

LABORATOIRE SUR L'INCLUSION DE LA DIVERSITÉ ETHNOCULTURELLE DANS LE MOUVEMENT DE L'ÉCONOMIE SOCIALE AU QUÉBEC

RAPPORT DE RECHERCHE
2026



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

 Collège de Maisonneuve

Réalisation

La recherche a été menée par l'Institut de recherche sur l'immigration et sur les pratiques interculturelles et inclusives (IRIPII)

www.iriipi.ca

Équipe de recherche

Sophie Bouchard, étudiante stagiaire
Lilly de Cotret, étudiante stagiaire
Jérémy Duhamel, chercheur principal
Nefertiti Katata, étudiante stagiaire
Nordin Lazreg, cochercheur

Cédric Massé-Leblanc, étudiant stagiaire
Emmanuel Méthot-Jean, enseignant-chercheur
Tu Anh Alicia Phommasak, étudiante stagiaire
Roxana Paniagua Humeres, enseignante-chercheuse
Jessica Renaud, auxiliaire de recherche

Rapport de recherche

Rédaction : Jérémy Duhamel

Graphisme et mise en page : China Marsot-Wood

Partenaires



Pour citer

Duhamel, J. (2026). Laboratoire sur l'inclusion de la diversité ethnoculturelle dans le mouvement de l'économie sociale au Québec. Rapport de recherche. Montréal : Institut de recherche sur l'immigration et sur les pratiques interculturelles et inclusives (IRIPII).

Dépôt légal, Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2026

Dépôt légal, Bibliothèque et Archives Canada, 2026

ISBN Format numérique : 978-2-9823055-2-6

Remerciements

L'équipe de recherche tient à exprimer sa profonde gratitude envers les organismes partenaires qui ont contribué activement à la réalisation de ce projet. L'engagement, la collaboration et l'expertise du Chantier de l'économie sociale et du Comité sectoriel de main-d'œuvre – économie sociale et action communautaire (CSMO-ÉSAC) ont été des piliers essentiels à chaque étape de la démarche. Nous remercions particulièrement Béatrice Alain, Joëlle Bernard, Maude Brossard-Sabourin, Souleymane Guissé, Ariane Marchand-Labelle et Odette Trépanier, pour leur disponibilité, leurs conseils avisés et la confiance témoignée tout au long du projet.

Nous exprimons également notre reconnaissance au Ministère de l'Enseignement supérieur du Québec, dont l'appui dans le cadre du *Programme d'aide à la recherche et au transfert (PART) – innovation sociale* a été déterminant pour la réalisation de cette recherche.

Nos plus sincères remerciements vont à toutes les personnes qui ont accepté de participer à cette étude. Leur générosité, leur courage et leur volonté de partager leurs expériences ont contribué directement à la richesse des résultats obtenus. Leurs voix, leurs récits et leurs réflexions ont permis de mieux comprendre les réalités vécues sur le terrain et d'ouvrir des pistes d'action porteuses de sens et d'impact.

Enfin, nous souhaitons souligner la contribution des collègues et collaborateur·trice·s qui ont pris le temps de relire ce rapport et d'en enrichir le contenu. Nous remercions en particulier Joëlle Bernard, Habib El-Hage, Miriam Fahmy, Souleymane Guissé, Nordin Lazreg, Jessica Renaud et Yanick Tadjioque pour leur rigueur intellectuelle et leurs précieuses suggestions.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX	4
1. INTRODUCTION	5
1.1 Contexte de la recherche	5
1.2 État des lieux des connaissances	6
1.3 Objectifs de la recherche	11
2. MÉTHODOLOGIE	13
2.1 Approche et méthode	13
2.2 Collecte de données	13
2.3 Développement des outils	15
3. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	17
3.1 Portrait de la diversité ethnoculturelle en économie sociale	17
3.2 Obstacles à l'inclusion de la diversité ethnoculturelle en économie sociale	18
Connaissance et attractivité limitées des opportunités	18
L'emprise des biais sur les pratiques de recrutement	22
L'absence de cadre adapté pour l'accueil et l'intégration	24
Le manque d'équité dans l'accès aux postes stratégiques	26
Le biais de valeurs	28
3.3 Défis et besoins des organisations d'économie sociale face aux enjeux d'inclusion de la diversité ethnoculturelle	31
Indifférence	31
Intention	32
Expérimentation	34
Consolidation	36
4. CONCLUSION	39
BIBLIOGRAPHIE	41

