre les anciens et nouveaux acteurs; une influence sur les politiques sociales au niveau national ou locale; un état d'esprit et une prise de risque de la part des acteurs du projet; un caractère novateur ou expérimental dans un contexte donné (Parravano & Bretesche, In Lallemand, 2001).Dans la même veine, Lallemand (2001) met l'accent sur la participation active des bénéficiaires dans sa définition. L'auteure définit les IS comme des pratiques favorisant la participation aux systèmes sociaux des populations dites exclues. Ainsi, l'IS se définit comme un processus d'apprentissage où les individus marginalisés s'autonomisent en acquérant des capacités pour réaliser les transformations nécessaires (Lallemand, 2001). Pour sa part, Potters (1998) propose que toutes les IS contiennent deux éléments communs, soit un processus d'IS qui se réalise grâce à la participation et à l'initiative des citoyens, ainsi que des conséquences favorisant l'intégration à un niveau multidimensionnel. La chercheure explique que les IS visant uniquement l'intégration au niveau local sont vouées à l'échec car l'intégration sociale se présente comme un défi à plusieurs facettes, telles que les conditions de vie des nouveaux arrivants, la concentration géographique de la pauvreté, ou encore la participation dans le marché du travail (Potters, 1998).

En outre, tout comme le soulèvent Parravano, Bestesche et Lallemand (2001), nous croyons que l'implication des bénéficiaires visés est un élément fondamental de l'IS. Mullaly (2010) explique que le *powerlessness*, soit « inhibitions against de development of one's capacities, a lack of decision-making power in one's working life » (p. 57), se classifie comme un type d'oppression. Ainsi, une IS qui ne valorise pas l'autonomisation de l'individu tant à oppresser ce dernier, ce qui ouvre la porte à tout un débat éthique auquel il serait trop fastidieux de s'adonner ici.

Au-delà de l'oppression pouvant émerger si les innovateurs sociaux n'impliquent pas les usagers afin de les autonomiser, l'évolution de la philosophie d'intervention dans le champ du service social (une profession fortement représentée parmi les intervenants et les coordonnateurs/directeurs des entreprises d'insertion) a su démontrer qu'enseigner à un pêcheur comment pêcher s'avère nettement plus efficace que de lui donner du poisson (pour reprendre une expression populaire). À titre d'exemple, les professions en relations d'aide sont passées de l'utilisation de techniques médicales considérant l'usager comme la source du problème à des pratiques d'*empowerment* et systémiques visant à intégrer l'individu dans son environnement complexe. À leur tout début, les écoles de travail social apprenaient aux futurs travailleurs sociaux des techniques freudiennes misant sur la thérapie psychosociale. D'ailleurs le mot intervention ne faisait pas vraiment partie du vocabulaire en sciences sociales C'est uniquement vers le milieu des années 60 que se propage une philosophie d'intervention dans le cursus académique (Dubois & Garceau, 2000). Dans les années 70, suite à plusieurs mouvements sociaux, les académiciens des sciences sociales réfléchissent de plus en plus à la question des rôles des individus et des systèmes. C'est ainsi que des tensions s'installèrent entre ceux qui utilisaient des techniques dites cliniques ou directes et ceux qui critiquaient cette approche en prônant les méthodes dites communautaires ou d'actions sociales (Dubois & Garceau, 2000; Solomon, 2008). Puis, avec le contexte sociopolitique des années 80 et 90, la décentralisation et le rôle changeant de l'État ont provoqué des analyses critiques et l'émergence des pratiques structurelles (Dubois & Garceau, 2000). Le travailleur social et enseignant, Roland Lecomte, mentionne qu'il a participé à l'articulation d'une approche dite structurelle. Il ajoute que

> [celle-ci] était fondée sur la conviction qu'il existe des liens très étroits entre les problèmes individuels et humains et les structures sociales qui sont souvent la source principale de ces problèmes. Ce positionnement a engendré plusieurs initiatives dont la mission principale était d'abord de bien comprendre cette problématique et d'agir en adoptant une orientation de changement social visant à améliorer la condition individuelle, et non l'inverse comme il était souvent prôné dans les approches dites «conventionnelles». Dans le nouveau contexte de globalisation et de rationalisation mondiale, je crois que cette analyse est des plus pertinentes (Dubois & Garceau, 2000).

De plus, le cursus académique actuel encourage les futurs travailleurs sociaux à utiliser des techniques d'*empowerment* et de toujours considérer l'individu dans son environnement (Harper & Dorvil, 2000). Ainsi, nous pouvons comprendre que répondre à un besoin social sans autonomiser les principaux intéressés et sans considérer plusieurs niveaux de

l'environnement de ceux-ci ne correspond plus aux critères de bonnes pratiques en vigueur de nos jours. Avec toute l'importance de l'*empowerment* et de la considération des structures, il sera intéressant d'explorer si l'entreprise d'insertion, créée pour répondre au besoin de l'insertion socioprofessionnelle des personnes marginalisées, exploite ces techniques avec leurs usagers immigrants. Rappelons que les nouveaux arrivants forment la majorité de la clientèle de l'entreprise d'insertion et que ces individus détiennent le plus haut taux de chômage au Québec (Institut de la Statistique Québec, 2015). Chambon, David et Devevey (1982), contrairement à plusieurs chercheurs s'intéressant aux recherches sur les conditions de vie/politiques/pratiques et qui contribuent à la définition de du terme exploré dans cette section, croient que l'IS n'est pas forcément de faire du nouveau, mais plutôt de faire autrement ou proposer une alternative.

Cloutier (2003) explique les IS centrées sur le milieu visent le développement d'un territoire déterminé afin d'améliorer la qualité de vie. Ainsi, la principale distinction entre ce type d'IS et les IS orientées vers l'individu serait le type de changement qu'elles tentent d'apporter (Cloutier, 2003). Cloutier (2003) révèle deux approches au sein des IS se concentrant vers le milieu : 1) l'approche de consommation; 2) l'approche de développement (territoire).

Gershuny (1983), un auteur de la première approche, explique que l'IS se réfère à un changement des habitudes de consommation afin d'assurer le mieux-être d'une société. Le modèle de compréhension de l'IS proposé par l'auteur se rapproche des concepts de l'innovation technologique. Ce modèle repose sur deux éléments : 1) la hiérarchie des besoins; 2) l'écart de productivité. Ainsi, ce modèle suggère que les progrès techniques, tels que l'amélioration des produits, les innovations de produits ou les innovations des processus de production, résultent en des offres de produits domestiques (ex : machine à laver, automobile) dont les prix réduits et la production massive incitent à un nouveau type de consommation. Cette consommation aura des répercussions sur la variation de la demande pour les produits et services, ainsi que la structure économique d'une société. La dernière répercussion implique la division du travail entre les différentes industries, la distribution des emplois, le temps de travail rémunéré ou non-rémunéré et la distribution des travailleurs en

fonction du sexe. Langlois (2002) explique que cette définition de d'IS s'insère dans une logique de changement social, car cette définition implique un processus continu de l'IS.

L'approche de développement (territoire) se concentre sur l'amélioration des conditions de vie en général sur un territoire donné. Dedidjer (1984) déclare que

> To overcome its basic problem of poverty, hunger, illness, ignorance and extreme social injustice, the leading élites of the LDC's (Less developed countries) have to change the artifacts, sociofacts, ideofacts mentifacts and quizzifacts of the old culture into new ones. Such a change of old culture components - which are very often totally alien to the new and actively resist the change - is called social innovation (p. 60).

Selon Gabor (1970), l'IS entraîne des conséquences sociales positives en agissant comme un instrument de lutte contre l'urbanisation, la pollution, le crime et la corruption, les inégalités économiques et la violence. D'après Gueron (1984), l'IS est le développement d'une meilleure qualité de vie en réalisant une nouvelle division du travail et un nouveau maillage entre les institutions. Pour King (1984), l'IS se réfère à un élément essentiel du processus de développement. L'auteur indique que l'IS peut influencer la richesse, les revenus et même équilibrer les pouvoirs politiques. De plus, il ajoute que l'IS peut mener à l'implication de nouvelles lois, de nouvelles attitudes, de nouvelles institutions, de nouveaux codes de conduite et peut-être même de nouvelles professions où les académiciens des sciences sociales peuvent apporter des contributions majeures (King, 1984). Pour Heiscala (2007), l'IS consiste en une amélioration de la performance sociale et économique d'une société grâce aux changements apportés dans les structures (ou classe) culturelles, normatives et *régulatives*. Henderson (1993) va un peu plus loin que ses collègues de l'approche territoriale en proposant que l'IS ne doit pas seulement s'avérer une conséquence positive dans le présent, mais aussi dans le futur. Ainsi, l'IS se définit comme une avenue de résolution de problèmes sociaux actuels et comme une mesure préventive aux problèmes sociaux à venir.

Nous remarquons que certains auteurs combinent les trois dans leurs définitions. Richez-Battesti, Petrella et Vallade (2012) explique que l'IS se caractérise par « la combinaison d'un usage et d'un processus collectifs fondés sur l'association large des parties prenantes et leur participation » (p. 22). Par exemple, Harrison et Vézina (2006) définissent les IS comme « la coordination de relations entre les acteurs sociaux dévolus à la résolution de problèmes socio-économiques en vue d'une amélioration des performances et du bien-

être des collectivités » (p. 130). Dans la même veine, Hillier, Moulaert et Nussbaumer (2004) proposent que l'IS nait d'une initiative locale ascendante (ou non-gouvernementale) qui vise la satisfaction des besoins humains tout en étant inclusive et participative. Ainsi, « l'innovation sociale est intimement liée aux conditions sociales, institutionnelles et matérielles dans lesquelles elle prend place » (Hillier, Moulaert & Nussbaumer 2004, p. 150).

Définition de l'IS au Québec

Au Québec, l'endroit ciblé pour l'étude des entreprises d'insertion au cœur de ce mémoire, le CRISES est le centre de recherche par excellence en IS (voir définition du CRISES à la page 22). Ainsi, la conception de l'IS comme un processus est très présente au Québec. De plus, les différents axes de recherches du CRISES, (les IS et les transformations dans les politiques et les pratiques sociales; les IS et les transformations dans le territoire et les collectivités locales; les IS et les transformations dans les entreprises collectives; les IS et les transformations dans les entreprises collectives), touchent inévitablement les impacts sur le milieu, l'entreprise et sur l'individu. Toutefois, il s'avère important de prendre en considération la définition de l'IS dans les autres organisations influentes en IS au Québec avant de proposer notre propre définition de l'IS en lien avec notre étude de la gestion de la diversité ethnoculturelle dans les entreprises d'insertion, notamment le Gouvernement du Québec, le réseau québécois en innovation sociale (RQIS) et le *J.W. McConnell Foundation*. Le Gouvernement du Québec définit l'IS en reprenant plusieurs idées du CRISES :

> Toute nouvelle approche, pratique ou intervention ou encore sur tout nouveau produit ou service novateur ayant trouvé preneur au sein des institutions, des organisations et des communautés et dont la mise en œuvre résout un problème ou répond à un besoin ou à une aspiration (Gouvernement du Québec, In Durance, 2011).

Le RQIS est un espace de mobilisation des savoirs et de partage qui contribue à faire de l'IS un levier indispensable au développement durable au Québec. Le RQIS a formé depuis 2010, une communauté d'intérêt regroupant des représentants d'organisations reconnue comme leaders en IS au Québec (RQIS, 2015). Ce réseau définit l'IS comme :

> Une innovation sociale est une nouvelle idée, approche ou intervention, un nouveau service, un nouveau produit ou une nouvelle loi, un nouveau type d'organisation qui répond plus adéquatement et plus durablement que les solutions existantes à un besoin social bien défini, une solution qui a trouvé preneur au sein d'une institution, d'une organisation ou d'une communauté et qui produit un

> bénéfice mesurable pour la collectivité et non seulement pour certains individus. La portée d'une innovation sociale est transformatrice et systémique. Elle constitue, dans sa créativité inhérente, une rupture avec l'existant. (RQIS, 2011, p. 3).

Le RQIS a construit sa définition de l'IS en s'inspirant des définitions de Bouchard (1999), du CRISES, du *Stanford Center for Social Innovation* (SCSI) et de *The Young Foundation*. Nous avons présenté les définitions de Bouchard (1999) (voir page 18) et du CRISES précédemment, alors nous exposerons la définition du SCSI et de *The Young Foundation* avant de présenter la définition du RQIS. Le SCSI, un centre d'IS mis en place par l'Université américaine Stanford, définit l'IS comme « a novel solution to a social problem that is more effective, efficient, sustainable, or just than current solutions. The value created accrues primarily to society rather than to private individuals » (SCSI, 2015, p.1). *The Young Foundation* décrit l'IS comme une nouvelle idée qui non seulement répond à des besoins de la société, mais créée également de nouveaux modes de collaborations ou de nouvelles relations (*The Young Foundation*, In Durance 2011). Cette fondation est située au Royaume-Unis et elle a été mise en place en 1954 afin de créer une société plus juste et égalitaire, où chaque individu peut se développer selon ses propres objectifs (*The Young Foundation,* 2015).

Pour sa part, *The J.W. McConnell Foundation* (basée à Montréal), propose un élément de résilience dans sa définition. Cette fondation travaille sur des enjeux complexes au niveau social, économique et environnemental. Ce travail se fait à partir de programmes, notamment la finance sociale et l'investissement d'impact, les systèmes alimentaires durables et la philanthropie (*The J.W. McConnell Foundation*, 2015). La fondation définit l'IS ainsi : « Initiative, produit ou procédé qui modifie en profondeur les croyances, les habitudes, les ressources et les relations d'autorité d'un système social pour le rendre plus résilient » (*The J.W. McConnell Foundation*, In Durance, 2011). Ainsi, en exposant les influences de la définition du RQIS et l'approche philanthropique du *J. W. McConnell Foundation*, nous réitérons l'influence anglo-saxonne de l'IS, une approche orientée vers les résultats, en contexte québécois. Ainsi, nous ne pouvons pas nier que l'IS existe tant sous la forme de processus que de résultat au Québec.

2.1.2. Notre définition de l'IS

Dans le chapitre précédent, nous proposons que compte tenu du manque d'écrits sur les entreprises d'insertion et de la récurrence des problèmes liés à la marginalité sociale et professionnelle d'un nombre significatif de personnes immigrantes, qu'un besoin légitime d'enrichir la littérature dans le champ de la pratique de gestions en contexte d'IS se présente. En ce sens, notre question de départ favorise le lien entre l'IS et le problème d'insertion socioprofessionnelle des nouveaux arrivants : Est-ce que les entreprises d'insertion qui accompagne des participants/usagers immigrants dans leur parcours d'insertion utilisent des pratiques de gestion de la diversité ethnoculturelle? La section 2.1. de ce mémoire illustre que l'IS est une notion complexe, car elle se définit sous divers angles incluant des perspectives, axes de recherche, concentrations et approches différentes. Dans cette optique, nous croyons qu'il est important de clarifier notre perception de l'IS afin de bien circonscrire la contribution littéraire que nous espérons apporter avec ce mémoire. Voici donc notre définition inspirée de quelques chercheurs mentionnés ci-dessus :

Une IS se réfère à une nouvelle organisation, une nouvelle approche, ou encore une transformation de pratiques au sein d'un organisme ou d'une collectivité. Ces changements visent la réponse à des problématiques ou des besoins sociaux à long terme. Cette réponse doit se développer en incluant la participation active des bénéficiaires ciblés. De plus, l'IS doit prendre en considération les impacts qu'elle créée au niveau de l'entreprise, de l'individu et du territoire.

Puisque notre définition regroupe plusieurs concepts, nous tenons, comme plusieurs auteurs ayant tenté de définir l'IS, à l'étoffer de certaines précisions.

En effet, sachant que plusieurs chercheurs ont pu démontrer que l'IS se présente sous forme d'un résultat ou d'un processus, nous concluons qu'une IS peut soit prendre la forme d'un résultat et/ou d'un processus. Nous croyons, tout comme Chambon, David et Devevey (1982), que l'IS ne se définit pas nécessairement par son caractère novateur, mais plutôt par une modification tentant de mener à la résolution d'un problème social. Cette modification peut se faire tant au plan d'une ou de plusieurs perspectives de l'IS, soit : le territoire, les collectivités locales, les politiques et pratiques sociales, les conditions de vies, le travail et de l'emploi, ou encore les entreprises collectives. Ainsi, l'entreprise d'insertion, par sa mission à deux volets (l'accompagnement psychosocial et l'activité économique), se révèle une IS

conçu comme un résultat parce qu'elle s'avérait un nouveau type d'organisation. L'entreprise d'insertion peut continuer à innover socialement en adaptant ses perceptions et ses pratiques (ses processus) afin de s'assurer qu'elle continue à répondre aux besoins d'intégration socioprofessionnelle des nouveaux arrivants. Alors, nous nous demandons si l'entreprise d'insertion est innovante socialement quant aux services qu'elle met à la portée de ses usagers immigrants en se posant la question et la sous-question suivantes : Est-ce que les entreprises d'insertion qui accompagnent des participants/usagers immigrants dans leur parcours d'insertion utilisent des pratiques de gestion de la diversité ethnoculturelle? En quoi cette absence ou présence de gestion de la diversité ethnoculturelle influence l'insertion socioprofessionnelle des nouveaux arrivants?

De plus, nous tenons à souligner trois éléments clés de notre définition : le long terme, la participation active et les impacts que l'IS créée au niveau de l'individu, du territoire et de l'entreprise. Nous apprécions la vision à long terme d'Henderson (1993) qui propose qu'une l'IS efficace doit mener à un bien-être à long terme. Alors, c'est ici que notre sous-question entre en jeu, car nous voulons comprendre si l'absence ou la présence de pratiques de gestion de la diversité ethnoculturelle joue un rôle sur l'insertion sociale et professionnelle de l'immigrant sur le marché du travail non seulement pendant le parcours d'insertion, mais également une fois que le parcours d'insertion se termine.

Tel que démontré par Mullaly (2010), Solomon (2008), Potters (1998), ainsi que Garceau et Dubois (2000), la participation active a fait ses preuves dans le domaine de la relation d'aide. Alors, nous croyons, tout comme Parravano, Bretesche et Lallemand (2001) que l'autonomisation des bénéficiaires est cruciale pour une IS.

En ce qui a trait aux trois niveaux d'analyse décrits ci-dessus, ils démontrent que l'IS peut s'appliquer tant à l'entreprise, à l'individu qu'au milieu. Ainsi, nous pensons que l'intégration des bénéficiaires doit se faire au niveau de ces trois dimensions. Dans le cas des participants immigrants au parcours d'insertion qu'offrent les entreprises d'insertion, ces dimensions d'IS sont très importantes pour l'atteinte des buts socioprofessionnels de ces individus. L'IS centrée sur l'entreprise aidera à améliorer les moyens mis en place pour répondre à la mission des entreprises d'insertion. L'IS centrée sur l'individu valorise

l'*empowerment* et le mieux-être de la personne, des éléments cruciaux pour l'insertion sociale et professionnelle des nouveaux arrivants. Finalement, l'IS axée sur le milieu, du moins selon les perspectives de Richez-Battesti, Petrella et Vallade (2012), Harrison et Vézina (2006), ainsi qu'Hillier, Moulaert et Nussbaumer (2004), est initiée par un processus pour améliorer le bien-être d'une collectivité assigné à un territoire spécifique.

Maintenant que nous avons présenté et expliqué le processus qui nous a amené à construire notre propre définition de l'IS, nous voulons réitérer notre première proposition de départ : Les pratiques de gestion de la diversité ethnoculturelle dans les entreprises d'insertion sont une avenue d'IS pour répondre à la problématique d'intégration socioprofessionnelle des nouveaux arrivants. Afin de valider ou d'infirmer cette première proposition, il est essentiel de comprendre ce qu'est la gestion de la diversité ethnoculturelle et comment nous pouvons nous appuyer sur la littérature existante pour démontrer qu'elle peut être une avenue d'IS en contexte d'entreprise d'insertion afin de pallier à l'enjeu d'intégration des nouveaux arrivants au Québec.

2.2. La gestion de la diversité ethnoculturelle comme avenue d'IS dans les entreprises d'insertion

Avant d'aborder la question de la définition de la gestion de la diversité ethnoculturelle et son utilité en contexte d'IS, il s'avère intéressant de comprendre l'histoire dans laquelle ce type de management relativement nouveau s'insère. Alors, nous commencerons par une exploration de l'émergence de la gestion de la diversité au Québec et les différentes définitions de la gestion de la diversité. Au Québec, l'émergence de la gestion de la diversité est marquée d'une évolution du portrait de l'immigration, des études dénonciatrices des discriminations et le début des programmes d'accès à l'égalité. En ce qui a trait à l'évolution du portait de l'immigration, Helly (1997) explique que la province a connu différents courants migratoires. Dans un premier temps, le Québec accueille des immigrants majoritairement d'origine européenne. En 1880, lors d'un des premiers courants d'origine non britannique ou française provient de l'Ukraine, la Hongrie, la Pologne et l'Allemagne. Seulement quelques centaines de nouveaux arrivants étaient d'origine non européenne, soit des immigrants de la Chine, de la Syrie et du Liban. En raison de la

Dépression et des hostilités en Europe, le Québec vit un ralentissement significatif de l'immigration entre les années 1930 et 1945. Après la Deuxième guerre mondiale, une autre vague d'immigration arrive et ainsi les « groupes immigrés entre 1880 et 1920 voient alors leur nombre augmenter alors que s'amorcent deux nouveaux courants migratoires, l'un important, portugais, deux moins conséquents, antillais et espagnol » (Helly, 1997, p.21). Ensuite, à partir des années 70, un nombre important d'immigrants du Tiers Monde choisissent le Québec comme société d'accueil, notamment des personnes provenant du Maghreb, de l'Asie de l'Est, des Antilles, de l'Asie du Sud-Est et du Moyen-Orient (Helly, 1997).

Ce courant est communément dénommé « nouvelle immigration ». L'étude d'Helly (1997) révèle que les écrits sur les inégalités décrivent surtout les conditions de vie de groupes d'immigrants défavorisés, souvent *racialisés* et arrivés depuis la fin des années 70. Alors que les immigrants européens sont surreprésentés dans les emplois de direction, de cadre et d'enseignement, les femmes appartenant à la « nouvelle immigration », surtout non européennes, occupent davantage des positions non-qualifiées dans le secteur manufacturier. Les hommes appartenant à cette vague migratoire, quant à eux, travaillent majoritairement dans des emplois semi-spécialisés et qualifiés dans les secteurs de bureau, de la vente et de la manufacture (Helly, 1997). De plus, une étude révèle que 73% de Montréalais et Torontois pensent qu'il y a une discrimination envers les nouveaux arrivants et que les victimes sont majoritairement Noirs et Indopakistanais (Murbach, 1988; Elbaz et Murbach, 1993).

Avec ce nouveau portrait de l'immigration, plusieurs instances commencent à s'intéresser à l'insertion sociale et professionnelle des nouveaux arrivants. D'ailleurs, au cours des années 1986 et 1987, une enquête portant sur l'insertion socio-économique conclut à une discrimination en emploi vécue par les membres de groupes *racialisés*, notamment les groupes indochinois, les indopakistanais et antillais (Ledoyen, 1992). De plus, quelques études dévoilent des pratiques discriminatoires à l'égard des travailleurs immigrants, notamment la discrimination vécue par les infirmières d'origine haïtienne mise de l'avant par la Fédération des infirmières et infirmiers du Québec (Centre de recherche-action sur les relations raciales, 1992). Dans la même veine, des incidents concernant des chauffeurs de

taxi, d'origine haïtienne, la discrimination raciale dans l'industrie du taxi amène la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) à réaliser une enquête publique et globale. Cette enquête révèle des pratiques discriminatoires dans les processus de recrutement et dans les opérations quotidiennes (Rochon, Perras et Lescop, In Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, 1984a, 1984b).

Pour pallier à ces difficultés d'intégration, plusieurs programmes d'accès à l'égalité en emploi (PAE) à l'intention de groupes *racialisés* et de groupes culturels minoritaires ont été adopté au Québec. La Ville de Montréal, la Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal, le Conseil du trésor et le Service de police de la Communauté urbaine de Montréal ont participé à l'élaboration de ces PAE dans le but de faciliter le recrutement de personnes immigrante ou d'ascendance immigrante, de personnes de différentes ethnies et des allophones (Helly, 1997). Ces nouveaux PAE suivent l'évolution du modèle de gestion québécois. Dupuis (2002) explique que les études des années 60 et 70 présentent les gestionnaires québécois comme autoritaires, centralisateurs, allergiques au risque, peu entreprenant, très paternaliste, à l'image des gestionnaires français. Après les années 70, la gestion *à la québécoise* change. Les études démontrent qu'à partir des années 80 et 90 les gestionnaires québécois deviennent individualistes et plus centrés sur un modèle de gestion davantage sur l'égalité, la participation, l'arrangement et une forme de consensus (Dupuis, 2002). C'est dans ce contexte évolutif qu'un intérêt envers la gestion de la diversité commence à prendre de plus en plus d'importance au Québec.

En effet, la gestion de la diversité implique plusieurs catégories. Lépine, Rica, Legault, Ross et Cloutier (2004) expliquent que la diversité dans ce type de gestion fait référence aux caractéristiques suivantes : le sexe; la nationalité, l'origine nationale (nationalité des ascendants), le groupe ethnique ou le groupe culturel; la religion; le handicap; l'âge; l'orientation sexuelle. Ces différentes caractéristiques créent des groupes-cibles auxquels des approches spécifiques de gestion peuvent se développer (Cornet & Warland, 2008). D'ailleurs, la CDPDJ instaure plusieurs outils pour gérer la diversité, incluant les PAE et les accommodements raisonnables. Les PAE ont été inventée pour que les membres de certains groupes-cibles soient représentés équitablement sur le marché du travail. Les PAE

défendent les intérêts des groupes suivants : les femmes; les Autochtones ou Indiens, les Inuits et les Métis du Canada; les minorités visibles; les minorités ethniques; les personnes handicapées (CDPDJ, 2016). En ce qui a trait aux accommodements raisonnables, ils consistent en un processus pour éviter les types de discrimination inscrits dans l'article 10 de la Charte des droits et libertés de la personne du Québec (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, 2016) :

> La race, la couleur, le sexe, la grossesse, l'orientation sexuelle, l'état civil, l'âge (sauf dans la mesure prévue par la loi), la religion, les convictions politiques, la langue, l'origine ethnique ou nationale, la condition sociale, le handicap ou l'utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap (Gouvernement du Québec, 2016, p.1).

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous concentrons à la gestion des individus de diverses nationalités, ethnies et cultures, soit la gestion de la diversité ethnoculturelle. Néanmoins, il faut garder en tête que les individus de différentes cultures peuvent appartenir à plusieurs groupes-cibles à la fois, notamment les femmes immigrantes, ainsi que les nouveaux arrivants handicapés, homosexuels ou âgés. Cela dit, la gestion de la diversité ethnoculturelle implique inévitablement les concepts de la gestion de la diversité en général. Alors, la sous-section suivante présentera la définition de la gestion de la diversité dans un premier temps. Ensuite, nous aborderons la question de la gestion de la diversité ethnoculturelle.

2.2.1. La définition de la gestion de la diversité et de la gestion de la diversité ethnoculturelle

Définir la gestion de la diversité

Au cours des trois dernières décennies, plusieurs chercheurs ont tenté de définir la gestion de la diversité. Cox (1993) perçoit ce terme comme un outil stratégique créant plus de profit à l'organisation. Il explique que celle-ci consiste à la « planification et la mise en œuvre de systèmes organisationnels et de politiques de gestion de ressources humaines qui sont capables de produire un avantage concurrentiel avec la diversité » (Cox, 1993, p.11), en plus de réduire les problématiques que cette diversité peut causer. En d'autres termes, l'auteur suggère que ce management vise à maximiser ce que chaque employé peut apporter à la

mission de l'organisation et à tirer profit des identités collectives telles que la race, la nationalité, l'âge, le genre, etc. (Cox, 1993). Toujours dans cette même logique de profit, Roosevelt (1992) mentionne que ce type de management fait référence à un « mode de gestion qui doit permettre d'obtenir la même productivité, implication qualité et profit avec une main-d'œuvre hétérogène qu'avec l'ancienne force de travail homogène » (p. 109) tout en bénéficiant des compétences et savoir de chaque employé (Roosevelt, 1992). Gomez-Mejia, Balkin et Cardy (1995) postulent aussi que la gestion de la diversité est un vecteur de profit en proposant qu'elle se réfère à un ensemble d'activités pour intégrer les employés non-traditionnels dans l'équipe de travail et l'utilisation de leurs différences pour l'avantage concurrentiel de la firme. Harvey et Allard (1995), ajoute à cette logique de profit l'idée que la gestion de la diversité signifie que l'organisme réalise que les différences peuvent ajouter de la valeur en termes de créativité et de meilleure compréhension des besoins des usagers et des marchés. Alors que ces auteurs définissent la gestion de la diversité dans une logique de profit, d'autres voient en elle un outil de lutte contre les discriminations et d'intégration socioprofessionnelle.

Bébéar (2004) indique que ce type de management est une politique ayant pour but la résolution de conflits, lutter contre les discriminations et promouvoir l'égalité des chances pour que cette diversité devienne un véritable atout à l'organisation. Cette définition ressemble à celle de Bender (2007) qui explique que cette gestion vise une évolution des représentations pour éliminer les comportements discriminatoires tout en implantant une culture de tolérance qui facilite l'inclusion de chacun. Arredondo (1996), tant qu'à elle, mentionne que la gestion de la diversité se définit comme une « approche pragmatique où les participants ne craignent pas les différences et ne les perçoivent pas comme une menace » (p.17). Cette approche amène ceux-ci à utiliser l'organisation comme un forum pour le bien-être de l'individu, ainsi que le développement des compétences par rapport aux bénéfices de l'organisme (Arredondo, 1996). Dans la même veine, Cabral-Cardoso (2002), ainsi que Bender et Pigeyre (2003), expliquent que la gestion de la diversité se concentre sur les différences plutôt que sur les ressemblances afin que les capacités de chaque individu soient valorisées dans l'organisation. Konrad, Prasad et Pringle (2006) partagent l'idée que la gestion de la diversité renvoie à l'approche des différences, mais ils ajoutent à leur définition que ce concept implique aussi les interactions entre les groupes identitaires, l'accès

différencié aux ressources et les rapports de pouvoir entre groupes et la problématique de l'inclusion. Point (2007) développe davantage sur l'implication des interactions entre les différents groupes en proposant que « la gestion de la diversité est devenue un mode de collaboration et de communication intégrant les besoins multiples et variés de différents groupes » (p. 233).

Ces différentes définitions véhiculent des propositions intéressantes face à l'enjeu d'insertion des nouveaux arrivants au Québec, notamment les idées de gestion de la diversité comme outil de maximisation de profits, de valorisation des différences, de lutte contre les discriminations et d'intégration socioprofessionnelle. Nous croyons que l'utilisation de la gestion de la diversité comme outil de maximisation des profits correspond tout à fait aux idées de l'école des recettes marchandes de l'IS qui recherche des opportunités de nouveaux marchés tout en ayant une finalité sociale. Ceci dit, l'implication des nouveaux arrivants sur le marché du travail permet d'attirer une clientèle plus diversifiée (Cox, 1991) tout en valorisant l'inclusion sociale. De plus, la gestion de la diversité comme outil de maximisation des profits respecte cette idée de transformation sociale proposée par l'approche institutionnaliste ou québécoise de l'IS car elle peut permettre, si bien appliquée, l'évolution de la condition des personnes immigrantes en emploi.

Définir la gestion de la diversité ethnoculturelle

La gestion du groupe ciblé pour ce mémoire a évolué dans le contexte historique menant à la gestion de la diversité présenté ci-dessus. Avec les femmes, les minorités culturelles étaient l'un des premiers groupes à avoir été pris en charge par les politiques d'égalité des chances et d'actions de discrimination positive. Ces politiques visent initialement ces deux groupes parce qu'ils représentent un atout commercial facilitant un rapprochement avec la clientèle et le marché, sans pour autant poser des réflexions sur l'intégration socioprofessionnelle de ceux-ci (Cornet & Warland, 2008). Dans les années 80, au moment de la remise en question de ces politiques, « l'irréversibilité de la présence des immigrés et de leurs familles génère de politiques publiques visant à une meilleure intégration sociale et économique de ces populations » (p. 32).

Ceci allège un peu les conditions d'accès au marché de travail (Cornet & Warland, 2008). Cependant, le taux de chômage élevé auprès des minorités culturelles et les discriminations persistent jusqu'à présent. Les barrières à l'embauche sont multiples. Tel que nous l'avons mentionné précédemment, plusieurs travaux tentent d'expliquer ces barrières dans les années 80 et 90. Celles identifiées sont un manque de scolarisation et de formation, de qualification, de maîtrise de la langue du pays d'accueil, de motivation et de maîtrise des codes comportementaux (Cornet & Warland, 2008). C'est dans ce contexte que la gestion de la diversité ethnoculturelle, telle que nous la connaissons aujourd'hui, a commencé à intéresser les chercheurs et à être mobilisée pour non-seulement faciliter le travail d'équipe et la rentabilité pour les entreprises, mais aussi comme un outil d'insertion socioprofessionnelle.

Malgré notre préférence pour le terme ethnoculturel (voir note en bas de la page 14), nous utiliserons la définition de la gestion interculturelle dans ce mémoire, faute de consensus clair à l'égard du terme gestion de la diversité ethnoculturelle. Ce type de gestion est une concentration de la gestion de la diversité qui fait référence à « *une discipline qui vise à former les personnes pour qu'elles puissent accomplir leurs missions de la façon la plus satisfaisante possible, au sein d'une organisation dont le personnel et la clientèle se regroupent dans différentes cultures* » (Cornet & Warland, 2008, p. 14). Adler (1994) explique que la culture d'un individu peut expliquer son comportement passé et déterminer son comportement à venir, car il a appris à agir en fonction de symboles, de valeurs et d'artefacts véhiculés par les personnes dans son pays d'origine. Dupuis (2013) mentionne que les gestionnaires ne peuvent certainement pas connaître toutes les cultures du monde. Toutefois, la connaissance des traits de certaines cultures peut aider à mieux gérer (Dupuis, 2013). D'ailleurs certains chercheurs ont développé des indicateurs expliquant les différents comportements d'une nation à l'autre, notamment Hofstede (1987), Hofstede, Hofstede et Minkov (1991; 2010), D'Iribarne (1996-7), Meyer (2014), Trompenaars et Hapden-Turner (1998).

Quelques modèles pour définir les différences culturelles

Hofstede (1987) propose que les réactions des individus « font partie d'un ensemble invisible de programmes mentaux qui appartiennent aux cultures nationales des différents pays » (p.10). Ces différentes programmations mentales sont démontrées par son étude de cinquante organisations à travers divers pays dans le monde où il arrive à identifier quatre dimensions de chaque culture nationale : 1) l'individualisme contre le collectivisme ; 2) une grande ou petite distance hiérarchique ; 3) un fort ou un faible contrôle de l'incertitude ; 4) la féminité contre la masculinité. La première dimension fait référence au degré d'interdépendance qu'une société maintient entre ses membres. La deuxième dimension identifie le niveau d'acceptabilité des individus détenant le moins de pouvoir dans les organisations concernant l'inégalité dans la distribution des pouvoirs. La troisième dimension s'intéresse à comprendre à quel point les individus d'une société se sentent menacés par les ambiguïtés, par les situations inconnues, par les croyances et institutions qui se sont créés par rapport à celles-ci. La dernière dimension définit les sociétés féminines comme des lieux où il est plus important d'aimer ce que l'on fait et se réfère à des sociétés masculines lorsqu'une nation favorise la motivation des gens et le désir de vouloir être le meilleur. D'après les résultats du chercheur, les pays les plus développés détiennent généralement un très haut niveau d'individualisme et significativement bas degré de distance hiérarchique et de sensation de menace quant aux ambiguïtés et aux situations inconnues (Hofstede, 1987). Quelques années après cette étude, Hofstede suggère deux autres dimensions, soit l'orientation à court terme versus long terme et le plaisir contre la modération. La première fait référence à l'horizon temporel d'une société. Les cultures orientées vers le cours terme ont une perception circulaire du temps. Elles valorisent les méthodes traditionnelles et la création de relations (Hofstede, Hofstede & Minkov 1991). La dernière mesure la capacité d'une culture à combler les besoins immédiats et à satisfaire les désirs personnels des individus (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010).

D'Iribarne (1996-1997) découvre certaines logiques culturelles en contexte de prise de décision en milieu de travail. En France, les employés agissent par logique de l'honneur. Ils ne se mettent pas au service de leur supérieur, mais leur rendre service par honneur. D'Iribarne (1996-1997) illustre la logique culturelle des Français par l'opposition du noble et du vil. Alors, pour gérer des Français, il faut savoir faire preuve de tact et de jugement.

Cela dit, il n'est pas recommandé aux gestionnaires de s'impliquer dans la vie personnelle des employés français. Aux États-Unis, les décisions en entreprises se prennent sous forme de contrat juste (ou *fair contract*), où nous voyons un type de gestion consultatif. L'auteur explique que la culture étatsunienne met en opposition le juste et l'injuste, ainsi que le fort et le faible. Cette opposition explique les besoins de se basé sur des faits et des critères bien établis et connus avant de prendre une décision. Chez les Hollandais (Flamands ou Néerlandais), les décisions sont prises par consensus. Alors, les Hollandais essaient d'éviter les conflits et de trouver un compromis. Une fois que le consensus a été atteint ils feront tout en leur pouvoir pour respecter l'arrangement (D'Iribarne, 1996-1997). Selon l'auteur, ces différentes logiques peur créer des réactions conflictuelles lorsque les Français, les Étatsuniens et les Hollandais travaillent ensemble. Par exemple, les Hollandais démontraient beaucoup de résistances aux méthodes de commandement des Étatsuniens qu'ils jugeaient trop autoritaires (D'Iribarne, 1996-1997).

Meyer (2014) propose un modèle de cartographie culturelle en contexte de gestion. Ce modèle présente huit traits de management qui peuvent varier d'une nation à l'autre : 1) la communication; 2) l'évaluation; 3) la persuasion; 4) le leadership; 5) la confiance; 6) le désaccord; 7) la planification d'horaire. Le premier trait prend en considération que la perception d'un bon communicateur peut varier d'une culture à l'autre. Certaines apprécient la communication précise, simple, explicite et claire, tandis que d'autres préfèrent une communication sophistiquée, nuancée et segmentée. En ce qui a trait aux évaluations, l'analyse d'un feedback constructif diffère d'un pays à l'autre. Le feedback négatif peut se donner de manière directe au sein de certains groupes culturels, alors qu'ailleurs il est préférable d'aborder le feedback négatif de manière indirecte. Finalement, dépendant de la culture : la persuasion d'un gestionnaire se démontre par des arguments déductifs ou inductifs; le leader compétent doit être égalitaire ou hiérarchique; la confiance envers le gestionnaire se base sur la réalisation des tâches ou sur la relation; la manière d'exprimer le désaccord peut valoriser la confrontation ou non; les employés doivent adhérer aux temps accordés pour les activités planifiées à l'agenda ou les considérer comme des suggestions (Meyer, 2014).

Trompenaars et Hampden-Turner (1998), pour leur part, proposent le modèle des différences culturelles nationales. Ce modèle ou cadre analytique ce concentre sur sept dimensions de la communication interculturelle que les auteurs ont repérées en étudiant 8 841 gestionnaires dans quarante-trois pays : 1) l'universalisme versus le *particuralisme*; 2) l'individualisme versus le collectivisme; 3) la neutralité versus l'affectivité; 4) le spécifique versus le diffus; 5) le statut attribué versus le statut acquis; 6) le séquentiel versus le synchronique; 7) l'orientation interne versus l'orientation externes. Nous croyons que ces dimensions sont très pertinentes dans la réflexion sur la gestion de tous types d'organisations multiculturelles, car tout comme le soulève Irrmann (2006), la communication occupe 50% à 75% du temps de travail des gestionnaires.

La première dimension oppose l'objectivité et la subjectivité. L'universalisme est décrit comme la croyance que les idées et pratiques peuvent s'appliquer n'importe où et sans modification. Les sociétés universalistes mettent l'accent sur les règles plutôt que le contexte. Les sociétés universalistes inclus le Canada, les États-Unis, l'Australie, l'Allemagne et la Suisse. Les sociétés *particuralistes*, tels que la Chine, la Corée du Sud, l'Indonésie et le Vénézuela, croient que ce sont les circonstances qui déterminent les idées et les pratiques qui devraient s'appliquer (Trompenaars et Hampden-Turner, 1998). La deuxième dimension distingue les personnes qui se perçoivent comme des individus (les individualistes) et celles qui se définissent plutôt comme un ou une membre d'un groupe (les collectivistes). La dimension de neutralité versus affectivité différencie les cultures où les individus se retiennent de démontrer leurs émotions (neutres) et celles qui encouragent l'expression des émotions (affectives). Généralement, dans les cultures affectives, les personnes sourient souvent, elles parlent fort lorsqu'elles sont excitées et démontrent beaucoup d'enthousiasme lorsqu'elles accueillent quelqu'un (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998). La quatrième dimension met en opposition le spécifique et le diffus. Les sociétés spécifiques ont des espaces publiques qui sont normalement grands et prêts à être partagés avec d'autres individus, alors que les plus petits espaces sont privés et avec des amis ou des collègues. Les sociétés diffuses utilisent des pièces de la même grandeur tant pour les lieux publiques et privés car dans ces cultures, un lieu peut être à la fois publique et privé. En ce qui a trait à la communication, cette dimension permet de comprendre la façon de s'adresser à quelqu'un dans une culture. Par exemple, un professeur universitaire étasunien qui se nomme Robert

Smith se fait appeler M. Smith par ses élèves à l'école tandis qu'il peut se faire appeler Bob quand il va jouer au golf. Toutefois, le professeur universitaire allemand se fera appelé *Herr Professor Doktor Schmidt* tant à l'épicerie, qu'à l'école ou dans une allée de bowling (Trompenaars & Hampden, 1998). La cinquième dimension s'intéresse à la différence entre les cultures dans lesquelles les individus obtiennent un statut ou un poste grâce à leurs accomplissements et leurs capacités à performer dans le cadre de leurs fonctions (accomplissements) versus les sociétés où les gens se font attribuer un poste ou un statut grâce à qui ou à quoi ils sont. La dimension séquentielle versus synchronique distingue les sociétés qui font une chose à la fois et celles qui font plusieurs choses en même temps. Finalement, la dimension orientation interne versus orientation externe distingue les nations qui croient pouvoir contrôler leurs environnements et celles qui croient qu'elles sont contrôlées par leurs environnements (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998).

Essentiellement, les différences culturelles impliquent une variété de valeurs déterminant ce qui est bien/mal ou juste/injuste, de normes déterminant les actions permises/tolérées/interdites/sanctionnées, d'attitudes et de comportements. Alors la gestion interculturelle vise à pallier aux dysfonctionnements reliés à la confrontation de valeurs, de normes, d'attitudes et de comportements tout en profitant de ces différences pour créer une valeur ajoutée (Cornet & Warland, 2008). La section suivante tentera d'illustrer que cette définition de la gestion de la diversité ethnoculturelle regroupe des éléments de notre définition de l'IS qui peuvent faciliter la réalisation de la mission des entreprises d'insertion, une des alternatives peu étudiée en tant que levier d'intégration socioprofessionnelle des nouveaux arrivants.

2.2.2. Les liens entre la gestion de la diversité ethnoculturelle et l'IS

Rappelons notre définition de l'IS : *Une IS se réfère à une nouvelle organisation, une nouvelle approche, ou encore une transformation de pratiques au sein d'un organisme ou d'une collectivité. Ces changements visent la réponse à des problématiques ou des besoins sociaux à long terme. Cette réponse doit se développer en incluant la participation active des bénéficiaires ciblés. De plus, l'IS doit prendre en considération les impacts qu'elle créée*

au niveau de l'entreprise, de l'individu et du territoire. Si nous reprenons les idées principales de cette définition, nous pouvons faire des liens directs avec la gestion de la diversité ethnoculturelle et les implications pour les entreprises d'insertion.

De par sa définition, soit « *une discipline qui vise à former les personnes pour qu'elles puissent accomplir leurs missions de la façon la plus satisfaisante possible, au sein d'une organisation dont le personnel et la clientèle se regroupent dans différentes cultures* » (Cornet & Warland, 2008, p.14), la gestion de la diversité ethnoculturelle propose des solutions, ou du moins des changements, pour pallier aux difficultés d'insertion socioprofessionnelle des nouveaux arrivants au niveau de l'individu, de l'entreprise et du milieu. Ces solutions ou changements que crée la gestion de la diversité ethnoculturelle passent inévitablement par un processus de formation. Par exemple, Michaud (2007) présente le programme exemplaire d'accès à l'égalité à l'emploi de la Bibliothèque des Archives nationales du Québec (BAnQ) où les formations sont adaptées aux réalités de l'entreprise. Dans les types de formations offertes dans ce programme, il y a des mesures de soutien, des mises à jour des connaissances déjà acquises, le perfectionnement de l'employé en vue d'assumer des responsabilités plus complexes et des programmes de francisation pour faciliter l'intégration des personnes immigrantes. Mis à part les cours de francisation, ces formations sont ouvertes à tous. Les mesures de soutien impliquent le Programme d'aide aux employés, le Programme contre le harcèlement psychologique au travail et la conciliation travail-famille (Michaud, 2007).

En ce qui a trait à l'individu, les cours de francisation ont su faire leurs preuves. Miser sur la francisation permet aux immigrants de pouvoir se développer socioprofessionnellement tout en développant un sentiment d'appartenance au Québec. Au-delà de faciliter les échanges avec leurs collègues francophones, l'apprentissage de la langue française permet de développer des liens de solidarité avec les personnes québécoises[4] (Pagé & Lamarre, 2010). Le rapport de Bellemare, Caron, Lacoste-Guyon et Mercier (2013) « Étude sur le cheminement scolaire et professionnel des immigrants ayant complété le

[4] Le terme « Québécois » sera employé pour désigner les personnes d'origine canadiennes-française et nous nous référerons aux personnes issues de minorité ethnoculturelle en se référant au pays d'où ils proviennent (ex : Haïtien, Italien, Congolais, etc.). Bien que cette utilisation soit sujet de débat, elle nous permettra de faire ressortir les relations majoritaires/minoritaires au sein des entreprises d'insertion pour ce mémoire.

programme de francisation » révèlent les bénéfices de ces formations linguistiques. Cette étude s'est réalisée à l'aide de deux questionnaires. Le premier a été répondu par 1 506 personnes dès la fin de leurs cours de francisation. Il avait pour but de réaliser un portrait statistique des individus qui suivent des cours de francisation. Le second, complété par 554 répondants huit mois après la francisation. Celui-ci s'intéressait à la perception des anciens étudiants en francisation concernant leur démarche d'intégration et leur cheminement. Les données de cette étude soulèvent que : 88% évaluent que le français leur permet de travailler et 70% disent qu'il leur permet d'étudier; 59% se sentent à l'aise de compléter les tâches demandées par l'employeur au quotidien; 91% mentionnent que leur connaissance leur permet de demander n'importe quel service en français. De plus, ces anciens étudiants peuvent s'imprégner plus facilement de la culture québécoise : 92% écoutent la télévision en français; 90% lisent les journaux en français; 88% participent à des activités culturelles canadiennes ou québécoises (Bellemare, Caron, Lacoste-Guyon & Mercier, 2013). Ainsi, les effets bénéfiques de ces formations démontrent que l'aspect formateur de la gestion de la diversité ethnoculturelle répond aux besoins des individus concernés, soit les nouveaux arrivants. Effectivement, les données de ces études démontrent que l'implantation des pratiques de la gestion de la diversité peut répondre à plusieurs aspects d'insertion socioprofessionnelle des nouveaux arrivants.

Par rapport à l'impact au niveau des entreprises, les pratiques de formation proposées par la gestion de la diversité peuvent faciliter l'atteinte de plusieurs bénéfices. L'un d'entre eux peut être une meilleure rétention des employés. Duermael (2015) mentionne qu'un nombre croissant de recrues issues de l'immigration arrivent avec leur famille. L'auteur suggère que les employeurs doivent apprendre à composer avec cette réalité en offrant des outils de conciliation travail-famille. Inévitablement, le bien-être du conjoint et des enfants est pris en considération au moment où l'employé doit décider s'il veut rester au sein de l'entreprise. Alors, en investissant dans ces outils, l'employeur peut faire pencher la balance vers une réponse définitive.

De plus, l'usage de la gestion de la diversité ethnoculturelle aide l'entreprise à remplir son devoir de responsabilité sociale. En effet, plusieurs pays commencent à ajouter la thématique de l'inclusion sociale dans leurs discours de responsabilité d'entreprise depuis les

dernières décennies. L'entreprise se doit de refléter son environnement. En d'autres termes, il faut qu'elle représente différents groupes dans le personnel employé tout en offrant des possibilités d'emploi à la population qui l'entoure. L'intérêt envers l'inclusion sociale dans le discours de la responsabilité sociale en regards des pratiques de gestion inégalitaires présentent dans les filières de sous-traitances dans les multinationales (Cornet & Warland, 2008; Combemale & Igalens, 2006; Capron & Quairel-Lanoizelee, 2004). C'est ainsi que la non-discrimination apparaît dans plusieurs chartes éthiques et codes de conduite et dans les processus de contrôle de la qualité à travers le monde, notamment le Label SA 8000 et les 8 normes BIT (Gendron, Lapointe & Turcotte, 2003). Tel que mentionné précédemment, le Québec met des règles en place pour que les gestionnaires apprennent à inclure les gens de diverses cultures dans les entreprises dans les années 80, Chicha et Charest (2009) expliquent que le Québec a ajouté un chapitre entier à la Charte des droits de la personne en 1985 obligeant les organisations de plus de plus de 100 employés recevant des subventions et des contrats de plus de 100 000$ ou plus du Gouvernement du Québec doivent avoir une représentation équitable. De plus, le Québec a adopté un programme d'accès à l'égalité et un chapitre en 1998. Alors, bien sûr un des premiers bénéfices d'une entreprise acceptant la diversité est de répondre aux exigences des législations (Chicha & Charest, 2009; Petit, 2009; Robert-Demontrond & Joyeau, 2009; etc.).

Concernant l'impact de la gestion de la diversité ethnoculturelle sur le territoire, ce type de management peut aider la lutte à la pauvreté. Réitérons qu'en introduction de ce mémoire nous avons révélé que le taux de chômage était beaucoup plus élevé chez les personnes immigrantes que les personnes nées au Canada. L'institut de la statistique Québec révèle que le taux de chômage de l'ensemble des immigrants au Canada se chiffre à 10,7% versus 7% pour les personnes nées au Canada (Institut de la statistique Québec, 2015). En 2015, le gouvernement provincial a accordé un budget de 9 millions de dollars pour supporter les initiatives de lutte contre la pauvreté sur le territoire montréalais (Radio-Canada, 2015), terre d'accueil de plusieurs immigrants. L'économiste et stratège, M. Stéfane Marion, explique que le que le Québec doit absolument favoriser l'intégration des immigrants au marché du travail s'il veut maintenir une croissance économique. Il ajoute que dans un contexte de vieillissement, les immigrants représenteront 80% de l'augmentation de la population québécoise dans les années à venir (Lesage, 2015). En outre, plus « que toutes les

autres provinces, Montréal a la chance d'accueillir des immigrants éduqués, car 60% d'entre eux possèdent un diplôme universitaire » (Lesage, 2015, p. 2). Toutefois, les immigrants restent les plus pauvres du pays car les barrières à l'emploi persistent. Les statistiques révèlent qu'un immigrant francophone « a plus de chances de se trouver un emploi à Toronto qu'à Montréal! Le taux de chômage de ces immigrants de langue française atteint 27% à Montréal, tandis qu'il se situe à 14% dans la ville reine » (Lesage, 2015, p.3). Les différents exemples présentés ci-dessus démontrent en quoi la gestion de la diversité ethnoculturelle peut être une IS car elle propose des éléments de solution à la problématique de l'intégration socioprofessionnelle des nouveaux arrivants tant au niveau de l'individu, de l'entreprise et du milieu.

Qui plus est, la littérature révèle aussi des liens entre la gestion de la diversité ethnoculturelle et les deux autres parties importantes dans notre définition de l'IS, soit la participation active et la réponse à long terme. Le Plan d'action gouvernemental pour favoriser la participation de tous à l'essor du Québec 2008-2013 du Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles (MICC) recommande que la gestion de la diversité ethnoculturelle implique la participation active de tous afin de lutter contre l'exclusion socioéconomique des minorités à long terme. Ce plan indique que :

> Dans le monde moderne, l'ouverture au pluralisme et la pleine participation de tous les citoyens sont considérées comme des conditions essentielles de la démocratie et de l'exercice du droit à l'égalité. Elles constituent également des facteurs importants de développement économique, social et culturel. En effet, l'essor du Québec suppose l'utilisation du potentiel humain de tous ses citoyens dans leur diversité (MICC, 2008).

De plus, ce document mentionne que l'intégration en emploi contribue à la participation économique, culturelle et sociale ainsi qu'à l'épanouissement de tous. Une des orientations de ce plan suggère de renouveler les pratiques inclusives afin d'assurer l'accès, le maintien et la progression en emploi des minorités. Pour ce faire, le document gouvernemental propose quatre mesures aux gestionnaires, soit : d'augmenter la représentativité des personnes issues des communautés culturelles et d'autres groupes cibles au sein de l'administration publique; outiller et sensibiliser les patrons afin d'accueillir et de maintenir en emploi une main-d'œuvre diversifiée; développer un réseau de Leaders de la diversité et un forum de dirigeants

engagés à la promotion de la diversité dans les milieux de travail; soutenir la participation économique (MICC, 2008).

La dernière mesure ne peut se réaliser sans l'autonomisation des communautés culturelles. En effet, les moyens d'action recommandés pour la réalisation de celle-ci incitent les gestionnaires à faciliter la prise de pouvoir des personnes de différentes ethnies. Par exemple, les intervenants recommandent de favoriser l'insertion des jeunes des communautés culturelles à l'aide du programme Qualification des jeunes, de conseiller et d'offrir de l'accompagnement aux jeunes Québécois des minorités interculturelles, d'appuyer l'entrepreneuriat au sein des communautés noires, etc. (MICC, 2008). Ainsi, les employeurs et les intervenants doivent faciliter ces démarches, mais la participation du groupe ciblé, soit les personnes issues de diverses communautés ethnoculturelles, s'avère essentielle afin d'assurer la pérennité du projet d'intégration socioprofessionnelle des nouveaux arrivants.

2.2.3. Les défis de la gestion de la diversité ethnoculturelle dans le processus d'intégration des nouveaux arrivants

Néanmoins, la gestion de la diversité ethnoculturelle peut générer quelques problèmes lorsqu'elle n'est pas utilisée dans une optique d'insertion sociale et professionnelle. Davel et Ghadiri (2008) expliquent que la gestion de la diversité culturelle, au-delà des programmes institutionnalisés, est un processus réflexif qui tient compte du contexte dans lequel il s'insère et non une recette à appliquer. En effet, ce type de gestion comporte ses défis. Les auteurs discutent de trois problèmes majeurs : les biais dans le discours sur la diversité; le dilemme entre assimilation et pluralisme culturel; les enjeux politiques de la gestion de la diversité culturelle. Concernant le premier, Davel et Gadhiri (2008) expliquent que la tendance en management est de présenter la diversité comme un phénomène positifs. Toutefois, tel que mentionné par Prasad et Mills (1997), ce discours s'avère naïf car il élimine le regard des ruptures et des conflits qui sont inhérent à un milieu de travail en évolution. Certains auteurs, dont Cox (1991;1993), Kanter (1983), Kossek,

Lobel et Brown (2006), prêchent les bénéfices de ce type de management prônant des arguments de rentabilité, de créativité et d'efficacité. Cependant, une version exclusivement positive de la diversité et de sa gestion peut créer un écart important entre la manière dont les employés la conçoivent et en font l'expérience. Ainsi, Bond et Pyle (1998) suggèrent que la diversité doit être abordée en menant une réflexion sur l'interaction entre les significations que la diversité tient pour les individus (menace ou opportunité), sur la capacité de l'organisation à fournir un soutien face au changement, sur les options et les limites établies par le cadre politique et législatif de l'organisation.

Quant au dilemme de la diversité culturelle, il se réfère à celui des politiques d'intégration des nouveaux arrivants. Ce dilemme soulève les tensions entre l'assimilation et le multiculturalisme. D'un côté, la diversité peut créer une sensation de ressentiments envers les minorités culturelles au sein d'une organisation. Alors que, de l'autre côté, prétendre que la culture majoritaire accepte, valorise et respecte les différences culturelles au lieu de les absorber peu créer des tensions. C'est ici qu'entre en nos deux autres propositions de départ qui indiquent (voir page 18) : 1. Étant donné que les entreprises d'insertion accueillent des personnes avec des problématiques diverses, elles n'ont pas de lignes directrices claires pour savoir comment adapter leurs pratiques aux différences ethnoculturelles des immigrants qui bénéficient de leurs programmes d'insertion; 2) Au sein des entreprises d'insertion il y a davantage de pratiques misent en place pour exposer les immigrants aux réalités sociales et professionnelles québécoises et moins de techniques pour aider les immigrants à conjuguer leurs identités et les attentes des entreprises dans lesquelles ils travailleront une fois que le programme d'insertion sera terminé C'est dans cette optique que nous ne nous intéressons non seulement à savoir si les entreprises utilisent des pratiques de gestion de la diversité ethnoculturelle (à l'aide de notre question de départ), mais aussi aux retombées des pratiques utilisées (avec notre sous-question de départ).

En ce qui a trait au dernier défi identifié par Davel et Ghadiri (2008), la notion de pouvoir est importante a abordée en gestion de la diversité ethnoculturelle. Kozakai (2007) et Zanoni et Janssens (2004) suggèrent que la diversité consiste en une construction sociale, soit une notion développée collectivement et historiquement à travers le langage pour décrire

une population. Ceci dit, les pratiques de la gestion de la diversité dans une organisation dépendent en grande partie de la conception de cette diversité (Zanoni & Janssens, 2004). Ainsi, une conception réduite à des généralisations peut résulter en des stéréotypes ou en une ghettoïsation des individus selon leurs différences. Bien que la gestion de la diversité ethnoculturelle soit supposée atténuer les inégalités, elle peut produire des inégalités dans les relations de pouvoirs (Linnehan & Konrad, 1999; Foldy, 2002).

Essentiellement, la gestion de la diversité ethnoculturelle peut être une IS en prenant la forme d'une réponse à la problématique d'intégration socioprofessionnelle des nouveaux arrivants. Toutefois, ce type de management est, pour reprendre une expression populaire, un couteau à double tranchant. Alors qu'il peut s'avérer un outil de lutte contre les discriminations, les défis présentés par Davel et Gadhiri (2008) révèlent certains effets néfastes. Ainsi, se pose un besoin légitime d'explorer si les entreprises d'insertion, qui ont pour mission l'intégration socioprofessionnelle, possèdent des pratiques de gestion de la diversité ethnoculturelle. Dans une optique de contribution littéraire au domaine de l'IS, nous voulons aussi aborder la question des impacts de ces pratiques sur le processus d'insertion des immigrants.

2.3. Conclusion de la revue de littérature

À la lumière des enjeux d'intégration des nouveaux arrivants, nous croyons que les entreprises d'insertion s'avèrent une solution intéressante car elles consistent en le seul type d'organisation qui a pour mission l'insertion socioprofessionnelle des personnes marginalisées. Le choix d'une étude sur les entreprises d'insertion provient d'un constat : le chômage et l'isolement des personnes immigrantes perdurent. Sachant que la majorité des participants/usagers dans les entreprises d'insertion sont issus de l'immigration, un besoin légitime d'explorer les pratiques de gestion de la diversité ethnoculturelle s'impose. En effet, plus de 80% des participants dans certaines entreprises d'insertion du grand Montréal sont issus de l'immigration.

Face à la problématique d'intégration sociale et professionnelle des nouveaux arrivants au Québec, nous avons proposé que la gestion de la diversité ethnoculturelle au sein

des entreprises d'insertion puisse consister en une IS pour pallier à cet enjeu. Afin de valider cette proposition de départ, il fallait aborder la question de l'IS et de la gestion de la diversité. Dans un premier temps, nous avons compilé et présenté les écrits portant sur les perspectives de l'IS. En effet, l'IS consiste soit en un processus (approche de l'entreprise sociale et l'approche institutionnaliste) et/ou en un résultat (les approches de modernisation des politiques publiques, de l'entrepreneuriat social, de l'école de l'IS et de l'école des recettes marchandes). De plus, dépendant des auteurs, l'IS peut être orientée vers l'entreprise, l'individu et/ou le milieu. En comprenant ces éléments, nous avons développé notre propre définition de l'IS, soit : *Une IS se réfère à une nouvelle organisation, une nouvelle approche, ou encore une transformation de pratiques au sein d'un organisme ou d'une collectivité. Ces changements visent la réponse à des problématiques ou des besoins sociaux à long terme. Cette réponse doit se développer en incluant la participation active des bénéficiaires ciblés. De plus, l'IS doit prendre en considération les impacts qu'elle créée au niveau de l'entreprise, de l'individu et du territoire.*

Dans un deuxième temps, nous avons exposé ce que la littérature mentionnait à propos de la gestion de la diversité ethnoculturelle. En contexte québécois, la vague de « nouvelle immigration » et les problèmes d'insertion sociale et professionnelle de celle-ci, ainsi que le dévoilement de pratiques discriminatoires créé le développement de pratiques de gestion de la diversité, notamment les PAE et les accommodements raisonnables. Des chercheurs ont tenté de définir la gestion de la diversité. Alors que certains la perçoivent sous une logique économique comme un outil de maximisation des profits, d'autres chercheurs possédant une logique sociale la définissent comme un outil de valorisation des différences, de lutte contre les discriminations et d'intégration socioprofessionnelle. Ce type de management contient différentes catégories : le sexe; la nationalité, l'origine nationale (nationalité des ascendants), le groupe ethnique ou le groupe culturel; la religion; le handicap; l'âge; l'orientation sexuelle. Effectivement, ce mémoire s'intéresse davantage à la gestion des individus appartenant à la deuxième catégorie. Cornet et Warland (2008) expliquent que la gestion de la diversité ethnoculturelle se réfère à « *une discipline qui vise à former les personnes pour qu'elles puissent accomplir leurs missions de la façon la plus satisfaisante possible, au sein d'une organisation dont le personnel et la clientèle se regroupent dans différentes cultures* » (2008, p.14). D'ailleurs, la culture peut parfois déterminer le

comportement passé et à venir d'un individu parce que chaque personne apprend à agir en fonction de symboles, de valeurs et d'artefacts véhiculés par les personnes dans son pays d'origine. Ainsi, quelques chercheurs ont exposé des modèles pour comprendre les diverses cultures, dont Hofstede, D'Iribarne, Meyer et Trompenaars et Hampden-Turner.

Cette revue de littérature nous a permis d'identifier certains liens entre l'IS et la gestion de la diversité ethnoculturelle, notamment les impacts sur l'individu, l'entreprise et le milieu, ainsi que la participation active et la réponse à long terme à un problème social. À titre d'exemples, certains outils de la gestion de la diversité ethnoculturelle peuvent pallier à l'enjeu de l'intégration socioprofessionnelle des nouveaux arrivants : la francisation, peut faciliter l'intégration non seulement à la vie économique, mais aussi la vie sociale et culturelle; les formations de conciliation travail-famille peuvent faciliter la rétention d'employés au sein des organisations; le recrutement des employés de diverses cultures permet aux entreprises de répondre à leurs responsabilités sociales; l'intégration et le maintien en emploi peuvent diminuer la pauvreté sur le territoire; etc. Néanmoins, il faut prendre conscience que la gestion de la diversité ethnoculturelle ne facilite pas toujours l'insertion socioprofessionnelle, d'où l'importance de mesurer les impacts des pratiques.

Dans le prochain chapitre, nous développerons un cadre d'analyse en deux parties pour répondre à notre question de départ et notre sous-question. Afin de répondre à notre questionnement de départ (Est-ce que les entreprises d'insertion qui accompagnent des participants/usagers immigrants dans leur parcours d'insertion utilisent des pratiques de gestion de la diversité ethnoculturelle?), nous explorerons le modèle de Cornet et Warland (2008) de la gestion de la diversité. Notre sous-question, (En quoi cette absence ou présence de gestion de la diversité ethnoculturelle influence l'insertion socioprofessionnelle des nouveaux arrivants?), sera analyser en utilisant le modèle de Yin (1994).

Chapitre 3 : Cadre d'analyse

3.1. La gestion de la diversité ethnoculturelle au sein des entreprises d'insertion

Afin de découvrir si les entreprises d'insertion utilisent des pratiques de gestion de la diversité ethnoculturelle, nous avons choisi d'utiliser le modèle proposé par Cornet et Warland (2008) parce que nous croyons qu'il est l'un des plus approprié dans le contexte de notre étude. Alors que certains auteurs se concentrent davantage sur une logique économique ou sur une logique sociale, Cornet et Warland (2008) adressent les défis socioéconomiques tant pour les entreprises que pour les organisations publiques et associatives. Ce modèle est tout à fait pertinent car l'entreprise d'insertion contient un volet économique et social. Économique parce qu'elle se doit de fonctionner comme une réelle entreprise (voir critères de l'entreprise d'insertion à la page 11). Social pour sa mission d'insertion. Ainsi, nous présenterons dans ce chapitre les composantes de ces logiques d'action et les politiques de gestion de la diversité ethnoculturelle qui en découlent. Toutefois, nous ajouterons à ce modèle des approches abordés par Cox et Blake (1991), Dupuis (2013), Adler (1994), Chevrier (2004), Irrmann (2006) et Tréguer-Felten (2013) afin de mieux ancrer notre analyse de l'enjeu de l'intégration socioprofessionnelle des immigrants en contexte d'entreprise d'insertion.

Logique d'action économique

En effet, la logique économique se réfère au *business case* justifiant l'utilisation de la gestion de la diversité comme outil d'amélioration des performances financières et sociales de l'organisation (Cornet & Warland, 2008). Les composantes de cette logique identifiées par Cornet & Warland (2008) impliquent : 1) l'efficacité; 2) l'efficience; 3) le respect des lois et directives; 4) l'image et sa légitimité. En ce qui a trait au premier point, les auteurs se réfèrent à la recherche d'une plus grande efficacité en regard des buts de mission de l'organisation, notamment l'amélioration des produits et/ou le service à la clientèle ou aux usagers. Dans la même veine, Cox et Blake (1991) proposent que la diversité au sein d'une organisation puisse améliorer l'offre des produits et services. Cette amélioration est en partie dû à l'évolution des marchés et à la créativité que génère l'organisation multiculturelle :

> Markets are becoming as diverse as the workforce. Selling goods and services is facilitated by a representational workforce in several ways. First companies with good reputations have correspondingly favorable public relations. Just as people, especially women and racioethnic minorities, may prefer to work for an employer who values diversity, they may also prefer to buy from such organizations (p.49).

De plus, les auteurs expliquent qu'un environnement multiculturel créé une pluralité de perspectives et moins de concentration sur la conformité des normes du passé (Cox & Blake, 1991).

Dans cette optique, nous sommes intéressés à savoir si les directeurs et intervenants utilisent la diversité au sein des entreprises d'insertion pour augmenter l'efficacité et démontrent à leurs participants/usagers qu'ils possèdent des atouts facilitant l'efficacité sur le marché du travail dans lequel ils seront, une fois leurs parcours d'insertion terminé.

Par rapport à l'efficience, la gestion de la diversité sert à optimiser l'usage des processus et des ressources et compétences internes et externes, tel que rendre l'environnement de travail plus motivant et valorisant tout en gardant sa main-d'œuvre (Cornet & Warland, 2008). Cox et Blake (1991) proposent une révision des processus du système de gestion des ressources humaines quant au recrutement, à la formation et le développement, à la promotion et aux compensations et avantages. Les auteurs ajoutent aussi qu'une culture organisationnelle orientée vers la diversité peut créer l'implantation d'un système de valeurs. D'autres auteurs misent sur l'optimisation des processus de communication afin de rendre l'environnement de travail plus efficient. Afin de communiquer de manière optimale entre deux cultures, Chevrier (2004) et Adler (1994), deux chercheures réputées pour leurs apports en gestion des organisations multiculturelles présentent deux versions de la synergie culturelle. La synergie culturelle consiste à « tirer parti de chacune des cultures en présence, en laissant de côté ce qui les opposent pour s'appuyer plutôt sur les éléments plus positifs de chacune d'elles, en vue de créer une dynamique nouvelle » (Dupuis, 2013, p. 51). Les deux modèles de synergie culturelle présentés par les deux auteures comportent chacun trois étapes.

Le modèle de Chevrier (2004) contient les trois étapes suivantes : Déterminer les incompréhensions, incidents critiques, les personnes concernées, les situations et les réactions à l'aide de spécialistes de la médiation interculturelle; confronter les représentations mutuelles concernant ces situations en prenant conscience de son propre système culturel et celui de son interlocuteur lors d'échanges et de discussions en petit groupes; inviter les

participants à définir des solutions en plénière, à les expérimenter, à faire un retour sur l'expérience, puis peaufiner ou modifier plus profondément au besoin (Dupuis, 2013). Ces trois étapes impliquent trois hypothèses. La première suggère que la compréhension des différents univers de sens (ou culture) des membres d'une équipe est nécessaire pour définir un mode de fonctionnement collectif. La deuxième postule que les modes de fonctionnement synergiques peuvent se réaliser entre plusieurs cultures. La dernière propose que ces compromis puissent être facilités par des médiateurs (Chevrier, 2004).

La version d'Adler (1994) comporte les étapes suivantes : décrire la situation en faisant un portrait de la situation et en décelant les hypothèses sous-jacentes de notre culture et de celle de notre interlocuteur; prendre conscience de l'interprétation culturelle en évaluant les recoupements entre cultures et en découvrant les ressemblances et les différences entre les cultures; faire preuve de créativité culturelle en mettant au point des solutions culturellement synergiques, en choisissant une ou plusieurs solutions, en mettant en œuvre la ou les solutions culturellement synergique ainsi qu'en expérimentant et affinant la ou les solutions (Dupuis, 2013). Adler (1994) explique que lors d'une étude qu'elle a menée à Montréal dans les années 1980s portant sur l'influence de la diversité culturelle sur les entreprises, 40 sur 60 conseillers en développement organisationnel ne reconnaissaient pas que la diversité culturelle exerce une influence en entreprise, positives ou négatives. Parmi le un tiers restant, un seul conseiller affirmait que la diversité culturelle créé une influence positive en entreprise. Face à cette insensibilité culturelle, l'auteure déclare qu'il est tout à fait légitime de reconnaître et de voir la culture de ceux qui nous entourent. En effet, lorsque les individus regardent uniquement leurs similitudes, ils ne captent pas les signaux annonçant des problématiques et manquent des opportunités de freiner certains conflits interculturels. Ainsi, Adler (1994) souligne qu'il faut reconnaître les sources de problèmes et d'avantages reliés à la diversité culturelle pour que les membres de diverses cultures s'aident réciproquement (Adler, 1994).

Toutefois, il ne faut pas nier que la communication entre différentes cultures peut s'avérer un exercice complexe dû à certaines difficultés linguistiques. Irmann (2006) mentionne que les linguistes révèlent qu'il y a trois composantes dans une langue, soit la syntaxe, la sémantique et la pragmatique. Il ajoute que lorsque les humains apprennent une

langue, ils ont tendance à apprendre uniquement la syntaxe et la sémantique, ce qui résulte en certaines incompréhensions dans certains contextes. L'auteur présente trois niveaux de communication interculturelle. Le premier consiste à décoder et à échanger, le deuxième à converser et négocier, tandis que le dernier implique la capacité d'influencer, de motiver et de gérer (Irrmann, 2006). Ainsi, même si les nouveaux arrivants apprennent la langue du pays ou de la province où ils s'installent, ils ont des niveaux différents de compréhension de la langue de leur terre d'accueil et ceci complexifie la communication interculturelle.

En suivant ce même ordre d'idée, Tréguer-Felten (2013), identifie quelques problèmes reliés à l'usage d'une langue commune qui n'est pas maîtrisée par tous. En analysant des courriels rassemblés dans diverses multinationales, l'auteur découvre les inconvénients d'utiliser l'anglais comme lingua franca, notamment le déclenchement des jugements de valeurs négatifs lié à l'incompréhension des motivations de l'interlocuteur (Tréguer-Felten, 2013). De plus, Chevrier (2000) soulève que l'anglais est une langue commune pour assurer l'avancement des projets dans une entreprise. Toutefois, l'anglais constitue en un handicap pour certains, car il y a différents accents et l'anglais est souvent utilisé comme avatar de l'anglais d'origine. Ces difficultés mènent à des problèmes au travail, tel que des désaccords reliés à certains documents écrits et un sous-langage déformé. Afin de pallier à ces obstacles, l'auteure recommande l'apprentissage de plusieurs langues (Chevrier, 2000). Tréguer-Felten (2013) présente deux autres solutions pour surmonter les difficultés linguistiques, soit la *commun'action* (unir les locuteurs de cultures et de langues différentes pour déboucher sur l'action) ou la « commun'entente » (reprendre l'idée de la « commun'action » et ajouter une compréhension des motivations de l'interlocuteur d'une autre langue ou d'une autre culture).

Ainsi, nous sommes intéressés à savoir si les entreprises d'insertion optimisent leurs ressources externes ou internes et leurs processus afin de rendre l'espace de travail plus motivant et valorisant. Ceci étant dit, nous voulons savoir si les directeurs et les intervenants facilitent cette optimisation en utilisant des pratiques de gestion de la diversité ethnoculturelle, tels que les processus de gestion des ressources humaines, la synergie culturelle ou la « commun'entente ».

Concernant le respect des lois et des directives nationales, cette composante de la logique d'action économique de la gestion de la diversité vise à éviter la mauvaise réputation et d'éviter les procès pouvant générer des coûts (Cornet & Warland, 2008). Cette composante nous invite à nous intéresser au respect des lois et directives utilisées par les entreprises d'insertion, notamment les PAE, les accommodements raisonnables (voir page 37) et la responsabilité sociale d'entreprise (voir page 47). Effectivement, Cox et Blake (1991) explique qu'étant donné que les organisations deviennent de plus en plus diversifiées, le coût d'une mauvaise intégration des travailleurs augmentera. Ainsi, ceux qui prennent le temps d'intégrer les travailleurs créent un *cost advantadge* et nous voulons découvrir si les entreprises d'insertion respectent ces réglementations.

Finalement, la dernière composante, soit la volonté d'améliorer son image et sa légitimité se réfère à l'objectif de se différencier comme employeur et d'attirer une nouvelle clientèle (Cornet & Warland, 2008). Cox et Blake (1991) affirment que la diversité affecte inévitablement l'acquisition des ressources. En effet, les entreprises développent des réputations comme employeurs pour les femmes et les minorités ethniques car le bassin d'employés ne compte plus seulement que des hommes blancs. Ceux qui seront capables de se créer une bonne réputation face à la diversité dans leurs entreprises réussiront à acquérir et garder leur personnel (Cox & Blake, 1991). Dans cette optique, nous nous demandons si les entreprises d'insertion se servent des groupes d'appartenance de leurs usagers pour valoriser leur image et leur légitimité.

Logique d'action sociale

Bien que l'entreprise d'insertion consiste en une entreprise, elle demeure une initiative coopérative ou à but non lucratif (CEIQ, 2016). Avec sa mission vouée à l'insertion socioprofessionnelle, l'analyse de la logique d'action sociale de la gestion de la diversité s'avère un incontournable dans la réalisation de ce mémoire. Cornet et Warland (2008) mentionnent que la logique d'action sociale se réfère au *social justice case* de l'usage de la gestion de la diversité pour démontrer comment ce type de management peut répondre à des préoccupations d'éthique et de justice sociale. Cette logique ne vise pas le profit. Plutôt, son but consiste à positionner l'organisation comme un acteur responsable vis-à-vis son

environnement. Ainsi, les motivations des employeurs visent à utiliser des politiques de gestion de la diversité pour des motifs d'éthique et des préoccupations de justice sociale tout en ayant un souci d'égalité professionnelle. Pour ce faire, les auteurs proposent deux composantes : 1) la volonté de refléter dans sa main-d'œuvre et dans son environnement; 2) des engagements relatifs à la responsabilité sociale et le développement durable avec des préoccupations relatives à la lutte contre la discrimination, l'exclusion sociale et l'égalité professionnelle (Cornet & Warland, 2008)

En regards à la première composante, le reflet de son environnement s'inspire fortement de théories de la contingence (Cornet & Warland, 2008), un type de théories des organisations développé dans les années 50 (contingence technologique), 60 (contingence structurelle) et 70 (contingence stratégique) (Rouleau, 2011). Rouleau (2011) explique que les théories de la contingence, proviennent de recherches empiriques basées sur une démarche formelle, systémique et comparative. Alors que les théories des organisations reposaient principalement sur des études de cas exploratoires, les « théories de la contingence introduisent les enquêtes statistiques et consacrent le triomphe des analyses quantitatives. Cependant, elles postulent qu'il y a des éléments du contexte qui influencent de manière déterminante les structures et les processus internes de l'organisation » (Rouleau, 2011, p.46). Ces théories reconnaissent le poids contraignant de l'environnement sur les structures, et par le fait même de la performance des organisations (Rouleau, 2011).

En 1960, les travaux sur la contingence structurelle suggèrent des relations causales entre l'environnement, la structure et la performance des entreprises. En 1970, la théorie de la contingence structurelle se fait critiquer de plus en plus en raison de résultats empiriques divergents et de travaux présentant des lacunes empiriques et conceptuelles. La théorie de la contingence structurelle n'implique que les acteurs, dont les gestionnaires, détiennent peu de pouvoir. Child (1972), ainsi que Pfeffer et Salancik (1978), des fervents de la contingence stratégique, dénoncent cette vision. Ils croient plutôt que l'environnement ne constitue pas en une réalité sur laquelle ils n'ont aucun pouvoir (Child, 1972; Pfeffer & Salancik, 1978).

Dans une optique d'adéquation entre l'organisation et son environnement, une politique de gestion de la diversité doit faciliter la représentation équitable de tous les

groupes. En d'autres termes, cette composante de la logique sociale vise une gestion orientée vers l'inclusion (Cornet & Warland, 2008). À cet effet, plusieurs législations ont été adoptées afin de favoriser l'intégration des personnes marginalisées sur le marché du travail québécois, notamment les articles portant sur la représentation équitable de la Charte de droits de la personne et les PAE (Chicha & Charest, 2009). Alors, nous sommes curieux de savoir si les entreprises d'insertion mettent en pratiques des actions concrètes pour inclure les minorités les plus exclues sur leurs territoires ou s'ils reçoivent simplement les références des usagers qui demandent pour des services?

En ce qui a trait à la responsabilité sociale et le développement durable en contexte de logique sociale, il est question de lutte contre la discrimination, contre l'exclusion sociale et pour l'égalité professionnelle. Laufer (2009) propose que de réduire la gestion de la diversité à l'embauche de personnes de diverses cultures peut créer des problèmes, notamment une gestion utilitariste résultant à une la concentration sur la performance financière diminuant l'importance de l'égalité. Dans ce même esprit, Cornet et Warland (2008) révèlent quatre types d'ambigüité pouvant subvenir lorsqu'un débalancement entre la logique économique et la logique sociale se présente : 1) mieux répondre aux attentes de la clientèle peut être un facteur d'exclusion (par exemple, Bataille (1997) explique que certaines compagnies refusent parfois des candidats en raison de leur origine par soucis de satisfaire leurs clients; 2) un risque d'instrumentalisation et de segmentation (miser sur les caractéristiques intrinsèques des individus au lieu des compétences confine ceux-ci à des postes où ils interagissent avec des individus qui les ressemblent sans volonté de donner sa place et sa chance à la diversité); 3) l'homogénéité (une source de stabilité et d'efficacité : Pour plusieurs, un « personnel diversifié et hétérogène signifie plus de complexité, de sources de malentendus, de tensions et de désaccords » (p.61). Comme l'ont démontré certaines études, la diversité peut présenter une source d'innovation, mais elle peut devenir non désirable dans une optique d'assimilation. Aussi, il faut tenir compte qu'il faut gérer la diversité et que la présence de différentes cultures ne veut pas dire automatiquement que la diversité est valorisée); 5) l'embellissement social comme stratégie (rester au stade de belle image, tout en restant avec des systèmes d'actions construits autour de l'inégalité des individus (inégalité de statuts, salaires, etc.) et d'une gestion qui laisse place à la subjectivité, aux stéréotypes et aux représentations).

Ces ambigüités peuvent devenir cruciales lorsqu'il est question du parcours d'insertion socioprofessionnelle d'un nouvel arrivant. Nos deux propositions secondaires de départ sont des exemples d'ambigüités en contexte d'entreprise d'insertion qui peuvent nuire à la mission d'insertion de celles-ci. Rappelons ces deux propositions :

1) La direction et les intervenants présentent peu de distinctions dans leurs pratiques avec les participants/usagers immigrants versus le reste de leurs clientèles; cette uniformité de pratiques d'un participant à l'autre résulte en un manque d'attention aux problématiques spécifiques vécues par les nouveaux arrivants et la perpétuité de leurs difficultés d'insertion sociale et professionnelle au Québec.

2) Au sein des entreprises d'insertion il y a davantage de pratiques misent en place par les coordonnateurs/directeurs de services et les intervenants pour exposer les immigrants aux réalités sociales et professionnelles québécoises et moins de pratiques pour aider les immigrants à conjuguer leurs identités (valeurs, religions, normes apprises dans leurs pays d'origine) et les attentes des entreprises dans lesquelles ils travailleront une fois le programme d'insertion terminé.

Ainsi, nous aimerions découvrir si l'entreprise d'insertion utilise une logique d'action sociale axée sur la responsabilité sociale et le développement durable relatifs aux luttes contre les discriminations, contre l'exclusion sociale et pour l'égalité professionnelle en évitant les ambigüités nommées par Cornet et Warland (2008).

Dans la mesure où les entreprises d'insertion ont un but à la fois social et économique, nous réitérons que le modèle de Cornet et Warland (2008) s'avère le plus pertinent dans le contexte de ce mémoire. En effet, ce modèle en intégrant les logiques d'action économique et sociale permet de faire la jonction entre la mission globale de l'entreprise d'insertion et ses pratiques au quotidien. Le tableau 3.1. consiste en une synthèse des composantes des deux logiques et des questionnements reliés à ces composantes dans le cadre des entreprises d'insertion.

Tableau 3.1.

Synthèse de l'application des composantes des logiques d'action en entreprise d'insertion

Composantes des logiques d'action	**Questionnements reliés aux composantes dans le cadre des entreprises d'insertion**
Efficacité (logique économique)	Les directeurs et les intervenants utilisent-ils la diversité au sein des entreprises d'insertion pour augmenter l'efficacité et démontrer à leurs participants/usagers qu'ils possèdent des atouts facilitant l'efficacité sur le marché du travail dans lequel ils seront, une fois leurs parcours d'insertion terminé?
Efficience (logique économique)	Les entreprises d'insertion optimisent-elles leurs ressources externes ou internes et leurs processus afin de rendre l'espace de travail plus motivant et valorisant?
Respect des lois (logique économique)	Les entreprises d'insertion respectent-elles les législations?
Image et légitimité (logique économique)	Les entreprises d'insertion valorisent-elles les groupes d'appartenance de leurs usagers afin d'embellir leur image et d'établir leur légitimité?
Refléter son environnement (logique sociale)	Les entreprises d'insertion font-elle usage d'actions concrètes pour inclure les minorités les plus exclues sur leurs territoires ou reçoivent-elles simplement les références des usagers qui demandent pour des services?
Responsabilité sociale et développement durable relatifs aux luttes contre les discriminations, l'inégalité professionnelle et l'exclusion sociale (logique sociale)	L'entreprise d'insertion utilise-t-elle une logique d'action sociale axée sur la responsabilité sociale et le développement durable relatifs aux luttes contre les discriminations, contre l'exclusion sociale et pour l'égalité professionnelle en évitant les ambiguïtés signalées par Cornet et Warland (2008) ?

Maintenant que nous avons démontré la pertinence du modèle de Cornet et Warland (2008), nous aborderons la question du déploiement de ces logiques dans des pratiques de gestion de

la diversité. Les pratiques que nous présenterons se réfèrent aux composantes d'une politique de gestion de la diversité suggérées par Cornet et Warland (2008).

Pratiques de gestion de la diversité ethnoculturelle

En effet, Cornet et Warland (2008) proposent 10 pratiques afin de mettre la gestion de la diversité en action : 1) le diagnostic; 2) le plan de diversité; 3) le recrutement et la sélection; 4) l'accueil et la socialisation; 5) les conditions de travail; 6) l'équité et l'égalité salariale; 7) l'évaluation, la mobilité et la gestion des carrières; 8) la sensibilisation et la formation; 9) la culture organisationnelle; 10) la communication. Dans le cadre de notre étude, nous sommes intéressés à explorer la présence ou l'absence des pratiques 1, 2, 4, 8 et 10. Cornet et Warland (2008) expliquent que la pratique 3 implique des méthodes pour vaincre la discrimination dans les processus d'embauche. Étant donné qu'il faut avoir des difficultés à accéder au marché du travail pour devenir un participant dans une entreprise d'insertion (CEIQ, 2015), nous n'aborderons pas cette pratique dans le cadre de notre étude. Les pratiques 5 et 9 ne sont pas très pertinentes dans une optique d'étude concentrée sur les participants d'entreprises d'insertion, car le parcours d'insertion au sein de ces organisations n'est que d'une durée de quelques mois (CEIQ, 2015). Poursuivant ce même raisonnement, la pratique 7 fait référence à des problèmes d'évolution de carrière dans l'organisation quant au phénomène de ségrégation horizontale, aux problèmes de mobilités en lien avec les caractéristiques des emplois, etc. (Cornet & Warland, 2008). Étant donné que la rémunération des participants d'entreprise d'insertion est fixée au salaire minimum ou le salaire de base du secteur d'activité par Emploi-Québec, il s'avère inutile d'aborder la pratique 6 (Emploi-Québec, 2016).

En ce qui a trait aux pratiques qui nous intéressent, nous présenterons leur déploiement et nous chercherons à identifier la présence ou l'absence de celles-ci dans les entreprises d'insertion à l'étude dans ce mémoire. Concernant le diagnostic, Cornet et Warland (2008) recommandent que les organisations possèdent des outils pour évaluer la représentativité statistique des divers groupes-cibles, les processus générant des discriminations directes et indirectes, les opinions/attitudes/représentations des employés concernant les représentations de certains groupes cibles dans l'organisation, ainsi que l'avis

sur les politiques de diversité établies. Quant au plan de la diversité, les auteurs mentionnent qu'il consiste en « un outil pour mettre en œuvre, encourager et stimuler une politique de gestion de la diversité » (Cornet & Warland, 2008, p.94). Au-delà de cibler des intentions, le plan de diversité doit contenir un processus d'évaluation (incluant des indicateurs quantitatif et qualitatif permettant d'étudier le progrès), des personnes responsables des actions dans le plan, des partenariats, un échéancier, ainsi qu'une identification des ressources (financières et autres).

Par rapport à l'accueil et la socialisation, les auteurs suggèrent qu'une intégration réussie implique une valorisation des compétences, des personnes ressources et un processus de plainte (Cornet & Warland, 2008). Cette pratique peut prendre diverses formes, incluant :« une présentation et introduction auprès des nouveaux collègues; […] la réalisation d'une brochure d'accueil qui présente l'organisation, le règlement de travail et les principes de base à respecter dans le travail au quotidien » (Cornet & Warland, 2008, p. 103-104), ainsi que de suivis personnalisés facilitant l'intégration. Ces suivis peuvent se réaliser avec l'aide d'un mentor désigné au nouvel employé (Cornet & Warland, 2008) et/ou le biais de *jobcoaching* en partenariat avec des organismes spécialisés pour l'accompagnement des personnes fragilisées (Flora ASBL, 2004). Nous croyons fortement que les pratiques d'accueil et de socialisation sont cruciales à l'insertion socioprofessionnelle, car tel que mentionné par Cornet et Warland (2008), certains phénomènes discriminatoires bloquant l'intégration socioprofessionnelle des nouveaux arrivants peuvent être observés en lien avec l'accueil dans un collectif de travail :

- Discriminations allusives, harcèlement, racisme, sexisme, homophobie.
- Rétention d'informations, mise à l'écart des flux de relations et d'informations, des réseaux informels.
- Mise à l'épreuve des compétences.
- Mise à l'écart pour certains types de contacts (clients, fournisseurs, etc.)
- Comportements discriminatoires du responsable hiérarchique (affectation, horaire, conditions de travail).
- Absence de réaction ou dénégation du gestionnaire face à des comportements discriminatoires.
- Mise à l'écart des discussions informelles, pendant les repas et les pauses, lors des rencontres sur les lieux de travail ou dehors du lieu de travail.
- Niveau d'exigences plus élevé que pour les autres travailleurs en termes de flexibilité, de quantité de travail à produire, de qualité exigée. (p.103).

La sensibilisation et la formation ne s'appliquent pas uniquement aux personnes appartenant aux groupes cibles, mais aussi au personnel en général. Les personnes les plus vulnérables, en raison de leurs différences, peuvent être accompagnées en apprenant des atouts ou des compétences. La sensibilisation et la formation adressées au personnel visent à connaître et à apprendre de nouveaux comportements et attitudes, ainsi qu'à changer les cadres de références et les représentations qui génèrent des changements et des stéréotypes. Cette pratique peut concerner plusieurs catégories de personnel, dont la direction, les agents en ressources humaines, les responsables des communications, les agents de support, les personnes en contact avec la clientèle et les usagers, etc. Différents types de formation sont possibles en gestion de la diversité, notamment les formations informatives, centrées sur les comportements et les attitudes, axées sur la maîtrise d'outils pour la gestion d'équipes diversifiées. Les formations informatives peuvent aborder des thèmes, tels que les raisons amenant l'organisation à devenir de plus en plus diversifiée, les contraintes légales, la reconnaissance des acquis, l'octroi du permis de travail, des informations reliées aux réalités des travailleurs immigrants, etc. Les formations offertes afin de modifier certains comportements et attitudes invitent les participants à prendre conscience des processus de discriminations (directes et indirectes), des représentations, des stéréotypes, des attitudes, de leurs influences sur les comportements. Le dernier type de formation implique l'exploration d'outils tels que la communication interculturelle, le coaching, le mentorat, le tutorat et la gestion des conflits interpersonnels (Cornet & Warland, 2008).