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU I: Séances d'observation	14
TABLEAU II: Groupes de discussion	14
TABLEAU III: Portrait des personnes interviewées	15

1. INTRODUCTION

1.1 Contexte de la recherche

Depuis la création des premières mutuelles au XVIII^e siècle et de la première caisse populaire Desjardins au XIX^e siècle, le mouvement de l'économie sociale¹ a impulsé des changements significatifs au Québec, en réduisant les inégalités d'accès aux ressources et en élargissant les espaces de participation citoyenne (Méthé, 2008 ; Neamtan, 2019). Du fait notamment de ses valeurs de solidarité et de justice sociale, de sa gouvernance démocratique et de son apport à la création d'emplois et à la production de biens et de services, l'économie sociale a contribué à diminuer les inégalités et l'exclusion de certains groupes vulnérabilisés. Aujourd'hui encore, cette visée d'inclusion est à l'œuvre dans le mouvement de l'économie sociale au Québec. Sa capacité à concrétiser pleinement cette visée est cependant inégale selon les groupes considérés. En particulier, la situation des personnes issues de la diversité ethnoculturelle s'avère paradoxale. Bien que leur présence comme travailleur·se·s soit notable dans certains secteurs, les personnes immigrantes et/ou racisées demeurent largement sous-représentées dans les postes de direction et au sein des instances de gouvernance.

Face à cette situation, plusieurs organisations d'économie sociale ont entrepris des démarches pour lever les obstacles à une véritable inclusion des personnes immigrantes et/ou racisées. Alors que certaines organisations se sont dotées d'une politique en matière

d'équité, diversité et inclusion (EDI), d'autres ont mis en place des comités internes, offert des formations ou révisé certaines pratiques de gestion des ressources humaines et de gouvernance. Pertinentes, ces initiatives ont cependant une portée limitée. En premier lieu, elles se déploient sans véritable concertation, se privant des avantages d'une mutualisation des expériences, des expertises et des ressources. Ensuite, elles sont aux prises avec un déficit de connaissances sur les réalités de la diversité ethnoculturelle au sein du mouvement de l'économie sociale, révélant un manque de données pour soutenir la prise de décisions. Enfin, ces démarches ne bénéficient pas de ressources ni d'outils adaptés aux spécificités des organisations d'économie sociale, ce qui limite leur mise en œuvre concrète et réduit leur impact potentiel.

Ayant comme mandat de soutenir le mouvement de l'économie sociale dans ses efforts de développement, d'innovation et de concertation, le CSMO-ÉSAC et le Chantier de l'économie sociale ont souhaité être outillés pour surmonter ces limites et ainsi contribuer à optimiser l'impact des efforts déployés par les organisations d'économie sociale en faveur de l'inclusion de la diversité ethnoculturelle. C'est pour répondre à ce besoin que les deux organismes se sont associés à l'IRIPII pour mener un projet de recherche-action participative visant la coconstruction de connaissances et de solutions adaptées aux réalités de l'économie sociale.

¹ Selon la Loi sur l'économie sociale du Québec (RLRQ, chapitre E-1.1.1), une entreprise d'économie sociale exerce des activités économiques à des fins sociales, c'est-à-dire qu'elle vend ou échange des biens et services non pas dans le but de faire du profit, mais plutôt dans celui de répondre aux besoins de ses membres ou de la communauté qui l'accueille. Elle prend la forme de coopératives, de mutuelles ou d'organismes à but non lucratif exerçant des activités marchandes et est exploitée conformément aux principes suivants : elle a pour but de répondre aux besoins de ses membres ou de la collectivité ; elle n'est pas sous le contrôle décisionnel d'un ou de plusieurs organismes publics ; elle prévoit des règles de gouvernance démocratique par les membres ; elle aspire à la viabilité économique ; elle prévoit des règles qui interdisent ou limitent la distribution des surplus générés par ses activités économiques (par exemple, une ristourne au prorata des opérations réalisées entre le membre et l'entreprise) ; en cas de dissolution, le reliquat de ses biens est dévolu à un organisme ayant des objectifs semblables.

Dans ce projet, l'accent a été mis sur la diversité ethnoculturelle, de manière à approfondir la compréhension des dynamiques d'exclusion et d'inclusion des personnes immigrantes et/ou racisées au sein du mouvement de l'économie sociale. Ce choix repose sur un double constat. D'une part, les connaissances scientifiques portant sur la situation de ce groupe sous-représenté dans le secteur demeurent particulièrement limitées, ce qui constitue une lacune importante pour soutenir l'action des organisations. D'autre part, dans un contexte où les ressources humaines et temporelles ne sont pas illimitées, il apparaissait plus pertinent de privilégier une analyse approfondie de cette forme de diversité plutôt qu'une approche plus englobante, mais potentiellement plus superficielle, des différentes formes de diversité. Malgré les limites associées à ce cadrage, la recherche a cherché à produire des apprentissages utiles et transférables, susceptibles d'éclairer la réflexion et d'orienter l'action en matière d'inclusion des diversités, tout en nourrissant le développement de démarches complémentaires.

Le même raisonnement a guidé l'ancrage de la recherche dans l'écosystème de l'économie sociale. En se concentrant sur ce contexte spécifique, le projet visait d'abord à approfondir la compréhension des enjeux d'inclusion tels qu'ils s'y déployaient et à soutenir l'élaboration de solutions adaptées à ses réalités organisationnelles. Parallèlement, il cherchait à générer des connaissances et des pistes d'action susceptibles de dépasser ce cadre et d'éclairer des engagements en faveur de l'inclusion dans d'autres secteurs et contextes organisationnels. En ce sens, le chantier de l'inclusion a été envisagé comme une occasion pour l'économie sociale de consolider ses pratiques et de s'affirmer comme un levier d'innovation sociale porteur de sens et de transformations pour l'ensemble de la société québécoise.

Ce rapport fait état de la démarche et des résultats de la recherche-action menée par l'IRIPII entre janvier 2023 et décembre 2024.

1.2 État des lieux des connaissances

Portrait de la diversité ethnoculturelle dans le mouvement de l'économie sociale au Québec

Le portrait de la diversité ethnoculturelle dans le secteur de l'économie sociale demeure peu documenté au Québec et au Canada. Les rares travaux existants permettent toutefois de dégager certains constats. Les données des enquêtes *Repères en économie sociale et en action communautaire* (Binhas, 2018 ; Binhas, 2022) indiquent une progression marquée du nombre de personnes immigrantes œuvrant au sein des organisations d'économie sociale : près d'une entreprise sur cinq en 2018 contre plus d'une sur trois en 2022 comptait au moins une personne immigrante au sein de son personnel. Cette tendance devrait se maintenir, puisque 79 % des organisations envisagent l'embauche de personnes issues de l'immigration dans un contexte marqué par la pénurie de main-d'œuvre (Binhas, 2022). Cette évolution ne constitue cependant pas une particularité sectorielle : elle s'inscrit dans une dynamique plus large qui transforme l'ensemble du marché du travail québécois. En effet, depuis quelques années, la diversification de la main-d'œuvre progresse dans plusieurs secteurs, portée par

des facteurs structurels tels que le vieillissement de la population, la pénurie de main-d'œuvre et l'intensification des flux migratoires (Boudarbat & Connolly, 2022). Selon l'Institut de la statistique du Québec, la proportion de personnes issues de minorités visibles dans la population québécoise âgée de 15 à 64 ans est passée d'environ 7 % en 2001 à près de 18 % en 2021, soit plus du double en vingt ans (ISQ, 2023). Cette croissance repose désormais en grande partie sur l'immigration, le solde naturel étant devenu négatif en 2024 (ISQ, 2025a). Dans ce contexte, les personnes immigrantes représentent un moteur essentiel de la croissance de l'emploi au Québec : entre 2014 et 2024, l'emploi chez les personnes nées au Canada a stagné, tandis qu'il a progressé de 5 % chez les immigrant·e·s permanents et de 17 % chez les immigrant·e·s temporaires (IDQ, 2024). À cet égard, le secteur de l'économie sociale reflète les tendances démographiques observées à l'échelle de la société québécoise.