Finalement, la communication est une composante d'une politique de gestion de la diversité qui mobilise une réflexion par rapport à la formulation des phrases et au choix de mots et images dans les communications internes et externes. La communication favorisant l'intégration de la diversité peut s'instrumentaliser en utilisant des rappels juridiques, des outils pour démontrer les mécanismes de discrimination et les stéréotypes, des témoignages de personnes issues de l'immigration. En outre, dans une logique d'inclusion il peut s'avérer bénéfique de traduire les documents de travail ou d'avoir recours à des médiateurs ou interprètes afin d'améliorer la communication avec les usagers immigrants (Cornet & Warland, 2008).

Ainsi, en plus de nous intéresser aux composantes des logiques d'actions sociales et économiques, nous chercherons à identifier les pratiques de gestion de la diversité ethnoculturelle dans les entreprises d'insertion. Spécifiquement, nous explorerons la présence ou l'absence des pratiques suivantes : les diagnostics, les plans de diversité, les processus d'accueil et de socialisation, la formation et la sensibilisation, la communication. Ce modèle nous permettra de découvrir l'existence ou l'inexistence de la gestion de la diversité. Toutefois, se limiter à cette découverte ne nous permettra pas de savoir si ce type de management répond au besoin de faciliter l'insertion socioprofessionnelle des nouveaux arrivants, si elle est une IS. Alors, nous présenterons le modèle d'études de cas de Yin (1994) afin de découvrir si la gestion de la diversité ethnoculturelle est une réelle IS dans les entreprises d'insertion.

3.2. La gestion de la diversité ethnoculturelle vectrice d'innovation sociale en entreprise d'insertion

Si la définition du concept de l'IS est complexe, il n'en demeure pas moins pour l'élaboration d'identificateurs des effets de l'innovation sociale. En effet, quelques défis dans l'analyse des pratiques innovantes socialement existent: peu de développement dans la littérature concernant les indicateurs des effets de l'IS; les pratiques d'évaluation des impacts axés sur des indicateurs qualitatifs sont limités quant à la généralisation des résultats parce que les effets intangibles de l'IS sont difficilement quantifiables; le manque d'uniformité dans les méthodes d'évaluation de l'IS en raison de la diversité des champs d'application et la variété des outils de mesures d'impacts disponibles; un faible consensus par rapport aux outils de mesures des effets sociaux comparativement aux impacts économiques; la création d'un lien causal entre les changements sociaux et les IS développées renferme un processus complexe; etc. (Antadze & Westley, 2010; Commission européenne, 2011; Ruebottom, 2011; Binhas, Saucier & Bouchard, 2005; Gadrey, 2006; Clark, Good & Simmonds, 2008; Bouchard, Bourque & Lévesque, 2000; Mulgan, 2010; Bacon, Brophy, Mguni Mulgan & Shandro, 2010).

Nonobstant, le RQIS (2014) a tenté d'orienter la recherche dans le domaine de l'IS en créant le *Guide pour développer vos indicateurs d'innovation sociale*. Cet ouvrage

recommande quatre options aux personnes intéressées par les effets de l'IS: 1) un portrait statistique; 2) l'estimation des impacts économiques; 3) l'évaluation de projet; 4) les études de cas (RQIS, 2014). Étant donné que notre sous-question veut explorer les effets de la gestion de la diversité ethnoculturelle sur l'insertion socioprofessionnelle des nouveaux arrivants, nous avons opté pour les recommandations du RQIS (2014) dans le cadre de ce mémoire. La démarche du portrait statistique peut servir à comparer des contextes afin de demander des subventions pour une IS ou à influencer des politiques publiques (RQIS, 2014). Cette option n'est pas très appropriée pour notre étude parce que notre but est de découvrir des impacts de pratiques. En regard à l'estimation des impacts économiques, elle vise la démonstration de la rentabilité d'une pratique innovante ou les avantages du financement de l'IS (RQIS, 2014). Cependant, nous nous intéressons à l'intégration, non seulement au plan économique, mais dans toute sa complexité au sens de la TCRI (Rappel de la définition, voir page 7).

L'évaluation de projets, s'utilise à des fins d'ajustements dans la gestion du processus d'IS ou de promotion de l'utilité sociale de l'IS en question (RQIS, 2014). Bien qu'intéressante, cette démarche est très rigoureuse et intrusive pour les organisations. Par exemple, le *Developmental Evaluation*, un modèle d'évaluation de l'IS créé par Patton (2010) est très intéressant car il consiste en « an approach to evaluation that is grounded in systems thinking and supports innovation by collecting and analyzing real time data in ways that lead to informed and ongoing decision making as part of the design development, and implementation process » (In Preskill, Beer, Cawley & Long, 2012, p. 5). Cette démarche implique un processus d'apprentissage continu, ainsi qu'une grande implication de l'évaluateur développemental, notamment la facilitation de groupes d'apprentissage et de conversations délicates, l'observation des dynamiques de pouvoirs et interpersonnelles (Preskill & Beer, 2012). Compte tenu des limites temporelles et financières de notre étude, nous préférons nous engager dans un processus moins intrusif.

En effet, les études de cas s'avèrent l'option idéale pour notre étude, non seulement en raison d'une élimination des autres alternatives proposées par le RQIS (2014), mais aussi pour leur légitimité dans le domaine de l'IS. Le CRISES (2016) affirme que :

> La recherche sur les innovations sociales est principalement réalisée par le biais d'études de cas. Ceci s'explique par le caractère unique des innovations, du moins à leur émergence, et par le fait que le concept d'innovation sociale demeure encore faiblement codifié (p.17).

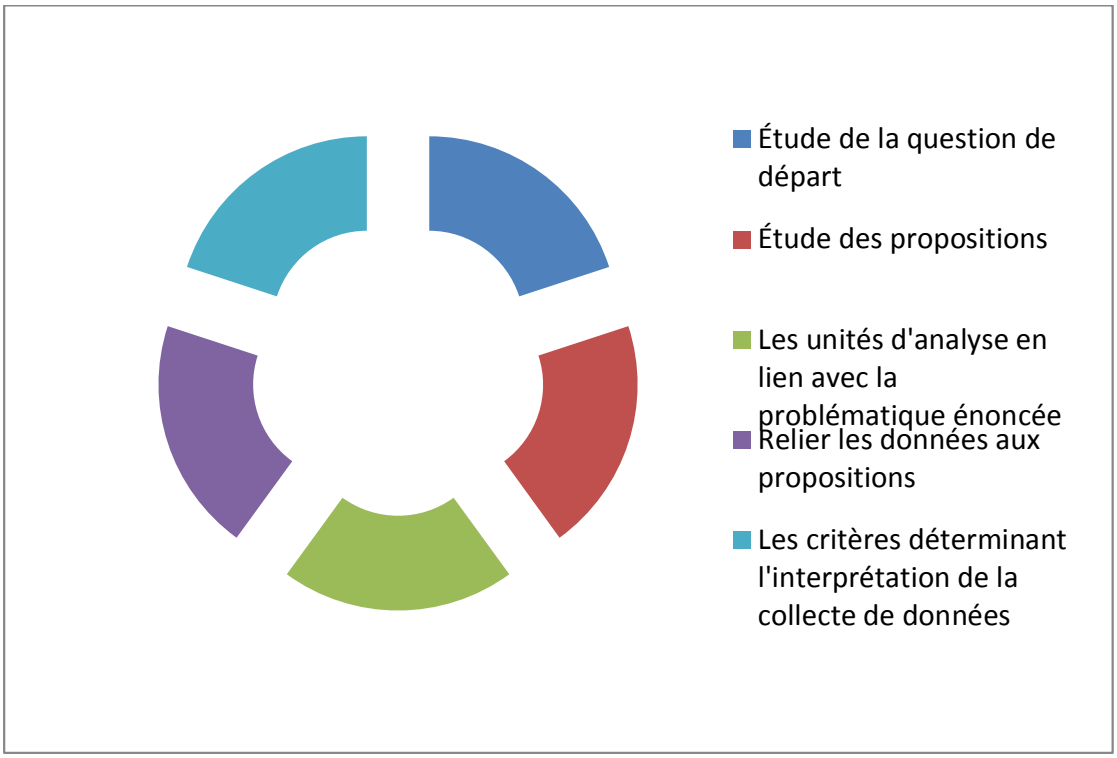
De plus, Yin (1994) mentionne que les études de cas consistent en la méthode à privilégier lorsque l'étude se concentre sur un événement contemporain, la recherche ne requiert pas le contrôle des comportements et la question de recherche commence par les mots comment ou pourquoi. Notre sous-question ne commence pas littéralement par comment. Toutefois, nous pourrions facilement la reformuler ainsi : Comment la présence ou l'absence de pratiques de gestion de la diversité ethnoculturelle peut influencer l'insertion socioprofessionnelle des nouveaux arrivants?

Outre cela, les études de cas possèdent des avantages importants. Barry et Roux (2013) affirment que cette technique d'analyse permet aux chercheurs d'inclure toutes les données qu'ils jugent pertinentes. D'ailleurs, les études de cas offrent la possibilité d'examiner certains phénomènes plus en profondeur que d'autres méthodes. Elles peuvent dévoiler des influences, telles que les répercussions des politiques locales, des comportements et des changements sociaux (Barry & Roux, 2013). Saint-Pierre (1993) mentionne que les études de cas facilitent la compréhension des perceptions des différents acteurs concernés. Elles permettent également de traiter des variables apparues pendant l'étude suite à la collecte de données. Finalement, les études de cas ressortent un des meilleurs moyens pour comprendre, informer et améliorer les pratiques éducatives (Saint-Pierre, 1993).

D'après Yin (1994), la production d'études de cas comporte cinq composantes que nous appliquerons à notre étude en complément au modèle de Cornet et Warland (2008) présenté ci-dessus : 1) l'étude des questions de départ; 2) l'étude des propositions en lien avec les questions de départ; 3) les unités d'analyse en lien avec la problématique énoncée; 4) relier les données aux propositions; 5) les critères déterminant l'interprétation de la collecte de données.

Figure 3.1

Les composantes d'une étude de cas (Yin, 1994)



Source : Inspiré des composantes d'une étude de cas dans Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods.* Beverly Hills: Sage Publishing.

Rappelons que l'objectif de nos questions de départ vise à explorer les pratiques de gestion de la diversité ethnoculturelle dans les entreprises d'insertion et pour ensuite comprendre les effets de la présence/absence de celles-ci sur l'insertion socioprofessionnelle des immigrants sur le marché du travail. Rappelons que nos trois propositions mentionnent que : la gestion de la diversité ethnoculturelle dans les entreprises d'insertion consiste en une IS pour répondre à l'enjeu d'intégration des nouveaux arrivants; qu'il n'y a pas de lignes directrices au sein des entreprises d'insertion pour adapter leurs pratiques aux travailleurs immigrants et de distinction de pratiques avec les autres participants; qu'il y a davantage de pratiques misent en place par les coordonnateurs/directeurs de services et les intervenants pour exposer les immigrants aux réalités sociales et professionnelles québécoises et moins de pratiques pour aider les immigrants à conjuguer leurs identités (valeurs, religions, normes apprises dans leurs pays d'origine) et les attentes des entreprises dans lesquelles ils

travailleront une fois le programme d'insertion terminé. Les unités de mesures choisies sont les composantes des logiques d'action économique et sociale et les pratiques de gestion de la diversité suggérées par le modèle de Cornet et Warland (2008). Les deux dernières composantes (établir les liens entre les données et les propositions et définir les critères déterminant l'interprétation de la collecte de données), seront construites en fonction de nos résultats.

Ceci dit, le cadre d'analyse pour ce mémoire est divisé en deux sections. Dans la première, le modèle de Cornet et Warland (2008) est appliqué afin d'identifier les composantes des logiques d'action sociales et économiques et les politiques de gestion de la diversité pertinentes pour notre étude. Dans la deuxième nous présenterons des études de cas dans l'optique de découvrir en quoi l'absence ou la présence des pratiques de gestion de la diversité jouent un rôle dans l'intégration sociale et professionnelle des immigrants dans le monde du travail québécois. Dans le chapitre suivant, nous aborderons la méthodologie qui nous permettra d'instrumentaliser le cadre d'analyse suggéré.

Chapitre 4 : Méthodologie

Afin de mettre en application le cadre d'analyse présenté dans le chapitre précédent, nous avons effectué une étude qualitative. La réalisation de celle-ci implique le développement de critères d'échantillonnage, vingt entretiens semi-dirigés, la rédaction de verbatim, un exercice de catégorisation et la production d'études de cas. Ce chapitre illustre les détails de cette procédure méthodologique.

4.1. Le terrain

Notre recherche se concentre sur les entreprises d'insertion de la ville de Montréal parce qu'elle contient la concentration la plus importante de personnes immigrante au Québec. En effet, 74,6 % des nouveaux arrivants du Québec admis entre 2004 à 2013 résident la métropole en janvier 2015 (MIDI, 2015). De plus, 73% des immigrants admis au cours du premier trimestre de l'année 2016 mentionnent avoir l'intention de s'établir à Montréal (MIDI, 2016). Cette ville multiethnique contient 19 entreprises d'insertion respectant les sept

critères du Collectif des entreprises d'insertion du Québec (CEIQ, 2016). Ainsi, notre population contient 19 entreprises d'insertion. Dans une optique de meilleure représentation possible, notre échantillon se compose de quatre entreprises d'insertion réparties au cœur de quatre quartiers multiculturels de la Ville (par soucis d'anonymat, nous ne nommerons pas le quartier ni le secteur de Montréal où elles se situent). Ce nombre représente 21% des entreprises d'insertion de la métropole (4/19=0.21052632). Deux des quatre entreprises d'insertion nous ont été référé par un contact et les deux autres ont été choisies aléatoirement. Initialement, notre contact nous a dirigés vers trois entreprises d'insertion. Cependant, une des trois entreprises d'insertion n'a jamais retourné nos trois appels. Se basant sur une démarche totalement volontaire, nous n'avons pas insisté.

Qui plus est, les secteurs d'activités de celles-ci sont les suivants : la restauration et le service traiteur, l'entretien ménager, l'aide alimentaire et la restauration, ainsi que la friperie. Cherchant à illustrer un portrait global de la gestion de la diversité ethnoculturelle, nous avons décidé de réaliser nos entretiens semi-dirigés auprès du directeur ou coordonnateur, d'un intervenant et de deux à quatre participants (rappel : voir la définition d'un participant en entreprise d'insertion à la page 12) pour chacune des entreprises d'insertion à l'étude. Les entretiens avec la direction et les intervenants nous permettent de comprendre la philosophie derrière les pratiques utilisées. En outre, nous croyons que les entretiens avec les participants sont essentiels afin de mieux observer les retombées du parcours d'insertion offert dans ces quatre endroits.

La première prise de contact avec chaque organisation s'est effectuée en s'adressant par téléphone au directeur ou coordonnateur de chaque entreprise d'insertion (voir le canevas des appels à l'Annexe B). Cet appel introduisait des explications du projet de recherche et de la démarche. Quelques minutes après l'appel, nous avons envoyé systématiquement un courriel incluant le rappel du but de l'étude, la procédure à suivre, les critères de sélection et la portée de l'implication de l'organisme (voir le courriel envoyé à l'Annexe C). Afin d'éviter des problèmes coercitifs, la procédure à suivre invite les directeurs et coordonnateurs à nous fournir une liste d'intervenants et de participants voulant participer à notre étude que nous pouvions piger. Voici les critères de sélection transmis par courrier électronique aux directions ou équipes de coordination :

1. Les répondants doivent avoir un consentement informé pour participer à l'étude. Cela dit, ils doivent être informés du but de l'étude et ne doivent pas être forcés d'y répondre.

2. Les répondants entrant dans la catégorie « participants » doivent être tous des personnes issues de l'immigration de première génération. Toutefois, il n'y aura pas de critères d'inclusion ou d'exclusion des personnes dépendant du nombre d'années vécues au Québec. Le but est de sonder des personnes ayant émigré de leurs pays natals. Les immigrants de deuxième génération et de toute génération subséquente ont des réalités plus complexes que les cadres théoriques utilisés dans le cadre d'analyse de ce mémoire ne pourront sûrement pas étudier en profondeur.

3. Les répondants entrant dans les catégories « directeurs/coordonnateurs de services » et « intervenants sociaux/psychosociaux » doivent avoir été témoin d'un processus complet de programme d'insertion afin d'avoir assez d'information pour répondre aux questions. Étant donné que les programmes d'insertion accrédités par le Collectif des entreprises d'insertion du Québec sont en moyenne 26 semaines, les membres de la direction ou intervenant ayant moins de 6 mois en poste ne seront pas interrogés. Ce critère est établi dans l'optique d'obtenir des données plus riches pour cette étude.

4. Tous les répondants doivent être âgé de 18 ans et plus.

Finalement, la section portant sur l'implication de l'organisation rappelle que notre mémoire sera publié. Ce courriel était accompagné d'une pièce jointe contenant un formulaire d'autorisation de recherche en organisation (voir ce formulaire à l'Annexe D). Le formulaire a été signé et donné par la direction de chaque organisme à l'étude.

4.2. La démarche méthodologique

Les entretiens

Effectivement, vingt répondants ont été interrogés. La répartition des gens rencontrés pour la réalisation des entretiens semi-dirigés est la suivante : un directeur général, un intervenant et deux participants pour la première entreprise d'insertion; un directeur général,

un intervenant et trois participants pour la deuxième; un directeur général, une intervenante et quatre participantes pour la troisième; une coordonnatrice, une intervenante et trois participantes pour la quatrième. Le nombre de participants (entre deux à quatre par organisation) a été décidé en fonction des possibilités offertes par les entreprises d'insertion. Chaque entretien commençait par une explication ou un rappel du but de l'étude et la remise d'un formulaire de consentement d'entrevue (voir Annexe E). Une partie de ce formulaire demandait au répondant s'il accepte ou non d'être enregistré avec notre magnétophone. Une seule répondante a refusé l'enregistrement[5]. La durée des entretiens se limitait entre 30 minutes et 1 heure par personne (voir les guides d'entretien à l'Annexe F). Nos entretiens s'adressaient à des participants provenant de divers pays, notamment des personnes d'origine afghane, libanaise, camerounaise, béninoise, haïtienne, ivoirienne, marocaine, tunisienne, burundaise et congolaise.

Certainement, l'entrevue semi-dirigé consiste en l'approche de collecte de données la plus efficace dans le cadre de notre étude. Keats (2000) affirme que les entretiens semi-dirigés sont à favoriser lorsque l'objet de l'étude requiert l'expertise de personnes très ciblées ou de personnes qui possèdent un rapport problématique avec l'écriture. Dans le contexte de notre étude, l'expérience des répondants nous a fourni des données riches pour répondre à nos questions de départ. De plus, l'accès à certaines informations serait limité parce que ce ne sont pas tous les participants qui peuvent écrire en français ou en anglais. Dans la même veine, Spradley (1979) ainsi que Fontana et Frey (1994) mentionnent que l'entretien semi-dirigé facilite l'accessibilité aux données complexes. Évidemment, notre question de départ et sa sous-question évoquent un sujet complexe touchant à la gestion de la diversité ethnoculturelle et l'IS dans un type d'organisation particulier. Une autre justification à cette démarche est le désir d'apprendre et d'organiser les pensées des interlocuteurs. Avec les entretiens semi-dirigés, « Le sens que les acteurs sociaux donnent à la réalité est privilégiée et la recherche s'inscrit dans une dynamique de co-construction de sens qui s'établit entre les interlocuteurs » (Savoie-Zajc, 2006, p. 293).

[5] Toutes les personnes interrogées se sont fait demander si elles acceptaient de se faire enregistrer avec notre magnétophone. Une seule répondante a refusé. Après quelques minutes d'entretien, cette répondante ne semblait plus confortable. Alors, le contenu de cet entretien à été rejeté afin de respecter une démarche totalement volontaire et consentante.

L'analyse

Une fois les vingt entretiens terminés, nous avons produit une retranscription intégrale de chaque entrevue. D'ailleurs, Campenhoudt et Quivy (2011) suggèrent cette méthode pour diminuer les chances d'omissions rapides d'information qui sont considérées intéressantes à priori. Chaque verbatim équivaut à environ une dizaine de pages à simple interligne, pour un total de 190 pages. La procédure choisie pour l'analyse de ces données consiste en une technique de conceptualisation et de codage sélectif. Neuman et Robson (2012) expliquent que les personnes qui réalisent des recherches qualitatives créent de nouveaux concepts ou s'approprient des concepts émergents des données. En effet, les auteurs mentionnent que les chercheurs qualitatifs organisent les données recueillies en catégories basées sur des thèmes, des concepts ou d'autres fonctionnalités similaires. Ainsi, le chercheur développe de nouveaux concepts, formule des définitions conceptuelles et examine les relations entre les concepts (Neuman & Robson, 2012). Dans le cadre de notre étude, nous appliquons les unités de mesures du modèle de Cornet et Warland (2008) en repérant les logiques d'action économique et sociale et les pratiques de gestion de la diversité. Ces pratiques deviendront des indicateurs de la présence de la gestion de la diversité ethnoculturelle dans les entreprises d'insertion pour découvrir des concepts offrant des éléments de réponse à nos questions de départ.

Ce travail de catégorisation et de conceptualisation s'est réalisé en quatre étapes. Dans un premier temps, nous avons lu les verbatim en utilisant des surligneurs de différentes couleurs pour repérer nos indicateurs suggérés dans notre cadre d'analyse : bleu pâle pour les composantes de la logique d'action économique, rose pour la logique d'action sociale, vert pour la pratique de diagnostic, mauve pour la pratique de plan de la diversité, jaune pour la pratique d'accueil et de socialisation, orange pour la pratique de sensibilisation et de formation, bleu foncé pour la pratique de communication. De plus, nous avons encadré en rouge les défis ou problématiques dévoilés lors des rencontres. Cette démarche s'appuie sur les recommandations de Campenhoudt et Quivy (2011) qui proposent plusieurs façons d'organiser l'information une fois la retranscription terminée. Une de celles-ci est le soulignement des principes recherchés.

La deuxième étape consiste en la création d'un tableau pour chaque entretien semi-dirigé. Chaque tableau comporte deux colonnes et treize rangées. La colonne de gauche contient les catégories d'information à analyser et la colonne de droite révèle les parties de verbatim identifiées en lien avec les catégories d'information à analyser. La première rangée indique le contenu des colonnes et les douze rangées consécutives présentent les catégories d'information suivantes : la logique d'action économique; la logique d'action sociale; le diagnostic; l'accueil et la socialisation; la sensibilisation et la formation; la communication; la première proposition; la deuxième proposition; la troisième propositions; les problématiques identifiées; les autres informations pertinentes. La production de ces tableaux s'est réalisée en 68 pages.

Alors que les deux premières étapes s'avèrent une démarche de codage ouvert, les deux autres étapes sont guidées par une démarche de codage axial. Le codage ouvert se réfère à « A first coding of qualitative data in which a researcher examines the data to condense them into preliminary analytical categories or codes for analyzing the data » (Neuman & Robson, 2012, p. 316). Ces deux étapes, ancrées dans le processus de catégorisation ne nous ont pas permis de clairement présenter et analyser les liens entre les données et les questions de départ. Le codage axial nous offre la possibilité de découvrir ces liens. Le codage axial se définit comme « A second coding of qualitative data after open coding. The researcher organizes the codes, develops links among them, and discovers key analytical categories » (Neuman & Robson, 2012, p. 317). Ainsi, notre troisième étape repose sur le développement d'études de cas avec la démarche proposée par Yin (1994) Pour identifier les interlocuteurs lors des entretiens, nous avons opté pour un système codifié où EI= Entreprise d'insertion. DG=Directeur général. C=Coordonnateur. I=Intervenant. P=Participant. L'identification du répondant se présentera de cette façon : EI, le numéro de l'entreprise d'insertion étudiée, titre de la personne (DG, C, I ou P). Chaque étude de cas se termine par une conclusion qui a facilité la réalisation d'une analyse transversale des quatre études de cas. L'analyse transversale dévoile les concepts principaux offrant des éléments de réponse à nos questions de départ. Nous présenterons nos résultats et notre analyse dans le chapitre suivant.

Chapitre 5 : Présentation de résultats et analyse des données

5.1. Étude de cas #1

Encadré 5.1.

Entreprise d'insertion #1

- Secteur d'activité : Restauration, traiteur
- Année de création : 1998.
- Nombre d'employés permanents: 14
- Critère(s) d'admissibilité des participants (en plus de vivre en situation d'exclusion) : Personne âgée de 16 à 25 ans
- Nombre de participants par année: 32
- Taux de placement :N/D
- Type de recrutement des participants: entrée continue
- Pourcentage de personnes immigrantes dans la dernière année: N/D

L'entreprise d'insertion #1 œuvre auprès des jeunes âgées entre 16 et 25 ans dans le secteur d'activité de la restauration et du service traiteur. Cette organisation est née d'une initiative d'un organisme communautaire qui avait mis en place un bureau de recherche d'emploi conçu pour aider les jeunes décrocheurs sans emploi. Cet organisme, précurseur des centres locaux d'emploi, leur permettait de savoir comment rédiger un curriculum vitae, comment se présenter en entrevue, etc. Cet organisme s'est rapidement rendu compte que ces jeunes avaient de la difficulté à se trouver un emploi, soit parce qu'ils manquaient d'expérience pour justifier leur embauche, soit ils n'arrivaient pas à se maintenir en emploi parce qu'ils n'avaient pas de savoir-être ou de savoir-faire. Pour répondre à ce besoin, cet organisme a créé l'entreprise d'insertion #1 en 1998.

L'entreprise d'insertion #1 possède une équipe d'intervenants et de formateurs dédiés à l'inclusion socioprofessionnelle des jeunes en difficulté, notamment des problématiques d'exclusion en lien avec le parcours migratoire, la toxicomanie, un parcours ardu en centre jeunesse ou le décrochage scolaire. Ainsi, les défis d'intégration des participants varient énormément d'une personne à l'autre. Néanmoins, sensibles aux différentes réalités des participants, le directeur général et les intervenants semblent tenir compte de la diversité

ethnoculturelle et intervenir de manière positive pour gérer cette différence sans pour autant avoir implanté consciemment des pratiques de gestion de la diversité ethnoculturelle.

Logique d'action économique et sociale

Rappelons que nous utilisons le modèle de Cornet et Warland (2008) comme guide d'analyse pour identifier la présence de pratiques de gestion de la diversité ethnoculturelle. Avant de les identifier, Cornet et Warland (2008) nous expliquent que les portes d'entrée des pratiques de gestion de la diversité sont soit la logique d'action économique ou la logique d'action sociale. Chacune de ces logiques contient des composantes expliquant les objectifs ou réalisations que génèrent certaines actions. Les composantes de la logique d'action économique impliquent l'efficience, l'efficacité, le respect des lois et la légitimité ainsi que l'image et la légitimité (voir la page 62 et 63 pour un rappel du tableau de synthèse de l'application des composantes des logiques d'action aux entreprises d'insertion).

En ce qui a trait à l'efficacité, le directeur général et ses employés travaillent continuellement dans une optique de valorisation du participant. En effet, lorsque nous demandons au directeur général de nous expliquer la mission première de son organisme, il répond avec une vision très centrée sur la valorisation de l'individu :

> C'est vraiment l'insertion socioprofessionnelle des jeunes de 16 à 25 ans. C'est ça, c'est surtout ça. Notre premier but c'est pas d'en faire les meilleurs cuisiniers du monde, ce qu'on veut c'est vraiment d'en faire des jeunes qui ont vraiment un pouvoir sur leurs vies. En fait, c'est essentiellement ça. Après ça, qu'ils soient des cuisiniers, qu'ils décident de revenir à l'école pour être plombiers ou poursuivre des études supérieures ou autres choses. Eum, c'est ton plan de vie, c'est ton plan de match, nous on est là pour t'accompagner pour que tu saches t'es qui, t'aider à reprendre le contrôle sur des aspects de ta vie que, sur lesquelles t'avaient abandonné le contrôle où que t'avais jamais compris que t'avais le contrôle dessus. À partir du moment où ça c'est fait, si on arrive en six mois à juste te faire prendre conscience que t'as une valeur, que t'as un rôle à jouer, le reste va se faire. On va continuer à te soutenir, on va continuer à t'aider. On a un minimum de 2 ans de suivi post-parcours à assurer, mais on les inscrits à vie (EI1DG).

Cette conscientisation à la valeur de chacun se traduit par la présence de modèles pour les participants immigrants dans cette organisation. Bien que la majorité des employés soient

québécois (10 employés sur 14), le personnel de couleur devient une source d'inspiration pour les participants immigrants. D'ailleurs, l'intervenant nous partage un bon exemple à cet effet :

> Le Chef exécutif, (son nom), c'est un Mexicain et les jeunes immigrants qui arrivent en formation, ils se rendent compte que j'ai 4 cuisiniers-formateurs blancs et j'ai un chef qui est un putain de Mexicain, c'est vraiment comme ça qu'il parle de lui. Pis, il va volontairement parler de situations, de son expérience d'immigrant et qui va leur dire ben toi tu vas vivre de la discrimination parce que moi j'en ai vécu, pis va falloir que tu pédales deux fois plus dans l'œil d'un Québécois, pis il le dit, c'est possible, moi je l'ai fait, pis les jeunes ils trippent quand il dit ça, c'est très inspirant. Pis dans les pauses, il va souvent blaguer de préjugés : ah ben vous les Haïtiens, vous devez bien danser. On nie pas les différences, on les souligne pis on essaie de vivre avec (EI1I)

En utilisant des modèles immigrants de réussite, l'entreprise d'insertion #1 démontre à leurs participants qu'ils peuvent eux aussi réussir à s'intégrer. De plus, les participants accèdent à des conseils judicieux de personnes ayant vécu le même parcours qu'eux. Ainsi, la diversité contribue à l'optimisation des services rendus aux usagers du parcours d'insertion.

Quant à elle, la composante d'efficience est présente dans le volet social de l'entreprise d'insertion #1, sans être pour autant exploitée dans les processus de production. Au niveau du volet social, la diversité au sein de l'entreprise d'insertion #1 profite au développement des usagers. En utilisant leur relation de travail pour aborder la question de la discrimination ou en réalisant des activités de rapprochement interculturel, l'entreprise d'insertion #1 rend l'environnement de travail encore plus motivant et valorisant malgré les barrières culturelles.

Effectivement, l'entreprise d'insertion #1 essaie de pallier aux discriminations en aidant les personnes immigrantes à prendre conscience de leur valeur tout en les informant des préjugés et du regard des autres qu'ils peuvent rencontrer sur le marché du travail. Par exemple, lorsqu'il parle du racisme vécu par certaines femmes portant le voile, l'intervenant dit :

> Ben moi, j'accueille l'habit avec plaisir, quelqu'un qui porte le voile, c'est extrêmement propre, il y a aucun cheveu qui tombent, mais j'essaie pendant leurs parcours, j'essaie de leur dire, parce qu'ils vivent le racisme au quotidien, ils vivent le regard au quotidien. De mon point de vue, c'est la

> communauté la plus stigmatisée depuis 15 ans et on sait pourquoi. Donc, c'est des experts de la stigmatisation. Des fois, ils sont peut-être un peu trop campés sur une position de se dire tout le monde est racisme. J'essaie de les ramener à un pourquoi les gens sont comme ça, pourquoi ils portent un jugement qui catégorise comme ça. Après ça, il y a toujours les valeurs de l'intervenant. Je suis quelqu'un de très ouvert, mais j'essaie peut-être de les amener à la sensibilisation, à faut que tu t'attendes à te faire juger si tu as un voile sur la tête. Si tu veux changer le regard des autres, toi tout seul, tu ne pourras pas. Si tu veux, vas t'impliquer dans des mouvements, va manifester, implique toi, mais coupe surtout pas les ponts avec les autres communautés, c'est comme ça que les mentalités évoluent. Les mentalités peuvent changer, une personne à la fois (EI1I).

> J'essaie de les sensibiliser aux dynamiques de discrimination, mais tu peux jamais contrôler qu'est-ce que quelqu'un a dans sa tête. La seule chose que tu peux contrôler c'est l'image que tu projettes. J'essaie de parler des différents niveaux de discriminations, des différents niveaux de racisme. (EI1I).

Alors, un travail sur les perceptions et sur l'image projetée s'effectue. La personne peut comprendre comment son nouvel environnement la perçoit. Elle apprend aussi qu'elle peut conserver une partie de son identité. Toutefois, elle est informée des répercussions de certains aspects de son identité, telles que la religion.

Concernant le rapprochement interculturel, n'hésitant pas à discuter ouvertement de la problématique constante de cliques culturelles qui se forment sur les plateaux de travail. L'intervenant, comptant plus de 17 ans d'expérience avec cette clientèle, nous partage ses pratiques pour aider les personnes issues de communautés culturelles à mieux s'intégrer :

> À partir du moment qu'on est différent, l'être humain à tendance à caractériser, à vouloir mettre tout le monde dans des petites boîtes, pis les petites boîtes de chacun sont toutes différentes. Pis dès l'instant qu'on sait que le cerveau de l'être humain catégorise qu'est-ce que toi tu peux faire pour éviter toi de te faire mettre dans une petite boîte trop facilement en se basant sur ta culture?

> Je parle d'Anthony Kavanagh qui a un accent québécois que ah, lui, c'est correct, il est cool. Fait que, il faut aller vers l'autre, pis si toi tu parles créole à ta job, pis dès qu'il y a une pause tu fais que la personne peut se dire ben moi je connais pas le créole, j'ai peut-être pas le goût de venir te parler. Fait que on parle de quand tu arrives au travail est-ce que la première chose que tu veux que le monde voit c'est la différence ou c'est autre chose? T'es tu une jeune femme haïtienne en premier ou tu es une cuisinière qui veut faire partie de mon équipe? Qui est une maman? Tu es plus qu'une Haïtienne là, tu es peut-être une maman monoparentale. T'es peut-être une passionnée de vélo? De

> cuisine créole? Ça c'est toutes des choses qui rapprochent le monde plutôt que de les diviser. On parle de ça (EI1I).

En plus des remarques stratégiques pour inciter le rapprochement interculturel, l'entreprise d'insertion #1 utilise la diversité des participants dans le cadre d'un atelier de développement personnel et social sur la thématique de la discrimination. Cet atelier créé des discussions intéressantes confrontant les jeunes aux perceptions et apprennent à déconstruire leurs propres préjugés. En outre, l'intervenant organise des chasses aux trésors pour inciter les jeunes à sortir de leur quartier qui est parfois ghettoïsé et qui les limitent à la prise de contact avec des personnes du même groupe culturel. Cette activité permet à l'intervenant d'apprendre aux participants à explorer la ville de Montréal et les possibilités pour la recherche d'emploi ou de retour aux études. En effet, un participant d'origine haïtienne révèle qu'il était resté enfermé dans son quartier depuis son arrivée au Québec et ces déplacements lui ont valu l'élargissement de son réseau en rencontrant plusieurs personnes. Ainsi, il a pu décrocher un poste à titre d'assistant-gérant dans un restaurant et de s'inscrire en soins infirmiers à l'Université de Montréal.

Au plan du volet économique, cette organisation ne semble pas se servir des divers profils multiethniques de son personnel permanent et en formation pour augmenter l'efficience de la production. Au contraire, celle-ci valorise les opportunités d'apprentissage pour les jeunes au lieu d'une optimisation des processus. En fait, la production s'avère plus lente que dans un restaurant classique, mais ce n'est pas un problème pour cette entreprise d'insertion. L'intervenant mentionne :

> Si un jeune me dit en entrevue qu'il en a pas de difficultés, c'est moi le meilleur cuisinier de Montréal, ben moi je lui dis c'est cool ça, t'as pas de difficultés qu'est-ce que tu fais ici? Fait que nous on fait pas des drames avec des difficultés. En tout cas, moi j'essaie de pas en faire. De les dédramatiser en les prenant quand même au sérieux, pis après ça je regarde le plan d'action, pis après ça je pars de mini-drames ou de psychodrames qui ce passent en cuisine pour définir le plan d'action. On attend que le jeune se plante pour comprendre la nécessité de travailler sur ces choses-là. (EI1I)

Néanmoins, l'entreprise d'insertion #1 valorise la culture de chacun en invitant les participants à cuisiner un plat de leur pays d'origine pour le traditionnel repas collectif de l'organisme.

En regards à la composante de respect des lois et la légitimité, les participants et le personnel reçoivent un code d'éthique dès leur arrivée en entreprise d'insertion. Lorsque qu'une problématique de discrimination ou de manque de respect envers une personne survient, l'intervenant semble la personne responsable pour gérer la situation. Au niveau des participants, ces règles d'éthique favorisent le travail d'équipe en contexte multiculturel. Un des participants nous explique l'impact de ces règles :

> Ils nous disent pas nécessairement soit gentil avec l'autre personne. Si t'as un personne que t'aime pas, t'as le droit de pas l'aimer, mais ils nous disent pas ça de même. Ils nous disent, ici, t'as pas le droit aux violences, avec qui que ce soit, t'as pas le droit aux commentaires racistes, euh, si ça va pas bien avec quelqu'un, t'as le droit de demander d'échanger ta place. Ça c'est des choses qu'ils nous demandent de faire. Ils nous disent qu'en intimidant quelqu'un, (silence). Il faut avoir l'esprit d'équipe, parce que si on a pas l'esprit d'équipe, même si c'est un vert, un jaune, un bleu, c'est un être humain qui est dans ton équipe. On est dans une famille ici, fait que faut traiter comme un coéquipier. Faut pas le traiter comme un inconnu (EI1P1).

En effet, les deux participants interrogés révèlent qu'ils n'ont jamais observé de conflits ou de tensions culturelles parce que tout le monde sait que le manque de respect n'est pas toléré par l'organisation.

Nous constatons la composante d'image et de légitimité par les communications externes et les liens serrés dans des organismes partenaires de l'entreprise d'insertion #1. Dans les communications externes nous remarquons que des photos de personnes issues de minorités culturelles apparaissent sur le site web de l'organisation pour inviter une clientèle immigrante. Du côté des partenariats, des liens tissés serrés avec certains organismes permettent de rejoindre plus facilement certaines minorités, d'assurer l'achalandage du service et de se faire connaître dans certaines communautés culturelles. Par exemple, la relation développée avec l'organisme X qui favorise le recrutement des personnes issues de la communauté haïtienne et le maintien des liens avec celle-ci pour les suivis post-programme qui peuvent aller de 2 ans après que le participant ait terminé le parcours d'insertion jusqu'à une période indéterminée. Ainsi, l'entreprise d'insertion #1 reste en contact avec ses participants pour assurer de fournir un accompagnement au besoin.

En ce qui concerne la logique d'action sociale, elle propose des composantes de reflet de l'environnement, ainsi que de responsabilité sociale et de développement durable en lien avec les luttes contre les discriminations et les inégalités professionnelles (voir la page 63 pour un rappel de la définition de ces composantes). L'entreprise d'insertion #1 reflète bien son environnement au sein de ses participants. Ancrée dans le territoire de la communauté haïtienne, nous observons une forte présence de participants d'origine haïtienne. En effet, un des participants mentionne qu'il a suivi son parcours d'insertion au sein d'une cohorte composée de 9 personnes haïtiennes sur 10 usagers. L'équipe des employés permanents quant à elle s'avère diversifiée, mais majoritairement formée de Québécois dits de souche. L'équipe se constitue d'un directeur général, d'un intervenant responsable de la formation, de deux cuisiniers-formateurs, deux livreurs tous Québécois dits de souches, ainsi que d'une formatrice en pâtisserie Française, un chef exécutif Mexicain et une responsable de la promotion des ventes et du soutien administratif Brésilienne.

Tel que mentionné ci-dessus, les luttes contre la discrimination à l'emploi prennent la forme de conversations franches (ex : pour parler du regard des autres, des perceptions, de préjugés, etc.), de sorties à l'extérieur du quartier et d'ateliers de développement personnel et social. Bien sûr, ces ateliers peuvent autant parler de discrimination que de droits des travailleurs, d'initiation aux impôts, de la gestion de conflits au travail, des relations hommes-femmes au travail, de préparation à la recherche d'emploi, des perceptions, de la participation citoyenne, etc. Qui plus est, les suivis personnalisés offert sur une base régulière par l'intervenant aident à identifier certaines problématiques ou enjeux qui peuvent engendrer l'exclusion d'un participant (ex : difficultés avec la ponctualité, normes non verbales du pays d'origine ne correspondant pas à celles du Québec, etc.). La période du parcours d'insertion permet au participant et à l'intervenant de travailler sur ces difficultés.

Les pratiques de gestion de la diversité

En plus d'identifier les logiques d'actions économique et sociale, nous nous sommes intéressés à analyser la présence ou l'absence de certaines pratiques de gestion de la diversité proposés par Cornet et Warland (2008) : le diagnostic, le plan de la diversité, l'accueil et la

socialisation, la sensibilisation et la formation et la communication (voir les pages 64 à 66 pour un rappel des définitions de ces pratiques). Par rapport au diagnostic, le directeur général et l'intervenant ne mentionnent pas détenir des outils pour évaluer la représentativité statistique des divers groupes-cibles. Toutefois, ils se concentrent sur les valeurs fondamentales et ils utilisent la méthode de l'iceberg afin d'évaluer les processus de discrimination, ainsi que les opinions, les attitudes et les représentations désobligeantes à l'égard de certains groupes culturels. Lorsque nous demandons au directeur général s'il utilise des pratiques de gestion de la diversité ethnoculturelle, il répond :

> J'aurais tendance à te dire que j'ai pas nécessairement développé des outils spécifiquement pour ça. Ça reste un peu sur la même vision de fond que je t'explique depuis tantôt. On a tendance à s'orienter vers les valeurs fondamentales. Après, on s'ajuste en fonction des différentes situations qu'on peut vivre. Tu vois, si par exemple, on a une jeune maghrébine qui vient travailler avec le tchador, ben est-ce que ça contrevient à des normes d'hygiène ou de salubrité ou des pratiques professionnelles de la cuisine? Si la réponse c'est non, ok. Sinon, que tu ailles un filet de cuisine ou un tchador sur la tête, ça rempli le même rôle, les cheveux restent dedans, ça reste hygiénique, c'est propre. Alors, on va faire un accommodement, c'est sûr. Je te dirais, c'est vraiment du cas par cas (EI1DG).

En outre, cette pratique d'analyse cas par cas se concentre sur la base du problème et non sur la pointe du problème pour tout type de difficultés, que ce soit concernant le racisme ou tout autre problématique. Le directeur général appelle cette pratique d'intervention la méthode de l'iceberg. Il explique cette technique en nous partageant un exemple concret :

> Un exemple de base qu'on voit dans n'importe quel atelier où on parle de différence multiethnique. Par exemple, avec les Haïtiens en entreprise d'insertion, les intervenants vont souvent dire quand on parle avec un jeune Haïtien, on a de la misère à ce qu'il nous regarde dans les yeux. Ils voient ça comme un manque de respect parce qu'ils regardent ailleurs. Ils se disent, il se fou de ma gueule ou il m'écoute pas. Alors, prenons cet exemple là, si on prend ce jeune ben si on lui dit depuis qu'il est jeune non, non, fixe moi pas quand je suis en train de te parler. Alors, quand il arrive dans mon bureau et il me dit il me regarde pas je me sens pas écouté. Le problème est-il dans où que je regarde ou le sentiment de pas être écouté? Bon ben le choc, il se fait là. Alors, parlons de ça. Moi je sens que je te respecte quand je te regarde pas, moi je me sens pas écouté. Je le nomme, tu me le nommes. Maintenant, on va apprendre à se comprendre (EI1DG).

Ainsi, peu importe la problématique, le modèle d'intervention demeure le même. Cette pratique de déclenchement de conversations où chacun peut échanger sur ses valeurs et ses coutumes reprend les concepts de l'idée de synergie culturelle proposée par Chevrier (2004)

et Adler (1994) : « La synergie culturelle consiste à tirer parti de chacune des cultures en présence, en laissant de côté ce qui les oppose pour s'appuyer plutôt sur les éléments plus positifs de chacune d'elles, en vue de créer une dynamique nouvelle » (Dupuis, 2013, p. 51). En effet, en utilisant cette technique de l'iceberg le directeur général favorise la création de nouvelles dynamiques où les différents partis concernés peuvent trouver un terrain d'entente.

Concernant le plan de la diversité, le seul outil tangible pour stimuler une politique de gestion de la diversité est le code d'éthique remis non seulement aux participants à leur arrivée dans l'entreprise d'insertion #1, mais aussi aux employés permanents. L'intervenant responsable de la formation joue le rôle de la personne désignée pour la surveillance des comportements qui n'encourage pas les relations interculturelles dans l'organisation. Pour ainsi dire, l'intervenant indique que si un formateur fait une blague raciste, il va le voir pour en discuter. L'entreprise d'insertion #1 facilite aussi sa gestion de la diversité ethnoculturelle par l'entremise de certains partenariats, notamment les organismes reliés à certaines communautés culturelles, des centres jeunesses, des centres de formation professionnelle, etc.