La présence croissante de travailleur·se·s immigrants dans les organisations d'économie sociale ne doit pas faire oublier les obstacles qui freinent leur pleine participation. Certaines études plus ou moins récentes mettent en lumière une tendance marquée

à la déqualification : une proportion importante de travailleur·se·s immigrants occupe des postes qui ne correspondent pas à leur domaine de formation (Chamberland & Dumais, 2011). À nouveau, loin d'être propre au secteur de l'économie sociale, ce phénomène renvoie à une tendance plus large observée sur le marché du travail québécois. Les données du Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration (MIFI, 2019-2020) montrent que les personnes immigrantes affichent un taux de surqualification nettement supérieur à celui de la population née au Canada : 44,2 % contre 30,1 %. Cette situation est cohérente avec les analyses de Statistique Canada (Cornelissen & Turcotte, 2020), selon lesquelles les personnes immigrantes sont jusqu'à trois fois plus susceptibles de vivre une surqualification persistante, particulièrement lorsqu'elles détiennent un diplôme obtenu à l'étranger. D'autres études confirment également cette tendance : en 2020-2021, 20 % des diplômé·e·s universitaires issus des minorités visibles au Québec – dont une proportion importante de personnes immigrant·e·s – occupaient un emploi exigeant au plus un diplôme d'études secondaires (Boudarbat & Adom, 2023). Cette inadéquation professionnelle contribue à creuser les écarts de revenus et à renforcer la précarité (Boudarbat & Montmarquette, 2018 ; Lefebvre, 2016). Des données récentes indiquent qu'elle touche de manière disproportionnée les femmes immigrantes : leur taux de déqualification atteignait 45 % en 2019, comparativement à 30 % pour l'ensemble de la population active (Action Travail des Femmes, 2023). Loin de constituer une exception, l'économie sociale s'inscrit ainsi dans des dynamiques structurelles communes à l'ensemble du marché du travail québécois.

Par ailleurs, des études confirment la présence limitée des personnes immigrantes et/ou racisées dans les postes de responsabilité au sein des organisations d'économie sociale. Selon Chamberland & Dumais (2011), les conseils d'administration (CA) des entreprises d'économie sociale sont majoritairement composés de personnes nées au Canada, et les gestionnaires immigrants y sont peu représentés (moins de 1 %). Marchand & Marchand (2022 : 26) soulignent que, malgré une ouverture croissante à l'embauche, l'accès aux postes de direction demeure restreint. Une enquête menée par Concertation Montréal auprès de 317 OBNL confirme cette tendance : les personnes immigrantes et racisées restent largement sous-représentées dans les lieux décisionnels, malgré les efforts de diversification (Concertation Montréal, 2022). Cette sous-représentation dépasse cependant

le cadre de l'économie sociale : à l'échelle provinciale et nationale, les personnes immigrantes – en particulier les femmes – sont moins susceptibles d'occuper des postes de direction ou de siéger à des CA. Selon le Recensement de la population de 2021, bien que les personnes racisées représentent 26,5 % de la population canadienne âgée de 15 ans et plus, elles n'occupent que 10,4 % des postes de haute direction et 13,5 % des postes de cadres intermédiaires (Longpré-Verret, 2021 ; Statistique Canada, 2021). Au Québec, les personnes immigrantes représentent 15,4 % de la population active, mais leur présence dans les postes de gestion demeure inférieure à 7 % (ISQ, 2024). Ces écarts illustrent une inadéquation persistante entre la diversité démographique croissante et la composition des instances décisionnelles. La sous-représentation est encore plus marquée chez les femmes immigrantes et racisées. Une étude de Statistique Canada révèle également que les femmes racisées sont moins représentées dans les postes de cadres intermédiaires et supérieurs que leurs homologues non racisées, malgré des niveaux de scolarité souvent plus élevés (Gueye, 2024). Ces données confirment que les femmes issues de l'immigration ou racisées demeurent largement exclues des lieux de pouvoir, tant dans le secteur public que privé. Comme dans d'autres secteurs, l'économie sociale demeure confrontée à un décalage entre la diversification de sa main-d'œuvre et la composition de ses instances décisionnelles, révélant l'existence d'importantes barrières structurelles.

Enfin, des études montrent que la sous-représentation s'observe également du côté de l'entrepreneuriat. À l'instar d'autres groupes sous-représentés, les entrepreneur·e·s issus de la diversité ethnoculturelle sont peu présents dans le secteur de l'économie sociale, adoptant rarement les modèles d'entrepreneuriat collectif tels que les coopératives ou les organismes à but non lucratif (Duhamel *et al.*, 2022 ; Dumais & Chamberland, 2008). Cette tendance contraste avec leur présence dans le secteur privé : au quatrième trimestre de 2024, 10,2 % des entreprises privées au Québec étaient détenues majoritairement par des personnes immigrantes, et 6,2 % par des membres de minorités visibles (Statistique Canada, 2024). Ces écarts suggèrent l'existence de barrières – institutionnelles, organisationnelles ou informationnelles – qui limitent encore l'accès des personnes issues de la diversité ethnoculturelle aux modèles d'entrepreneuriat collectif, malgré les valeurs d'inclusion et de justice sociale auxquelles l'économie sociale se rattache (Arsenault, 2012).

Obstacles à l'inclusion des personnes issues de la diversité ethnoculturelle en milieu de travail

En dehors du champ de l'entrepreneuriat, le portrait de la diversité dans le secteur de l'économie sociale semble refléter des tendances similaires à celles du marché du travail québécois. Faute d'études ciblant les dynamiques d'exclusion propres à ce secteur, la littérature québécoise sur les obstacles à l'inclusion des personnes immigrantes et/ou racisées constitue un point d'appui pertinent. Ces travaux montrent que les obstacles sont multidimensionnels et se traduisent par des écarts persistants en matière d'accès à l'emploi, de reconnaissance des compétences et de qualité de l'emploi (Boudarbat, 2011; Issa, 2024; Kilolo Malambwe, 2017; Pierre & Bosset, 2021).

Un premier obstacle concerne la reconnaissance des diplômes et des compétences. Les démarches d'équivalence – souvent complexes et peu lisibles pour les individus et les organisations – contribuent à la déqualification professionnelle et à la sous-utilisation du capital humain, en particulier dans les professions réglementées (CIQ, 2006; Côté, 2018). Ces dynamiques se combinent à des biais implicites dans le recrutement et la promotion, qui conduisent à la sous-évaluation des qualifications acquises à l'étranger et à la préférence pour des profils jugés « familiers ». Des travaux menés au Québec mettent en évidence, d'une part, des trajectoires d'intégration entravées chez des personnes immigrantes qualifiées appartenant à des groupes racisés et, d'autre part, des pratiques de mise à l'écart en emploi via des dispositifs d'agence ou des critères informels (Agbon & Ouedraogo, 2024; Diah, 2015; Guillaume, 2023; Salamanca Cardona, 2018). Lorsque les acquis ne sont pas reconnus, on observe une érosion de l'identité professionnelle et une dissonance entre l'identité construite avant la migration et la réalité vécue, conduisant parfois à l'acceptation d'emplois précaires ou à la sortie du marché du travail (Calderon-Moya *et al.*, 2020; Ngami, 2023).

Les barrières linguistiques demeurent un obstacle majeur à l'intégration professionnelle au Québec, où la maîtrise du français conditionne l'accès à des emplois qualifiés et la progression de carrière. Les recherches récentes sur la francisation des adultes mettent en lumière des enjeux d'accessibilité, de pertinence pédagogique et d'arrimage au milieu de travail, ainsi que des effets différenciés selon les parcours et les secteurs (Duhamel *et al.*, 2019; Longpré, 2025). Le contexte linguistique et institutionnel du Québec – incluant la

structuration des réseaux d'enseignement supérieur et de travail – module ces trajectoires et peut contribuer, en amont, à des opportunités inégales d'apprentissage et d'usage du français en emploi (Chevrier & Lacroix, 2024). À ces défis s'ajoutent des barrières culturelles, notamment la méconnaissance des codes informels (réseautage, styles de communication, rapports hiérarchiques). Des recherches menées au Québec montrent cependant que, même lorsque des compétences interculturelles sont développées, elles ne suffisent pas à compenser des obstacles structurels tels que la discrimination systémique et la non-reconnaissance des qualifications (Arsenault *et al.*, 2020; Chicha, 2012).