En regards à l'accueil et la socialisation, les participants reçoivent le code d'éthique, sont présenté à l'équipe et apprennent qu'ils peuvent se référer à l'intervenant responsable de la formation s'ils ont une plainte ou un problème :

> Euh, qu'est-ce que j'aime, dès que t'arrive, ils te font une présentation, ils te présentent au reste de l'équipe. Tous les gens, ils vont te dire leurs noms, pis là les Chefs vont te dire leurs noms (..). J'ai jamais eu de problèmes, y'en avait jamais qui disait comme t'es pas bon, t'es trop lent. Ça c'était des choses qui étaient très positives. L'autre chose qui était très positive euh, quand je suis arrivé, c'était, comment je peux dire ça, avant l'entrevue, même pendant des meetings, ils te disent, si jamais t'as rien à manger, tu peux nous demander pis on va faire des assiettes. Quand, on m'a dit ça, ça m'a touché profondément parce que pour moi, ça c'est plus qu'un organisme. (EI1P1).

Aussi, l'intervenant se doit d'offrir des suivis personnalisés aux participants afin d'assurer son accompagnement dans l'élaboration et l'application de son plan d'action pour la réussite de son parcours d'insertion.

La pratique de sensibilisation et de formation apparaît dans plusieurs activités énumérées ci-dessus de l'entreprise d'insertion #1, notamment les ateliers de développement personnel et social, les interventions pour favoriser la compréhension des perceptions, la méthode de l'iceberg, etc. De plus, avec le code d'éthique, la sensibilisation ne se fait pas uniquement au niveau des participants et employés permanents immigrants, mais au niveau de tout le personnel. Toutefois, nos entretiens ne nous ont pas permis d'identifier des formations ou ateliers de sensibilisation auprès du personnel permanent de l'entreprise d'insertion.

La pratique de communication paraît autant dans les canaux de communication externe qu'interne. Par voie externe, le site web de l'organisme affiche des individus de différentes ethnies. De plus, le maintien d'une relation avec des organismes partenaires créé des opportunités de communication favorisant la gestion de la diversité ethnoculturelle. À l'interne, les différentes cultures sont valorisées par le biais de code d'éthique, de modèles de réussite immigrants, ainsi que de formations abordant les questions de racisme, de discrimination et de stéréotypes. Les modèles de réussite immigrants qui discutent avec les participants immigrants n'inclus pas uniquement les formateurs de l'entreprise d'insertion #1, mais aussi les anciens participants. Effectivement, l'intervenant nous a invité à venir assister à une rencontre où un ancien participant d'origine haïtienne a témoigné de la réussite de son parcours aux participants en parcours d'insertion.

Les défis et problématiques de la gestion de la diversité ethnoculturelle dans l'entreprise d'insertion #1

Bien que l'entreprise d'insertion #1 démontre l'usage de techniques et de pratiques qui favorisent l'intégration socioprofessionnelle des nouveaux arrivants, elle rencontre tout de même quelques défis quant à la gestion de la diversité ethnoculturelle. Un des défis principaux consiste en la création de cliques ethnoculturelles. L'intervenant mentionne :

> Par exemple, les personnes qui appartiennent à un groupe culturel a tendance à se regrouper, à passer ses pauses ensemble, à venir vers le créole par exemple, tout ça pendant les pauses, ça vient jouer. On parle en français ici, toute la journée. C'est dans les règles à respecter (EI1I).

Ainsi, les groupes culturels se regroupent pour parler dans leur langue d'origine en dépit des règlements à cet effet. Ce phénomène de cliques semble créer de réelles tensions entre les participants. Le directeur général affirme que :

> Alors, entre 20 personnes, c'est sûr qu'il y a des atomes crochus, des atomes qui accrochent pas. Alors, ça peut arriver. Il va y avoir aussi, des fois on va se ramasser sur un groupe de 12 personnes, on a 8 filles dont 7 Haïtiennes qui elles vont se faire un petit groupe pendant les pauses, pendant les dîner, etc. C'est naturel, c'est humain, On va essayer de se retrouver, se rassembler autour des gens qui nous ressemblent un peu et qui vivent ce qu'on vit. Alors, ça peut arriver que ça fait des cliques, des clivages dans la cuisine, des séparations. Encore une fois, c'est du matériel d'apprentissage. Qu'est-ce que ça peut faire vivre à une jeune Latina qui est la seule fille qui n'est pas Haïtienne, qui parle pas créole. Pendant toutes les pauses, les autres se parlent en créole. Elle peut se sentir exclue, isolée, quand elles rient en se parlant en créole et en la regardant. Peut-être c'est même pas ça. Ça arrive, c'est présent en permanence (EI1DG).

Ces situations conflictuelles menant à l'isolement de certaines personnes sont perçues par la direction et par l'intervenant responsable comme du matériel d'apprentissage.

L'intervenant remarque aussi un défi au niveau de l'implication citoyenne des participants et du lien de confiance avec la société d'accueil :

> Je veux pas faire la défense des droits et manifester avec les jeunes. Ça sortirait de mon mandat, mais je veux bien les amener à voir des organismes qui font ça. D'aller vers l'implication citoyenne, ils sont souvent loin de ça dans un processus migratoire, avant d'aller exiger de redonner à la société ou d'aller contester, on est vraiment pas dans ces patterns-là. Quand on vient d'un parcours migratoire de 7 ans, d'un pays où ça marche pas avec les institutions, t'as appris plutôt à survivre. Le rapport avec les institutions, par exemple avec la communauté haïtienne est pas facile, regarde comme les deux jeunes haïtiennes qui refusent de répondre à tes questions, qui disent moi je refuse de répondre à une universitaire, moi ça m'intéresse pas de m'ouvrir à l'institutionnel si c'est pas obligatoire. Déjà y a un rapport de confiance qui est pas là en Haïti. (EI1I).

Vers la fin de cette citation, l'intervenant fait référence à deux participantes qui ont refusé de participer à notre étude.

Un des problèmes identifiés par un des participants est de trouver une formation en lien avec ses intérêts. Celui-ci se confie à nous :

> Mais j'étais aux études en Haïti, pis en arrivant ici j'étais toujours intéressé. Pis, y'a mon ami qui m'avait parlé de l'entreprise d'insertion avec (nom de l'entreprise d'insertion), fait que là j'ai dit ''ok, je vais essayer''. Mais tout d'abord j'ai été activé par…par…c''était par l'informatique, donc là il n'y avait plus de place dans cette option-là de l'informatique. Pis là, […] on avait besoin une personne pour la cuisine pis là j'ai dit ''bon laisse-moi aller comme ça'', mais j'étais pas vraiment intéressé (EI1P2).

Tout en étant énormément reconnaissant de l'accueil, des conseils et des apprentissages que lui ont emmenés cette entreprise d'insertion, ce participant sait très bien que cette organisation a agi comme un tremplin dans sa vie pour faire carrière ailleurs qu'en cuisine. D'ailleurs, l'enjeu de reconnaissance des acquis a aussi été nommé par le directeur général.

En outre, ce participant explique l'effort qu'il doit déployer pour aller travailler à chaque matin ici au Québec qui contraste beaucoup avec le confort de son pays d'origine. En parlant des difficultés qui l'empêchaient à évoluer, il indique que :

> En Haïti je m'suis réveillé dans mon lit à midi. À midi ma mère m'a déjà préparé le déjeuner, le dîner est déjà là, je fais rien. Et pis y'a mon père qui m'envoie presque 200$ presque chaque deux semaines, 200$ américains ça fait presque 2000$ haïtiens, tu comprends, j'avais aucun problème. C'était comme un prince. Mais ici la barrière c'est voir tu dois travailler pour réaliser tes objectifs. J'ai un père qui travaille, mais il va aider les autres, mais moi je suis déjà sur cette terre, je dois travailler pour réaliser mes objectifs, tu comprends c'est une barrière. Est-ce que ''ahh laisse-moi aller au social, laisse-moi aller ceci'', tu fais beaucoup beaucoup, mais je dis ''non non non non non, jsuis un gars là, je vais avoir 21 ans, je dois faire le mieux possible pour gagner ma vie'' (EI1P2).

En effet, le participant explique qu'il avait moins de responsabilités en Haïti. Alors que sa mère lui préparait toujours le petit déjeuner en Haïti, il a dû apprendre à se nourrir lui-même. Il affirme que l'entreprise d'insertion #1 lui a appris comment gérer un budget pour la nourriture, comment préparer de la nourriture l'importance de se lever tôt pour aller travailler et les conséquences des retards.

Analyse des propositions

La collecte de données nous a permis d'observer des éléments de réponse à nos propositions de départ. Notre proposition de départ postule que la gestion de la diversité

ethnoculturelle est une avenue d'innovation sociale pour faciliter l'insertion socioprofessionnelle des nouveaux arrivants. Rappelons notre définition de l'IS : *Une IS se réfère à une nouvelle organisation, une nouvelle approche, ou encore une transformation de pratiques au sein d'un organisme ou d'une collectivité. Ces changements visent la réponse à des problématiques ou des besoins sociaux à long terme. Cette réponse doit se développer en incluant la participation active des bénéficiaires ciblés. De plus, l'IS doit prendre en considération les impacts qu'elle créée au niveau de l'entreprise, de l'individu et du territoire.*

Au niveau de l'entreprise, l'entreprise d'insertion #1 semble avoir intégré des pratiques gagnantes qui répondent à sa mission d'insertion, notamment les pratiques de valorisation de l'individu en utilisant des modèles d'immigrants qui ont réussi leur intégration, les chasses aux trésors pour apprendre à mieux connaître la ville de Montréal, le code d'éthique, ainsi que les diverses informations partagées sur le regard des autres et le contrôle de l'image projetée. Ces diverses pratiques peuvent avoir un impact durable et guider le participant à long terme. D'ailleurs un des participants mentionne qu'il sort de sa formation avec des outils qui le guideront toute sa vie (EI1P2). Évidemment, l'atteinte des buts de la mission de l'entreprise d'insertion implique une transformation chez l'individu afin qu'il s'intègre socioprofessionnellement. Un participant révèle que :

> (nom de l'entreprise d'insertion) c'est quelque chose tous tous tous les jeunes devraient faire. Si on parle pour, je conseille à tous les jeunes de faire parce d'abord non seulement tu travailles, et pis tu reçois un salaire, troisièmement tu travailles sur toi. Y'a beaucoup de trucs que je connais sur moi-même. (Nom de l'entreprise d'insertion) me donne la chance de m'y connaître moi-même, de travailler sur moi-même. [silence] Tu peux travailler [silence] tu travailles juste pour gagner ton salaire, juste tu travailles parce que tu l'aimes ou avec tes amis, mais dans un buffet là comme chaque deux semaines ou quatre semaines y'a vraiment quekchose, que (nom de l'intervenant) l'appris toujours, on change de faire une petite rétrospection sur toi-même, comment ça été, les points faibles, les points forts, qu'est-ce que tu dois améliorer, ça c'est quekchose. Ça c'était très très important. (EI1P2).

Au plan du territoire, l'intervenant maintien des liens importants avec des organismes clés du milieu, incluant des centres de formation professionnelle et des restaurants avec des plateaux de travail réels. Ainsi, les participants immigrants et les partenaires apprennent à se connaître pour peut-être éventuellement travailler ensemble. Nous considérons aussi une participation active des participants dans ce processus d'adaptation car ils sont invités à

discuter et échanger à propos de leurs perceptions dans le cadre de la formation sur la discrimination. De plus, ils s'autonomisent lorsqu'ils doivent présentés un met de leur culture à leurs collègues.

En ce qui a trait à la deuxième proposition, elle suggère que la direction et les intervenants présentent peu de distinctions dans leurs pratiques avec les usagers immigrants versus le reste de leurs clientèles; cette uniformité de pratiques d'un participant à l'autre résulte en un manque d'attention aux problématiques spécifiques vécues par les nouveaux arrivants et la perpétuité de leurs difficultés d'insertion sociale et professionnelle au Québec. Tel que démontré dans la section abordant les pratiques de gestion de la diversité ethnoculturelle de l'entreprise d'insertion #1, cette organisation demeure attentive aux problématiques vécues par leurs participants, incluant les défis relatifs au parcours migratoire. Toutefois, il est vrai que l'entreprise d'insertion #1 présente peu de distinction entre les pratiques entre les participants immigrants et québécois dits de souche. Pour reprendre les paroles du directeur général, l'entreprise d'insertion #1 revient toujours aux valeurs fondamentales et s'intéresse plutôt à la source du problème (méthode de l'iceberg). Ainsi, la collecte de données dans cette entreprise d'insertion vient nuancer notre proposition en démontrant que peu de distinctions entre les pratiques avec la clientèle immigrante n'impliquent pas systématiquement un manque d'attention quant aux problématiques vécues par les participants immigrants.

Tel que relaté, notre troisième proposition avance qu'il y a davantage de pratiques misent en place par les coordonnateurs/directeurs de services et les intervenants pour exposer les immigrants aux réalités sociales et professionnelles québécoises et moins de pratiques pour aider les immigrants à conjuguer leurs identités (valeurs, religions, normes apprises dans leurs pays d'origine) et les attentes des entreprises dans lesquelles ils travailleront une fois le programme d'insertion terminé. D'après nos entretiens, nous constatons que l'entreprise d'insertion #1 possède effectivement plus de pratiques pour exposer les nouveaux arrivants aux réalités socioprofessionnelles québécoises. Néanmoins, nous remarquons un effort important pour aider les jeunes à comprendre les impacts des éléments de leurs identités que les participants décident de dévoiler. Par exemple, les effets d'exclusion probables que peuvent vivre une clique de personnes haïtiennes parlant constamment en créole au travail.

Ainsi, le focus sur l'exposition des réalités sociales et professionnelles québécoises n'empêche pas un travail de conjugaison d'identité auprès des participants issus de l'immigration.

Conclusion

Essentiellement, l'étude de cette entreprise d'insertion nous a permis d'identifier les logiques d'actions économique et sociale, les pratiques de gestion de la diversité, les défis quant à la gestion de la diversité au sein de l'organisation et des éléments de réponse à nos propositions. Les techniques utilisées par cette organisation qui répondent aux logiques d'action de Cornet et Warland (2008) comportent une mission de valorisation de l'individu (ex : l'usage d'un formateur immigrant comme modèle de succès, informer les participants du regard que les autres peuvent avoir envers eux, renseigner les participants sur le contrôle de l'image projetée aux personnes de la société d'accueil, repas collectif multiculturel, etc.), l'équilibre production-formation, les formations et les sorties pour explorer la ville. Bien que le directeur et l'intervenant nous indiquent ne pas détenir de pratiques spécifiques pour gérer la diversité ethnoculturelle, l'entreprise d'insertion #1 semble se servir de méthodes correspondant aux pratiques de diagnostic, de plan de diversité, d'accueil et de socialisation, de sensibilisation et de formation et de communication. Celles-ci impliquaient une concentration sur les valeurs fondamentales (méthode de l'iceberg pour aborder les problématiques de tout genre), le code d'éthique, la présentation des participants aux membres du personnel et l'intervenant responsable comme personne en charge en cas d'un conflit culturel. Qui plus est, les défis quant à la gestion de la diversité ethnoculturelle dans cet organisme sont le phénomène de cliques culturelles, l'isolement, l'implication citoyenne, la déqualification et les efforts supplémentaires qu'amène la vie sur la nouvelle terre d'accueil. En ce qui a trait aux propositions, les entretiens nous ont fournis plusieurs éléments de réponse. La gestion de la diversité ethnoculturelle, même dans les pratiques informelles, joue un rôle de vecteur d'IS parce que d'une part, elle génère des effets durables sur la vie des nouveaux arrivants en besoin d'insertion socioprofessionnelle (par des pratiques de valorisation de l'individu, les apprentissages des lieux dans la ville de Montréal, etc.). De plus, cette gestion de la diversité ethnoculturelle créée des résultats positifs tant qu'au niveau

de l'entreprise et de l'individu (un travail sur soi pour atteindre les buts de l'entreprise d'insertion et mieux s'intégrer) que du territoire (partenariats facilitant l'intégration dans le milieu), et ce, tout en impliquant la participation des bénéficiaires et en créant des impacts durables. Concernant la deuxième proposition, nous percevons peu de distinctions des pratiques entre les personnes immigrantes et les personnes québécoises dites de souche. Cependant, l'intervenant et la direction maîtrisent plusieurs enjeux brimant l'insertion socioprofessionnelle des nouveaux arrivants, notamment la question des perceptions et des discriminations. Finalement, la collecte de données dans cette entreprise d'insertion a nuancé notre dernière proposition en dévoilant qu'un focus sur les réalités québécoises n'empêche pas un effort d'enseignement de la gestion des identités diverses des nouveaux arrivants. Effectivement, les conversations concentrées sur la thématique du regard des autres facilitent la connaissance de soi et des impacts du communautarisme.

5.2. Étude de cas #2

Encadré 5.2

Entreprise d'insertion #2

- Secteur d'activité : Entretien ménager
- Année de création de l'entreprise d'insertion : 1997
- Nombre d'employés permanents: 70
- Critère(s) d'admissibilité des participants (en plus de vivre en situation d'exclusion) : Personne âgée entre 18 et 50 ans; Prestataire de l'assurance-emploi, de l'aide sociale ou sans revenu; Sans diplôme d'études secondaires.
- Nombre de participants par année: 52
- Taux de placement : 80%, taux de placement des finissants aux programmes PréposéE à l'entretien ménager et PréposéE à l'entretien général d'immeubles. 95% au programme de PréposéE aux chambres.
- Type de recrutement : Par cohorte.
- Pourcentage de personnes immigrantes dans la dernière année: 54%. 68% arrivés depuis plus de 5 ans.

L'entreprise d'insertion #2 se spécialise dans le domaine de l'entretien ménager résidentiel et commercial. Elle possède une grande équipe de 70 employés qui accompagnent les personnes de 18 à 50 ans prestataires de l'assurance-emploi ou de l'aide sociale ou sans revenu. À travers le temps, l'entreprise d'insertion #2 a connu une transformation. En effet,

elle a changé d'orientation et de clientèle. Au départ, l'entreprise d'insertion #2 fonctionnait sous un autre nom et avait pour but d'offrir de la formation. Ce service de formation a mis en place une initiative pour venir en aide aux ex-prisonniers ayant besoin d'une réinsertion sociale. La formation se concentrait uniquement sur l'entretien ménager résidentiel. Au fil des années, le type de clientèle s'est transformé. De plus, le nouveau directeur général a élargi le créneau d'activités de l'organisme en se concentrant d'avantage sur l'entretien ménager commercial.

Au cœur d'un quartier multiculturel, 54% des participants de cette entreprise d'insertion sont immigrants et 68% de ceux-ci sont arrivés depuis moins de cinq ans. En dépit de cette présence importante de plusieurs ethnies, l'entreprise d'insertion #2, ne semble pas avoir de politiques de gestion de la diversité ethnoculturelle formelles. Le directeur général avoue que :

> Oui, il y a de l'évolution. Est-ce que c'est systématique? Est-ce que c'est inscrit dans une politique? Non, si c'est ça que tu veux entendre, c'est pas inscrit dans une politique. Ça se fait de manière plus ponctuelle. Oui, on veut le mettre dans nos politiques de l'entreprise. C'est pas encore fait. (EI2DG).

Toutefois, nous remarquons une sensibilité culturelle tant dans l'accompagnement des participants et les activités avec le personnel. Effectivement, certaines façons dont la direction et les intervenants gèrent leurs participants rejoignent les logiques d'actions et les politiques de gestion de la diversité de Cornet et Warland (2008). (Rappel des composantes des logiques d'action à la page 62 et des politiques de gestion de la diversité analysées à la page 64).

Logique d'action économique et logique d'action sociale

Sans que ce soit nécessairement volontaire, le personnel multiculturel semble amener une *plus value* au développement des participants immigrants, notamment dans l'accueil et

la socialisation. Le directeur général nous informe qu'il possède une équipe diversifiée : « Dans mes cadres, j'ai des Latinos. J'ai un formateur Haïtien, un Colombien, une Égyptienne (…), 5 cadres intermédiaires (2 Québécois et un Latino), 4 formateurs (1 Québécoise) » (EI2DG). Ces diverses cultures au sein du personnel sont mises à profits lorsqu'un participant qui ne maîtrise pas le français débute son parcours d'insertion. Effectivement, ils participent en expliquant les règles de départ dans la langue du participant et il y a même des documents traduits par les membres du personnel pour garantir le succès des participants allophone :

> Directeur général : Par contre j'aimerais dire que si on a une personne haïtienne recrutée par les ressources humaines et qu'elle parle déjà français, là ça va. Mais, disons qu'une personne latino ne comprend pas on va s'assurer qu'elle ait les informations dans sa langue. On a même des documents pour ça. On s'est soucié de ça. Comme je te dis, c'est un processus. On en tenait pas compte avant, mais on en tient compte maintenant parce que c'est plus présent dans notre organisation. Avec la loi 101, j'ai dû faire attention. Mais, cette loi-là dit que quand quelqu'un comprend mieux sa langue, on peut faire l'intégration de l'employé dans sa langue. Fait que, si on est capable de le faire, on va le faire.
>
> Équipe de recherche: Pis, ça porte vraiment fruit?
>
> Directeur général: Oui. Pis, si tu parles à quelqu'un et il te comprend pas et tu penses qu'avec le temps, il va comprendre. C'est pas avec le temps, on l'intègre et on lui donne les outils pour qu'il s'intègre rapidement (EI2DG).

D'ailleurs, la traduction se fait à tous les niveaux pour s'assurer de la compréhension de tous. Par exemple, notre équipe de recherche a rencontré un participant sourd muet d'origine tunisienne qui était assisté d'un interprète offert par l'entreprise d'insertion pendant les formations de développement personnel et social, ainsi que les formations techniques.

Cette aide pour faciliter la compréhension des participants démontre que l'organisme utilise les composantes d'efficacité (logique d'action économique), d'efficience (logique d'action économique), le respect des lois (logique d'action économique) et de reflet de l'environnement (logique d'action sociale) des logiques d'action. L'efficacité est présente car l'organisation utilise les langues parlées par les divers intervenants pour favoriser le but principal de l'organisation, l'intégration sociale et professionnelle. De ce fait même, l'entreprise d'insertion #2 s'avère efficiente parce qu'elle se sert de la diversité de son

personnel pour optimiser ces processus d'accueil à l'interne. Le respect des lois apparaît non seulement dans l'application de la flexibilité qu'offre la loi 101 pour la traduction de documents dans l'accueil des participants allophones, mais aussi dans les accommodements possibles pour toute situation où il n'y a pas de contrainte excessive :

> Même à la limite si des musulmans nous demandaient des congés, on pourrait y réfléchir. On s'est déjà fait demandé si on pouvait aller dans des endroits sans boisson, pis on l'a fait. On a dit à la personne, si on peut te placer ailleurs que dans un bar, pas de souci, sinon malheureusement on a pas de travail pour toi. Nous, on était chanceux parce qu'on a pu placer ailleurs la personne (EI2DG).

De plus, l'organisation se sert consciemment ou inconsciemment des personnes issues de l'immigration pour se donner une belle image et de la légitimité (logique d'action économique) sur leur site web. En effet, le site contient des images de personnes de diverses cultures qui travaillent pour l'entreprise d'insertion #2.

En outre, l'entreprise d'insertion #2 reflète bien l'environnement multiculturel dans lequel il se situe (logique d'action sociale) en embauchant des employés permanents immigrants et en recrutant plusieurs participants issus de l'immigration. Afin d'aller rejoindre le plus de personnes marginalisées, l'intervenant travaille en synergie avec une travailleuse sociale de rue qui va directement à la rencontre de personnes qui ne travaillent pas pour leur parler de l'entreprise d'insertion. Cette technique de promotion permet à la travailleuse sociale d'entrer directement en contact avec plusieurs personnes sans emplois de différentes cultures, notamment des jeunes adultes Haïtiens sur les terrains de basketball, des Latinos dans les parcs, etc. En plus d'assurer l'achalandage de l'entreprise d'insertion, ce travail de rue permet de rejoindre diverses communautés culturelles.

Aussi, l'entreprise d'insertion #2 s'implique afin de lutter contre les discriminations et de pallier aux inégalités professionnelles (logique d'action sociale). En effet, l'intervenant explique que la travailleuse sociale les aide aussi pour pallier à l'étiquetage (par exemple, l'idée que les Noirs appartiennent tous à des gangs de rue ou l'image des immigrants qui ne réussissent pas en emploi) :

> Eum, ben le gros défi que je vois c'est vraiment au niveau de la sensibilisation de l'étiquetage. Les travailleurs de rue, la police communautaire aussi, on essaie de sensibiliser les intervenants de

> quartier, la police aussi à faire attention de ne pas étiqueter ces gens-là à faire partie des bleus, des rouges ou de n'importe quoi d'autre parce que ils se, ça les nuit énormément. En même temps, à l'intérieur de mon travail avec eux, je les invite à pas se décourager, à faire du renforcement positif dans les évaluations de travail, dans les feedback, leur montrer qu'ils sont capables de travailler. Eum, qu'ils sont excellents au travail, qu'ils sont performants. Qu'ils sont capables, qu'ils ont des aptitudes… (EI2I).

De plus, un travail important se fait pour que les participants ne se subissent pas l'exploitation une fois le programme d'insertion terminé :

> Ils nous apprennent que les gens qui sont payé en dessous de la table, c'est pas la meilleure chose à faire non plus, parce que quand t'es en dessous de la table tu peux rien faire, c'est comme ça. Et puis, ils nous apprennent le syndicat. Ils nous apprennent les talons de paies. Ils nous expliquent comment le budget qu'on a comment, combien que ça donne, les impôts, qu'on avait le droit d'avoir de l'aide pour la maladie pis on avait le droit d'avoir comme si ton boss veut te mettre dehors, tu peux aller voir ton représentant de syndicat pour lui en parler. Pis, si ton boss il te met dehors, il est supposé de te payer 4 semaines à l'avance pour te dédommager. (EI2P2).

Conscient qu'il y a encore du travail à faire tant à l'interne qu'à l'externe pour lutter contre les discriminations et des inégalités professionnelles, l'organisme utilise des mécanismes de sensibilisation avec le milieu et avec les participants.

Pratiques de gestion de la diversité ethnoculturelle chez l'entreprise d'insertion #2

Réitérons que les pratiques de gestion de la diversité ethnoculturelle qui nous intéressent principalement pour notre analyse sont : le diagnostic, le plan de diversité, l'accueil et la socialisation, la sensibilisation et la formation, ainsi que la communication. Effectivement, certaines de ces pratiques sont incluses dans les logiques d'action économiques et sociales présentées dans la section précédente, telles que l'accueil et la socialisation, la sensibilisation et la formation et la communication. L'accueil des immigrants allophones est bonifié à l'aide de traduction de documents et d'explication de consignes initiales en plusieurs langues ; un grand travail de sensibilisation pour contrer l'étiquetage autant à l'interne qu'à l'externe de l'entreprise d'insertion #2; et des efforts de communication pour montrer une image positive des personnes issues de communautés

culturelles paraissent sur le site web de l'organisation où des gens de diverses cultures sont présentés.

Concernant le diagnostic, l'entreprise d'insertion conserve des données sur la répartition des groupes culturels dans l'organisation par le biais de rapports semestriels. De plus, nous identifions le mélange des pratiques de diagnostic et de plan de diversité, l'entreprise d'insertion #2 utilise des comités et des responsables pour évaluer et gérer tout type de problématiques dans l'organisation, incluant les enjeux du travail en milieu interculturel. Il y a des comités de gestion et d'insertion. Au moment de l'entretien avec le directeur général, il nous a informés qu'il va exister un comité de relation de travail pour éviter tout souci d'interprétation :

> Il va y avoir de chacun des quarts de métier qui va y être représenté dans le comité qui vont pouvoir parler de leurs conditions de travail, de vie au travail et tout ça et on va avoir un membre du CA, un membre de la direction qui va faire en sorte qu'on va trouver des solutions pour que tout le monde travaille dans l'harmonie et sente qu'ils ont le goût de venir travailler chez (nom de l'organisme). Donc, on fait très attention à ça, on a toujours fait attention à ça et c'est qui fait que (nom de l'organisme) en est là aujourd'hui. Avec une structure de communication, avec une structure de transparence et de place à participer au développement de l'organisation et tout ça, ces comités-là, le but c'est de communiquer, mais c'est aussi d'aider (nom de l'organisation) à avancer. Donc, on trouve des solutions en équipe, on les applique en équipe. (EI2DG).

Aussi, il y a la représentante des employés et la coordonnatrice du service d'insertion qui peuvent intervenir lors d'un conflit.

Cette structure de personnes responsables et de comités, peut s'avérer efficace pour comprendre certaines tensions culturelles. Par exemple, l'intervenant s'avoue un peu désemparé lorsque des conflits entre les Haïtiens et les Dominicains surgissent sur les plateaux de travail ou en les ateliers de formation :

> C'est souvent flou pour moi. C'est probablement des conflits qui sont historiques, qui sont établis depuis longtemps, à l'extérieur même du Canada, qu'ils amènent avec eux ici. Donc, c'est ça, il faut que je continue à apprendre sur qu'est-ce qui en est, faut que je fasse attention dans un groupe à des Haïtiens pis à des Dominicains, pas prendre pour acquis qu'il va avoir des batailles, qu'il va avoir des conflits, mais c'est une probabilité réelle. (EI2I).

> Bon, ben j'en suis encore à me faire un idée sur la dynamique entre Haïtiens et Dominicains, par exemple. Je pars de loin. Il peut y avoir des accros entre ces deux groupes culturels là. Bon, ben je fais beaucoup de gestion d'événements, de gestion de crises. Je peux difficilement aller en avant parce que je connais pas bien la problématique. (EI2I).

L'intervenant affirme qu'il remarque fréquemment des tensions entre ces deux groupes. Toutefois, il mentionne qu'il ramène toujours les participants au but du travail. Il leur explique qu'ils ne sont pas obligés de s'aimer ou de devenir amis, mais il faut qu'ils se respectent. Ainsi, ces deux groupes arrivent à travailler ensemble. Cela dit, dans la mesure de leurs compétences et connaissances, les intervenants peuvent agir à titre de médiateur en situation de conflits interculturels.

Concernant l'accueil et la socialisation, nous avons abordé la question de la présentation des documents et des consignes en diverses langues. Sinon, des suivis personnalisés pour faciliter l'intégration se fait sur une base régulière avec l'intervenant. D'ailleurs, des suivis post-programme sont offerts aux participants dans le besoin. Ces suivis post-programme se déroulent sur une base volontaire. L'intervenant nous informe tout de même que tant et aussi longtemps que les rendez-vous sont respectés, il peut suivre un participant autant qu'il ou elle en a besoin. En outre, l'entreprise d'insertion #2 organise régulièrement des activités pour favoriser le rapprochement interculturel, notamment les barbecues, les repas collectifs et la fête de Noël. Cependant, ces activités semblent parfois générer des tensions entre les groupes culturels dans l'organisation. En parlant des activités organisées pour les employés permanents, le directeur mentionne :

> Par exemple, quand on fait des partys de Noël, la demande vient toujours des Latinos pour avoir de la musique pendant la soirée avec de la bouffe qui ressemble à leur culture. Si j'ai fait autre chose, ben là, j'entends chialer toute la soirée parce que pour eux autres, c'est plate. On peut pas danser. Tu vas voir ça comme commentaire. Tu vas organiser une activité sociale à tous les mois, une activité sportive. Au début ça s'est pas mal mixé et après c'était rendu pas mal des Latinos. Là, quand on va savoir pourquoi, c'est encore que ça parlait plus Latino que Québécois. On s'est découragé, ça nous tentait plus, donc cette influence là, tu la sens. (EI2DG)

Ironiquement, les activités de rapprochement semblent parfois renforcer le phénomène de cliques.

Au niveau de la sensibilisation, nous avons illustré les efforts de sensibilisation et de formation concernant l'étiquetage que certains groupes culturels peuvent vivre. Concernant la formation, l'entreprise d'insertion est la seule organisation, sur les quatre organismes interviewés, qui présente toutes ses formations sur le développement personnel et social dans le premier mois du parcours d'insertion. Les thèmes inclus la motivation, la gestion du stress, la gestion des émotions, les habiletés socioprofessionnelles, les agences de placement. Aucun atelier ne semble se concentrer sur le travail en milieu interculturel. Cette formule de formation en début de parcours est due à la distance entre les plateaux de travail qui sont répartis d'Est en Ouest de la ville de Montréal. En interrogeant les participants, nous remarquons un bourrage de crâne, pour reprendre une expression populaire. Deux des trois participants interviewés ne se rappellent pas de tous les thèmes abordés, et ce à moins de deux mois du début du parcours d'insertion. Certes, l'un d'entre eux vie avec des problématiques de santé mentale. Toutefois, nous constatons que l'entreprise d'insertion #2 est la seule interrogée dans laquelle les participants ne pouvaient pas nous expliquer clairement les sujets abordés dans les ateliers sur le développement personnel et social.

Par rapport à la communication, en plus de valoriser les différentes ethnies dans les communications externes, nous remarquons des efforts de rapprochement interculturel dans la communication pour favoriser la valorisation de la diversité. Par exemple, lorsque le directeur général explique qu'il n'a pas de politique formelle de gestion de la diversité ethnoculturelle, nous constatons tout de même un effort de compréhension des cultures moins individualistes :

> Les gens vont devoir tenir compte de ça maintenant, ceux qui ont des postes de prise de décision. Comme toi, par exemple, tu vas vouloir garder une partie de ce que tu es, tes origines, tu peux pas les tassées. Je peux m'adapter, mais c'est sûr que ce serait un peu le fun que vous vous plier à ça un peu. Ça va venir ça, mais actuellement, non. Moi, je l'ai. Par exemple, j'ai un cadre Latino, il est impliqué dans sa communauté, il est pro-République Dominicaine, il essaie d'imprégner les choses. Il va dire, ici on appelle ça la famille parce que pour eux autres c'est important. Ben au début, ça je le refusais au travail, mais maintenant écoute ça porte fruit être dans la famille parce que quand j'ai des coups durs, tout le monde se tient ensemble et on va essayer de sauver (nom de l'organisme), ça l'a des avantages. Même avec les Haïtiens, c'est dans la famille, tu nous traites comme des gens de la famille. Ça a des impacts. Ça c'est un petit exemple. Oui, on fait attention et ça j'ai enregistré ça. Mais, c'est pas dans les croyances québécoises. (EI2DG).

En effet, tel que mentionné par Cornet et Warland (2008), le choix de certains mots peut favoriser l'intégration des personnes issues de différentes cultures. Dans le cas de cette entreprise d'insertion, l'adoption du terme famille pour parler de l'équipe de travail, (une conception du travail plus fréquente dans les pays du sud d'après l'expérience du directeur général), semble créer un climat de travail positif et valorisant.

Défis à relever en termes de gestion de la diversité ethnoculturelle pour l'entreprise d'insertion #2

Comme toute organisation, l'entreprise d'insertion #2 vie certains défis, dont des enjeux au plan de la gestion de la diversité ethnoculturelle. En plus du phénomène de cliques culturelles nommé ci-dessus, les défis principaux impliquent les attentes, la capacité d'introspection, le langage parlé, le *timing* dans le parcours d'insertion, ainsi que l'isolement. Concernant les attentes, l'intervenant explique que plusieurs participants ne réalisent pas que cette organisation est une entreprise d'insertion. Certains participants, même quelques semaines après le début de la formation croient qu'ils viennent uniquement pour le travail et ne réalisent pas toujours la pertinence des ateliers de développement personnel et social. D'ailleurs, l'intervenant remarque une difficulté chez certaines cultures au niveau des capacités d'introspection, notamment dans les cultures plus collectivistes (où les personnes ont tendance à penser au « nous » plutôt qu'au « je »). Ainsi, quand l'intervenant demande à certains participants d'identifier leurs forces et leurs faiblesses dans le but de les préparer aux entretiens d'embauche il se heurte souvent à de longs silences, des airs perplexes et des questionnaires vides.

L'intervenant ajoute qu'un autre défi en termes de gestion de la diversité est le langage parlé. Il explique qu'il doit faire attention à comment il s'exprime pour se faire comprendre par tous les groupes culturels. En effet, il a l'impression de parler moins naturellement avec les participants. Un participant explique cette difficulté lorsqu'il aborde la question des défis en lien avec les différences culturelles des participants :

> Différences juste dans le langage dans le sens que un Québécois, c'est ça place, il le sait qu'est-ce qu'un formateur dit tout de suite, c'est sa langue maternelle le français. Tandis qu'un ethnie: il va dire

> qu'est-ce que ça veut dire ça? Il va juste se renseigner. C'est tout, c'est tout. Peut-être il va avoir des difficultés aussi avec la manière du mot parce que le Québécois, il connaît la manière du mot. C'est sa culture de dire une manière ce mot là, tandis qu'un gars qui vient d'ailleurs il va la dire, mais c'est pas dans la manière que le Québécois va la comprendre. (EI2P1).

Ceci dit, l'intervenant constate que ces barrières linguistiques créent parfois des incompréhensions. Par ailleurs, il réalise parfois qu'il doit référer certains participants à des centres offrant des cours de francisation afin que les nouveaux arrivants puissent comprendre davantage leur nouvel environnement.

D'autres part, l'intervenant avoue que le parcours d'insertion dans l'entreprise d'insertion s'avère plus ardu pour les personnes issues de l'immigration récente :

> Faudrait changer le système d'immigration (Rires). On peut faire ça là, mais à plus petite échelle, moi je me rends compte que plus ils sont issus de l'immigration pas trop récente, plus ça fonctionne bien. On a des gens qui, ça aussi ça peut être important pour ton étude, ya des gens qui sont de l'immigration très récente, c'est-à-dire un an, pis yen a qui sont plus anciennement ici, pis les statuts d'immigration varient aussi. Les personnes qui sont généralement établies au Québec, au Canada depuis au moins 5 ans sont donc mieux intégrées, ils fonctionnent mieux à l'intérieur d'une structure que ceux qui sont de l'immigration un peu plus récente. Généralement, c'est parce qu'ils ont une meilleure connaissance du cadre culturel dans lequel ils fonctionnent, donc ils connaissent mieux les ressources qui sont autour d'eux. Ils sont mieux établis dans leur communauté, dans leurs quartiers. Ils ont une plus grande confiance. Donc, tout ça fait que les personnes qui sont établies depuis disons 5 ans minimum comprennent mieux le fonctionnement que d'autre. L'immigration d'un an, un an et demi, deux ans même, bon, ils comprennent plus lentement les enjeux, ben le travail en Amérique du Nord, ben comment les gens en Amérique du Nord on peut pas travailler de la même façon que les gens dans les autres endroits. Oui, c'est important, faut que tu connaisses Montréal assez, faut pas que tu craignes de voyager à Montréal. On peut t'appeler à la dernière minute pour aller dans un endroit pour travailler. Toutes ces choses-là auxquelles ils sont pas nécessairement habitués. (EI2I).

Ce constat entre directement en lien avec nos propositions de départ. Sans répondre directement à ces celles-ci, il alimente la réflexion. Et si les entreprises d'insertion se munissaient de pratiques de gestion de la diversité ethnoculturelle, le processus ne serait-il pas un peu moins ardu pour les nouveaux arrivants, notamment les personnes issues de l'immigration plus récente?

Dans la même veine, un des participants nous partage ses difficultés quant aux déplacements : « Quand je suis arrivée au début, c'est sûr que dans les métros, j'étais confus. L'environnement du transport en commun c'était mêlant pour moi. Petit peu à petit peu, après 6 mois là je trouvais ça plutôt facile. » (EI2P3). Ce même participant mentionne qu'il était très stressé à son arrivée au Québec, non seulement parce qu'il vivait des difficultés pour se déplacer, mais aussi en raison de la complexité de son dossier d'immigration. La démarche pour obtenir le statut de résidence permanente a duré un an, un an de stress où il demeurait dans le doute et se sentait impuissant. Nous observons un lien probable entre cette période difficile et l'isolement de ce participant. En effet, lorsque nous lui demandons s'il référerait cette entreprise d'insertion à une autre personne, il répond : « Oui, si l'occasion se présente, c'est sûr que j'ai pas d'amis pour l'instant, mais peut-être un jour » (EI2P3). La journée où nous avons rencontré ce participant, cela faisait un an jour pour jour qu'il vivait au Québec.

Analyse des propositions

La rencontre du directeur, d'un l'intervenant et de trois participants de l'entreprise d'insertion #2 permet de recueillir des éléments de réponse à notre proposition de départ. Quant à la première proposition qui postule que la gestion de la diversité ethnoculturelle s'avère une avenue d'IS (rappel de notre définition de l'IS à la page 32) pour faciliter l'intégration socioprofessionnelle des personnes immigrantes, nous constatons plusieurs éléments de réponse. En effet, même si le directeur général affirme ne pas posséder des pratiques formelles de gestion de la diversité ethnoculturelle, les approches que nous avons identifiées influencent l'insertion sociale et professionnelle des nouveaux arrivants, notamment les pratiques de traduction de documents pour bonifier l'accueil, le travail de formation effectué tant à l'interne qu'à l'externe de l'entreprise d'insertion, la promotion des différentes cultures dans les outils de communication, l'ouverture aux expressions d'autres cultures (ex : dire la famille au lieu de collègue), des suivis personnalisés, etc.

La participation active des participants dans les initiatives de gestion de la diversité ethnoculturelle n'apparaissant pas dans nos entretiens pourrait peut-être expliquer les défis relatifs à la gestion de la diversité ethnoculturelle. Réitérons que notre définition de l'IS s'est

inspirée de plusieurs auteurs, dont Lallemand (2001) qui explique que l'IS implique un processus d'apprentissage où les personnes marginalisées s'autonomisent en acquérant des capacités pour réaliser les transformations nécessaires.

Dans notre définition de l'IS nous proposons que l'IS doit prendre en considération les impacts qu'elle créée au niveau de l'entreprise, de l'individu et du territoire, ainsi que des effets à long terme. Au niveau de l'entreprise, la sensibilisation faite par l'intervenant pour que les personnes issues de l'immigration connaissent leurs valeurs (savoir qu'il y a d'autres options que la criminalité pour survivre et qu'ils peuvent lutter contre les stéréotypes et l'étiquetage) facilite l'atteinte du but d'insertion socioprofessionnelle de l'entreprise d'insertion. En ce qui a trait à l'individu, les immigrants comprennent davantage leur société d'accueil en recevant des formations abordant des thèmes tels que le budget, le talon de paie, le vrai marché du travail versus le travail sous la table, etc. Concernant le territoire, une sensibilisation se réalise aussi à cette échelle en sensibilisant la police communautaire et les intervenants aux stéréotypes. Ces apprentissages pourront aider les immigrants à ne pas se laisser désillusionner par les personnes qui leur reflètent qu'ils ne peuvent pas évoluer. Avec cette information, la personne immigrante peut développer une confiance en elle qu'elle pourra conserver tout au long de sa carrière. Aussi, le travail de déconstruction de préjugés auprès de certains intervenants et policiers communautaires peut les aider à être plus vigilant et respectueux envers les communautés culturelles.

Outre cela, notre définition s'intéresse à la participation active des bénéficiaires et les impacts à long terme. Nos données ne dévoilent pas la participation active des participants dans le volet social de l'organisation. En effet, nous n'identifions pas de participation au niveau des ateliers de développement personnel et social ou dans d'autres aspects sociaux à partir de nos entretiens. Cependant, nous constatons une implication directe des usagers dans la formation professionnelle que l'organisation offre car ils acquièrent des techniques d'entretien ménager transférables dans plusieurs milieux, ce qui peut expliquer le fort taux de placement de l'organisation. D'autres parts, le parcours d'insertion offre une formation qui peut conscientiser les participants de manière durable à l'étiquetage, les discriminations, l'exploitation ainsi qu'au professionnalisme.

La deuxième proposition suggère que la direction et les intervenants présentent peu de distinctions dans leurs pratiques avec les participants immigrants versus le reste de leur clientèle; cette uniformité de pratique d'un participant à l'autre résulte en un manque d'attention aux problématiques spécifiques vécues par les nouveaux arrivants et la perpétuité de leurs difficultés d'insertion sociale et professionnelle au Québec. Certes, nos données récoltées dans cette entreprise d'insertion révèlent qu'il n'y a pas de pratiques formelles de gestion de la diversité ethnoculturelles. Quelques distinctions de pratiques se présentent dans l'informel, tel que lorsque l'intervenant surveille plus sa prononciation et sa manière de s'exprimer lorsqu'il parle aux personnes immigrantes. Toutefois, l'entreprise d'insertion #2 nous démontre que ce manque de gestion de la diversité ethnoculturelle n'empêche pas les constats des défis rencontrés par les nouveaux arrivants. En effet, l'intervenant a pu identifier plusieurs défis, notamment l'étiquetage et les délais d'adaptation (connaître les ressources, savoir se repérer en ville, etc.).

Finalement, la troisième proposition postule qu'il y a davantage de pratiques misent en place par les coordonnateurs/directeurs de services et les intervenants pour exposer les immigrants aux réalités sociales et professionnelles québécoises et moins de pratiques pour aider les immigrants à conjuguer leurs identités (valeurs, religions, normes apprises dans leurs pays d'origine) et les attentes des entreprises dans lesquelles ils travailleront une fois le programme d'insertion terminé. Les données obtenues dans cette entreprise d'insertion valide cette proposition. Effectivement, les formations de développement personnel et social sont axées sur les réalités québécoises. Néanmoins, nous constatons un effort de conjugaison des identités, notamment lorsque le directeur général parle de son ouverture aux accommodements et son acceptation du terme famille au lieu de collègues.

Conclusion

L'entreprise d'insertion #2 nous a fourni des données riches qui ont démontré des pratiques de gestion de la diversité ethnoculturelle en dépit de l'absence de règles formelles. Les composantes de logiques d'action économiques et sociales nous informent concernant les avantages de la prise en considération de la diversité ethnoculturelle dans les actions de

l'organisation : L'usage des différentes langues utilisées par le personnel pour la traduction des documents et les explications des consignes de travail facilite le processus d'accueil, l'efficacité et l'efficience de l'entreprise; les accommodements possibles et le respect des clauses de la loi 101 respectent les lois québécoises et évite des poursuites judiciaires; l'usage de personnes de différentes ethnies sur le site web et le travail de rue de la travailleuse sociale invitent les personnes de différentes ethnies à suivre le parcours d'insertion tout en donnant davantage de légitimité et en bonifiant l'image d'ouverture sur les communautés culturelles; la sensibilisation et les formations offertes pour pallier au problème d'étiquetage et d'exploitation des travailleurs contribuent aux luttes contre les discriminations et à l'intégration socioprofessionnelle des nouveaux arrivants; la présence de participants et d'un personnel diversifié reflète bien l'environnement multiethnique dans lequel l'entreprise d'insertion se situe.

De plus, cette entreprise d'insertion démontre des aspects de toutes les pratiques de gestion de la diversité que nous avons identifiés pour notre analyse. La pratique de diagnostic se réalise par des rapports semestriels et des comités de gestion, d'insertion et de relation de travail. Le plan de diversité s'établi par non seulement les comités, mais aussi les personnes responsables en cas de conflits (la coordonnatrice du service d'insertion, la représentante des employés et l'intervenant). L'accueil et la socialisation se réalisent par des suivis personnalisés et post programme, la traduction de documents et consignes, ainsi que des activités sociales (des barbecues, des repas collectifs et la fête de Noël). La communication, quant à elle, favorise le rapprochement interculturel implique le respect de l'usage de certains termes rassembleurs tel que le mot famille.

Bien sûr, l'entreprise d'insertion #2 connaît quelques défis en termes de gestion de la diversité ethnoculturelle, dont le phénomène de cliques culturelles, les difficultés par rapport au langage, le *timing* de la formation en entreprise d'insertion et le parcours migratoire et la capacité d'introspection. Cependant, l'entreprise d'insertion #2 arrive à tenir compte de la diversité ethnoculturelle dans ses pratiques. En effet lorsque nous analysons nos propositions nous constatons les cinq éléments suivants :

1. La gestion de la diversité ethnoculturelle consiste en une IS pour répondre aux besoins d'insertion socioprofessionnelle des nouveaux arrivants tant qu'au niveau de l'entreprise (connaître sa valeur), de l'individu (connaître sa valeur et la société d'accueil) et qu'au niveau du territoire (sensibilisation);
2. La participation active des usagers dans la formation professionnelle;
3. Des impacts durables;
4. Les pratiques de gestions de la diversité ethnoculturelle sont présentes de manière informelle et qu'il y a une conscientisation aux défis de l'insertion socioprofessionnelle des nouveaux arrivants;
5. Un effort d'apprentissage de conjugaison des identités auprès des nouveaux arrivants tant par les accommodements que par l'usage de termes culturels en dépit d'une formation qui ne présente pas la réalité du travail et de la vie en milieu interculturel.

5.3. Étude de cas #3

Encadré 5.3.

Entreprise d'insertion #3

- Secteur d'activité : Restauration. Épicerie pour personnes à faible revenu. Aide alimentaire.
- Année de création de l'entreprise d'insertion : 1995
- Nombre d'employés permanents : 30
- Critère(s) d'admissibilité des participants (en plus de vivre en situation d'exclusion) : Personne âgée de 18 à 55 ans. Prestataire de l'assurance-emploi, de l'aide sociale ou sans revenu.
- Nombre de participants par année : 76
- Taux de placement : 83%
- Type de recrutement : Par cohorte.
- Pourcentage de personnes immigrantes dans la dernière année : 86%. 1% Amérique centrale, 17% Antilles, 1% Amérique du Sud, 1% Europe méridionale, 23% Afrique occidentale, 8% Afrique orientale, 19% Afrique occidentale, 11% Afrique centrale, 3% Moyen-Orient, 1% Asie du Sud-Est, 1% Asie méridionale.

L'entreprise d'insertion #3 a vu le jour en 1995. À ces débuts, elle se spécialise uniquement dans le domaine de l'aide alimentaire et la mission consiste à rendre la nourriture accessible aux gens du quartier. Cette entreprise d'insertion se fait connaître par son quartier très rapidement en offrants des services répondant à certains besoins criants en termes d'alimentation dans sa communauté. Ces services impliquent un dépannage alimentaire

gratuit pour les personnes qui vivent une situation d'urgence, une épicerie communautaire sur rendez-vous pour aider les résidents de quartier avec des difficultés financières tout en offrant des denrées répondant aux besoins ethniques, un partage de nourriture à Noël et à la rentrée scolaire, ainsi que des ateliers et des plans d'intervention pour améliorer la condition de vie des personnes du quartier. Depuis, l'entreprise d'insertion #3 compte plusieurs autres services, dont un service traiteur, un restaurant, un service de livraison à domicile et un service d'insertion socioprofessionnelle. Ainsi, des objectifs d'insertion socioprofessionnelle des personnes éloignées du marché de l'emploi se sont greffés à la mission de l'entreprise d'insertion #3.

En effet, des plateaux de travail variés s'offrent aux personnes en parcours d'insertion et de nombreux postes sont disponibles. Les participants peuvent soit suivre une formation professionnelle rémunérée dans le restaurant, le service de livraison ou l'épicerie couvrant les activités d'aide alimentaire. Toutefois, le service traiteur n'est pas accessible aux participants. Les employés du service traiteur sont strictement des professionnels afin que cette activité soit la plus lucrative possible et une source d'action communautaire autonome. Cette stratégie semble réellement efficace parce que l'organisation possède maintenant un chiffre d'affaires de 1 million de dollars. Alors, que le chiffre d'affaires s'élevait à 100 000$ il y a dix ans.

Logiques d'action économique et sociale

Rappelons que nous utilisons le modèle de Cornet et Warland (2008) comme guide d'analyse pour identifier la présence de pratiques de gestion de la diversité ethnoculturelle. Ce modèle propose que les pratiques de gestion de la diversité s'inscrivent dans des logiques d'action spécifiques (économique ou sociale). Chacune de ses logiques regroupe des composantes qui expliquent la présence de pratiques de gestion de la diversité dans les organisations. La logique d'action économique implique des composantes d'efficacité, d'efficience, de respect des lois et de légitimité, ainsi que d'image et de légitimité. La logique d'action sociale comporte des composantes de reflet de l'environnement et de luttes aux

discriminations et aux inégalités professionnelles (Cornet & Warland, 2008) (Rappel : Voir les composantes des logiques d'action à la page 64).

En effet, l'entreprise d'insertion #3 utilise les atouts de ses participants dans la recherche d'efficacité en regard des buts de la mission. En expliquant la raison qui l'a menée à travailler pour cette organisation, l'intervenante mentionne :

> une fois que j'ai eût goûté aux entreprises d'insertion, ben travailler dans un endroit traditionnel où tu reçois un client dans ton bureau à chaque semaine, ben c'est rendu que ça m'ennuyait. Je trouvais que c'était plate là, (Rires), s'cuser. Parce que dans une entreprise d'insertion ça bouge beaucoup, il y a beaucoup de choses qui se passent, les tâches sont très variées. C'est très riche parce qu'on est toujours avec les participants. Ça donne la chance d'avoir beaucoup de choses à observer parce que quand tu rencontres une fois par semaine quelqu'un pour une heure, il faut que toi tu te fies à ce qu'il te dit sur ses qualités, ses capacités. Des fois, il soupçonne pas qu'il peut avoir une force ailleurs pis nous quand on observe travailler, c'est comme eille! t'es vraiment fort là-dedans. C'est fou, on peut aider la personne à mieux se connaître pis à connaître mieux ses faiblesses aussi. Ben, avoir sa vision d'elle, ben c'est super riche (EI3I).

Ceci dit, l'intervenante met en évidence tous types de forces (non seulement celles relatives à la diversité) que possède l'individu afin que l'entreprise d'insertion réussisse sa mission d'intégration, mais aussi la mission économique de l'organisation.

Nos entretiens dans cette entreprise d'insertion ne nous ont pas permis de repérer des processus d'efficience selon la définition de Cornet et Warland (2008). Effectivement, nos données ne démontrent pas l'usage de la diversité ethnoculturelle pour optimiser les processus de l'organisation, les ressources ou les compétences. Toutefois, nous remarquons plusieurs initiatives du directeur général et de l'intervenante pour rendre l'environnement de travail inclusif, stimulant et valorisant pour tous les participants, notamment ceux issus de l'immigration.

Par exemple, le directeur général reste aux aguets du déroulement des conversations et de l'atmosphère entre participants. Il tente plus que possible d'optimiser les processus d'intégration en favorisant les discussions en français et le rapprochement interculturel :

> Directeur général : [Les participants] viennent manger au deuxième étage. Moi, tous les jours, là je ne l'ai pas fait parce que je vous attendais, mais habituellement, vers 8h30, 9h, je vais faire ma tournée. Je dis bonjour à tout le monde. […] Je vais intervenir des fois en plateau si je passe et je vois quelque chose. Deux employés qui parlent créole, je n'irais pas voir mon adjointe pour dire là ils ont pas le droit et ici on veut que tout le monde parle français pour ne pas qu'on se retrouve avec une tour de Babel où ce que c'est tellement multiethnique, qu'il y ait des gens qui parlent musulmans, créole, peu importe et qu'on se retrouve où on met des gens de côtés parce qu'ils ne comprennent pas. Donc, moi je vais intervenir sur le plancher directement. Je ne me gênerai pas pour le faire.
>
> Équipe de recherche : Est-ce qu'il y a une règle vraiment de français seulement ici ?
>
> Directeur général : Absolument. Lorsque tu es dehors, à l'extérieur du terrain, tu parles la langue que tu veux. Quand tu es ici, tu vas parler français parce qu'il y en a, ils ont cette problématique-là. Ce sont des nouveaux arrivants, ils parlent français, mais pas assez. Si sur le plateau entre eux, ils embarquent toujours dans leur langue maternelle, c'est évident qu'ils n'apprendront pas plus le français. J'ai une petite madame moi qui était d'origine orientale. Quand elle est arrivée ici, elle avait de la misère. Si en dehors, sur l'heure du midi ou pendant la pause, tout le monde aurait parlé chacun leur langue, elle n'aurait pas appris le français. Elle est partie d'ici avec une maîtrise du français qui était assez impressionnante.
>
> Équipe de recherche : Wow !
>
> Directeur général : Parce que tout le monde parle la même langue. Donc, comme ils viennent manger en haut, on les entend, on se voit. Oui j'ai l'occasion de voir comment ça se passe. Comme je les vois en dehors, des fois je veux les entendre parler ou agir d'une certaine manière différente et là je peux prendre le téléphone et dire entre telle et telle, ça se parlait raide. Je n'ai pas intervenu, mais est-ce qu'il y a une raison. Je vous mets cela dans les mains. Souvent, bien oui, ils viennent de se pogner en bas ou il y a eu quelque chose et on va faire des suivis. (EI3DG).

En plus de stimuler un environnement de travail inclusif pour l'intégration socioprofessionnelle des nouveaux arrivants, l'obligation de parler le français correspond aussi à la composante de respect des lois et légitimité. En effet, le directeur général se réfère à des principes légaux de protection de la langue; une pratique légitime afin de favoriser l'intégration des immigrants. Cependant, il ajoute sa touche personnelle en surveillant aussi les pauses pour faciliter l'intégration des participants dans leur nouvelle société d'accueil.

Par rapport au respect des lois et la légitimité, l'entreprise d'insertion #3 fait preuve d'accommodements raisonnables. En abordant la question du voile au travail, le directeur général démontre des pratiques conciliatrices :

> Ceux qui arrivent ici avec leur voile complet, on leur dit, nous ici dans la cuisine tu as pas le droit de porter ça. Nous on a un voile. C'est une question d'hygiène et de salubrité et de santé, sécurité au travail. Si le voile est tout pris, et le feu prend après, parce qu'il y a du feu dans une cuisine, on peut pas l'enlever. La personne va bruler avec. Nous on a un voile qui exprès et qu'on a même vue avec des imams pour savoir qu'est-ce qu'on devrait proposer dans la situation. Écoutez, dans une cuisine, un, il faut que ça soit propre. Il y a une question d'hygiène, de feu et tout ça. On est allé avec un imam. Qu'est-ce que vous pensez? Faites-nous des suggestions. Donc les gens font, moi je ne veux pas. Ok, prend-le, va chez toi. Montre-le à ton mari. C'est malheureusement souvent ça. Va voir ton imam de ton quartier et pose la question. Je ne pense pas qu'il soit contre que tu travailles. C'est pour travailler pour ta famille et tout ça. Je pense qu'il y a un moyen. Trois quarts du temps, ça fonctionne. C'est rare que les gens disent, non je n'y vais pas. (EI3DG).

Dans cette pratique, les idées des composantes d'efficacité et de respect des lois s'entrecoupent encore une fois. En outre, l'entreprise d'insertion s'évite des dépenses, notamment la possibilité de dépenses auprès de la Commission de la santé et sécurité du travail en cas d'accident de travail. Aussi, une des participantes mentionne :

> On a le droit de consommer la nourriture du restaurant en prix forfaitaire. Donc, on a nous notre menu, parce qu'il y a quatre fois par semaine. Le lundi on ne mange pas. Juste mardi, mercredi, jeudi et vendredi. Il y a trois semaines qu'ils affichent le menu en rotation. Semaine 1-2-3. Chaque jour à son menu. Le monsieur nous avait dit si vous voyez un plat dans la liste qui vous intéresse, juste demander est-ce que je peux consommer. Moi, je vous dirai oui ou non. Même si ce n'est pas du jambon. Par exemple, on peut faire des frites avec un peu d'alcool. Nous on n'aura pas l'information. On va juste consommer. Lui, il a au moins pris cette charge. Il nous informe. Juste demander est-ce que je peux consommer. Il nous dit oui ou non. C'est quelque chose qui est bien aussi parce qu'il aurait pu juste faire pour vendre son plat. (EI3P3).

Ainsi, nous remarquons que cette pratique d'accommodements apparaît autant dans les interventions de la direction que celles des employés.

L'usage de la diversité ethnoculturelle au niveau de l'image et la légitimité de l'organisation fonctionne par témoignages. Fortement impliquée dans sa communauté, l'entreprise d'insertion #3 effectue la majorité de son recrutement de participants par la technique de bouche à oreille. Le directeur général nous explique que très souvent les personnes qui réussissent le parcours d'insertion réfèrent l'organisation. Alors, ils deviennent systématiquement l'image légitime de succès du parcours d'insertion offert par l'organisation. À l'appui, une participante mentionne :

> (nom de l'organisation) a une très bonne renommé je dirais. Les gens de (nom de l'organisation) sont gentils. Alors toutes les personnes qui sortent d'ici te disent, ah la (nom de l'organisation) c'est bon. Il y a des bonnes personnes, il y a des gentilles personnes. Alors tu t'intéresses à (nom de l'organisation) je dirais, parce qu'on dit bien… (nom de l'organisation) est bien renommée. Grâce au personnel de (nom de l'organisation). (EI3P2).

Cette participante ajoute que plusieurs personnes de sa communauté culturelle habitent le quartier et lui ont dit que la formation de cette entreprise d'insertion était incontournable pour son intégration au Québec. D'ailleurs, les quatre participantes interrogées ont été référées par des membres de leur entourage. Cette image très concrète assure l'achalandage du service d'insertion de l'organisme et créé de longues listes d'attentes, et ce malgré le grand nombre de place qu'offre la structure de plateaux de travail multiples de l'entreprise d'insertion #3.

En ce qui concerne la logique d'action sociale, la diversité ethnoculturelle au sein des participants représente bien le quartier multiculturel dans lequel l'organisation est implantée. Toutefois, le directeur général, l'intervenante et certaines participantes nous informent que l'entreprise d'insertion #3 rejoint majoritairement des femmes. En parlant de la composition de son plateau de travail, une des participantes indique que : « Non il n'y a pas beaucoup d'hommes. Chez nous nous sommes à huit pour un seul homme. C'est toujours les femmes qui viennent souvent ici » (EI3P2). Nous n'avons pas remarqué cet écart entre le nombre de participants hommes et femmes dans les deux entreprises d'insertion présentées ci-dessus. Quant aux employés permanents, le directeur général admet que le personnel se compose majoritairement de personnes québécoises. Cependant, il explique que les employés sont strictement embauchés en fonction de leurs compétences.

La lutte aux discriminations et aux inégalités professionnelles passe par des ateliers de développement personnel et social ainsi que des actions pour familiariser les personnes immigrantes avec les normes présentes sur le marché du travail. Ces initiatives semblent favoriser l'épanouissement socioprofessionnel des participants. Les thèmes des ateliers incluent le budget et les solutions à l'endettement, la motivation, le système scolaire, une méthode dynamique de recherche d'emploi, les droits des locataires, l'estime de soi, la gestion du stress et la saine alimentation. L'intervenante avoue qu'il y aurait place à l'innovation dans les thèmes présentés:

> dernièrement j'y pensais là, d'avoir réellement une formation qui en parle des différences culturelles parce que c'est sûr qu'on en parle tout le temps un peu dans nos autres formations avec des thèmes différents, mais dernièrement, je me disais, ce serait vraiment intéressant d'avoir une formation juste là-dessus, sur les différences culturelles, pis tsé en dehors des relations de travail pis en dehors des petites tensions pis des choses qui arrivent sur le plancher, c'est de devoir en parler, pis tsé en parler des différences, ça je trouve que ça nous manque. (EI3I).

Malgré l'absence de cette thématique pour l'instant, nous constatons une sensibilité culturelle car les intervenants prennent le temps d'aborder la question des différences culturelles au cours des ateliers portant sur divers sujets.

La lutte à la discrimination et aux inégalités en emploi passe aussi par des apprentissages relatifs aux normes culturelles québécoises afin d'accroître les chances des immigrants pour se faire embaucher et maintenir leurs emplois. Par exemple, l'entreprise d'insertion #3 informe l'importance du regard, de la poignée de main et de la manière de parler aux patrons :

> Mais où je voulais aller avec ça, c'est que la relation dans les yeux hommes et femmes avec les gens musulmans de serre la main. Moi je fais souvent le test. À l'occasion, je descends prendre les présences le matin. Ça me reconnecte avec les gens. Quand ils sont dans le dernier mois, dans leur formation de recherche d'emploi, je vais faire par exprès pour serrer la main. On fait le test des mains aujourd'hui. Une poignée de main. Une petite main molle. Amener un musulman à te regarder dans les yeux et faire ça. C'est contre nature pour eux. Oui, mais au Québec, si tu fais ça, l'employeur si il est québécois, congolais ou peu importe, il y a un côté des yeux pour nous qui est important. Ça ne fonctionnera pas. Mais de les amener à serrer la main, de les amener à ne pas baisser les yeux devant nous. Regarde-moi. C'est quelque chose ça. [Court moment de silence] Mais on réussit. Lorsqu'ils sont ici pour les bonnes raisons et qu'ils comprennent (EI3DG).

> La façon aussi de communiquer. Il y a des gens qui viennent parfois me poser une question pis au lieu de me poser en question, ils font ça comme ça [mouvement de vagues avec son bras], ils tournent, ils tournent, ils tournent, pis là ça prend 10 minutes avant qu'ils me posent la question (rires). Alors, qu'ici culturellement, on a une façon plus directe de communiquer. Fait que là, au début, je vais les laisser faire. Après, une coupe de fois, je vais leur dire tsé là (rires). Mais, on va toujours utiliser le marché du travail pour dire à la personne que si tu vas parler à ton patron comme ça, ben ton patron pour lui ben c'est malheureux, c'est économique, pis chaque minute pour lui c'est de l'argent. T'arrives, tu lui racontes ton histoire, c'est ben intéressant, mais lui il veut savoir c'est quoi ta question. Tsé, tu peux parler là, mais je vais expliquer, un patron, il va s'attendre à ce que tu sois direct pour lui dire ton besoin pis t'as pas besoin de te justifier. Pis, si lui il a besoin de justifications,

> il va te le demander. Tsé, tu vas voir après si c'est pertinent, fait que, oui au niveau de la communication, c'est des choses qu'on travaille. (EI3I).

En effet, ces pratiques semblent porter fruit parce que le taux de placement de l'entreprise d'insertion #3 est fort élevé, soit de 85%.

Pratiques de gestion de la diversité ethnoculturelle

Même si le personnel de l'entreprise d'insertion #3 déclare ne pas détenir de pratiques formelles en termes de gestion de la diversité, nous en repérons quelques-unes. Rappelons que les pratiques qui nous intéressent dans le cadre de notre analyse sont le diagnostic, le plan de diversité, l'accueil et la socialisation, la sensibilisation et la formation et la communication (voir les définitions de ces pratiques de la page 64 à 66). Les composantes des logiques d'action économiques et sociales présentées ci-dessus révèlent l'usage des pratiques suivantes : le plan de diversité (par l'obligation de converser en français, le directeur général qui surveille les conflits interculturel tout en intervenant ou en le rapportant à ses employés au besoin); l'accueil et la socialisation (avec les suivis constants de l'intervenante); la sensibilisation et la formation (par les informations transmises sur les différences culturelles dans les ateliers de développement personnel et social, l'apprentissage des normes québécoises telles que l'importance du regard, l'intensité de la poignée de main et la communication directe).

La pratique de plan de diversité est aussi présente par le biais de création de groupes de travail hétérogènes. Le directeur général prend les grands moyens, pour reprendre une expression populaire, lorsqu'il est question de simulation de créer des opportunités de mixité entre cultures :

> Directeur général : Ils sont tous ensemble. Ils sont dans le même quartier. Ils ne se parlent pas. Ils ne sortent pas en dehors. C'est difficile de changer des mentalités. Nous on est confronté à ça. Habituellement, on essaie toujours du point de vue des intervenants en bas, de faire des groupes le plus hétérogènes possibles. On le sait qu'il peut y avoir des problématiques à cause de ça. On va essayer de faire des mixtes. [Court moment de silence] Ce n'est pas toujours facile, mais ce n'est pas si pire que ça. Oui il y a eu des cas que je me souviens, que ça avait été très difficile, où on avait même dû

> intervenir au point de vue du groupe. Leur dire, ça ne marche pas comme ça. Vous allez devoir travailler ensemble. Faire vraiment des interventions plus musclées.
>
> Équipe de recherche : Est-ce que vous pourriez m'en parler, me donner un exemple ?
>
> Directeur général : On a déjà dû prendre des gens et leur dire que ça ne fonctionne pas. On va devoir mettre fin à vos parcours. Ça s'insultait. Ça ne s'écoutait pas. Ne me parle pas. Tu n'as pas à me dire quoi faire. Je ne vais pas te dire quoi faire. Vous êtes ensemble sur une tâche. Mais là, mettez-moi avec elle à la place. Non, tu es ici pour apprendre ma grande. Donc oui, tu n'aimes pas ça, mais tu vas devoir apprendre. Tu vas devoir apprendre à vivre en cohabitation avec quelqu'un qui n'est pas de la même origine, qui ne pense pas comme toi. Vous faîtes le même travail. On a tous fait des interventions musclées avec les intervenants. Même menacer les gens. Si tu ne comprends pas, on va devoir mettre fin à ton parcours d'insertion. Comment tu vas faire pour t'intégrer ailleurs? (EI3DG)

Ainsi, cette entreprise d'insertion détient un réel plan pour encourager la gestion de la diversité ethnoculturelle tout en utilisant des interventions directes et en impliquant la direction au besoin.

Qui plus est, la pratique d'accueil et de socialisation est utilisée aussi dans les évaluations en début de programme. L'intervenante, à l'aide des formateurs, organise des rencontres hebdomadaires pour évaluer le savoir-être et le savoir-faire de l'individu. Ainsi, les employés peuvent guider l'individu dans son parcours d'insertion. Nous retrouvons aussi d'autres éléments de la pratique d'accueil et socialisation dans l'organisation par l'entremise d'accompagnement, non seulement des nouveaux participants, mais aussi des nouveaux employés. Le directeur explique que lorsqu'un nouveau formateur arrive en poste lui ou ses employés peuvent expliquer les différences culturelles et de ne pas prendre personnel certains comportements car les perceptions varient d'une culture à une autre.

Au-delà des thèmes des ateliers, d'autres aspects de la sensibilisation et la formation sont présents dans l'entreprise d'insertion #3, notamment la structure des séances d'information sur le développement personnel et social, les bilans et les objectifs hebdomadaires. Afin d'empêcher les tensions entre la formation et la production, cette organisation organise des ateliers tous les lundis. Ainsi, toutes les activités de production sont arrêtées pour la journée et les participants et les formateurs peuvent se concentrer pleinement

sur le développement personnel et social. Une participante explique les bienfaits de cette formation qu'elle a reçue dans l'entreprise d'insertion #3 :

> J'ai aimé comment premièrement la formation. En fait la formation du lundi, on nous informe beaucoup sur comment travailler, sur comment… La manière des choses. Il y a les psychologues qui sont là qui nous aident beaucoup. Vraiment ils nous aident, donc si tu es contrarié, tu peux leur demander, cela ne va pas. Alors ils nous aident à mieux s'intégrer ici au Québec dans le milieu professionnel, dans le milieu du travail. Autre chose que j'ai aimé, ici on nous aide, on nous aide beaucoup. Parce que ce n'est pas comme dans les autres entreprises, dans les entrepôts. Ici quand tu fais une faute, on dirait qu'ils nous apprennent comment ça fonctionne. Si tu es comme ça, ils pourraient te dire, hey ton employeur ne sera pas content. Ce n'est pas genre on va t'envoyer on va… Non. Ils nous aident beaucoup à mieux s'intégrer. Surtout ça c'est ce que j'ai aimé beaucoup plus. Ils te rassurent, ils te rassurent. Tu es là, c'est comme une famille, comme une famille de rééducation je dirais. Une famille de rééducation, parce qu'ils acceptent les gens de différentes cultures. Alors, chacun vient ici avec leur différente culture. Ils essayent de nous montrer, de nous guider comment ça fonctionne ici au Québec. Comment le travail… et ce n'est pas comme d'autres manufactures, d'autres travails. Puisqu'on nous corrige, on nous guide. C'est ce que je peux dire. Dans la façon qu'ils te parlent. Ils nous aident aussi, surtout les psychologues. Ils nous aident beaucoup.(EI3P2).

Ceci dit, ces formations semblent grandement appréciées et effectives pour le parcours d'intégration des usagers.

Une autre participante mentionne que ces formations sont extrêmement dynamiques et elles permettent de rencontrer plusieurs personnes pour faciliter leur intégration. Elle indique que les invités à ces formations incluent un homme en complet pour des simulations d'entrevues, une policière, un agent de la régie du logement, etc. Celle-ci ajoute que les informations transmises dans ces formations permettent de prévenir les conflits :

> Moi c'est que de un, on apprend beaucoup. Puisque nous sommes des immigrants, il faut qu'on s'entraide et pour s'entraider il faut qu'on essaye de (moment de réflexion). Je ne sais pas comment le dire (moment de réflexion). Qu'on essaye de découvrir comment ça fonctionne ici. C'est ça qu'on nous explique généralement les lundis. Dans cette formation, généralement le lundi la formation est très capitale. C'est très important, c'est un peu comme le savoir vivre. (EI3P2).

En plus de présenter des thèmes importants dans un processus d'intégration, ces formations préviennent les tensions interculturelles et permettent le perfectionnement de l'individu. De plus, les participants reçoivent deux bilans sur leur développement durant le parcours

d'insertion. Aussi, les intervenants les mettent au défi de se trouver un nouvel objectif à atteindre à chaque semaine afin d'assurer la progression de chacun.

En ce qui a trait au diagnostic, l'organisme possède des outils pour évaluer la représentativité des divers groupes culturels et l'intervenante pouvait facilement nous fournir des statistiques des endroits de provenance des participants. Voici la représentation des usagers dans l'organisation pour l'année dernière : 1% de l'Amérique centrale, 17% des Antilles, 1% de l'Amérique du Sud, 1% de l'Europe méridionale, 23% de l'Afrique occidentale, 8% de l'Afrique orientale, 19% de l'Afrique occidentale, 11% de l'Afrique centrale, 3% du Moyen-Orient, 1% de l'Asie du Sud-Est et 1% de l'Asie méridionale. Aussi, le directeur général et ses employés demeurent toujours aux aguets pour identifier les processus de tensions et les sources de tension (ex : surveillance du français, interventions lorsque des cliques se forment, etc.).

Pour sa part, la pratique de la communication se retrouve davantage dans les communications internes. Nous constatons une réflexion dans le choix de messages clés pour expliquer aux immigrants ce qui les attend sur le marché du travail, notamment par l'entremise d'intervention directe. Par exemple, lorsque l'intervenante explique à l'usager qu'il est mieux d'aller droit au but lorsqu'on s'adresse à un patron ou encore lorsque le directeur général va consciemment stimuler la communication non-verbale des participants en les faisant pratiquer les poignées de main et le regard.

Défis en termes de gestion de la diversité ethnoculturelle dans l'entreprise d'insertion #3

Fortement appréciée par les participants en parcours d'insertion, l'entreprise d'insertion #3 possède des défis en termes de gestion de la diversité ethnoculturelle en dépit de son succès. Ces défis inclus des phénomènes de communautarismes, des perceptions divergentes quant aux rapports hommes-femmes, certaines contraintes du marché du travail québécois et le phénomène de fatigue. Malgré les divers efforts pour favoriser le rapprochement interculturel, le directeur général, l'intervenante et certaines participantes

sont à même de constater la formation de cliques culturelles. Le directeur général mentionne qu'il aperçoit parfois des divisions et des tensions entre les Haïtiens et les Africains. L'intervenante indique qu'elle a pris connaissance de quelques accrochages entres des personnes provenant de différents endroits :

> Je sais que ma collègue a déjà eu des conflits liés carrément à des groupes ethniques qui avaient des conflits au pays, là-bas. C'était vraiment des questions qui concernaient pas le travail. « Ah tu viens de telle tribu », « tu viens de tel caste », pis là, ça se parle pas là. Ça se regarde drôle, pis c'est méfiant, pis automatiquement, ils s'aiment pas parce que sont pas de la même gang au pays là. (EI3I).

De plus, une de participantes révèle que certaines frictions peuvent émerger entre certains groupes culturels parce qu'ils agissent de manières très différentes. Elle offre un exemple très concret :

> Parce que ça dépend des cultures. Chacun croit que leur culture est meilleure que la culture de l'autre. Par exemple chez nous, on ne parlait pas avec une voix forte. On ne peut pas parler d'une voix haute. Alors, tu entends ton collègue, Hey (nom de la participante) ! [voix plus forte] tu as fait ça, ça, ça. Là alors, moi ça m'offusque. Mais toutefois, j'essaye de résonner et de me dire on est différent. Elle dans sa culture c'est normal. Il y a des fois aussi que tu es devant ton chef et une personne gère et te crie dessus. [Voix plus forte] Tu n'as pas fait ça ! Tu aurais dû faire ça ! Chez nous ça ne se fait pas ça. Quand tu veux donner une remarque, tu appelles quelqu'un, peux-tu venir ici, et tu lui dis [Voix normale] cela ne va pas, cela ne se fait pas comme ça. Moi, c'est ce que je fais. Alors avec les Africains de l'Ouest, tout est en l'air comme ça. Là on s'habitue. C'est une frustration pour nous qui sommes des Burundais ou des Rwandais parce qu'on n'a pas ce caractère-là. Parler très fort, parler tout le temps, tout le temps, tout le temps… On n'a pas les mêmes habitudes. On n'a pas les mêmes attitudes envers quelques choses. (EI3P2).

Ainsi, des tensions entre quelques groupes peuvent se maintenir en plateau de travail en raison de conflits entretenus depuis le pays d'origine ou d'importantes divergences dans les attitudes.

L'intervenante explique que les limites d'ouverture pour certains groupes ethniques impliquent des répercussions néfastes au plan de l'intégration des nouveaux arrivants, notamment la faiblesse de leurs réseaux d'information :

> j'ai déjà vu des gens qui restaient beaucoup dans leur communauté, comme ah il y a quelqu'un de ma communauté qui m'a dit telle affaire, pis ah fallait pas que je fasse ça, pis je pouvais pas te parler parce que toi, tu vas tout dire au gouvernement. Pis c'est le moins que j'en dit aux Québécois le mieux c'est, le moins de contacts que j'ai, le mieux c'est. Il y en a qui se font dire ça par la communauté. Là, ils ont super peur. Ils ont déjà peur pis là les gens autour d'eux qui les connaissent leurs disent ça, fait que ils

> ont déjà peur. C'est comme ok, ils s'enferment. Pis de ce que j'ai vu, il y en a certains que ça va être ça leur réseau d'information, les gens autour d'eux pis la communauté qu'ils connaissent. Pis là, il y en a un qui va dire ben là, va étudier en soins infirmiers ou en préposé aux bénéficiaires, il y a de la job là-dedans, ça va marcher! Ben là, ils vont s'inscrire à l'école boboche (EI3I).

Alors, certains individus peuvent parfois dépenser des sommes d'argent importantes pour des formations qui ne sont pas toujours reconnues sur le marché du travail. Ces personnes peuvent parfois se retrouver sans emploi et fortement endettées.

Par ailleurs, un autre défi est celui les relations hommes-femmes. L'intervenante nous dit qu'elle a déjà eu une participante qui refusait d'effectuer les tâches demandées par des femmes. D'après sa culture, les hommes occupent des positions d'autorité. Pour faciliter ses chances en emploi, l'intervenante et un formateur ont rencontré cette dame pour lui expliquer l'égalité entre homme et femme valoriser par le Québec. Hélas, cette participante ne voulait pas s'adapter et les intervenants ont dû interrompre son parcours d'insertion.

Finalement, le nerf de la guerre demeure l'intégration en emploi, notamment la reconnaissance des acquis, l'anglais et la conciliation travail-famille. Les quatre participantes interrogées détiennent des formations universitaires et ont fait face au phénomène de déqualification, dont une enseignante de géographie qui a reçu le niveau d'études secondaire au moment de son évaluation comparative. En ce qui a trait à l'anglais, une des participantes explique qu'elle n'arrivait pas à se trouver un emploi parce que partout où elle postule, les employeurs lui demandent des connaissances en anglais. Concernant, la conciliation travail-famille, une des participantes explique les difficultés de son nouveau mode de vie :

> La fatigue ici, c'est vraiment quelque chose qui nous a bouleversé. Il y a trop de fatigue, car chez nous, on a des servantes. Il y a des types de fonctions que tu ne peux pas faire, alors que tu as étudié. Parce que moi, j'avais étudié en droit. Là j'avais des servantes à la maison. Alors là, tu cuisines toi-même, tu fais le lit toi-même, tu balais toi-même, tu ranges toi-même. Tu fais tout et il y a aussi l'enfant et toi tu t'occupes de ton enfant toi-même. (EI3P3).

Trois des quatre participantes nous informe aussi que le travail au Québec est très fatigant car elles occupaient toutes des fonctions où elles pouvaient rester assises dans leurs pays d'origine. Elles remarquent que le travail debout fait partie de la culture québécoise et elles étaient surprises d'apprendre que même les personnes occupant des postes de service à la clientèle en boutique ne restent pas assises. En effet, elles indiquent retourner à la maison avec des douleurs aux pieds.

Analyse des propositions

Les entretiens effectués dans cette organisation, nous expose à des données intéressantes pour tenter de répondre à nos propositions de départ. Notre première proposition suggère que la gestion de la diversité ethnoculturelle dans les entreprises d'insertion consiste en une avenue d'innovation sociale (voir notre définition de l'IS à la page 32) pour répondre au besoin d'insertion socioprofessionnelle des nouveaux arrivants. En effet, les éléments clés de notre définition consistent en la participation active des bénéficiaires, le long terme, ainsi que la considération sur les impacts sur l'entreprise, l'individu et le territoire. En ce qui a trait à la participation active des bénéficiaires, ils font volontairement de la publicité pour l'entreprise d'insertion en parlant à leurs communautés culturelles des bienfaits de la formation. De plus, ils participent à leur propre développement en se donnant des objectifs hebdomadaires afin de progresser dans leur parcours d'insertion.

En ce qui concerne le long terme, les participants acquièrent des connaissances importantes sur la société québécoise qui les aideront à développer une carrière au Québec. Le directeur général nous partage quelques *success stories* à cet effet. Il donne en exemple l'histoire d'une dame asiatique qui parlait à peine le français et qui a réussi à maîtriser plusieurs termes en moins de six mois. Aussi, il nous révèle l'histoire d'une dame qui a complété son parcours d'insertion il y a huit ans :

> Hier soir, j'étais dans un restaurant où y'avait une étudiante que j'ai formée il y a huit ans. Elle vient de finir son cours universitaire en gestion hôtelière. Écoute. On a toujours gardé contact grâce à *Facebook*. Mais hier, elle me servait. Elle était super fière. J'ai dit à mes collègues avec qui j'étais, c'est moi qui là formé et elle a passé à (nom de l'entreprise d'insertion) et aujourd'hui, regardez où elle est rendue. Elle était super fière de nous offrir le trou Normand au milieu du repas et c'est de la part du Chef (nom du Chef) (EI3DG).

Il ajoute qu'il voit régulièrement des anciens participants qui viennent l'informer des emplois qu'ils occupent après le parcours d'insertion.

Par rapport aux impacts : au niveau de l'entreprise et de l'individu, les pratiques pour essayer de pallier au phénomène de cliques culturelles (ex : obligation de parler en français), les ateliers de développement personnel et social, ainsi que les explications fournies sur les normes québécoises (ex : poignée de main, conversations directes) facilitent la réalisation de la mission d'insertion socioprofessionnelle de l'organisation des participants; au plan du territoire, ce parcours d'insertion semble rassembler les gens du quartier, notamment en offrant des services répondant aux besoins socioéconomiques en offrant de l'aide alimentaire et un restaurant à prix abordable. Ainsi, les services offerts deviennent une avenue de rapprochement interculturel pour que les Québécois dits de souche résidant dans le quartier puissent aller à la rencontre de personnes immigrantes.

En ce qui concerne la deuxième proposition, elle postule que la direction et les intervenants présentent peu de distinctions dans leurs pratiques avec les usagers immigrants versus le reste de leurs clientèles; cette uniformité de pratiques d'un participant à l'autre résulte en un manque d'attention aux problématiques spécifiques vécues par les nouveaux arrivants et la perpétuité de leurs difficultés d'insertion sociale et professionnelle au Québec. Dans le cadre de cette entreprise d'insertion, notre proposition est invalide. Sans être pour autant volontaire, la diversité des participants influence l'approche de l'intervenante et du directeur qui veulent offrir le plus d'outils pour assurer l'intégration de tous les participants. En effet, ils restent à l'affût des besoins en termes de communication, de formation, de plan de diversité, etc. Ils vont même jusqu'à engager des interventions musclées (pour reprendre les mots du directeur) pour exposer les immigrants aux réalités québécoises.

Concernant la dernière proposition, elle suggère qu'il y a davantage de pratiques misent en place par les coordonnateurs/directeurs de services et les intervenants pour exposer les immigrants aux réalités sociales et professionnelles québécoises et moins de pratiques pour aider les immigrants à conjuguer leurs identités (valeurs, religions, normes apprises dans leurs pays d'origine) et les attentes des entreprises dans lesquelles ils travailleront une fois le programme d'insertion terminé. Nous relevons plusieurs efforts pour informer les participants des normes socioprofessionnelles québécoises et les entretiens réalisés dans cette entreprise d'insertion ne nous permettent pas d'identifier des pratiques de conjugaison

d'identité. Toutefois, les attentes sociales et professionnelles québécoises sont explicitement abordées pendant le parcours d'insertion.

Conclusion

Fondamentalement, l'entreprise d'insertion #3 démontre une attention particulière aux barrières que les personnes issues de l'immigration doivent franchir afin de s'intégrer socioprofessionnellement au Québec. Même si l'intervenante et la direction affirment ne pas détenir de pratiques de gestion de la diversité ethnoculturelle, notre collecte de données révèle des logiques d'actions économique et sociale, ainsi que des pratiques qui correspondent aux méthodes proposées par le modèle de Cornet et Warland (2008). Certaines actions prises par le directeur et ses employés constituent de réelles portes d'entrées de la gestion de la diversité ethnoculturelle, notamment la mise en évidences des forces et des faiblesses des participants, la surveillance des participants pour assurer un climat favorable au rapprochement interculturel, l'obligation de parler français, les accommodements raisonnables, les formations sur le développement personnel et social, les informations transmises sur les normes québécoises, etc. Ces actions favorisent l'efficacité, le respect des lois, l'image, la légitimité, le reflet de l'environnement et la lutte aux discriminations et à l'inégalité professionnelle.

Informellement, l'entreprise d'insertion #3 utilise des pratiques de gestion de la diversité ethnoculturelle. Celles-ci impliquent le diagnostic (ex : la surveillance de la direction), le plan de diversité (ex : l'usage obligatoire de la langue française, même dans les pauses), l'accueil et la socialisation (ex : rencontres hebdomadaires avec l'intervenante) et la communication (ex : apprentissage de l'importance de la communication non-verbale). Cependant, certains défis en termes de gestion de la diversité ethnoculturelle se présentent au sein de l'organisation. Les défis principaux que nous identifions incluent le phénomène de cliques culturelles, les perceptions divergentes dans les rapports entre hommes et femmes, la déqualification, la reconnaissance des acquis, l'anglais, la conciliation travail-famille et le travail debout.

Ces données démontrent des éléments de réponse importants à nos propositions de départ. La première proposition s'avère valide parce que la gestion de la diversité ethnoculturelle semble répondre aux critères de notre définition de l'IS : la participation active des bénéficiaires (avec le processus de publicité par et pour les usagers et les objectifs hebdomadaires fixés par les participants), des retombées à long terme (par des apprentissages qui aideront les personnes à s'intégrer socioprofessionnellement), des impacts aux niveaux du territoire (en stimulant le rapprochement interculturel dans le quartier par le biais de services d'aide alimentaire qui répondent aux besoins socioéconomiques du quartier) et de l'entreprise et de l'individu (avec les efforts pour pallier au communautarisme, les ateliers de développement personnel et social, etc.). La collecte de données révèle l'invalidité de notre deuxième proposition dans l'entreprise d'insertion #3 parce que nous constatons une surveillance accrue du savoir-être et du savoir-faire dans le contexte québécois dans les interventions de cette organisation auprès des participants immigrants. Dernièrement, les données nuancent notre troisième proposition car la concentration sur les réalités de la société québécoise dans le contenu de la formation n'empêche pas l'explication des attentes auxquelles les personnes issues de l'immigration devront répondre sur le marché du travail.

5.4. Étude de cas #4

Encadré 5.4.

Entreprise d'insertion #4

- Secteur d'activité : Boutique de vêtements.
- Année de création de l'entreprise d'insertion : 1998
- Nombre d'employées permanentes : 7
- Nombre de participantes : 23
- Critère(s) d'admissibilité des participants (en plus de vivre en situation d'exclusion) : Femme. Prestataire de l'assurance-emploi, de l'aide sociale ou sans revenu. Personne âgée de 18 à 35 ans. Sans expérience de vente au Québec. Sans expérience de travail significative au Québec. Citoyenne canadienne ou résidente permanente. Résidente de l'île de Montréal. Motivée et disponible.
- Taux de placement : 85%
- Type de recrutement : Fonctionnait par cohorte jusqu'à 2015, mais procède avec une entrée continue maintenant.
- Pourcentage de personnes immigrantes dans la dernière année : 89,5% dont 49,5% d'Afrique, 14% Haïti, 12,5% du Maghreb, 5% de l'Europe, 5,5% de l'Amérique du sud.

L'entreprise d'insertion #4 œuvre dans le domaine de la friperie. Elle offre une riche sélection de vêtements et d'accessoires neufs et d'occasion pour femmes à moindre coût. Cette entreprise d'insertion a été créée par une initiative *intra*preneuriale d'un organisme dédié à réduire l'exclusion et les inégalités sociales et de genre, ainsi que l'ensemble des violences faites aux femmes et aux filles. Cette entreprise d'insertion, contrairement aux trois autres présentées précédemment, ne consiste pas en une entité en elle-même. En effet, l'entreprise d'insertion #4 est un des nombreux services offerts par l'organisme duquel elle a émergé. De par cette structure particulière, cette entreprise d'insertion ne possède pas de directrice générale, mais bien une coordonnatrice. Évidemment, l'entreprise d'insertion #4, fortement imprégnée et guidée par les orientations par l'organisation dans laquelle elle s'insère, accueille strictement des participantes et valorise des pratiques féministes. En outre, 89,5% des participantes sont issues de l'immigration. Forte de sa diversité, la coordonnatrice affirme que l'entreprise d'insertion #4 n'a pas besoin de gérer la diversité :

> Équipe de recherche : Est-ce que vous utilisez des pratiques ou politiques de la gestion de la diversité ethnoculturelle? Si oui, lesquelles, sinon pourquoi?
>
> Coordonnatrice : Gestion de la diversité…je pense qu'on peut pas être plus diversité que nous. La seule chose c'est qu'on est pas un milieu mixte hommes/femmes, nous sommes un milieu féminin exclusivement. Donc cette partie-là de la diversité elle est pas chez nous (rires)! Mais ethnoculturelle, on ne fait pas particulièrement d'efforts, la diversité vient à nous et on est très heureuses de l'accueillir. (EI4C).