La discrimination systémique constitue un obstacle majeur à l'intégration professionnelle. À Montréal, des travaux empiriques ont analysé le rôle des agences de placement et des statuts migratoires dans l'exploitation du travail immigrant et la reproduction d'inégalités, révélant des pratiques et mécanismes qui désavantagent les personnes immigrantes et racisées, y compris dans l'accès aux responsabilités et la progression salariale (Guillaume, 2023; Salamanca Cardona, 2018). La littérature scientifique confirme ces constats et souligne que la perception accrue de discrimination affecte les revenus, la satisfaction et le maintien en emploi (Pierre & Bosset, 2021; Preston *et al.*, 2023).

Enfin, des études montrent que les femmes immigrantes racisées font face à une double marginalisation, cumulant les obstacles liés au genre et à l'origine ethnoculturelle. Elles sont plus susceptibles d'occuper des emplois précaires ou sous-qualifiés, y compris lorsqu'elles détiennent des diplômes élevés. Au Québec, des recherches qualitatives et intersectionnelles documentent des trajectoires professionnelles fragmentées, marquées par des interruptions et un accès limité aux réseaux, ainsi que par la persistance de stéréotypes dans les processus d'embauche et de promotion (Action Travail des Femmes, 2023; Chicha, 2012; Johnson & Saba, 2024; Lazreg *et al.*, 2022). Les données récentes de l'Institut de la statistique du Québec confirment ces inégalités : la rémunération des femmes immigrantes demeure systématiquement inférieure à celle des femmes non immigrantes, elles-mêmes moins rémunérées que les hommes nés au pays (ISQ, 2025b). Des analyses sur les trajectoires selon le genre et l'origine des personnes immigrantes économiques soulignent aussi le rôle critique de la maîtrise du français et des réseaux dans l'accès à un premier emploi correspondant aux qualifications (Lacroix, Gagnon & Lortie, 2017).

Le déficit d'inclusion des personnes issues de la diversité ethnoculturelle sur le marché du travail québécois est largement documenté. La littérature portant sur les obstacles à l'inclusion en éclaire les principales causes et met en évidence les mécanismes qui contribuent à la persistance de ces inégalités. Si ces travaux portent sur le marché du travail dans son ensemble, ils fournissent néanmoins des repères analytiques pertinents pour appréhender les enjeux d'inclusion propres au secteur de l'économie sociale.

Apports et limites des actions en faveur d'une meilleure inclusion de la diversité ethnoculturelle

Les travaux existants font également état d'initiatives visant à réduire ces obstacles, qu'il s'agisse de dispositifs organisationnels, de pratiques de gestion ou de démarches de transformation des normes et des cultures de travail. La littérature montre ainsi que l'analyse des enjeux d'inclusion gagne à dépasser la seule identification des mécanismes d'exclusion pour intégrer l'examen des transformations des pratiques organisationnelles, de leurs conditions de mise en œuvre et de leurs effets sur les dynamiques d'inclusion.

Depuis les années 1990, un changement de paradigme s'est opéré dans la manière dont les organisations abordent la diversité. Jusque-là, les politiques en matière de diversité visaient surtout à répondre aux obligations légales et à lutter contre la discrimination, dans une logique corrective. Le modèle de la gestion de la diversité, introduit par Cox et Blake (1991), marque un tournant conceptuel : il considère la diversité non seulement comme une exigence morale ou juridique, mais comme un atout stratégique pour améliorer la performance organisationnelle, stimuler l'innovation et renforcer la compétitivité dans un contexte de mondialisation (Bruna & Chauvet, 2013; Chanlat, 2022; Cox & Blake, 1991). Cette approche repose sur une idée clé : la diversité ne génère des bénéfices que si elle est intégrée aux pratiques de gestion, ce qui implique d'adapter les processus organisationnels pour reconnaître et valoriser les différences (Chicha, 2002). Au fil du temps, l'approche EDI s'est imposée comme un cadre visant à corriger les inégalités structurelles et à instaurer des environnements inclusifs (Saba, 2019; Tamtik & Guenter, 2020). Elle met l'accent sur l'intégration et l'alignement des pratiques de gestion des ressources humaines, ainsi que sur la mise en place de mécanismes favorisant une équité réelle, en tenant compte des rapports de

pouvoir et des discriminations systémiques. Cette évolution s'accompagne d'une reconnaissance croissante du rôle du leadership inclusif et de la participation active des équipes dans la mise en œuvre des pratiques (Benoit & Chesnay, 2023; Saint-Michel, 2021).