Cependant, l'entreprise d'insertion #4 semble utiliser des éléments de gestion de la diversité ethnoculturelle identifiés dans le modèle de Cornet et Warland (2008). Rappelons que ce cadre d'analyse propose que les portes d'entrées de la gestion de la diversité dans une organisation se composent de logiques d'action économique et sociale (voir page 62 et 63). De plus, nous nous intéressons particulièrement aux pratiques suggérées par Cornet et Warland (2008) suivantes : le diagnostic, le plan de la diversité, l'accueil et la socialisation, la formation et la sensibilisation, ainsi que la communication (voir page 64 à 66).

Logiques d'action économique et sociale

Lorsque nous demandons à la coordonnatrice comment elle fait pour maintenir un équilibre entre la mission économique et sociale de l'entreprise d'insertion, elle explique que

l'entreprise d'insertion #4 privilégie le côté social. Cependant certaines actions facilitent certaines composantes de la logique d'action économique proposée par Cornet et Warland (2008) (l'efficacité, l'efficience, le respect des lois, l'image et la légitimité).

En ce qui a trait à l'efficacité, les employées issues de l'immigration se font dire clairement par la coordonnatrice et l'intervenante qu'elles devront travailler encore plus fort que les personnes québécoises si elles veulent réussir leur intégration en emploi :

> on les conscientise aussi…les filles prennent conscience de leurs difficultés, ici. On ne leur ment pas, c'est-à-dire qu'on ne leur dit pas que le Québec, le Canada est un pays très accueillant, très ouvert et que y'a pas de racisme au Québec. Donc on leur explique, mais elles le savent déjà. Elles ont déjà été toutes confrontées au racisme, sauf que on leur apprend à dealer avec ça. C'est-à-dire, maintenant tu sais que ça là, alors qu'est-ce que tu peux faire pour. Alors, c'est ça il faut qu'elles soient meilleures que les autres. (EI4C).

Dans la philosophie d'intervention de l'entreprise d'insertion #4, devenir meilleure que les autres passe par des pratiques d'*empowerment* précises. En effet, la coordonnatrice nous explique que l'entreprise d'insertion doit miser sur l'apport de confiance et d'estime de soi pour qu'un immigrant s'intègre bien socioprofessionnellement. À l'appui, l'intervenante mentionne que le but premier de l'entreprise d'insertion pour laquelle elle travaille est « d'offrir à des femmes la chance de se valoriser, de se développer dans une profession, un métier où elles vont pouvoir continuer de s'épanouir après le passage à (nom de l'entreprise d'insertion). » (EI4I). Ainsi, ce parcours d'insertion permet aux femmes de comprendre qu'elles possèdent de réels atouts pour intégrer le marché du travail tout en prenant conscience des difficultés du travail en milieu interculturel. Assurément, ces actions favorisent l'atteinte des objectifs économiques et sociaux de l'organisation. Tel que mentionne l'intervenante :

> C'est vrai que moi je ne m'occupe pas du côté économique, mais indirectement oui je m'en occupe, car si les filles, les participantes, sont bien encadrées, bien guidées et qu'elles sont aussi valorisées dans ce qu'elles font, elles vont être fonctionnelles en boutique. Donc ce qui fait qu'elles vont offrir un bon service à la clientèle qui fait qu'on fera des ventes. Donc c'est vraiment la roue qui tourne. (EI4I).

Alors qu'une bonne préparation peut aider les ventes de la boutique, les participantes acquièrent des qualités qui faciliteront leur intégration.

D'autre part, l'efficience est utilisée dès le début du parcours d'insertion. En entrevue d'embauche, la coordonnatrice vérifie si la candidate au parcours d'insertion peut travailler dans un milieu multiculturel afin de maintenir un climat de travail stimulant et valorisant pour ses usagères. En effet, une participante révèle que cet avertissement du contexte multiculturel dans lequel elles travailleront explique peut-être en partie la raison de l'absence de conflits interculturels, du moins depuis son arrivée dans l'entreprise d'insertion. Ainsi, le processus de recrutement est optimisé par une analyse du potentiel de travail dans une équipe diversifiée. De plus, nous constatons la bonification d'autres processus au sein de l'entreprise d'insertion à l'aide de la prise en considération de la diversité ethnoculturelle, notamment dans les activités de rapprochement interculturel. Ces activités impliquent des repas collectifs et par un gala. Ce gala vise à faire connaître au grand public des dames qui se distinguent tant par leur engagement, leur leadership, leur créativité et leur détermination. Ce concours permet aux lauréates de devenir des modèles d'inspiration et de dépassement. Ces lauréates sont jumelées avec des participantes de l'entreprise d'insertion. Lors de cet événement, les participantes doivent les accueillir, les féliciter, converser avec elles et se présenter. Ainsi, les participantes sont exposées à des modèles de succès québécois, dont certaines personnes issues de l'immigration qui peuvent les encourager à se surpasser.

Concernant le respect des lois et la légitimité, la vérification de la capacité de travail en milieu interculturel dès le départ permet à l'organisation d'offrir un parcours d'insertion valorisant pour les participantes. D'ailleurs, la coordonnatrice nous informe qu'il y a une charte contenant des règlements pour éviter les tensions, tel que les exigences de respect et le code vestimentaire. Elle ajoute que le code vestimentaire aide à réduire les disparités. En effet, une tenue professionnelle est requise : habits noirs, pantalons ou jupe assez longue et souliers noirs.

Au niveau de son image et de sa légitimité, l'entreprise d'insertion #4 se démarque aussi par sa formation que l'intervenante et que deux des participantes qualifient de complète. Au-delà des conférences sur le développement personnel et social et le plateau de travail, l'entreprise d'insertion répond à deux besoins importants : l'apprentissage de l'informatique

et de l'anglais. Avec son positionnement dans l'Ouest de Montréal dans une communauté bilingue, l'entreprise d'insertion #4 a le souci d'apprendre l'anglais à ses participantes.

Outre cela, nous remarquons les influences des composantes de la logique d'action sociale (la représentation de l'environnement et la lutte aux discriminations et à l'inégalité professionnelle) suggérées par Cornet et Warland (2008) au sein de cette entreprise d'insertion. Par rapport au reflet de l'environnement, l'entreprise d'insertion #4 accueille des cohortes de participantes fortement diversifiées. Dans la même veine, l'équipe d'employées permanentes au service de ces participantes reflète bien la réalité parce qu'elle se compose de personnes de différentes cultures. Effectivement, l'équipe comprend deux Québécoises, deux Française, une Togolaise, une Burkinaise et une Algérienne. En décrivant la composition du personnel, la coordonnatrice insiste qu'il ne faut pas être raciste en travaillant à l'entreprise d'insertion #4.

Par rapport à la lutte aux discriminations et aux inégalités professionnelles, la coordonnatrice et l'intervenante abordent avec franchise les difficultés que les participantes peuvent vivre une fois sur le marché du travail. Afin de maximiser les chances d'inclusion et d'accès à l'emploi, l'entreprise d'insertion offre 12 conférences de développement personnel et social portant sur les thèmes suivants : vol et sécurité au travail; les relations interculturelles; la santé sexuelle; les normes du travail; la présentation du diplôme d'études professionnelles Vente-Conseil; l'agence de placement; le bénévolat, redonner à la communauté; l'atelier sur les impôts; la sortie culturelle à la Cabane à sucre; et la visite au Musée du Costume et du textile du Québec. Aussi, l'entreprise d'insertion #4 offre des outils aux participantes immigrantes pour les aider le plus que possible à réussir leur intégration en dépit de l'existence du racisme :

> ce qu'on leur apprend c'est à être extrêmement professionnelles. Je vous ferai faire la visite tout à l'heure, vous allez voir un p'tit peu comment ça se passe. Mais, on leur apprend dans le fond à être irréprochables. C'est la seule chose qu'elles peuvent faire. Après le racisme…si une personne ne veut pas de vous parce que vous êtes d'une origine différente, vous ne pouvez pas faire grand-chose. Mais si vous pouvez lui démontrer que vous êtes une bonne professionnelle et que vous avez une expérience et que vous êtes compétente, ça peut peut-être…et si vous avez suffisamment confiance en vous pour en parler, ça peut faire la différence. On fait des simulations d'entrevues ou justement les filles doivent,

> sont filmées, et doivent…se battre (rires) ! En entrevue avec les *intervieweuses* pour démontrer qu'elles sont les meilleures. (EI4C).

Selon cette philosophie d'intervention, la confiance en soi et le travail effectué avec minutie aident les participantes à affronter les difficultés du marché de l'emploi.

Pratiques de gestion de la diversité

Évidemment, certaines pratiques de gestion de la diversité à l'étude apparaissent dans les composantes des logiques d'action économiques et sociales, notamment le diagnostic, la sensibilisation et la formation, ainsi que la communication. Sans être inscrit dans des pratiques formelles, l'entreprise d'insertion #4 utilise presque parfaitement la pratique de diagnostic selon la définition de Cornet et Warland (2008). En effet, la coordonnatrice a pu nous fournir des statistiques précises sur les endroits de provenance des participantes. De plus, l'entreprise d'insertion #4 arrive à identifier les mécanismes de discrimination et de racisme tout en effectuant un travail avec les participantes pour contrer ces difficultés (avec les formations et des pratiques d'intervention centrées sur l'estime de soi). Nous identifions aussi un avis sur les politiques de diversité établies dans le cadre de la charte incluant des règlements sur le respect de chacun. La pratique de sensibilisation et de formation s'applique aux participantes dans les conférences et la structure du parcours d'insertion qui les informent des atouts et aptitudes à acquérir pour s'intégrer. En ce qui concerne la communication, l'entreprise d'insertion #4 semble miser sur des témoignages par son gala qui invite les participantes à aller à la rencontre de modèles de réussite natives de la terre d'accueil ou issues de l'immigration afin de les inspirer à se développer.

La pratique du diagnostic est aussi présente pour évaluer les processus générant de la discrimination non seulement à l'extérieur, mais aussi à l'intérieur de l'organisation. Observatrice, la coordonnatrice n'hésite pas à partager ses constats à ses employées :

> Coordonnatrice : effectivement j'ai déjà vu une collègue qui avait des stéréotypes bien ancrés, mais qui étaient inconscients. On a toutes des stéréotypes inconscients, mais effectivement je les lui ai reflétés.
>
> Équipe de recherche : Ok, vous l'avez vraiment approché?

> Coordonnatrice : Oui, je le lui ai reflété que elle n'était pas responsable, que c'était inconscient, mais qu'il fallait effectivement être conscient de ça pour pouvoir démonter le stéréotype. Que par exemple les femmes noires ne sont pas toutes ceci ou cela et etc. etc. C'était pas forcément négatif dans sa vision, mais c'était très stéréotypé.
>
> Équipe de recherche : Ok, puis vous l'avez approché avec ça, puis ça développé quelque chose par la suite?
>
> Coordonnatrice : Bin disons qu'elle ne s'exprime plus de cette manière devant moi (rires). » (EI4C)

Cette donnée révèle un processus d'intervention plutôt informel axé sur la conversation et des constats productifs pour faciliter l'atteinte des buts d'insertion socioprofessionnelle des femmes marginalisées, notamment les immigrantes.

Concernant le plan de diversité, nous observons des règlements pour stimuler le respect de la diversité. De plus, plusieurs partenariats avec des institutions favorisant l'intégration des participantes ont été formés, incluant des liens avec la Commission scolaire de Montréal, le Service de Police de la Ville de Montréal, un Centre local de services communautaires, un Centre de formation professionnel, une Agence de placement, etc.

L'accueil et la socialisation semble une pratique gagnante et appréciée par les participantes :

> L'accueil que j'ai reçu ici… Il y a d'abord la qualité de la formation. J'ai beaucoup aimé. C'était bien transmis. L'autre côté fort, c'est qu'il y avait des séances d'informations, comme une sage-femme qui est venue nous parler de la sexualité et des infections. Il y a un des formations sur comment gérer le budget, des séminaires comment gérer son portefeuille. Il y a des gens qui nous ont parlé des entreprises, comme Jobboom, mais ce n'est pas Jobboom qui est venu. Ils nous ont parlé de comment ils recrutent. La qualité de tout ça c'est beau. On voit qu'on veut vraiment notre évolution. J'ai aimé la qualité. » (EI4P1)
>
> Dès le début, on a compris ce qu'on attend de nous, et on a compris vers quoi on va partir. Ils nous ont expliqué c'est quoi le début, c'est quoi la fin, c'est quoi l'objectif. On a mis beaucoup de temps, on a mis tous les outils pour réussir notre expérience ici. C'est le cas. Toutes les personnes que vous avez vues, elles font tout leur possible pour que nous soyons heureuses. Vous savez, si on n'est pas heureuse, on ne va pas donner. On ne va pas être efficace. C'est ça. Toutes les conditions sont favorables pour réussir cette formation. […]Dès la première journée, on a vu une chaleur d'accueil, on a vu une volonté de nous aider, de nous soutenir, de faire tout pour que notre expérience ici, notre séjour ici soit une réussite. Donc vraiment, il n'y a pas de points faibles, rien à dire. (EI4P2)

Ainsi, les participantes se sentent chaleureusement accueillies et guidées afin qu'elles puissent réussir leur intégration. Aussi, elles peuvent réaliser leur progrès grâce à l'intervenante psychosociale qui les guide et qui demeure à l'écoute si elles veulent parler ou poser des questions au plan professionnel ou personnel.

Dans une optique d'intégration, la pratique de sensibilisation se fait autant auprès des participantes pour qu'elles acquièrent assez d'estime de soi qu'avec les employés pour déconstruire certaines idées préconçues. Nous remarquons aussi que les employées sont sensibilisées aux différentes problématiques relatives à la conciliation travail-famille. En effet, elles sont très compréhensives et conciliantes. Elles cherchent des solutions lorsque les enfants de participantes monoparentales tombent malades ou en journée pédagogique (ex : accepter certaines absences ou trouver une personne du centre pour garder les enfants). De plus, les participantes assistent à des conférences formatrices pour s'intégrer. Toutefois, aucune formation ne semble offerte aux employées afin qu'elles soient outillées pour gérer la diversité et pour briser les stéréotypes.

L'intervenante semble utiliser des composantes de la pratique de communication proposée par Cornet et Warland (2008). Nos entretiens nous permettent de constater des choix de mots précis pour accroître le développement personnel et professionnel des participantes :

> On les fait beaucoup parler d'elles. Moi, j'ai des rencontres de groupe, qui sont une fois semaine, et dès les premières semaines je leur apprends le «je», ça fait amener les choses à soi et sentir quand je parle de mon expérience. Le volet employabilité elles apprennent vraiment à connaître leurs forces, leurs compétences, leurs intérêts. Tout ça fait partie de la connaissance de soi. Ça fait grandir la confiance en soi, l'estime de soi. (EI4I).

> On leur apprend la culture du travail, comment aborder les clients de façon courtoise. Parfois certaines seraient porter à tutoyer les clients, donc on leur apprend à vouvoyer les clients et aussi beaucoup dans le non-verbal, le regard. Pour certaines cultures c'est très, très difficile d'avoir un regard. Surtout pour un superviseur, un supérieur. Donc parfois on peut penser que la personne est timide, mais non c'est juste qu'elle n'a pas acquis cette pratique-là dans son expérience de vie (EI4I).

Donc, les participantes apprennent à faire de l'introspection, à se montrer courtoises et professionnelles et à se familiariser avec les normes de communication non verbales

québécoises. Dans les communications externes de l'organisation, nous observons des images démontrant des femmes de diverses origines en action. D'ailleurs, une photo d'une femme noire en train de travailler se situe sur la page du service d'entreprise d'insertion sur le site web de l'organisme.

Les défis en termes de gestion de la diversité ethnoculturelle dans l'entreprise d'insertion #4

Tout comme dans les trois autres entreprises d'insertion présentées ci-dessus, l'entreprise d'insertion #4 présente des défis en termes de gestion de la diversité ethnoculturelle. Nous identifions les défis suivants : le recrutement, l'isolement, la non reconnaissance des acquis, la conciliation travail-famille, le travail debout, les discriminations, ainsi que le problème de déqualification versus surqualification. Par rapport au recrutement, l'entreprise d'insertion #4 s'avère l'unique endroit parmi les organisations interrogées qui semble vivre des difficultés à ce niveau. La coordonnatrice révèle que :

> On doit chercher nos candidates et nous avons également des cibles en termes de prestataires d'aide social qui sont de plus en plus importantes, on a reçu toutes des courriers, l'an dernier. Nous avons une cible de 60% chez nous de prestataires d'aide social ce qui est beaucoup et c'est pas notre clientèle initiale. Donc, on doit aller la chercher et tout le monde va chercher la même cible, toutes les entreprises d'insertions et d'autres organismes en employabilité également. Donc, à ce niveau-là on subit une forte concurrence et on doit faire de la publicité. Comme une activité commerciale on va dire, on va mettre de la publicité dans les journaux, on va mettre heu…enfin voilà. On développe des stratégies. On a payé récemment l'insertion d'un papier dans le chèque d'aide sociale. On paye ce genre de promotion. (EI4C).

Pour cette entreprise d'insertion, ces critères semblent affecter directement l'accès au parcours d'insertion. Une des participantes nous partage ses difficultés d'accès :

> Donc, on m'a mis dans une salle comme ça. On m'a posé des questions et j'ai fait des petits tests. La dame m'a dit, il faut faire (nom d'un des programmes affiliés à l'organisme qui a créé cette entreprise d'insertion). Mais, j'ai dit non. Je ne veux pas faire (nom d'un des programmes affiliés à l'organisme qui a créé cette entreprise d'insertion). Je veux travailler dans les vêtements. Il y a plusieurs programmes. Il y a (nom d'un autre programme affilié à l'organisme qui a créé cette entreprise d'insertion). Il y a (nom d'un des programmes affiliés à l'organisme qui a créé cette entreprise d'insertion), mais je veux aller à (nom de l'entreprise d'insertion). Elle a dit, d'accord, je vais envoyer ton document à (nom de l'entreprise d'insertion). J'ai appelé la dame. Elle n'est pas là. On va t'appeler,

> mais si tu changes de décision et que tu veux venir dans (nom d'un des programmes affiliés à l'organisme qui a créé cette entreprise d'insertion), tu me fais signe. J'ai dit d'accord. On m'appelle pour me dire, c'est vous. On a vu votre demande, mais il faut avoir fait un an ou bien, il faut être sur l'aide social. J'ai demandé. J'ai dit madame, c'est que je ne veux pas aller sur l'aide social. Donc, c'est pour ça que j'ai postulé là. Elle a dit d'accord, mais vraiment, vous n'êtes pas éligible. J'ai raccroché, elle a raccroché. Elle a dit, c'est pas ça mon domaine. J'étais en train de regarder. Si je ne trouve rien, je vais commencer mes cours. Je cherchais même une école déjà. (EI4P1).

La participante ajoute qu'elle ne regrette pas sa persévérance pour avoir accès à ce parcours d'insertion.

D'autre part, un des défis importants quant à la gestion de la diversité ethnoculturelle consiste en l'isolement des nouvelles arrivantes :

> L'isolement…combattre l'isolement comme je vous dis beaucoup, celles qui sont arrivés depuis peu de temps en tout cas n'ont pas de réseau, n'ont personne pour les aider avec les enfants, enfin voilà ça c'est très difficile. Puis, elles sont éloignées de leur famille, leur grande famille. Donc, ça c'est vraiment très heu…très important, c'est souvent nommé. On a beaucoup de difficultés, comme je vous ai dit, de jeunes femmes qui vivent des violences ou des choses comme ça, donc ça aussi c'est un défi de pouvoir s'émanciper en tant que femme. Et puis s'affirmer, avoir une bonne estime de soi. Surtout quand on vous renvoie sur le marché du travail et que on ne veut pas de vous parce que vous n'êtes pas d'ici et etc. etc. Donc ça c'est un défi aussi (EI4C).

Ainsi, tout comme le démontre les travaux de Laaroussi (2005), Laaroussi (2008) et Cardu et Sanschagrin (2002), les participantes de cette entreprise d'insertion vivent non seulement les problématiques d'intégration socioprofessionnelle relatives au parcours migratoire, mais aussi celles en lien avec leur sexe et les responsabilités de mère de famille culturellement établies. Tel que mentionné dans la revue de littérature de ce mémoire, ces enjeux génèrent parfois des difficultés quant à la conciliation travail-famille.

La non-reconnaissance des diplômes constitue en un autre défi important présent quant à la gestion de la diversité ethnoculturelle. Une participante nous explique sa riche expérience de travail avant son arrivée au Québec :

> Moi, j'ai vite commencé par travailler. Je… [Court moment de silence] Je vais dire [Court moment de silence pour réfléchir au terme auquel se réfère ses équivalences] après mon DEP en comptabilité, j'ai vite commencé par travailler. Donc actuellement j'ai 13 ans, [Court moment de silence] 14 ans

> d'expérience professionnelle. Oui. J'ai fait la gestion du magasin. Comme c'est la comptabilité, j'ai fait la gestion du magasin. Et après la gestion du magasin là, je suis allée à l'accueil comme commis administrative. Je faisais un peu de tout. [Court moment de silence] Comme ça, et puis, d'abord je suis restée au ministère de rester au ministère de l'agriculture et de la pêche, après je suis allée au ministère de l'économie et des finances, là où j'étais chargée de l'accueil et de l'orientation, des courriers. Je traitais les courriers (EI4P1).

Cependant, les membres de son entourage qui ont vécu le parcours migratoire au Québec l'ont avertie :

> Oui, ça ne fonctionne pas. On est stressé et tout. Mais, [Court moment de silence] on s'est dit on va faire notre propre expérience avant de tirer la conclusion, et c'est comme ça. Juste maintenant, mon mari est encore en formation. (EI4P1).

Ainsi, elle ne voulait pas y croire, mais ça lui est arrivé quand même. Les embûches à l'intégration professionnelles impliquent aussi des enjeux de qualifications et de discrimination. Une autre participante déclare que :

> à chaque fois on me dit, ou bien vous êtes surqualifié, ou bien il vous manque de l'expérience. Pour les postes de techniciennes on me dit que vous êtes surqualifié et pour les postes de cadre, comme analyste en procédé administratif, on me dit que vous manquez d'expérience. Il vous faut de l'expérience. Donc, j'ai contacté loi des femmes. J'ai eu cette peur-là d'être jugée. Le jugement d'être ou bien surqualifié. Dans les questions qu'on m'a posé pour commencer ici, on m'a dit qu'il y aurait des femmes qui n'ont pas le même d'étude que vous et tout. Est-ce que ça vous dérange ? Franchement non. C'est sûr que chacune va apporter une valeur ajoutée. Chacune est experte dans quelque chose. Ce qui fait l'échange, ça va être une expérience riche. Donc en fin de compte, j'ai été retenue. Je ne regrette pas. C'est une expérience très riche. (EI4P2).

Alors, l'exclusion du marché de l'emploi se complique pour cette participante tant pour la non reconnaissance des acquis, la surqualification et le manque d'expérience. Au moins, l'entreprise d'insertion #4 offre la possibilité à ces participantes d'obtenir leur première expérience de travail québécoise, tel que l'affirme la coordonnatrice et l'intervenante.

En ce qui a trait à la discrimination, une des participantes démontre qu'elle se vit à plusieurs niveaux :

> D'abord avec les enfants, l'école. Ils ont commencé l'école. Il y a eu problèmes d'intégration. Oui parce que c'est des noirs. Nous sommes tous noirs. Ils ont commencé dans une classe, il y a que des blancs. Il fallait qu'ils s'intègrent. Les autres ne veut pas causer avec eux et tout. Donc ça a mis du temps. Surtout pour mon petit. Mais les deux. Un jour je me baladais. Comme ils ont l'habitude de se

> plaindre, je suis allée dans l'école. J'ai vu d'abord celui qui est à la maternelle. Ils sont dehors. Il était seul debout et les deux enfants s'amusaient. Ça m'a beaucoup frustrée. Après, je suis passée dans l'autre cours. J'ai vu le grand qui était aussi debout, les autres s'amusaient. (EI4P1).
>
> Les autres difficultés là, bien, on va dans l'autobus parfois et puis on voit que nous sommes différents. Surtout au début là. On est différent. Comment il faut se comporter, comment il ne faut pas. Ça été un peu difficile au début. Mais, là ça va. (EI4P1).
>
> J'avais vu dans mon quartier, il y avait un restaurant qui voulait des serveuses. Je me suis dit, il faut que j'aille là-bas pour voir. Je suis partie. Il m'a regardé. Je me suis dit que parce que je suis noire, il ne veut pas de moi. Il m'a regardé comme ça. Il a dit d'accord, laissez votre numéro. J'ai laissé le numéro et je suis partie. Donc, il y a cette frustration. Quand je suis venue, je suis tombé sur une blanche encore qui me reçoit. Ce n'est pas sûr. Peut-être à cause de mon teint, de ma couleur de peau, elle ne va pas vouloir me prendre. Elle a été vraiment gentille, même patiente parce que pour mon nom, au lieu de dire la totalité, j'ai trois prénoms, j'ai donné deux prénoms. Donc, ça n'a pas fonctionné. Ça a bloqué les choses. Elle me disait va voir une intervenante dans ton quartier. Elle m'a aidé. Elle était patiente avec moi. Ça s'est bien passé. Comme ça, on m'a dit, tu commences ici le 25 janvier. Je suis venue et c'est comme ça que ça a commencé. J'ai regardé et j'ai vu qu'il y avait les Arabes, Français, Québécois et tout. (EI4P1).

Du coup, cette participante a vécu de la discrimination tant au plan social (intégration des enfants à l'école et regard des autres dans des endroits publics) que professionnel (blocage au niveau d'un nom étranger).

Analyse des propositions

Notre première proposition suggère que la gestion de la diversité ethnoculturelle dans les entreprises d'insertion est vectrice d'IS. En effet, l'IS selon notre définition se réfère à *une nouvelle organisation, une nouvelle approche, ou encore une transformation de pratiques au sein d'un organisme ou d'une collectivité. Ces changements visent la réponse à des problématiques ou des besoins sociaux à long terme. Cette réponse doit se développer en incluant la participation active des bénéficiaires ciblés. De plus, l'IS doit prendre en considération les impacts qu'elle créée au niveau de l'entreprise, de l'individu et du territoire.* Dans le cadre de l'entreprise d'insertion #4, une des pratiques d'intervention prédominantes consiste au changement de perception de soi. Le parcours d'insertion centré

sur l'estime de soi transforme les femmes en futures employées confiantes de leurs capacités malgré les discriminations et les échecs rencontrés dans le passé. Évidemment, ce changement de perception peut mener à des effets positifs à long terme pour contrer l'exclusion socioprofessionnelle des femmes immigrantes, notamment une intégration en emploi réussie. Cette nouvelle manière de se percevoir se développe avec la participation active des usagères qui invitées à parler au « je » et à aller vers les autres. Ainsi, des pratiques de gestion de la diversité ethnoculturelle, telles que la communication ou le diagnostic, facilite le développement de compétence pour s'affirmer et prendre sa place dans la société. Au plan de l'entreprise, la valorisation de chaque personne et le respect de toutes les cultures créé un climat agréable propice au succès du parcours d'insertion. En regard au territoire, nos entretiens ne révèlent pas de données permettant d'observer les impacts sur le territoire.

Notre deuxième proposition suggère que la direction et les intervenants présentent peu de distinctions dans leurs pratiques avec les usagers immigrants versus le reste de leurs clientèles; cette uniformité de pratiques d'un participant à l'autre résulte en un manque d'attention aux problématiques spécifiques vécues par les nouveaux arrivants et la perpétuité de leurs difficultés d'insertion sociale et professionnelle au Québec. D'une part, l'entreprise d'insertion #4 valide la première partie de notre proposition car la coordonnatrice, l'intervenante et les participantes affirment à l'unanimité l'absence de divergences dans les pratiques envers les participantes nées au Québec et celles issues de l'immigration. Néanmoins, des suivis personnalisés avec l'intervenante peuvent répondre aux besoins spécifiques des problématiques relatives au parcours migratoire. Aussi, certaines pratiques mentionnées ci-dessus peuvent répondre aux besoins des participantes immigrantes. Toutefois, ces pratiques servent d'outils d'intervention pour l'ensemble de la clientèle. D'un autre côté, cette entreprise réfute le reste de notre proposition car la coordonnatrice et l'intervenante semblaient très à l'affût des mécanismes de discrimination et des barrières d'intégration. Tout en offrant des outils génériques à l'ensemble des participantes (ex : les simulations d'entrevue, les formations, la charte des règlements, etc.), elles interviennent dans une optique de diminution des barrières d'insertion socioprofessionnelle.

Notre dernière proposition avance qu'il y a davantage de pratiques misent en place par les coordonnateurs/directeurs de services et les intervenants pour exposer les immigrants

aux réalités sociales et professionnelles québécoises et moins de pratiques pour aider les immigrants à conjuguer leurs identités (valeurs, religions, normes apprises dans leurs pays d'origine) et les attentes des entreprises dans lesquelles ils travailleront une fois le programme d'insertion terminé. Les personnes interrogées ne nous ont pas fourni de données démontrant des pratiques facilitant la conjugaison d'identité. Toutefois, les participantes reçoivent plusieurs informations qui les préparent au marché du travail et à la vie au Québec, notamment les règles de courtoisie, les conférences portant sur des sujets sociaux (ex : les relations interculturelles, les infections transmises sexuellement, le vol et la sécurité au travail, etc.).

Conclusion

En conclusion, l'entreprise d'insertion #4 révèle plusieurs actions suggérées par le modèle de Cornet et Warland (2008). Au plan des logiques d'action économiques et sociales les composantes d'efficacité, d'efficience, de respect des lois, d'image, de légitimité, de reflet de l'environnement et de luttes aux discriminations et à l'inégalité en emploi se présentent par l'entremise des pratiques suivantes : les informations transmises sur les difficultés en emploi pour les femmes immigrantes; l'apprentissage de l'estime de soi; les questions en entrevue d'embauche pour s'assurer que les participantes peuvent travailler en milieu interculturel; les événements de rapprochement interculturel (repas collectifs et gala); la charte des règlements; etc. En ce qui concerne les pratiques de gestion de la diversité, les cinq à l'étude se retrouvent dans l'organisation. Le diagnostic inclut des statistiques conservées par l'organisation, l'identification de processus discriminatoires et le reflet des idées préconçues. Le plan de la diversité s'exécute à l'aide de règlements et de partenariats. L'accueil et la socialisation implique des explications relatives aux attentes du début à la fin du parcours d'insertion et une ambiance agréable. Les éléments de sensibilisation et de formation comportent les conférences sur le développement personnel et social, la déconstruction de stéréotypes et la conciliation travail-famille. La pratique de communication se réalise par des témoignages, les activités qui invitent les participantes à parler au « je », un site web montrant des images de personnes de diverses cultures, ainsi que les apprentissages des normes de courtoisie et de communication non verbale. En dépit de

tous ces efforts, l'entreprise d'insertion #4 rencontre certains défis, dont le recrutement, l'isolement, la non reconnaissance des acquis, la conciliation travail-famille, le travail debout, la déqualification et la surqualification.

En conclusion, ces données valident notre première proposition et nuance nos deux autres propositions. En effet, la gestion de la diversité ethnoculturelle est vectrice d'IS dans cette entreprise d'insertion parce qu'elle implique la participation active des participantes (ex : en les invitant à parler à la première personne) et des impacts à long termes (ex : estime de soi), tant au plan de l'individu (ex : développement personnel grâce à des pratiques, telles que la communication) et de l'entreprise (ex : la valorisation de chaque culture qui créé un climat agréable et favorable à la réalisation de la mission). Toutefois, nos entretiens ne révèlent pas d'information relative aux impacts sur le territoire. Les données illustrent que le peu de distinctions des pratiques entre participantes immigrantes et québécoises dites de souche n'empêche pas que l'intervenante et la coordonnatrice demeure à l'affût des processus discriminatoires. En effet, les participantes reçoivent des renseignements importants concernant les attentes de la société d'accueil malgré l'absence de pratiques démontrant la conjugaison d'identités.

5.5. Analyse transversale

Maintenant que nous avons abordé la présence ou l'absence de certaines composantes des logiques d'action économique et sociale et des pratiques de gestion de la diversité du modèle de Cornet et Warland (2008), nous allons exposer une analyse transversale. Celle-ci fera ressortir les concepts clés émergents de nos quatre études de cas afin de répondre à nos questionnements de départ. Réitérons notre question de départ et sa sous-question :

Q. Est-ce que les entreprises d'insertion qui accompagnent des participants/usagers immigrants dans leur parcours d'insertion utilisent des pratiques de gestion de la diversité ethnoculturelle?

S.Q. En quoi cette absence ou présence de la gestion de la diversité ethnoculturelle influence l'insertion socioprofessionnelle des nouveaux arrivants?

Pour répondre à la question de départ, nous suggérons une présentation des convergences et des divergences des pratiques des quatre entreprises d'insertion étudiées. Dans un deuxième temps, nous aborderons les concepts illustrés par nos études de cas pour tenter de démontrer l'influence de ces pratiques sur l'intégration sociale et professionnelle des immigrants sur le marché du travail.

5.5.1 Les pratiques de gestion de la diversité dans les entreprises d'insertion

Les intervenants et les gestionnaires des quatre entreprises d'insertion ont mentionné à l'unanimité ne pas détenir de pratiques formelles de gestion de la diversité ethnoculturelle. Toutefois, nous constatons l'usage de divers aspects des cinq pratiques du modèle de gestion de la diversité de Cornet et Warland en analysant nos entretiens (2008). Bien qu'elles soient présentes dans toutes les organisations analysées, ces cinq pratiques ne sont pas employées de la même manière d'une entreprise d'insertion à l'autre. En effet, nous localisons certaines divergences et convergences dans la mise en application de chacune.

Concernant la pratique du diagnostic, la majorité des entreprises d'insertion rencontrées possèdent des données statistiques pour évaluer la représentativité des divers groupes culturels. De plus, elles possèdent toutes des outils pour identifier des processus générant des discriminations. Cependant, ces outils varient d'un endroit à l'autre : la méthode de l'iceberg ou le retour aux valeurs fondamentales (entreprise d'insertion #1), les comités de gestion (entreprise d'insertion #2), la surveillance des participants (entreprise d'insertion #3), l'avis de travail en milieu interculturel et le reflet (entreprise d'insertion #4). Ainsi, les quatre entreprises d'insertion demeurent à l'affut des actions créant des discriminations.

Au niveau de la pratique du plan de diversité, les quatre organisations semblent stimuler le travail en milieu interculturel sans nécessairement encourager une politique formelle de gestion de la diversité. Tel qu'illustré par les travaux identifiés dans notre revue de littérature et notre cadre d'analyse, détenir une équipe multiculturelle n'implique pas automatiquement des pratiques de gestion de la diversité. Cornet et Warland (2008) indiquent

qu'en plus de cibler des intentions, le plan de diversité doit contenir un processus d'évaluation, des personnes responsables, des partenariats, un échéancier et une identification des ressources. Certes, nous découvrons que, volontairement ou non, chaque entreprise d'insertion démontre des intentions pour gérer la diversité, soit par un code d'éthique (entreprise d'insertion #1), des comités (entreprise d'insertion #2), la création de groupes de travail hétérogènes (entreprise d'insertion #3) ou une charte de règlements (entreprise d'insertion #4). En outre, les quatre entreprises d'insertion désignent des personnes responsables en cas de problèmes liés à l'atmosphère entre les participants, notamment les tensions reliées avec la diversité ethnoculturelle. Aussi, la plupart créent des liens importants avec des partenaires ou sont outillées pour trouver certaines ressources facilitant l'atteinte des buts d'insertion socioprofessionnelle des nouveaux arrivants. Cependant, aucune d'entre elles ne semble posséder un système d'évaluation ni un échéancier pour évaluer les retombées de la diversité en leurs organisations respectives.

En regard de la pratique d'accueil et de socialisation, elle est quasiment maîtrisée par les quatre organisations. De par leur nature d'entreprises d'insertion, elles ont toutes déployé des stratégies d'accueil et de socialisation afin d'optimiser le parcours d'insertion de leurs usagers. Les convergences que nous observons dans les entreprises d'insertion à l'étude quant à cette pratique sont les explications concernant la nature de l'organisation et ses règlements, suivis personnalisés et post programme, la valorisation des compétences, ainsi que des personnes ressources en charge de l'intégration des participants. Toutefois, nous constatons des particularités avec l'entreprise d'insertion #2 et 3 à ce niveau. L'entreprise d'insertion #2 est la seule ayant mentionnée qu'elle procède à la traduction de documents au besoin et de consignes. Quant à elle, l'entreprise d'insertion #3 s'avère à être la seule organisation qui aborde la question des différences culturelles non seulement dans le processus d'accueil des participants, mais aussi du personnel.

Nos données ont montré que la sensibilisation et la formation fait partie des pratiques de toutes les entreprises d'insertion de notre terrain. Véritablement, elles possèdent toutes des ateliers ou conférences sur le développement personnel et social, ainsi que des mécanismes pour contrer les discriminations. Cependant, les thèmes des activités de

formation et les actions de sensibilisation diffèrent d'un endroit à l'autre. En ce qui concerne la sensibilisation : l'entreprise d'insertion #1 engage les jeunes dans une conversation pour qu'ils prennent conscience du regard des autres; l'entreprise d'insertion #2 opère un travail de sensibilisation tant à l'interne qu'à l'externe (toutefois, l'intervenant affirme avoir de la difficulté au niveau du travail d'introspection avec sa clientèle); l'entreprise d'insertion #3 procède à des interventions directes tant avec les usagers que les nouveaux employés; l'entreprise d'insertion #4 conscientise les participantes au racisme et reflète des situations de discrimination aux employés au besoin. Aussi, trois des entreprises d'insertion présentées nous ont confié offrir des informations sur les normes majoritaires en vigueurs du Québec.

Finalement, la diversité ethnoculturelle semble affecter positivement les processus de communication. D'après nos résultats, la plupart mettent en évidence la diversité dans leurs communications externes, notamment leurs sites web. À l'interne, nous percevons des divergences : la première entreprise d'insertion mise sur un code d'éthique et des témoignages; la deuxième s'accommode des termes employés par certaines cultures; la troisième favorise les explications sur la société québécoise; la quatrième invite les participantes à prendre confiance en elles en parlant à la première personne.

Alors que nous avons présenté les convergences et divergences que présentent certains aspects de cinq pratiques de gestions de la diversité de notre cadre d'analyse, il est temps d'aller un peu plus loin dans notre analyse. Ci-dessous, nous mettrons en lumière les concepts résultant de l'usage de ces pratiques dans les entreprises d'insertion afin d'en dégager les impacts sur l'atteinte des buts d'insertion socioprofessionnelle des nouveaux arrivants.

5.5.2. Les influences des pratiques de gestion de la diversité ethnoculturelle sur l'atteinte des objectifs d'insertion socioprofessionnelle des nouveaux arrivants

Les cinq indicateurs présentés ci-dessus démontrent que toutes les entreprises d'insertion de notre échantillon mettent en application des pratiques de gestion de la diversité

ethnoculturelle. En analysant la présence ou l'absence de ces pratiques, nous observons les effets principaux suivants : la valorisation de l'individu en tenant compte des différences culturelles et la connaissance des attentes de la société d'accueil.

Valorisation de l'individu en tenant compte des différences culturelles

La mission des entreprises d'insertion consiste en l'insertion socioprofessionnelle. Ainsi, les entreprises d'insertion, de par leur mission et les professionnels qui y travaillent, facilitent la valorisation de l'individu. Toutefois, l'individu regroupe une *intersectionnalité*[6] de composantes identitaires pouvant brimer son estime de soi. En effet, sur le site web du Collectif des entreprises d'insertion, les organisations présentées dans notre étude affiche leur clientèle ainsi : «16 à 25 ans » (CEIQ, 2016, p. 8); «18 à 50 ans; Prestataire de l'assurance-emploi, de l'aide sociale ou sans revenu; Sans diplôme d'études secondaires » (CEIQ, 2016, p. 10); « 18 à 50 ans; Faible scolarité; Prestataire de l'assurance emploi, de l'aide sociale ou sans revenu » (CEIQ, 2016, p.18); « Femme; Prestataire de l'assurance-emploi, de l'aide sociale ou sans revenu; 18 à 35 ans; Sans expérience en vente au Québec; Sans expérience de travail significatif; Citoyenne canadienne ou résidente permanente; Résidente de l'île de Montréal; Motivée et disponible » (CEIQ, 2016, p.35). Alors, il est facile de repérer leurs champs d'intervention (jeunesse, faible scolarité ou femmes) et d'induire qu'une valorisation de l'individu se produit à ces niveaux. Cependant, qu'en est-il des difficultés de personnes en parcours migratoire? Rappelons que ces entreprises d'insertion comptent toutes plus de 80% de participants immigrants. De plus, certaines personnes qui se retrouvent dans des entreprises d'insertion avec des personnes à faible scolarité possèdent parfois des études universitaires qui ne sont pas reconnues sur leur terre d'accueil.

Avant notre recherche, les entreprises mettant peu en évidence les impacts qu'elles créent dans le parcours migratoire des nouveaux arrivants et la rareté de la littérature au sujet des pratiques de gestion de la diversité ethnoculturelle dans ce type d'organisation ne

[6] L'intersectionnalité est un terme de l'anglais (intersectionality) qui se réfère à un concept visant à révéler la pluralité des discriminations de classe, de sexe et de race (Faure-Levoux, 2015).

permettaient presque pas d'identifier la valorisation de l'individu en tenant compte des différences culturelles. Notre étude décèle que les pratiques de diagnostic, de plan de diversité, d'accueil et de socialisation, de sensibilisation et de formation ou de communication permettent à la personne immigrante d'apprendre à connaître sa vraie valeur dans sa société d'accueil. Cette valorisation, l'aidera à prendre confiance en elle pour prendre sa place dans son nouveau milieu de vie. Visiblement, cette valorisation de l'individu en tenant compte des différences culturelles peut se développer via plusieurs techniques. Ci-dessous, nous présenterons quelques exemples perçus dans les quatre organisations.

Indubitablement, la vision du directeur général de l'entreprise d'insertion #1 joue un rôle important dans les services rendus aux participants. Rappelons que celui-ci mentionne, en parlant du but premier de l'organisation, que la mission de l'organisme, en plus de l'insertion socioprofessionnelle des jeunes de 16 à 25 ans, est aussi de faire prendre conscience aux participants qu'ils ont une valeur. Dans cette logique, l'intervenant amène la personne immigrante à comprendre sa valeur en dépit des barrières culturelles lorsqu'il mentionne à la personne haïtienne qu'elle peut contrôler son image ou encore quand il prévient la jeune femme voilée du regard des autres. De plus, la méthode de l'iceberg apprend autant aux usagers qu'aux employés à régler les différends sans prendre une approche ethnocentriste. En apprenant à échanger sur les valeurs de fond qui sont affectées lorsqu'un conflit émerge, les deux parties apprennent à résoudre certains problèmes malgré des frustrations interculturelles (par exemple, la personne haïtienne qui ne regarde pas dans les yeux). Par ces interventions, nous constatons un travail de valorisation de l'individu en tenant compte des différences culturelles tout en utilisant des aspects de pratiques de diagnostic, de sensibilisation et formation, ainsi que de communication.

L'entreprise d'insertion #2 apprend à la personne issue de l'immigration que ses possibilités ne sont pas limitées aux images stéréotypées qu'elle reçoit. Rappelons que l'intervenant expliquait que plusieurs minorités culturelles qu'il observe dans le cadre de son travail sont souvent désillusionnées et croient qu'elles sont vouées à la criminalité. Conscient de cette grande problématique, l'intervenant use de stratégies tant à l'interne qu'à l'externe pour que la valeur des personnes immigrantes ne soit pas déterminée par des stéréotypes ou

tout autre processus discriminatoire. À l'interne, les participants reçoivent des formations qui les préparent au monde du travail tout en faisant la distinction entre le travail réel et le marché noir qui bien souvent exploite les immigrants (ex : information sur la rémunération, les désavantages du marché sous la table, etc.). À l'externe, une valorisation des personnes immigrantes se fait par tout un travail de sensibilisation auprès de la police communautaire et des intervenants. En outre, l'organisation démontre que tout type de personnes peut réussir en exposant des personnes de diverses origines sur leur site web et en donnant la chance aux immigrants qui ne maîtrise pas la langue d'avoir accès à des informations importantes dès l'accueil en traduisant des documents et des consignes au besoin. Ainsi, la valorisation de l'individu en tenant compte des différences culturelles se fait autant par la pratique de la sensibilisation et de la formation que par la communication ou l'accueil et la socialisation.

Dans le cas de l'entreprise d'insertion #3, nos entretiens nous démontrent la valorisation de l'individu en tenant compte des différences culturelles surtout dans les pratiques d'accommodements raisonnables. À cet effet, nous observons deux exemples. Le premier est lorsque le directeur général mentionne qu'il a créé une alternative aux voiles traditionnels validée par des imams pour s'assurer de la sécurité des employés. Le second se réfère au souci du Chef qui avise les personnes musulmanes lorsqu'il y a des aliments ou boissons non permis par la religion, notamment l'alcool ou le porc. Ainsi, pour cette entreprise d'insertion la valorisation de l'individu s'exécute surtout par le biais de la pratique du plan de diversité décrit par Cornet et Warland (2008).

De son côté, l'entreprise d'insertion #4 valorise les femmes, non seulement en concentrant la formation sur la confiance en soi, mais aussi en identifiant des processus de discrimination en les reflétant autant aux participantes qu'aux employées. Ainsi, les participantes apprennent à prendre confiance en elles malgré les différentes discriminations qu'elles peuvent vivre, notamment celles liées à leur sexe ou race. De plus, la lutte à la discrimination dans cette organisation se fait aussi en s'assurant que les employées prennent conscience des stéréotypes qu'elles véhiculent afin de les déconstruire et offrir un service valorisant aux participantes et ce peu importe leurs ethnies. Ces pratiques démontrent une

valorisation de l'individu en tenant compte de ses différences culturelles par l'entremise des pratiques de gestion de la diversité de types diagnostic et plan de la diversité.

Nos anecdotes présentées au chapitre 1 de ce mémoire décrivaient la situation de François, Dynax et M. Hoh. Rappelons que les trois situations exposaient des personnes immigrantes vivant une dévalorisation profonde reliées aux difficultés d'insertion socioprofessionnelles vécues dans leur parcours migratoire : François indique que son estime diminue à chaque jour; Dynax ressent un découragement total au point de vouloir retourner en Belgique; M. Hoh révèle un sentiment de honte. Contrairement à ces trois cas, nos résultats et analyses ci-dessus dévoilent que les participants immigrants des entreprises d'insertion ont la chance d'être valorisés en dépit de leurs différences ethnoculturelles. Essentiellement, ces observations démontrent que la gestion de la diversité ethnoculturelle en entreprise d'insertion influence l'intégration socioprofessionnelle des nouveaux arrivants en les aidant à se sentir valorisés malgré les nombreux obstacles qui accompagnent le parcours migratoire, notamment les stéréotypes, la déqualification, l'exploitation, etc. De plus, les organisations sensibilisées à la qualité des personnes immigrantes permettent de contribuent à transférer les perceptions et pratiques au niveau individuel, organisationnel et sociétal. Ainsi, cette valorisation de l'individu correspond tout à fait à notre définition de l'IS car elle implique des impacts au niveau de la personne, de l'organisation et de la société, tout en répondant à un besoin social à long terme et qui impliquent les usagers dans ce processus qui les aide à passer d'une faible estime de soi à une prise en conscience de leur valeur réelle.

La connaissance des attentes de la société d'accueil

Un autre effet important des pratiques de gestion de la diversité ethnoculturelle que nous identifions est la connaissance des attentes de la société d'accueil. Ces pratiques semblent orienter les immigrants non seulement pour obtenir un emploi, mais aussi pour comprendre ce que la société et les entreprises attendront d'eux. Rappelons que notre revue de littérature aborde la question de la différence dans les attitudes d'une culture à l'autre. Adler (1994) mentionne que la culture explique le comportement des individus. D'ailleurs, Hofstede (1987), Hofstede, Hofstede et Minkov (1991; 2010), D'Iribarne (1996-7), Meyer

(2014), Trompenaars et Hapden-Turner (1998) ont proposé des cadres conceptuels expliquant certaines caractéristiques qui peuvent diverger selon la culture. Différentes manières de renseigner les personnes qui possèdent diverses programmations mentales ont été étudiées dans les grandes entreprises, notamment la « commun'entente » et la « commun'action » de Tréguer-Felten (2013) et la synergie culturelle d'Adler (1994) et de Chevrier (2004). Toutefois, avant notre recherche, très peu de recherche se sont concentrées à étudier cette transmission d'information culturelle dans de petites entreprises et encore moins dans les entreprises d'insertion. Cet apprentissage implique des informations sur les attentes par rapport aux normes et aux actions favorisant le rapprochement interculturel.

En ce qui concerne les normes, trois des entreprises d'insertion à l'étude nous ont révélé des informations nous permettant de concevoir un lien entre les pratiques de gestion de la diversité ethnoculturelle et l'explication des attentes de la société québécoise. Par exemple, l'étude de cas #1 révèle des variantes dans la communication entre Haïtiens et Québécois. D'après leurs nombreuses années d'expérience, l'intervenant et le directeur général affirment que les personnes haïtiennes regardent moins dans les yeux et cela a pour effet un sentiment de manque de respect chez les Québécois. En agissant par la méthode de l'iceberg (pratique de diagnostic) et en désignant l'intervenant comme personne responsable en cas de tension ou d'incompréhension (plan de la diversité), les participants et les employés peuvent se confier et discuter de la situation créant un *clash* culturel. En se référant à cet exemple, le directeur général se demande si le problème vient réellement du fait que les personnes haïtiennes ne regardent pas dans les yeux ou du fait que la personne québécoise ne se sent pas écoutée? En échangeant sur ces tensions avec un médiateur, le participant immigrant apprend les normes québécoises par le biais de la conversation tout en comprenant le raisonnement qui créé la situation de *clash* culturel.

En ce qui a trait à l'entreprise d'insertion #2, nos observations ne nous permettent pas de constater l'apprentissage de certaines normes de la culture québécoises. L'entreprise d'insertion #3 reconnait des divergences culturelles au niveau de la poignée de main, de la communication et du regard. Conscient de ces différences, le directeur général fait l'exercice de serrer les mains et de regarder droit dans les yeux tous les participants à chaque début de

journée pendant le dernier mois de formation (pratique de la sensibilisation et de la formation). Ainsi, il peut intervenir et directement informer le participant en mentionnant que sa poignée de main est trop molle ou qu'il devra s'efforcer de regarder les gens dans les yeux s'il veut avoir plus de chance d'obtenir un emploi. De plus, l'intervenante apprend aux personnes immigrantes à communiquer directement. Elle apprend aux participants que les patrons québécois préfèrent lorsqu'une question est posée directement sans justification (pratique de communication). Ainsi, les participants ont la chance de se démarquer en emploi en sachant comment communiquer de manière efficace selon la culture québécoise sans que l'employeur ait un sentiment de perte de temps. Aussi, les participants apprennent que le travail au service à la clientèle s'effectue debout au Québec, notamment les personnes africaines qui sont habituées au travail en position assise.

Nos données collectées dans l'entreprise d'insertion #4 dévoilent que les pratiques de gestion de la diversité ethnoculturelle peuvent aider les participantes à comprendre comment elles doivent se comporter pour réussir leur intégration en emploi. En apprenant aux participantes à être irréprochables ou les meilleures, l'intervenante et la coordonnatrice les mettent au parfum des exigences de qualité du marché du travail québécois (pratique de la sensibilisation et de la formation). Aussi, elles acquièrent une confiance en elles en parlant à la première personne (pratique de la communication). Ainsi, elles apprennent à être des personnes plus performantes, telles que le Québec prône en étant une société plus individualiste.

Par rapport à l'apprentissage des attentes québécoises quant au rapprochement interculturel, les gestionnaires et intervenants de trois des quatre entreprises d'insertion réagissent au phénomène de cliques culturelles ou de communautarisme qui se créent au sein de leurs organisation. Conscients des répercussions négatives que ce phénomène peut avoir sur l'intégration socioprofessionnelle de leurs usagers immigrants, incluant des conséquences telles que la désinformation et l'isolement, les entreprises d'insertion essaient de réaliser un travail de rapprochement interculturel au meilleur de leurs expertises et connaissances. L'entreprise d'insertion #1 mise davantage sur les échanges où l'intervenant expose aux participants les conséquences de certaines actions qui divisent les personnes de différentes

cultures. Par exemple, il explique aux jeunes que lorsqu'ils se regroupent et parlent leur langue natale, ils ne donnent pas envie aux personnes québécoises de passer du temps avec eux (pratique de communication et de sensibilisation et de formation). La troisième entreprise d'insertion invite très fortement les participants à converser en français. D'ailleurs, le directeur général informe les participants de l'importance de parler la langue commune du Québec, le français, et n'hésite pas à mentionner qu'ils auront de la difficulté sur le marché du travail s'ils ne s'efforcent pas de parler le français. Aussi, il y a un effort pour former des équipes de travail hétérogènes. Par ces actions, la personne immigrante apprend qu'elle doit s'ouvrir et aller vers l'autre pour travailler en équipe avec les personnes québécoises (pratique du plan de diversité et du diagnostic). Finalement, la dernière entreprise d'insertion prépare les participantes dès le départ, avant même que les participantes commencent leur parcours d'insertion, à se préparer à travailler avec la diversité culturelle. Effectivement, elles se font demander dès l'entretien d'embauche si elles peuvent travailler dans un milieu diversifié (pratique de l'accueil et de la socialisation). En outre, elles apprennent à aller vers les autres par le biais du gala où elles doivent rencontrer des lauréates et se présenter (pratique de sensibilisation et de formation).

À la lumière de ces résultats, nous pouvons conclure que les entreprises d'insertion utilisent, sans qu'elles en soient toujours conscientes, des pratiques de gestion de la diversité ethnoculturelle. Manifestement, notre analyse nous permet de répondre à l'affirmative à notre question de départ. En ce qui concerne la sous-question, notre cadre d'analyse, inspiré par les modèles de Yin (1994) et de Cornet et Warland (2008), nous a permis d'identifier deux principaux effets de ce type de management sur l'intégration des personnes immigrantes, soit la valorisation de l'individu en tenant compte des différences culturelles et l'apprentissage des attentes de la société québécoise. Cet apprentissage inclut des notions sur les normes et le rapprochement interculturel.

Chapitre 6 : Conclusion finale

Vivement intrigués par la problématique de l'insertion socioprofessionnelle des nouveaux arrivants, nous avons suggéré trois propositions. La première évoque que la gestion

de la diversité ethnoculturelle s'avère une avenue d'IS dans les entreprises d'insertion. La deuxième mentionne que la direction et les intervenants présentent peu de distinctions dans leurs pratiques avec les usagers immigrants versus le reste de leurs clientèles; cette uniformité de pratiques d'un participant à l'autre résulte en un manque d'attention aux problématiques spécifiques vécues par les nouveaux arrivants et la perpétuité de leurs difficultés d'insertion sociale et professionnelle au Québec. La troisième propose que les entreprises d'insertion disposent davantage de pratiques misent en place par les coordonnateurs/directeurs de services et les intervenants pour exposer les immigrants aux réalités sociales et professionnelles québécoises et moins de pratiques pour aider les immigrants à conjuguer leurs identités (valeurs, religions, normes apprises dans leurs pays d'origine) et les attentes des entreprises dans lesquelles ils travailleront une fois le programme d'insertion terminé. Ces propositions ont émergé de quelques constats importants, notamment des statistiques, des observations sur les structures misent en place pour favoriser l'intégration des personnes marginalisées, des anecdotes et l'histoire de l'immigration au Québec.

Grâce à l'Entente Couture-Cullen de 1978, le Canada délègue au Québec la responsabilité de choisir ses immigrants selon ses propres critères. En 1991, le Québec développe un système de pointage pour que les immigrants obtiennent le CSQ, un document prouvant que la personne immigrante a été sélectionnée par le gouvernement du Québec. Cependant, tel que le démontre les anecdotes de François, Dynax et M. Hoh, le fait d'avoir été sélectionné ne garantit pas l'intégration sociale et économique dans la province. En effet, les statistiques illustrent bien l'importance de l'enjeu d'insertion socioprofessionnelle des nouveaux arrivants au Québec. Le taux de chômage des immigrants atteignait 11,2%, un taux plus élevé que l'Ontario (8,6%) et la Colombie-Britannique (7,4%). D'ailleurs, le taux de chômage des personnes immigrantes s'affichait à 18,5% entre 2006 et 2011 pour le Québec, ce qui représente 5% de plus que la moyenne du Canada pour cette cohorte. Néanmoins, une panoplie d'organisations a été développée dans le but d'intégrer socioprofessionnellement les populations écartées du monde du travail, incluant les personnes issues de l'immigration. Ces organisations impliquent les CLE, les CDC, les CDEC, les organismes communautaires dédiés à l'accompagnement des nouveaux arrivants, ainsi que les entreprises d'insertion. De par leur mission et sachant que certaines entreprises d'insertion accueillent une clientèle dont plus de 80% de ses usagers/participants sont immigrants, nous nous sommes arrêtés aux

entreprises d'insertion. Remarquant un vide au niveau de la littérature quant à la portée des pratiques des entreprises d'insertion auprès des usagers immigrants et la persistance de l'enjeu de l'insertion socioprofessionnelle des nouveaux arrivants, nous avons posé la question suivante : Est-ce que les entreprises d'insertion qui accompagnent des participants/usagers immigrants dans leur parcours d'insertion utilisent des pratiques de gestion de la diversité ethnoculturelle? Cette question s'accompagne d'une sous-question qui s'intéresse à savoir en quoi la présence ou l'absence de ces pratiques influencent l'insertion socioprofessionnelle des nouveaux arrivants. Avec les informations fournies par nos constats, nous avons émis les propositions présentées au paragraphe précédent.

Par cette étude, nous ne tentons pas uniquement de combler une partie du trou dans la littérature au niveau des entreprises d'insertion, mais aussi d'enrichir la pratique et les théories de l'IS et de la gestion de la diversité ethnoculturelle. En regard à l'IS, la littérature révèle que ce thème polysémique peut consister soit en un processus (approche de l'entreprise sociale et l'approche institutionnaliste) et/ou en un résultat (les approches de modernisation des politiques publiques, de l'entrepreneuriat social, de l'école de l'IS et de l'école des recettes marchandes). Aussi, selon certains auteurs (DeBresson, 1993; Gordon, 1989; Warnotte, 1985; Harper & Dorvil, 2000; Chambon, David & Devevey, 1982; Potters 1998; Langlois, 2002; King, 1984; etc.) l'IS peut être orientée vers l'entreprise, l'individu et/ou le milieu. En comprenant ces éléments, nous avons développé notre propre définition de l'IS, soit : *Une IS se réfère à une nouvelle organisation, une nouvelle approche, ou encore une transformation de pratiques au sein d'un organisme ou d'une collectivité. Ces changements visent la réponse à des problématiques ou des besoins sociaux à long terme. Cette réponse doit se développer en incluant la participation active des bénéficiaires ciblés. De plus, l'IS doit prendre en considération les impacts qu'elle créée au niveau de l'entreprise, de l'individu et du territoire.*

Concernant la gestion de la diversité ethnoculturelle, la littérature nous a démontré que le développement de pratiques de gestion de la diversité ethnoculturelle en contexte québécois est apparu suite aux problèmes d'insertion sociale et professionnelle de la « nouvelle immigration », ainsi qu'à la suite de la publication d'études dont des recherches

sur les pratiques discriminatoires à l'égard des travailleurs immigrants et une enquête portant sur l'insertion socio-économique qui conclut à une discrimination en emploi vécue par les membres de groupes *racialisés*, dont les groupes indochinois, les indopakistanais et antillais. Les premières pratiques de ce type de management impliquent les PAE et les accommodements raisonnables. En passant soit par une logique d'action économique et/ou une logique d'action sociale, certains auteurs ont tenté de définir la gestion de la diversité. Ne trouvant pas de consensus clair sur la définition de la gestion de la diversité ethnoculturelle, nous avons préféré utiliser la définition de Cornet et Warland (2008) de la gestion de la diversité interculturelle qui intègrent une logique d'action sociale et économique dans leur conception du terme : « *une discipline qui vise à former les personnes pour qu'elles puissent accomplir leurs missions de la façon la plus satisfaisante possible, au sein d'une organisation dont le personnel et la clientèle se regroupent dans différentes cultures* » (2008, p.14). Par ailleurs, le cadre conceptuel de ces auteurs accompagné du modèle d'étude de cas de Yin (1994) ont été mis en application pour rechercher la présence de pratiques de gestion de la diversité ethnoculturelle dans les entreprises d'insertion et les influences de la présence ou absence de ces pratiques sur l'intégration socioprofessionnelle des nouveaux arrivants.

En réalisant 20 entretiens semi-dirigés, nous avons rencontré les gestionnaires, les intervenants et les participants de quatre entreprises d'insertion réparties dans divers quartiers de Montréal. Par ces rencontres, nous avons pu produire quatre études de cas qui nous ont permis de découvrir des éléments de réponses à nos propositions, ainsi que notre question de départ et sa sous-question. Ainsi, nous avons observé des pratiques de diagnostic, de plan de diversité, d'accueil et de socialisation, de sensibilisation et de formation, et de communication dans toutes les organisations à l'étude. Les études de cas nous ont permis d'identifier au moins deux effets principaux de la gestion de la diversité ethnoculturelle dans les entreprises d'insertion sur l'intégration socioprofessionnelle des nouveaux arrivants : la valorisation de l'individu en tenant compte des différences culturelles et l'apprentissage des attentes de la société d'accueil. Nos données démontrent que la valorisation de l'individu en tenant compte des différences culturelles peut prendre diverses formes :

- Le reflet de l'image projeté et l'apprentissage du contrôle de celle-ci;
- La méthode de l'iceberg;

- La sensibilisation tant à l'interne qu'à l'externe pour lutter contre les discriminations;
- Les accommodements raisonnables;
- Par la confiance en soi;
- Le reflet de stéréotypes.

Nos résultats dévoilent aussi que les attentes de la société québécoise expliquées sont surtout au plan des normes et du rapprochement interculturel. Au niveau des normes, la majorité des entreprises d'insertion approchées ont le souci d'expliquer la communication verbale (ex : la communication directe versus indirecte ou parler au « nous » versus au « je ») et la communication non-verbale (ex : la poignée de main ferme versus molle ou le regard dans les yeux ou fuyant). Concernant le rapprochement interculturel, la plupart des gestionnaires et des intervenants rencontrés s'efforcent d'inciter les personnes immigrantes à parler le français et à travailler avec des individus appartenant à différentes cultures. Ces efforts peuvent se déployer soit en décrivant clairement les conséquences des réflexes communautaristes, en imposant le français comme langue même pendant les pauses, en créant des équipes de travail hétérogènes ou encore en créant des activités invitant les participants à aller vers l'autre.

Malgré la richesse de ces données, nous sommes conscients que cette analyse ne consiste qu'en une partie de la réponse à nos questions. L'usage d'un cadre d'analyse différent nous aurait peut-être permis de découvrir d'autres types d'influences de la gestion de la diversité ethnoculturelle sur l'insertion socioprofessionnelle des nouveaux arrivants et d'autres types de pratiques de management. Notre cadre nous limitait à l'analyse de seulement cinq pratiques et il pourrait s'avérer intéressant de reprendre la même recherche en utilisant simplement d'autres indicateurs. En plus de se réduire à notre cadre d'analyse, notre étude comporte quelques autres limites dont l'accès restreint aux participants post-programme ainsi que les défis de validité internes et externes des études de cas. Initialement, nous aurions voulu rencontrer des participants pré et post-programme afin d'obtenir une vision encore plus globale du parcours d'insertion. Toutefois, en contactant les entreprises d'insertion, les gestionnaires nous mentionnaient que la démarche pour trouver des participants avant et/ou après le parcours d'insertion était un peu complexe. Pris par les délais pour réaliser notre étude, nous devions interroger les participants disponibles dès que

possible. Alors, nous avons uniquement eu accès à un participant post-programme et douze participants en parcours d'insertion. En vérité, nous croyons que plus de répondants de types post-programme auraient pu nous informer davantage sur les effets à moyen et long termes de la gestion de la diversité ethnoculturelle sur l'insertion socioprofessionnelle des participants immigrants. Ainsi, il pourrait être très pertinent que certains chercheurs s'intéressent aux répercussions de ces pratiques en rencontrant des participants qui ont complété le parcours d'insertion depuis quelques mois ou même quelques années.

Qui plus est, par leur nature qualitative, nos études de cas « ne représentent pas toute la réalité du cas réel » (Roy, 2006, p.166). Roy (2006) explique qu'en produisant des études de cas, les chercheurs peuvent accentuer certains propos tout en négligeant quelques témoignages qui les aident à défendre leur argument. Cette problématique se réfère au phénomène de validité interne (Roy, 2006). En dépit d'un cadre d'analyse clair et structuré, nous avons rencontré ce défi car avec 190 pages de verbatim nous étions obligés d'opérer un travail de sélection. Même après de multiples révisions, il serait risqué de nous affirmer convaincus d'une représentation parfaite des entretiens. Un autre problème commun des études de cas consiste en la validité externe. En abordant la question de la problématique d'unicité des cas, Roy (2006) indique qu'on « ne peut pas généraliser à partir d'un seul cas, surtout s'il n'est pas sélectionné au hasard » (p.167). Certes, nous avons pris la précaution de demander aux entreprises d'insertion une liste de noms de participants à choisir au hasard. Néanmoins, les gestionnaires et les intervenants avaient quand même la possibilité de choisir les candidats à notre étude, ce qui peut biaiser les résultats.

Les sages paroles de M. Nelson Mandela indiquent que « Education is the most powerful weapon which you can use to change the world ». Loin de l'idée que notre mémoire puisse avoir la prétention de changer le monde entier, nous sommes tout de même convaincus qu'en semant des graines, en ancrant de nouvelles connaissances dans la littérature et dans la pratique nous, et d'autres chercheurs, pouvons amener des éléments de réponse à des défis sociaux importants, notamment l'insertion socioprofessionnelle des nouveaux arrivants au Québec. Malgré ses limites, notre étude permet de professionnaliser davantage le domaine des entreprises d'insertion jusqu'à maintenant très peu étudié en nommant des pratiques

utilisées inconsciemment par les travailleurs du milieu, en identifiant des bienfaits de l'entreprise d'insertion pour les personnes vivant le parcours migratoire et en mettant en exergue une alternative au chômage souvent inconnue par plusieurs personnes qui pourrait en avoir besoin. Afin d'aller plus loin et de participer à l'amélioration des conditions de vie des immigrants nous invitons des chercheurs à se pencher sur les défis que nous avons soulevés dans nos études de cas rencontrés, notamment ceux liés à la formation de cliques culturelles, à l'implication citoyenne, aux formations qui ne répondent pas toujours aux intérêts des participants et aux perceptions divergentes quant aux rapports hommes-femmes.

Finalement, rappelons que nos données révèlent qu'aucune entreprise d'insertion ne possède des politiques formelles de gestion de la diversité ethnoculturelle. Par conséquent, il y a lieu de se demander si la formalisation de telles politiques ne contribuerait pas à améliorer les interventions qui se déroulent dans ces entreprises auprès d'usagers issus de l'immigration. Alors, nous recommandons aux organisations de se pencher davantage sur la formalisation des pratiques de gestion de la diversité ethnoculturelle. Dans la revue de littérature de ce mémoire, nous avons présenté l'importance de l'usage de pratiques de gestion de la diversité ethnoculturelle, surtout en contexte d'entreprise d'insertion où la mission vise l'insertion socioprofessionnelle d'individus marginalisés. Selon notre cadre d'analyse, la gestion de la diversité implique les avantages suivants : l'augmentation de l'efficacité (grâce à l'utilisation de compétences reliées à la culture); l'efficience (en optimisant les ressources et les processus de l'organisation à l'aide des traits culturels des individus dans l'organisation); le respect des lois; la bonification de l'image et de la légitimité de l'organisme; le reflet de l'environnement; et répondre aux responsabilités sociales de l'organisation relatives aux luttes contre les discriminations, l'inégalité professionnelle et l'exclusion sociale. Toutefois, les organisations à l'étude semblent majoritairement croire que la gestion de la diversité ethnoculturelle s'intègre automatiquement dans leurs pratiques courantes. Ce manque de formalisation minimalise la valeur ajoutée des diverses cultures et laisse place à des techniques de gestion de la diversité improvisées dont les impacts ne sont pas mesurés.

Ainsi, les entreprises d'insertion utilisent des techniques sans réfléchir nécessairement à l'aspect culturel de l'insertion socioprofessionnelle des participants immigrants. Outre cela, le manque de formalisation des pratiques ne permet pas de mesurer les répercussions sur le parcours d'insertion des personnes immigrantes. À titre d'exemple, l'entreprise d'insertion #1 utilise la méthode de l'iceberg pour identifier la source d'un problème. Toutefois, en l'absence de mécanisme d'évaluation que propose la pratique de diagnostic proposée par Cornet et Warland (2008), il n'est pas possible d'évaluer la portée de cette pratique sur l'insertion socioprofessionnelle des participants immigrants. Ce genre d'évaluation serait tout à l'avantage des entreprises d'insertion montréalaises qui reçoivent un nombre important de participants immigrants.

L'utilisation du modèle de Cornet et Warland (2008) nous aura permis de faire ressortir les multiples facettes et avantages de pratiques formalisées de gestion de la diversité pour les organisations. Plutôt orienté vers des entreprises à buts lucratifs, ce modèle est toutefois pertinent dans d'autres types d'organisations, telles que les entreprises d'insertion. Ainsi, notre recherche favorise l'application de ce modèle en faisant ressortir davantage l'importance de l'adaptation interculturelle dans la structuration de pratiques d'innovations sociales afin de répondre au besoin d'insertion socioprofessionnelle des nouveaux arrivants. Dans une optique d'*empowerment*, cette adaptation interculturelle implique la prise en compte de normes, valeurs et représentations sociales multiples émanant tout autant des acteurs œuvrant au sein des entreprises d'insertion que des usagers eux-mêmes. À ce titre, l'importance d'une collaboration accrue entre l'ensemble des parties prenantes au sein des entreprises d'insertion est un objectif souhaitable pour intégrer davantage les immigrants dans la société québécoise. Dans des contextes à haut taux de diversité comme les entreprises d'insertion à l'étude, cette collaboration passe nécessairement par des pratiques formalisées de gestion de la diversité ethnoculturelle. Cette formalisation mènerait à des pratiques innovantes qui faciliteraient l'atteinte de buts économiques et sociaux des organisations à vocation sociale au service de personnes appartenant à différentes communautés culturelles.

Annexe A

Exemple de critères pour obtenir le Certificat de sélection du Québec

GRILLE SYNTHÈSE DES FACTEURS ET CRITÈRES APPLICABLES À LA SÉLECTION DES TRAVAILLEURS QUALIFIÉS

RÈGLEMENT DU 5 AOÛT 2015 POINTS MAX

103 / 120

FORMATION		(30 max.)	
Seuil éliminatoire : 2 points au critère Niveau de Scolarité	*Niveau de scolarité*	*Secondaire général*	2
Secondaire professionnel		6	
Postsecondaire général 2 ans		4	
Postsecondaire technique 1 an ou 2 ans		6	
Secondaire professionnel 1 an ou + ou postsecondaire technique 1 an ou 2 ans ET domaine de formation à 12 points ou à 16 points		10	
Postsecondaire technique 3 ans		8	
Postsecondaire technique 3 ans ET domaine de formation à 12 points ou à 16 points		10	
Universitaire 1er cycle 1 an		4	
Universitaire 1er cycle 2 ans		6	
Universitaire 1er cycle 3 ans ou +		10	
Universitaire 2ième cycle 1 an ou +		12	
Universitaire 3ième cycle		14	
Domaine de formation	*Points à la partie I (diplôme étranger) ou à la partie II (diplôme du Québec ou l'équivalent) de la Liste*		0, 2, 6, 12 ou 16
EXPÉRIENCE		(8 max.)	
Durée de l'expérience professionnelle du travailleur qualifié	*Moins de 6 mois*		0
6 mois à 11 mois		4	
12 mois à 23 mois		4	
24 mois à 35 mois		6	
36 mois à 47 mois		6	
48 mois ou +		8	
ÂGE		(16 max.)	
18 ans à 35 ans		16	
36 ans		14	
37 ans		12	
38 ans		10	
39 ans		8	
40 ans		6	
41 ans		4	
42 ans		2	
43 ans ou +		0	
CONNAISSANCES LINGUISTIQUES		(22 max.)	
Français (interaction orale et interaction écrite)	*Compréhension orale*		0, 5, 6 ou 7
Production orale		0, 5, 6 ou 7	
Compréhension écrite		0 ou 1	
Production écrite		0 ou 1	
Anglais (interaction orale et interaction écrite)	*Compréhension orale*		0, 1 ou 2
Production orale		0, 1 ou 2	
Compréhension écrite		0 ou 1	
Production écrite		0 ou 1	
SÉJOUR ET FAMILLE AU QUÉBEC		(8 max.)	
Séjour au Québec	*Travailleur étranger ou étudiant étranger 6 mois ou +*		5
Travailleur étranger ou étudiant étranger 3 mois à moins de 6 mois		5	
Participant à un PVT aux fins de travail 3 mois ou +		5	
Autres séjours 3 mois ou +		2	
Autres séjours (2 semaines à moins de 3 mois		1	
Famille au Québec	*Cjt, pr, mr, fr, sr, fils, fille, gp, gm*		3
CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉPOUX OU DU CONJOINT DE FAIT QUI ACCOMPAGNE		(17 max.)	
Niveau de scolarité	*Secondaire général*		1
Secondaire professionnel		2	
Postsecondaire général 2 ans		1	
Postsecondaire technique 1 an ou 2 ans		2	
Postsecondaire technique 3 ans		3	
Universitaire 1er cycle 1 an		1	
Universitaire 1er cycle 2 ans		2	

Universitaire 1er cycle 3 ans ou +		3	
Universitaire 2ième cycle 1 an ou +		4	
Universitaire 3ième cycle		4	
Domaine de formation	*Points à la partie I (diplôme étranger) ou à la partie II (diplôme du Québec ou l'équivalent) de la Liste*		0, 1, 2, 3 ou 4
Âge	*Moins de 18 ans*		0
18 ans à 35 ans		3	
36 ans		2	
37 ans		2	
38 ans		2	
39 ans		2	
40 ans		1	
41 ans		1	
42 ans		1	
43 ans ou +		0	
Connaissances linguistiques (interaction orale en français)	*Compréhension orale*		0, 2 ou 3
Production orale		0, 2 ou 3	
OFFRE D'EMPLOI VALIDÉE		(10 max.)	
Offre d'emploi validée dans la RMM		8	
Offre d'emploi validée à l'extérieur de la RMM		10	
SEUIL ÉLIMINATOIRE D'EMPLOYABILITÉ		42 ou 50	
ENFANTS		(8 max.)	
12 ans ou -	*Par enfant*		4
13 ans à 18 ans	*Par enfant*		2
CAPACITÉ D'AUTONOMIE FINANCIÈRE (ÉLIMINATOIRE) (SIGNATURE DE L'ENGAGEMENT)		1	
SEUIL DE PASSAGE À L'EXAMEN PRÉLIMINAIRE ET EN SÉLECTION	*Sans conjoint / avec conjoint*		49 / 57

Annexe B

Canevas des appels

Bonjour *M. ou Mme X*,

Je m'appelle Mariloue Daudier, je suis une étudiante à la maîtrise en Gestions en contexte d'innovations sociales aux HEC. J'ai été référé par (*M. Sébastien Arcand ou Mme Madeleine Lagarde)* à votre organisation. Je fais une étude sur les entreprises d'insertion pour mon mémoire et nous pensons qu'il serait intéressant d'étudier votre organisation. Mon étude consiste en une analyse des pratiques de management interculturel dans les entreprises d'insertion. Un projet que je trouve très stimulant car il manque beaucoup de littérature académique sur la gestion dans les entreprises d'insertion. Alors, le but de cet appel est de savoir si ça vous intéresserait que j'étudie votre organisation.

En fait pour qu'il y ait une vision globale sur votre organisation, j'aurais besoin d'interroger un directeur ou coordonateur de services (peut-être vous), un intervenant et 3 à 6 participants immigrants de première génération pour réaliser mon étude (dont des personnes en formation et des personnes ayant fini la formation) et toutes mes entrevues doivent ce faire d'ici le mois de juillet. Idéalement, dans la mesure du possible, il faudrait me donner une liste de 2 intervenants et plus et de 6 à 9 participants pour que je puisse les choisir aléatoirement. Plus spécifiquement, ces données m'aideront à comprendre la réalité de la gestion des personnes provenant de diverses cultures en contexte d'entreprise d'insertion ainsi que les défis d'insertion socioprofessionnel des immigrants de première génération. Si vous acceptez, il me fera plaisir de vous fournir un exemplaire de mon mémoire ou du moins la partie qui parlera de votre organisation, une fois qu'il sera terminé et accepter par le jury de l'école! Donc, est-ce que ça vous intéresse?

Ah! Je suis très contente que vous ayez accepté. Préférez-vous que la rencontre au niveau de la direction ce fasse avec vous?

Génial! Je suis disponible du vendredi au mardi et je peux vous rencontrer soit à vos bureaux ou dans une salle d'études aux HEC à votre convenance. Quand serait-il le meilleur moment pour vous rencontrer et où? **OU** D'accord, à quel numéro pourrais-je *le ou la* contacter?

Y a-t-il un courriel où je peux vous envoyer un résumé du but de mon étude, les procédures à suivre, votre implication, les critères de sélection des répondant et les mesures d'anonymat que je vais vous promettre?

Aussi, pourriez-vous vous assurer d'avoir les listes d'intervenants et de participants immigrants de première génération qui voudraient faire partie de mon étude s'il vous plaît? Le tirage sera-t-il possible? Si oui, n'oubliez pas de leurs mentionné qu'ils seront pigés. Alors, il ce peut qu'il ne soit pas choisi. Si non, je comprends, c'est correct.

Aussi, j'aimerais ajouter que mon mémoire doit se faire dans les règles de l'art de l'étique, donc tous les entretiens doivent être fait dans un endroit assurant le maximum de confidentialité et les participants à mon étude seront anonyme et je ne pourrai pas vous dire qui a dit quoi.

Merci énormément, j'ai hâte d'apprendre à connaître votre organisation davantage!

Annexe C

Courriels envoyés

M. ou Mme X

Suite à notre entretien téléphonique, c'est avec un grand enthousiasme que je vous envoie le courriel suivant. Tel que convenu vous trouverez ci-dessous un rappel du but de mon étude, des procédures à suivre, votre implication, les critères de sélection des répondants, ainsi que le contrat d'anonymat rédigé par le comité d'éthique en recherche des HEC Montréal en pièce jointe à ce courriel.

Rappel du but de mon étude

Mon étude consiste en une analyse des pratiques de management interculturel dans les entreprises d'insertion. Cela dit, ma recherche vise à apporter une contribution littéraire sur la réalité de la gestion des personnes provenant de diverses cultures en contexte d'entreprise d'insertion ainsi que les défis d'insertion socioprofessionnel des immigrants de première génération. Cette recherche tentera de découvrir les pratiques de management interculturel qui facilitent l'insertion socioprofessionnelle des immigrants.

Procédure à suivre

Tel que mentionné lors de notre appel. Afin d'avoir une vision globale sur votre organisation, il me faudrait un entretien avec un membre de la direction, un intervenant social et trois à six participants immigrants de première génération, dont au moins un étant en pré-formation, un en formation et un ayant complété la formation. Dans la mesure du possible, afin de diminuer la possibilité de biais dans l'étude, je vous demanderais de me fournir les listes d'intervenants et de participants immigrants de première génération qui voudraient faire partie de mon étude afin que je puisse piger les intéressé aléatoirement. Toutefois, si cela vous demande trop d'effort de coordination, ne vous dérangez pas pour cela.

Afin que la recherche soit fait dans les règles de l'art de l'éthique, je ne pourrai pas vous rapporter qui à dit quoi et les données ressortant de chaque entrevue. Cela dit, tous les entretiens devront se dérouler dans un endroit garantissant le maximum de confidentialité.

Chaque répondant de votre organisme a le choix de me rencontrer soit à vos bureaux ou dans une salle d'étude que je peux louer aux HEC Montréal, selon la convenance.

Critères de sélection

1. Les répondants doivent avoir un consentement informé pour participer à l'étude. Cela dit, ils doivent être informés du but de l'étude et ne doivent pas être forcés à répondre.

2. Les répondants entrant dans la catégorie travailleurs en formation/usager de service doivent être tous des personnes issues de l'immigration de première génération. Toutefois, il n'y aura pas de critères d'inclusion ou d'exclusion des personnes dépendant du nombre d'années vécues au Québec. Le but est de sonder des personnes ayant émigré de leurs pays natals. Les immigrants de deuxième génération et de toute génération subséquente ont des réalités plus complexes que les cadres

théoriques utilisés dans le cadre d'analyse de ce mémoire ne pourront sûrement pas étudié en profondeur.

3. Les répondants entrant dans les catégories directeurs/coordonateurs de services et intervenants sociaux/psychosociaux doivent avoir été témoin d'un processus complet de programme d'insertion afin d'avoir assez d'information pour répondre aux questions. Étant donné que les programmes d'insertion accrédités par le Collectif des entreprises d'insertion du Québec sont en moyenne 26 semaines, les membres de la direction ou intervenant ayant moins de 6 mois en poste ne seront pas interrogés. Ce critère est établi dans l'optique d'obtenir des données plus riches pour cette étude.

4. Tous les répondants doivent être âgé de 18 ans et plus.

Votre implication

En acceptant de participer à ma recherche, vous ferez partie du premier mémoire concentré sur les pratiques de gestion en entreprises d'insertion rédigé aux HEC Montréal! Ce document sera disponible à la bibliothèque de l'école une fois que mon mémoire sera approuvé par le jury de l'école. Je pourrai à votre convenance mettre un nom fictif à votre organisation.

Au plaisir,

Mariloue Daudier

Candidate à la M. Sc. en Gestions en contexte d'innovations sociales, HEC Montréal

HEC MONTRÉAL

Retrait d’une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels

Nom de l'entreprise	
Adresse du siège social	
Nom et fonction du ou des signataires autorisés	
Numéro de téléphone	
Courriel	
Signature	

Résumé du projet de recherche :

Mon étude consiste en une analyse des pratiques de management interculturel dans les entreprises d'insertion. Cela dit, ma recherche vise à apporter une contribution littéraire sur la réalité de la gestion des personnes provenant de diverses cultures en contexte d'entreprise d'insertion ainsi que les défis d'insertion socioprofessionnel des immigrants de première génération. Cette recherche tentera de découvrir les pratiques de management interculturel qui facilitent l'insertion socioprofessionnelle des immigrants.

HEC MONTRÉAL

Retrait d’une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels

des renseignements confidentiels qu'avec les membres de l'équipe de recherche et en n'utilisant pas les données qu'un participant aura explicitement demandé d'exclure de la recherche.

De plus les chercheurs s'engagent à ne pas utiliser les données recueillies dans le cadre de ce projet à d'autres fins que celles prévues, à moins qu'elles ne soient approuvées par le Comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal. **Notez que votre approbation à participer à ce projet de recherche équivaut à votre approbation pour l'utilisation de ces données pour des projets futurs qui devront toutefois être approuvés par le Comité d'éthique de recherche de HEC Montréal**.

Mariloue Daudier sera la seule personne ayant accès à l'écoute des enregistrements de votre ou vos entrevues. D'ailleurs, elle sera la seule personne autorisée à retranscrire le contenu des entrevues.

4. Protection des renseignements personnels lors de la publication des résultats
Les renseignements que vous avez confiés seront utilisés pour la préparation d'un document qui sera rendu public. Les informations brutes resteront confidentielles, mais le chercheur utilisera ces informations pour son projet de publication. Il vous appartient de nous indiquer le niveau de protection que vous souhaitez conserver lors de la publication des résultats de recherche.

- **Niveau de confidentialité**

Option 1 :

☐ **J'accepte que ma fonction (uniquement) apparaisse lors de la diffusion des résultats de la recherche.**

Si vous cochez cette case, aucune information relative à votre nom ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. Même si le nom de votre entreprise ne sera pas cité, il est possible qu'une personne puisse effectuer des recoupements et ainsi obtienne votre nom. Par conséquent, vous ne pouvez pas compter sur la protection de votre anonymat.

Option 2 :

☐ **Je ne veux pas que mon nom ni ma fonction apparaissent lors de la diffusion des résultats de la recherche.**

Si vous cochez cette case, aucune information relative à votre nom ou à votre fonction ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. Même si le nom de votre entreprise ne sera pas cité, il est possible qu'une personne puisse effectuer des recoupements et ainsi obtienne votre nom. Par conséquent, vous ne pouvez pas compter sur la protection absolue de votre anonymat.

- **Consentement à l'enregistrement audio de l'entrevue :**
  - ☐ **J'accepte que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue.**
  - ☐ **Je n'accepte pas que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue.**

Vous pouvez indiquer votre consentement par signature, par courriel ou verbalement au début de l'entrevue.

SIGNATURE DU PARTICIPANT À L'ENTREVUE :

Prénom et nom : _____

Signature : _____ Date (jj/mm/aaaa) : _____

SIGNATURE DU CHERCHEUR :

Prénom et nom : Mariloue Daudier

Signature : _____ Date (jj/mm/aaaa) : _____

Annexe F

Guides d'entretiens

Questions aux directeurs et/ou coordonateurs de services

Thèmes	**Questions**
Introduction	Présentation, rappel de la raison de mon étude et des procédures d'anonymats, m'assurer que les formulaires d'anonymat ont été compris par le répondant
Questions d'entrée	• Depuis combien de temps travaillez-vous pour en tant que coordonateur/directeur ici? • Qu'est-ce qui vous a amené à occuper ce poste? • En quoi consiste votre emploi? • Pouvez-vous me décrire une journée typique de travail?
Connaissance de l'organisation	• Pourriez-vous m'expliquer l'histoire de votre organisation? Comment cet organisme a-t-il été fondé? • Selon vous, quel est le but premier de votre entreprise? • Avez-vous de la concurrence au plan des services sociaux que vous offrez? o Si oui, qu'est-ce qui différencie votre organisation de la concurrence? • Avez-vous de la concurrence en ce qui à trait au bien ou service que votre entreprise produit? o Si oui, qu'est-ce qui différencie votre organisation de la concurrence? • Qu'est-ce qui pourrait être fait afin que l'organisme se démarque davantage de la concurrence? • Comment arrivez-vous à gérer la mission économique et le but social de votre organisme? o Y a-t-il des structures misent en place pour atteindre ces deux objectifs en même temps? o Si oui, lesquels?
Relations de travail	• Comment décrieriez-vous vos relations avec vos collègues? o Comment décrieriez-vous vos relations avec vos employés permanents? o Entre la direction et les employés permanents? o Avec les employés en formation dans les programmes d'insertion? o Entre les participants en formation? • Trouvez-vous qu'il y aurait des pistes d'amélioration à explorer pour améliorer les relations de travail au sein de votre organisation en général? o Pourquoi?
Diversité ethnoculturelle	• Combien de groupes ethniques retrouve-t-on dans votre organisation? o Comment sont-ils répartis au sein de l'organisation? • Pensez-vous que la diversité ethnoculturelle influencent les relations dans votre entreprise (avec vos collègues, entre employés permanents, entre la direction et les participants, entre les intervenants et les participant et entre la direction et les employés permanents)? o Si oui, comment? o Si non, qu'est-ce qui fait en sorte que la diversité n'a pas d'impact sur les relations et pourriez-vous m'expliquer comment vous arrivez à atténuer l'influence de la diversité sur les relations de travail entre vos employés?

	● Utilisez-vous des pratiques et/ou des politiques de gestion de la diversité ethnoculturelle? o Si oui, lesquelles? o Si non, pourquoi? ● Y a-t-il des défis à surmonter en termes de gestion de la diversité ethnoculturelle? o Si oui, lesquels? Comment pensez-vous les surmontés? o Si non, est-ce qu'il y en avait dans le passé? Comment les avez-vous surmontés? ● Y a-t-il déjà eu des conflits liés à la diversité ethnoculturelle dans votre organisation? o Si oui, pourriez-vous me donner des exemples et m'expliquer comment ses problèmes se sont résolus? o Si non, pourquoi pensez-vous qu'il n'y en a jamais eu?
Service d'intégration	● Comment se déroule les formations d'intégration de vos employés /participants au programmes d'insertion? ● Comment avez-vous structuré les programmes d'insertion? ● Quelles sont les divergences et les convergences dans la manière que vous formez les québécois (de souche) versus les personnes issues de l'immigration? o Pourriez-vous m'expliquer en détail? ● Selon vous, pour qu'une personne issue d'une minorité ethnoculturelle s'intègre bien socioprofessionnellement au Québec, sur quoi faut-il miser? o Cela parait-il dans vos pratiques de gestion ici? o Si oui, comment? ● Y a-t-il déjà eu des conflits liés à la diversité entre les participants des programmes d'insertion? o Si oui, pourriez-vous me donner des exemples et m'expliquer comment ses problèmes se sont résolus? o Si non, pourquoi pensez-vous qu'il n'y en a jamais eu? ● Quels sont les principaux défis auxquels vos participants immigrants font face en termes social et professionnel au Québec? o Quelles pratiques utilisez-vous dans le cadre de votre travail pour assister les participants immigrants dans ces défis?
Questions de fermeture	● Aimeriez-vous rajouter quelque chose? ● Remerciements

Questions aux intervenants

Thèmes	**Questions**
Introduction	Présentation, rappel de la raison de mon étude et des procédures d'anonymats, m'assurer que les formulaires d'anonymat ont été compris par le répondant

Questions d'entrée	• Depuis combien de temps travaillez-vous pour en tant qu'intervenant ici? • Qu'est-ce qui vous a amené à occuper ce poste? • En quoi consiste votre emploi? • Pouvez-vous me décrire une journée typique de travail?

Connaissance de l'organisation	• Pourriez-vous nous expliquer l'histoire de votre organisation? Comment cet organisme a-t-il été fondé?
	• Selon vous, quel est le but premier de votre entreprise?
	• Avez-vous de la concurrence au plan des services sociaux que vous offrez?
	  ○ Si oui, qu'est-ce qui différencie votre organisation de la concurrence?
	• Avez-vous de la concurrence en ce qui à trait au bien ou service que votre entreprise produit?
	  ○ Si oui, qu'est-ce qui différencie votre organisation de la concurrence?
	• Qu'est-ce qui pourrait être fait afin que l'organisme se démarque davantage de la concurrence?
	• Comment arrivez-vous à gérer la mission économique et le but social de votre organisme?
	  ○ Y a-t-il des structures misent en place pour atteindre ces deux objectifs en même temps?
	  ○ Si oui, lesquels?

Relations de travail	• Comment décrieriez-vous vos relations avec vos collègues?
	  ○ Comment décrieriez-vous vos relations avec les employés permanents?
	  ○ Entre la direction et les employés permanents?
	  ○ Avec les employés en formation dans les programmes d'insertion?
	  ○ Entre les participants en formation?
	• Trouvez-vous qu'il y aurait des pistes d'amélioration à explorer pour améliorer les relations de travail au sein de votre organisation en général?
	  ○ Pourquoi?

Diversité ethnoculturelle	• Combien de groupes ethniques retrouve-t-on dans votre organisation?
	  ○ Comment sont-ils répartis au sein de l'organisation?
	• Pensez-vous que la diversité ethnoculturelle influencent les relations dans votre entreprise (avec vos collègues, entre employés permanents, entre la direction et les participants, entre les intervenants et les participant et entre la direction et les employés permanents)?
	  ○ Si oui, comment?
	  ○ Si non, qu'est-ce qui fait en sorte que la diversité n'a pas d'impact sur les relations et pourriez-vous m'expliquer comment vous arrivez à atténuer l'influence de la diversité sur les relations de travail entre vos employés?
	• Utilisez-vous des pratiques et/ou des politiques d'intervention spéciales en ce qui à trait à la gestion de la diversité ethnoculturelle?
	  ○ Si oui, lesquelles?
	  ○ Si non, pourquoi?
	• Y a-t-il des défis à surmonter en termes de gestion de la diversité ethnoculturelle?

	○ Si oui, lesquels? Comment pensez-vous les surmontés? ○ Si non, est-ce qu'il y en avait dans le passé? Comment les avez-vous surmontés? ● Y a-t-il déjà eu des conflits liés à la diversité ethnoculturelle dans votre organisation? ○ Si oui, pourriez-vous me donner des exemples et m'expliquer comment ses problèmes se sont résolus? ○ Si non, pourquoi pensez-vous qu'il n'y en a jamais eu?
Service d'intégration	● Comment se déroule les formations d'intégration de vos employés/participants au programmes d'insertion? ● Comment avez-vous structuré les programmes d'insertion? ● Quelles sont les divergences et les convergences dans la manière que vous formez les québécois (de souche) versus les personnes issues de l'immigration? ○ Pourriez-vous m'expliquer en détail? ● Selon vous, pour qu'une personne issue d'une minorité ethnoculturelle s'intègre bien socioprofessionnellement au Québec, sur quoi faut-il miser? ○ Cela parait-il dans vos pratiques de gestion ici? ○ Si oui, comment? ● Y a-t-il déjà eu des conflits liés à la diversité entre les participants des programmes d'insertion? ○ Si oui, pourriez-vous me donner des exemples et m'expliquer comment ses problèmes se sont résolus? ○ Si non, pourquoi pensez-vous qu'il n'y en a jamais eu? ● Quels sont les principaux défis auxquels vos participants immigrants font face en termes social et professionnel au Québec? ○ Quelles pratiques utilisez-vous dans le cadre de votre travail pour assister les participants immigrants dans ces défis?
Questions de fermeture	● Aimeriez-vous rajouter quelque chose? ● Remerciements

Questions aux participants immigrants

Thèmes	**Questions**
Introduction	Présentation, rappel de la raison de mon étude et des procédures d'anonymats, m'assurer que les formulaires d'anonymat ont été compris par le répondant
Arrivée au Québec	• Depuis combien de temps êtes-vous au Québec? ○ Pourriez-vous me décrire votre arrivée au Québec? ○ Comment cela s'est-il passé? ○ Y a-t-il eu des difficultés? ○ Si oui, lesquelles? • De quel pays êtes-vous originaire? ○ Pourquoi avez-vous décidé de quitter votre pays natal? ○ Pourquoi avez-vous choisi le Québec? • Pourriez-vous me parler un peu de votre parcours socioprofessionnel avant votre arrivée au Québec? • Quels sont-les principaux défis de votre insertion socioprofessionnelle au Québec?

Arrivée dans l'entreprise d'insertion	• Pourriez-vous me décrire vos expériences de travail au Québec avant d'arriver dans cette organisation? • Comment avez-vous entendu parler de cette organisation? • Pourquoi avez-vous décidé de suivre les programmes d'insertion dans cette organisation? • Combien de temps dure la formation? • À quel stade de la formation êtes-vous rendu? • Pourriez-vous me décrire comment c'est passé votre arrivée dans l'entreprise? o Y a-t-il eu des difficultés? o Si oui, lesquelles? o Si non, pourquoi pensez-vous qu'il n'y en a pas eu? • Quels sont les points forts et les points faibles de l'accueil que vous avez eu dans cet organisme?
Formation	• Comment vivez-vous cette formation jusqu'à présent? o Est-ce que tout se déroule bien? o Pourquoi? • Pensez-vous que la formation de l'entreprise d'insertion arrive à vous accompagner adéquatement par rapport à ces défis? • Pourriez-vous me décrire comment se déroule la formation? o Quels thèmes abordez-vous avec les intervenants? • Y a-t-il eu des conflits liés à la diversité entre participants lors des formations? o Si oui, pourriez-vous me les décrire? o Comment les intervenants et les membres de la direction ont-ils géré ces situations? o Si non, pourquoi pensez-vous qu'il n'y en a pas eu? • Comment les intervenants vous apprennent à travailler avec des Québécois (de souche)? o Avec quelles approches? • Quels sont les points à améliorer dans cette formation pour un participant immigrant? • Recommanderiez-vous cette organisation à quelqu'un d'autre? Pourquoi? *Pour les participants ayant fini leur formation :* • Depuis combien de temps avez-vous fini votre formation? • Avez-vous trouvé un emploi? • Trouvez-vous que votre formation vous aide dans le cadre de votre travail actuel? • Trouvez-vous qu'il y a une bonne synergie culturelle entre vous et vos collègues? Si oui, cela est-il dû à la formation que vous avez reçue ici? Si non, pourquoi? Pensez-vous que cette réalité devrait être abordée dans la formation donnée par cette organisation?
Fermeture	• Aimeriez-vous rajouter quelque chose? • Remerciements

Références

Adler, N. (1994). Synergie culturelle. *Comportement organisationnel. Une approche multiculturelle* (pp.103-128). Ottawa : Éditions Reynald Goulet inc.

Alberio, M., & Tremblay, D.-G. (2013). Les entreprises d'insertion du Québec. *Le GRAIN asbl,* pp.1-6

Antadze, N., & Westley, F. (2010). Funding social innovation: How do we know what to grow. *The Philanthropist*, *23*(3), pp. 343-356.

Arcand, S. (2006). Prévenir les conflits liés à la diversité: l'interculturel comme pratique de gestion.

Arcand, S. (2013). *Politique de gestion de la diversité ethnoculturelle dans les organisations : De l'approche stratégique au déploiement.* Montréal : Éditions Nouvelles.

Arcand, S., Dupuis, J.-P., Facal, J., & Pelletier, P. (2015) Sociologie de l'entreprise (3e éd.). Montréal: Chenelière Éducation.

Arcand, S., Drainville, I., Helly, D., Lenoir-Achdjian, A., Mahfoudh, A., Vatz Laaroussi, M. (2007). The Professional Insertion of Immigrants Born in the Maghreb: Challenges and Impediments for Intervention. *Int. Migration & Integration, 8*, pp.391-409.

Arredondo, P. (1996). *Successful Diversity Management Initiatives, a Blueprint for Planning Implementation.* London: Sage Publications.

Ashoka (2015). L'entrepreneuriat social. Repéré à http://france.ashoka. org/lentrepreneuriat- social.

Bacon, N., Brophy, M., Mguni, N., Mulgan, G., & Shandro, A. (2010). The state of happiness: Can public policy shape people's wellbeing and resilience. *London: The Young Foundation*.

Bataille, P (1997). *Le racism du travail.* Paris : La Découverte.

Barry, M., & Roux, L. (2013). The case study method in examining land registration usage. *Geomatica*, *67*(1), pp. 9-20.

Beauséjour, M, (2014). Personnalité de la semaine : Fabrice Vil. *La Presse Plus.* Repéré à http://plus.lapresse.ca/screens/2eb56b80-e20f-4809-aac5-18b3b39425e7|_0.html

Bébéar, C. (2004). *Des entreprises aux couleurs de la France. Minorités visibles : relever le défi de l'accès à l'emploi et de l'intégration dans l'entreprise.* Rapport pour le Premier ministre. Paris : La Documentation française.

Béji, K., & Pellerin, A. (2010). Intégration socioprofessionnelle des immigrants récents au Québec : le rôle de l'information et des réseaux sociaux. *Département des relations industrielles, Université Laval,* pp. 562-583.

Bélanger, A., Bingoly-Liworo, G., & Ledent, J. (2010). *Analyse longitudinales des facteurs explicatifs de l'intégration sur le marché du travail des immigrants récents dans les provinces de Québec, Ontario et Colombie-Britannique.* Ontario et Colombie-Britannique. Montréal : Institut national de la recherche scientifique.

Bélanger, I.-A. (2009, 30 septembre). Nos immigrants qualifies affrontent ignorance et mépris. *La Presse.* Repéré à http://www.lapresse.ca/opinions/200909/30/01-907100-nos-immigrantsqualifies-affrontent-ignorance-et-mepris.php

Bélanger, P. R., Lapointe, P.-A., Lévesque, B. (1998). Innovations organisationnelles et blocages institutionnels. Le cas des entreprises au Québec, *Université du Québec à Montréal, Cahiers du CRISES.*

Bélanger, P. R., & Lévesque, B. (1995). La modernité par les particularismes. Le modèle québécois de développement économique. *Presses Inter Universitaires*, 115-131.

Bellemare, J. F., Caron, P., Lacoste-Guyon, L., & Mercier, L. (2013). Étude sur le cheminement scolaire et professionnel des immigrants ayant complété le programme de francisation.

Bender, A. F., & Pigeyre, F. (2003). L'égalité professionnelle entre hommes et femmes comme responsabilité sociale de l'entreprise. *5ème Université de printemps de l'audit social*, 78-86.

Bender, A. F. (2007). L'approche diversité dans les pays anglo-saxons. In I. Barth, & C. Falcoz. *Le management de la diversité: enjeux, fondements et pratiques.* Paris: Hamattan, coll. Recherches en gestion.

Bender, A. F., & Pigeyre, F. (2003). Gestion des ressources humaines et diversité. In Les cadres au regard du genre. Paris : Journée de recherche GDR Cadres-GDR Mages. (20 juin).

Bennett, M. J. (1986). A developmental approach to training for intercultural sensitivity. *Intercultural Journal of Intercultural Relations, 10*(2).

Binhas, L., Saucier, C., & Bouchard, M.-J. (2005). Des indicateurs de rentabilité sociale ou des indicateurs d'impacts économiques pour l'économie sociale. *Économie et solidarité, Revue du CIRIEC-Canada, PUQ*, *36*(1), pp. 64-75.

Bouchard, C., & le Groupe de travail sur l'innovation sociale (1999). Recherche en sciences humaines et sociales et innovations sociales. Contribution à une politique de l'immatériel, pp.1-26.

Bouchard, M. J. (2011). *L'économie sociale, vecteur d'innovation*. PUQ.

Bouchard, M.-J., Bourque, G., & Lévesque, L. (2000). *L'évaluation de l'économie sociale des nouvelles formes de régulation socio-économiques de l'intérêt général.* Montréal : Cahiers du CRISES, Collection.

Boudarbat, B., & Boulet, M. (2007). *Détérioration des salaires des nouveaux immigrants au Québec par rapport à l'Ontario et à la Colombie-Britannique*. IRPP.

Bond, M. A., & Pyle, T. L. (1998). Diversity dilemmas at work. *Journal of Management Inquiry,7* (3), pp. 252-269.

Brooks, H. (1982), Social and technological innovation. In S. B. Lundstedt & E. W. Colglazier, jr. *Managing innovation: the social dimensions of creativity, invention and technology*. New York: Pergamon Press.

Cabral-Cardoso, C. (2002). The Politics of Diversity and Gender Equality : the Role of HR Managers in Feminine Culture. Barcelone: 18th EGOS Colloquium (4-6 juillet),

Calvez, V., & Lee, Y. T. (2009). Comment développer les compétences en matière de diversité culturelle?.*Gestion,34*(3), 83-94.

Campenhoudt, L. V., & Quivy, R. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales.* Paris : Dunod.

Capron, M., & Quairel-Lanoizelee, F. (2004). *Mythes et réalités de l'entreprise responsable. Acteurs, enjeux, stratégies.* Paris : La Découverte, coll. Entreprise et société.

Cardu, H., & Sanschagrin, M. (2002). Les femmes et la migration: les représentations identitaires et les stratégies devant les obstacles à l'insertion socioprofessionnelle à Québec. *Recherches féministes*, *15*(2), 87-122.

Centre de recherche-action sur les relations raciales (1992). *L'intégration du personnel en soins infirmiers issus des minorités visibles*. Montréal : Le Centre.

Centre de recherche sur les innovations sociales (2016). *Base de données sur les études de cas en innovation sociale produites dans le cadre des activités du CRISES*. Présentation générale et manuel de codification. Montréal : Marie J. Bouchard, Louise Briand, Juan-Luis Klein, Benoît Lévesque, Catherine Trudelle, Alexandre Duchesne Blondin, David Longtin, Jessica Olivier-Nault et Mathieu Pelletier.

Centre de recherche sur les innovations sociales (2015). Présentation. Repéré à http://crises.uqam.ca/le-centre/presentation.html

Centre de recherche sur les innovations sociales (2015). Les axes de recherche du CRISES. Repéré à http://crises.uqam.ca/recherche/axes-de-recherche.html

Chaire pour le développement de la recherche sur la culture d'expression française en Amérique du Nord (2015). Histoire du français au Québec. Repéré à http://www.axl.cefan.ulaval. ca/francophonie/HISTfrQC_s1_NlleFrance.htm#2_Le_ peuplement_et_la_population

Chambon, J.-L., David, A., & Devevy, J.-M. (1982). *Les innovations sociales*. Paris : Presses Universitaires de France. Collection Que sais-je.

Chevrier, S. (2000). La question linguistique. *Le management des équipes interculturelles* (pp.99-113). Paris : PUF.

Chevrier, S. (2004). Le management des équipes interculturelles. *Management international*, *8*(3), 31-40.

Chicha, M. T. (2002). La gestion de la diversité : l'étroite interdépendance de l'équité et de l'efficacité. *Revue Effectif*, *5*(1), 18-27.

Chicha, M.-T. (2010). Déqualifications et professions réglementés : Un problème complexe. Montréal : *Présentation au 12e congrès Métropolis.*

Chicha, M. T., & Charest, É. (2009). Accès à l'égalité et gestion de la diversité : une jonction indispensable. *Gestion*, *34*(3), 66-73.

Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance. The role of strategic choice, *Sociology, 6*(1), 1-22.

Cirano (2014). *L'impact de l'immigration sur la dynamique économique du Québec.* Montréal, Québec : Brahim Boudarbat & Gilles Grenier.

Clark, J., Good, B., & Simmonds, P. (2008). Innovation Index: 2008 Summer Mini-Projects. *Innovation in Public Sector and Third Sectors. The National Endowment for Science Technology and the Arts NESTA.* Repéré à

http://moemesto.ru/alz59/file/3939674/display/42.InnovationinthePublicandThird SectorsSimmondsetal.pdf

Cloutier, J. (2003). *Qu'est-ce que l'innovation sociale?* Repéré à Les cahiers du CRISES : Collection des Études théoriques. ETO314.

Collectif des entreprises d'insertion du Québec (2007). Mémoire du Collectif des entreprises d'insertion du Québec présenté à la Commission de la culture dans le cadre de la consultation générale sur la planification de l'immigration au Québec pour la période 2008-2010. Repéré à http://www.collectif. qc.ca/content/ceiq/doc/etudes/Memoire_immigration2007.pdf

Collectif des entreprises d'insertion du Québec (2012). À propos. Repéré à http://www.collectif.qc.ca/qui

Collectif des entreprises d'insertion du Québec (2012). Entreprises d'insertion. Repéré à http://www.collectif.qc.ca/insertion

Collectif des entreprises d'insertion du Québec (2012). Les 7 critères. Repéré à http://www.collectif.qc.ca/criteres

Collectif des entreprises d'insertion du Québec (2015). Rapport annuel 2015. Repéré à http://www.collectif.qc.ca/rapports

Collectif des entreprises d'insertion du Québec (2016). Entreprises d'insertion. Repéré à http://www.collectif.qc.ca/insertion

Combemale, M., & Igalens, J. (2006). *L'Audit social.* Paris : PUF, coll. Qui sais-je?

Commission des droits de la personne du Québec (1984a) Enquête sur les allégations de discrimination raciale dans l'industrie du taxi à Montréal. *Les allégations de discrimination raciale visant les associations de service et des points de service, 1.* Montréal : Monique Rochon, Benoît Perras et Robert Lescop.

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (1984b) Enquête sur les allégations de discrimination raciale dans l'industrie du taxi à Montréal. *Le cadre législatif, réglementaire et administratif de l'industrie du taxi, 2.* Montréal : Monique Rochon, Benoît Perras et Robert Lescop.

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (2016). Accommodements raisonnables. Repéré à http://www.cdpdj.qc.ca/fr/droits-de-la-personne/responsabilites-employeurs/Pages/accommodement.aspx

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (2016). Programmes d'accès à l'égalité. Repéré à http://www.cdpdj.qc.ca/fr/droits-de-la-personne/responsabilites-employeurs/ pae/Pages/default.aspx

Commission européenne (2005). *Le cas commercial en faveur de la diversité : bonnes pratiques sur le lieu de travail.* Direction générale de l'emploi, des affaires sociales et l'égalité des chances.

Commission européenne (2011). *L'initiative en faveur de l'innovation sociale*. Direction générale de l'emploi, des affaires sociales et l'égalité des chances.

Conger, D. S. (1984). Social, Scientific and technical inventions in a developing world. In C.G. Hedén et A. King (1984) *International Federation of Institutes for Advanced Study (AFIAS), Social innovations for development*. Papers presented at the UN conference on Science and Technology for development, Vienne (1979), Oxford : Pergamon Press.

Cornet, A., & Warland, P. (2008). *GRH et gestion de la diversité*. Paris : Dunod.

Corporation de développement communautaire l'Érable (2015). Qui sommes nous? Repéré à http://www.cdcerable.com/qui-sommes-nous.php

Corporation de développement économique communautaire Centre-Sud/Plateau Mont-Royal (2012). CDEC Centre-Sud/Plateau Mont-Royal. Repéré à http://asgp.qc.ca/membre/cdec-centre-sudplateau-mont-royal/

Corporations de développement économique communautaire du Québec (2015). Notre mission. Repéré à http://lescdec.org/mission

Courville, S. (2002). *Immigration, colonisation et propagande : du rêve américain au rêve colonial.* Sainte-Foy : Édition MultiMondes.

Cox, T. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Executive, 5*(2), 34-47.

Cox, T. (1993). *Cultural Diversity in Organizations. Theory, Research and Practice.* San Francisco: Berret-Koehler.

Cox, T., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive, 5*(3), 45-56.

Dadoy, M. (1998). L'innovation sociale, mythes et réalités : l'innovation en question. *Éducation Permanente*, *134*, pp.41-53.

Dalia, A., & Dion, G. (2008). L'intégration des immigrants en milieu de travail : Une stratégie de fidélisation. *Effectif, 11*(5).

Dandurand, L. (2005). Réflexion autour du concept d'innovation sociale, approche historique et comparative, *Revue française d'administration publique*, *3* (115), pp. 377-382.

Davel, E., & Ghadiri, P. D. (2008). Gestion du personnel multiculturel. In E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat. *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées* (pp.379-420). Québec : Presses de l'Université Laval et TELUQ/UQAM.

DeBresson, C. (1993), *Comprendre le changement technique*. Ottawa : Presses de l'Université d'Ottawa.

Dedidjer, S. (1984), « Science – and Technology – related social innovations in UNCSTD National papers ». In C.G. Hedén et A. King. (1984) International *Federation of Institutes for Advanced Study (AFIAS), Social innovations for development.* Papers presented at the UN conference on Science and Technology for development, Vienne (979) Òxford Pergamon Press.

Dees, J. G., & Anderson, B. (2006). Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on two Schools of Practice and Thought, *Research on Social Entrepreneurship*, *ARNOVA Occasional Paper Series*, 1(3), pp. 39-66.

Defourny, J. (2004). L'émergence du concept d'entreprise sociale. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 3(XLIII), pp. 9-23.

Defourny, J., & Nyssens, M. (éd.). (2008), Social Enterprise in Europe: Recent Trends and Developments, *EMES*, WP 08(01).

D'Iribarne, A. (1987). Innovation technique et innovation sociale : les enjeux de la compétitivité économique. *Économie et Humanisme*, *294*, pp.66-79.

D'Iribarne, P. (1996-1997). The usefulness of an ethnographic approach to the international comparison of organizations. *Internation Studies of Management & Organization, 26*(4), 30-47.

Djellal, F., & Gallouj, F. (2012). Innovation sociale et innovation de service : première ébauche d'un dialogue nécessaire, *Innovations, 2* (38), pp. 37-66.

Drewe, P., Klein, J. L., & Hulsbergen, E. (Eds.). (2008). *The challenge of social innovation in urban revitalization, 6*. Techne press.

Dubois, M., & Garceau, M. L. (2000). L'évolution du travail social: une histoire à suivre-Entrevue avec Roland Lecomte. *Reflets: Revue ontaroise d'intervention sociale et communautaire*, *6*(1), pp.18-34.

Duermael, L. (2015). Retenir ses employés immigrants en misant sur la famille. Repéré à http://www.jobboom.com/carriere/retenir-ses-employes-immigrants-en-misant-sur-la-famille/

Dupuis, J.-P. (2002). La gestion québécoise à la lumière des études comparatives. *Recherches sociographiques*, *43*(1), 183-205.

Dupuis, J.-P. (2008a). Innovations sociales dans le travail et l'emploi: recherches empiriques et perspectives théoriques, sous la direction de Paul-André Lapointe et Guy Bellemare, Québec: Presses de l'Université Laval, 2006, 330 p., ISBN-10: 2-763783-14-7. Innovations sociales dans le travail et l'emploi: recherches empiriques et perspectives théoriques, sous la direction de Paul-André Lapointe et Guy Bellemare, Québec: Presses de l'Université Laval, 2006, 330 p., ISBN-10: 2-763783-14-7. *Relations industrielles/Industrial Relations*, *63*(1), pp.165-168.

Dupuis, J.-P. (2008b). Culture et gestion au Québec: entre cultures latine, anglo-saxonne et nordique. *Gestion en contexte interculturel: approches, problematiques, pratiques et plongées*, 1-45.

Dupuis, J.-P. (2013). *Coopérer dans les entreprises multiculturelles. Le cas d'entreprises montréalaise.* Montréal : JFD Éditions,

Durance, P. (2011). L'innovation sociale, ou les nouvelles voix du changement. *Rapport pour la Macif.*

Durivage, A., Pettersen, N., & Longpré, P. (2009). La dotation dans le contexte de la diversité culturelle: enjeux et recommandations. *Gestion*, *34*(3).

Dynax (2015). (2015, 5 juin). Questionnement, hésitation : Difficultés d'immigrer après 40 ans. Message publié dans http://www.immigrer.com/faq/sujet/difficulte-dimmigrer-apres-40-ans.html

Elbaz, M., & Murbach, R. (1993). Minorités visibles et action positive au Canada : une affaire de générations ? *Revue européenne des migrations internationales, 9* (3), pp. 119-145.

Emploi-Québec (2016). Entreprises d'insertion. Repéré à http://www.emploiquebec.gouv.qc.ca/citoyens/developper-et-faire-reconnaitre-vos-competences/preparation-a-lempoi/entreprises-dinsertion/

Eurogroup consulting (2011). Le management de l'innovation dans le secteur public, *Actes de la conférence*. Paris : Les rencontres de la transformation publique, 3e édition

Flora ASBL (2004). Jobcoaching, méthodes et pratiques. Document realize dans le cadre du projet Flora 2001-2003. *Emploi, Travail et Concertation sociale.*

Faure-Levoux, A. (2015). *Les discriminations sexo-âgéistes en milieu professionnel: une étude psychosociale de leurs enjeux et de leurs conséquences individuelles et sociales* (Doctoral dissertation, Nantes).

Foldy, E. G. (2002). Managing diversity: identity and power in organizations. In I. Aaltio, & A. J. Mills (dir.). *Gender, identity and the culture of organizations*. London: Routledge.

Fontan, J.-M. (1998). Innovation sociale et société civile québécoise. *Possibles*, *l.22*(3-4), 116-135.

Fontana, A., & Frey, J. (1994). The art of science. *The handbook of qualitative research*, 361-376.

Fortier, D. (2009). De quelles compétences interculturelles les gestionnaires ont-ils besoin? *Gestion, 34*(3), 74-82.

Gabor, D. (1970). *Innovations : scientific, technological, and social.* London : Oxford University Press.

Gadrey, J. (2006). *En finir avec les inégalités*. Mango editions.

Gavrancic, A., Courcy, F., & Proulx, J. (2009). Comment superviser une équipe de travail diversifiée?. *Gestion*, *34*(2), 68-74.

Gendron, C., Lapointe, A., Turcotte, M.F. (2003). Code de conduite et entreprise mondialisée. Quelle est la responsabilité sociale? Quelle régulation? *Les Cahiers de la chaire de responsabilité sociale et développement durable, 12.* Montréal : UQAM, ESG

Gershuny, J. (1983). *Social innovation and the division of labour.* London : Oxford University Press

Goldenberg, M. (2004). *L'innovation sociale au Canada : Comment le secteur à but non lucratif sert les Canadiens… et comment il peut mieux les servir.* Repéré à http://rcrpp.org

Gomez-Mejia, L., Balkin, D., & Cardy, R. (1995). *Managing Human Resources.* Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Gouvernement du Québec (2015). Géographie. Repéré à http://www.gouv.qc.ca/fr/LeQuebec/Pages/G%C3%A9ographie.aspx

Gouvernement du Québec (2016). Charte des droits et libertés de la personne du Québec. Repéré à http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/C_12/C12.HTM

Gordon, R. (1989). Les entrepreneurs, l'entreprise et les fondements sociaux de l'innovation. *Sociologie du travail*, *31* (1), pp.107-124.

Gueron, G. (1984), The work of the international foundation for social innovation ». In C.G. Hedén et A. King. *International Federation of Institutes for Advanced Study (AFIAS), Social innovations for development*. Papers presented at the UN conference on Science and Technology for development, Vienne (1979) Òxford : Pergamon Press.

Grant, M., & Lévesque, B. (1997). Aperçu des principales transformations des rapports de travail : le cas québécois . Dans : Michel GRANT, Paul R. BÉLANGER et Benoît LÉVESQUE (dirs), *Nouvelles formes d'organisation du travail*, Paris / Montréal, L'Harmattan, 221-277.

Gray, D. O., & Braddy, B. A. (1988). Experimental social innovation and client-centered job-seeking programs. *American Journal of Community Psychology*, *16* (3), pp.325-343.

Haas, A., & Shimada, S. (2014). Les politiques de gestion de la diversité dans les organisations: Proposition de typologie à l'usage des chercheurs et des entreprises. *Management International/International Management/Gestión Internacional*, *18*(2), 14-21.

Hamalainen, T. J., & Heiskala, R. (Eds.). (2007). *Social innovations, institutional change and economic performance: Making sense of structural adjustment processes in industrial sectors, regions and societies*. Edward Elgar.

Harper, E., & Dorvil, H. (2000). *Le travail social: théories, méthodologies et pratiques*. Montréal : Les Presses de l'Université du Québec.

Harrisson, D., & Klein, N., J. (2007). Introduction : Placer la société au centre de l'analyse des innovations, in Klein, J., Harrisson, D. (eds), *L'innovation sociale : Émergence et effets sur la transformation des sociétés*, Québec, PUQ, pp. 1-14.

Harrison, D., Klein, N, J., & Leduc Browne, P. (2010), Social innovation, social enterprise and services, in Gallouj, F., Djellal, F. (eds), *The Handbook of Innovation and Services: a Multi-disciplinary Perspective*, Cheltenham, E. Elgar, pp. 197-218.

Harrisson, D., & Vézina, M. (2006). L'innovation sociale : une introduction, *Annals of Public and Cooperative* Economics, *77* (2), pp. 129-138.

Harvey, C., & Allard, M.J. (1995). *Understanding Diversity. Readings, Cases, and Exercises.* New York: Harper Collins College Publishers.

Heiscala, R. (2007). Social Innovations: Structural and Power Perspectives. In T.J. Hamalainen, R. Heiskala, (Eds.), *Social Innovations, Institutional Change and Economic Performance.* Edward Elgar, Cheltenham, pp. 52-79.

Henderson, H. (1993), Social innovation and citizen movements. *Futures*. *25*.(3), pp.17-33.

Helly, D. (1997). *Revue des études ethniques du Québec 1977-1996.* Chicoutimi : Les classiques des sciences sociales.

Hillier, J., Moulaert, F., & Nussbaumer, J. (2004). Trois essais sur le rôle de l'innovation sociale dans le développement territorial, *Géographie, Economie et Sociétés*, *2*(6), pp. 129-152.

Hoh, P.-A. (2014, 23 juin). L'immigration et le chômage. *Huffington Post Québec.* Repéré à http://quebec.huffingtonpost.ca/pierre-alain-hoh-/immigration-et chomage_b_5516646.html

Hofstede, G. (1987). Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation. *Revue française de gestion, 64*, 10-21.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind,2nd edition.* London: McGraw-Hill.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind,3rd edition.* London: McGraw-Hill.

Institut de la Statistique Québec (2015). Population du Québec, 1971-2015. Repéré à http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/population-demographie/structure/qc_1971-20xx.htm

Institut de la Statistique Québec (2016). Immigrants admis au Québec et au Canada, 1994-2013. Repéré à http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/quebec_statistique/pop_imm/ pop_imm_1.htm

Irrmann, O. (2008). L'analyse interculturelle en gestion: une approche interactionniste. In E. Daver, J.-P. Dupuis, & J.-F. Chanlat. *Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées.* Québec: Les Presses de l'Université Laval.

Institut de la statistique Québec (2015). Indicateur du marché du travail pour les personnes immigrantes et celles nées au Canada, résultats selon le sexe, Québec, Ontario et Canada. Repéré à http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/groupes-populationnels/immigrants/indicateur-travail-sexe.html

Institut de la statistique (2011). *Travail et rémunération : Participation des immigrants au marché du travail en 2009.* Repéré à http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/groupespopulationnels/immigrants/index.html

Institut Jean-Baptiste Godin (2013). *L'innovation sociale en pratiques solidaires : Émergence, approches, caractérisation, définition, évaluation.* Amiens, Picardie : Emilie Bacon, Emmanuelle Besançon, Nicolas Choychoy, Florent Delianne, Thibault Guyon, Martine Lahitte, Rokia Traore.

Jolicoeur, M. (2009). L'improvisation règne en matière de gestion de la diversité culturelle. *Les Affaires.*

Kanter, R. (1983). *The change masters.* New York: Simon & Schuster.

Kanter, R. (1999). From spare change to real change: The social sector as beta site for business innovation. *Harvard Business Review*, *77*(3), pp. 122-133.

Keats, D. M. (2000). *Interviewing: A Practical Guide for Students and Professionnals.* Buckingham: Open University Press.

King, A. (1984). The need for social and institutional innovation. In C.G. Hedén et A. King. *International Federation of Institutes for Advanced Study (AFIAS), Social innovations for development*. Papers presented at the UN conference.

Konrad, A. M., Prasad, P., & Pringle, J.K. (2006). *Handbook of Workplace Diversity.* Londres: Sage Publications.

Korotkina, M. (2013). La reconnaissance des qualifications professionnelles comme condition à l'immigration au Québec?: cadre juridique et enjeux politiques d'une réforme de procédure en amont. Mémoire de maîtrise présenté à la faculté des études supérieures. Montréal : Université de Montréal.

Kossek, E. E., Lobel, S. A., & Brown, J. (2006). Human resource strategies to manage workforce diversity : examining 'the business case'. In P. Prasad, J. K. Pringle et A. M. Konrad (dir.). *Handbook of workplace diversity*. London: Sage Publications.

Kozakaï, T. (2007). *L'étranger, l'identité: essai sur l'intégration culturelle.* Paris : Payot.

Kozlowski, S. W. (1987). Technical innovation and strategic HRM: Facing the challenge of change *Human Resource Planning, 10*(2).

Laaroussi, M. V. (2005). L'immigration en dehors des métropoles: Vers une relecture des concepts interculturels. *Canadian Ethnic Studies Journal*, *37*(3), 97-114.

Laaroussi, M. V. (2008). Du Maghreb au Québec: accommodements et stratégies. *Travail, genre et sociétés*, (2), 47-65.

Larousse (2016). Interculturel, interculturelle. Repéré à http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/interculturel_interculturelle/43654

Lallemand, D. (2001), *Les défis de l'innovation sociale*. Issy-les-Moulineaux : ESF Editeur.

Langlois, S. (2002). Nouvelles orientations en sociologie de la consommation, *L'Année Sociologique*, *52* (1), pp.83-104.

Laufer, J. (2009). L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est-elle soluble dans la diversité?

Leclerc, J. (2015). Québec : la question de l'immigration. Repéré à http://www.axl.cefan.ulaval.ca/amnord/Quebec-4immigration.htm

Leclerc, D., & Sirois, D. (2013). Les CDEC du Québec. Repéré à http://www.cdec-sherbrooke.ca/data/files/CDEC_Version_B_2.pdf.

Lesage, V. (2015). La crème des immigrants au chômage. *Les Affaires.* Repéré à http://www.lesaffaires.com/secteurs-d-activite/general/montreal-la-creme-des-immigrants-au-chomage/575632

Ledoyen, A. (1992). *Montréal au pluriel : huit communautés ethnoculturelles de la région montréalaise.* Québec : Institut québécois de recherche sur la culture.

Lenoir, A., Arcand, S., & Helly, D. (2009). Les difficultés d'insertion en emploi des immigrants du Maghreb au Québec : une question de perspectives. *Institut de recherche en politiques publiques, 15* (3).

Lépine, I., Rica, C., Legault, G., Ross, C., & Cloutier, J. (2004). La mesure des effets de la diversité de la main d'œuvre et de la gestion de la diversité sur la performance des organisations : un état des lieux de la littérature scientifique. Montréal : La performance mesurée, AGRH, UQAM.

Lévesque, B. (2002). Les entreprises d'économie sociale, plus porteuses d'innovations sociales que les autres ? *Cahiers du CRISES, Collection Études théoriques*, (ET2005), p 1-27.

Lévesque, B. (2007). Le potentiel d'innovation sociale de l'économie sociale : quelques éléments de problématique, *Economie et Solidarités*, *38*(1), 13-48.

Linnehan, F., & Konrad, A. M. (1999). Diluting diversity: implications for intergroup inequality in organizations. *Journal of Management Inquiry, 8*(4), 399-414.

Longtin, D., & Rochman, J. (2015). Les enjeux du développement social à Montréal: évolution entre 1998 et 2014.

Magnier, E. (2014). D'avocat à président d'un organisme de bienfaisance. Repéré à http://www.droit-inc.com/article11016-D-avocat-a-president-d-un-organisme-de-bienfaisance

Meyer, E. (2014). Navigating the cultural minefield. *Harvard Business Review, 92*(5), pp.119-123.

Michaud, D. (2007). Un programme exemplaire d'accès à l'égalité en emploi. *Effectif, 10*(2).

Milkovich G.T., & Boudreau, J. W. (1994). *Human Resource Management* (7e éd.). Illinois: Irwin, Bur Ridge.

Misiorowska, M. (2011). *Les trajectoires socioprofessionnelles des nouveaux arrivants, travailleurs qualifiés au Québec. Qu'est-ce qu'une intégration réussie?* Thèse de doctorat présentée à la faculté des études supérieures. Québec : Université de Montréal.

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (2014). Rechercher un CLE à Partir des services offerts. Repéré à http://www.mess.gouv.qc.ca/services-en-ligne/centres-locaux-emploi/localisateur/services.asp

Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles (2008). Le Plan d'action gouvernemental pour favoriser la participation de tous à l'essor du Québec 2008-2013. Repéré à www.midi.gouv.qc.ca/publications/.../PlanActionFavoriser Participation.p...

Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion (2015). Bulletin Statistique sur l'immigration permanente au Québec. Repéré à http://www.midi.gouv.qc.ca/ publications/fr/recherches-statistiques/BulletinStatistique-2015trimestre1-Immigration Quebec.pdf

Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion (2015). Différences entre la sélection et l'admission. Repéré à http://www.immigration-quebec.gouv .qc.ca/fr/immigrer-installer/travailleurs-permanents/demande-immigration-general/selection-admission.html

Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion Québec (2015). Immigrer au Québec. Repéré à http://www.immigration-quebec.gouv.qc.ca/fr/index.html

Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion (2016). Bulletin Statistique sur l'immigration permanente au Québec. Repéré à http://www.midi. gouv.qc.ca/publications/fr/recherches-statistiques/BulletinStatistique-2016 trimestre1-ImmigrationQuebec.pdf

Moulaert, F., Martinelli, F., Swyngedouw, E., & Gonzalez, S. (2005). Toward Alternative Model(s) of Local Innovation, *Urban Studies, 42* (11), pp. 1969-1990.

Mullaly, B. (2010). Oppression: An overview. In B. Mullaly (ed.). *Challenging oppression and confronting privilege, second edition.* (p.53-63). Don Mills: Oxford University Press.

Mulgan, G. (2010). Measuring social value. *Stanford Social Innovation Review*, *8*(3), pp. 38-43.

Mulgan, G. (2007). The process of social innovation. *Innovations*, *1*(2), pp.145-162.

Murbach, R. (1988). L'accès à l'égalité des minorités ethno-raciales au Canada. *Association internationale des sociologues de langue française Actes du XII^e colloque. Le lien social* (pp. 574-583). Genève : l'Association

Neuman, W. L., & Robson, K. (2012). *Basics of social research. Qualitative and quantitative approaches.* Toronto: Pearson Canada.

Pagé, M., & Lamarre, P. (2010). *L'intégration linguistique des immigrants au Québec*. IRPP.

Pellerin, A. (2013). L'information dans le parcours des immigrants qualifiés récents au Québec : Des attentes à la réalité. Thèse de doctorat présenté à la faculté des études supérieures et postdoctorales. Québec : Université Laval.

Pelletier, L. (2014). Fabrice Vil, d'avocat à entrepreneur social. *INSPIRO.* Repéré à http://inspiromedia.ca/fabrice-vil-pour-trois-points/

Petit, M.-P. (2009). Comment se doter d'une main-d'œuvre culturellement diversifiée? *Gestion, 34*(3), 47-56.

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependance Perspective.* Londres: Harper & Row.

Pison, G. (2010). Le nombre et la part des immigrés dans la population : comparaisons internationales. *Population et Société,* (472), 1-4.

Point, S. (2007). La diversité des définitions de la diversité : comparaisons européennes. In I. Brath, & C. Falcoz. *Le management de la diversité : enjeux, fondements et pratiques* (pp.153-173). Paris : L'Harmattan, coll. Recherche en gestion.

Pol, E. & Ville, S. (2009). Social innovation: buzz word or enduring term?. *The Journal of Socio-Economics, 38* (6), pp. 878-885.

Population Data (2015). Canada. Repéré à http://www.populationdata.net/ ?option=pays&pid =39&pays=Canada

Potters, T. (1998). Social innovation: Strategy against exclusion? *Paper for the ISA-Conference.*

Prasad, P., & Mills, A. J. (1997). From showcase to shadow: understanding the dilemmas of managing workplace diversity. In P. Prasad et al. (dir.), *Managing the organizational melting pot: dilemmas of workplace diversity*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Preskill, H., & Beer, T. (2012). Evaluating social innovation. FSG and Center for Evaluation Innovation.

Preskill, H., Beer, T., Cawley, J., & Long, M. (2012). Evaluating Social Innovation: Insights from the field. Repéré à http://www.fsg.org/publications/evaluating-social-innovation

Radio-Canada (2015). Québec débloque 9 millions contre la pauvreté à Montréal. Repéré à http://ici.radio-canada.ca/regions/montreal/2015/03/05/001-entente-quebec-montreal-pauvrete-sam-hamad-denis-coderre.shtml

Réseau de main-d'œuvre, Réseaux canadiens de recherche et de politiques publique (2004), *L'innovation sociale au Canada. Comment le secteur à but non lucratif sert les Canadiens*, *Rapport de recherche W/25.*Ottawa : Mark Goldenberg.

Réseau québécois en innovation sociale (2015). À propos. Repéré à http://www.rqis.org/a-propos/qui-sommes-nous-innovation-sociale/

Réseau québécois en innovation sociale (2011). *Déclaration québécoise pour l'innovation sociale.* Québec : Une initiative de Université du Québec.

Réseau québécois en innovation sociale (2014). Guide pour développer vos indicateurs d'innovation sociale. Montréal : Luc Dancause.

Richez-Battesti, N., Petrella, F., & Vallade, D. (2012). L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis d'analyse?, *Innovations, 2*(38), pp. 15-35.

Robert-Demontrond, P., & Joyeau, A. (2009). Les politiques de diversité ethnoculturelle dans l'entreprise: avantages, limites et conditions de succès. *Gestion*, *34*(3), 57-65.

Roosevelt, T. (1992). Teaching Diversity : Business Schools Search for Model Approaches. In C. Harvey, & M. J. Allard (1995). *Understanding Diversity : Readings, Cases, and Exercises.* New York : Harper Collins College Publishers.

Rouleau, L. (2011). Théories des organisations. Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde. Québec : Presse de l'Université du Québec.

Roy (2006). L'étude de cas. In B. Gauthier (Ed), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte de données.* Québec : Presses de l'Université du Québec.

Ruebottom, T. (2011). Counting social change: outcome measures for social enterprise. *Social Enterprise Journal*, *7*(2), pp. 173-182.

Saint-Pierre, L. (1993). L'étude de cas comme méthode de recherche en éducation. Revue de l'Association pour la recherche qualitative, 9, pp. 7-30.

Savoie-Zajc, L. (2006). L'entrevue semi-dirigée. In B. Gauthier (Ed), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte de données.* Québec : Presses de l'Université du Québec.

Seghers, V., Allemand, S. (2007). *L'audace des entrepreneurs sociaux, concilier efficacité économique et innovation sociale*. Paris : Autrement.

Solomon, B. B. (1987). Empowerment: Social work in oppressed communities. *Journal of Social Work Practice*, *2*(4), pp. 79-91.

Spradley, J.P. (1979). *The Ethnographic Interview.* New York: Holt, Rinehart & Winston.

Stanford Center for Social Innovation (2015). Defining social innovation. Repéré à https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/centers-initiatives/csi/defining-social- innovation

Statistique Canada (2010). Définition d' « Immigrants ». Repéré à http://www.statcan.gc.ca/pub/81-004-x/2010004/def/immigrant-fra.htm

Statistique Canada (2015). Immigration et diversité ethnoculturelle au Canada. Repéré à https://www12.statcan.gc.ca/nhs-enm/2011/as-sa/99-010-x/99-010-x2011001-fra.cfm

Table de concertation des organismes au service des personnes réfugiées et immigrantes (2005). Cap sur l'intégration. Repéré à http://tcri.qc.ca/tcri-qui-sommes-nous

Table nationale des corporations de développement communautaire (2015). À propos de nous. Repéré à http://www.tncdc.com/infos-generales

Tardif, C. (2005). *Complémentarité, convergence et transversalité: la conceptualisation de l'innovation sociale au CRISES* (513). CRISES.

Taylor, J. B. (1970). Introducing social innovation. *Journal of Applied Behavioral Science*, *6*(1), pp. 69-77.

TED x Talk (2014). Comment les coachs peuvent changer le monde de l'éducation. Repéré à https://www.youtube.com/watch?v=RlmkLcvE-JI

Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the waves of culture* (p. 162). New York: McGraw-Hill.

Tréguer-Felten, G. (2013). Commun'action ou commun'entente? Un défi linguistique pour les entreprises. *Synergies, revue francophone d'Italie*

Turcotte, N. (2009). *Population immigrée recensée au Québec et dans les régions en 2006 : caractéristiques générales.* Québec : Ministère de la Culture et des Communautés culturelles.

Vaynman, I. (2013). Expérience migratoire antérieure et déqualification: étude de cas portant sur des immigrants russophones à Montréal. Mémoire de maîtrise présenté à la faculté d'études supérieures. Montréal : Université de Montréal.

Warnotte, G. (1985). *Innovation sociale et entreprise: Bilan d'expériences, analyse des enjeux*. Belgique : Presses Universitaires de Namur.

Waxin, M., & Panaccio, A. (2004). Le recrutement et la sélection des membres des communautés ethnoculturelles et des minorités visibles dans les entreprises québécoises. Research Gates, vol. 1, pp. 2367-2388.

Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods.* Beverly Hills: Sage Publishing.

Zanoni, P., & M. Janssens (2004). Deconstructing difference: the rhetoric of human resource managers' diversity discourse. *Organization Studies, 25* (1), pp. 55-74.