Ces orientations ont inspiré des initiatives dans le secteur de l'économie sociale, où plusieurs organisations ont cherché à traduire ces principes en actions concrètes. Ainsi, selon *Les repères en économie sociale et en action communautaire*, plusieurs entreprises d'économie sociale s'efforcent de favoriser l'inclusion en emploi des personnes expérimentées, des personnes autochtones, des personnes immigrantes, des personnes en situation de handicap ainsi que des personnes judiciarisées (Binhas, 2022 : 28-29). Comme mentionné plus haut, 79 % des organisations envisagent d'adopter de nouvelles pratiques pour favoriser l'embauche de personnes issues de l'immigration dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre (Binhas, 2022). De même, une enquête indique que 25,6 % des entreprises d'économie sociale disposent d'une politique officielle de recrutement des minorités et des personnes de la diversité ethnoculturelle, contre 21 % pour les entreprises conventionnelles (Marchand & Marchand, 2022 : 56). Une étude de cas récente (Séguin, Morin & Arcand, 2024) montre qu'en dépit des contraintes propres au secteur, certaines organisations d'économie sociale ont engagé des démarches structurantes en matière d'EDI. Ces données révèlent une volonté réelle d'agir. Cependant, comme en témoignent les tendances relevées plus haut, ces actions ne garantissent pas à elles seules des transformations réelles et significatives.

Là encore, ce défi n'est pas l'apanage du secteur de l'économie sociale. Malgré l'évolution des discours et l'introduction de pratiques inclusives, l'impact concret de la gestion de la diversité et de l'approche EDI demeure limité. Les retombées attendues en matière d'équité et de transformation organisationnelle restent souvent théoriques (Benchallal, 2025; Garakani *et al.*, 2023; Lachegar & Lemieux, 2024). Ce décalage entre discours et pratiques alimente le risque de « *diversity washing* », où l'inclusion est mobilisée comme outil d'image plutôt que comme levier de transformation organisationnelle (Baker *et al.*, 2024; Pizarro Milian & Wijesingha, 2023). Au Québec, plusieurs études attribuent ce faible impact à un niveau d'implantation encore trop marginal dans les milieux professionnels (Blain *et al.*, 2018; Chicha & Charest, 2008; Saba, 2019).

Parmi les défis de mise en œuvre identifiés, trois se révèlent particulièrement pertinents pour les organisations d'économie sociale. Le premier concerne l'adhésion des personnes qui composent l'organisation. Si l'engagement de la direction est essentiel (Lorbiecki & Jack, 2000), la participation active des équipes de travail demeure tout aussi cruciale. Or, cette appropriation peut être freinée par des perceptions de favoritisme ou de menace à la cohésion collective, ainsi que par des résistances liées à la crainte de perdre des privilèges (Saba, 2019). Ces résistances, souvent émotionnelles, s'inscrivent dans un « terrain affectif » où la confrontation à la différence peut générer inconfort et anxiété (Ahmed, 2012; Boler & Zembylas, 2003). Cette dimension affective, fréquemment invisibilisée, tend à freiner l'adhésion et à renforcer les mécanismes de défense face aux changements (Zembylas, 2010; Cutri & Whiting, 2015). Ce défi apparaît particulièrement marqué dans les organisations d'économie sociale, dont plus de 60 % se situent hors des régions de Montréal et de Québec (Québec, 2020 : 5), où certaines formes de diversité sont moins visibles, rendant les processus d'adhésion encore plus complexes. Cette complexité est renforcée dans les organisations collectives, où l'adhésion doit être construite auprès d'un ensemble souvent large et hétérogène de membres.

Le deuxième défi est lié au cadre spécifique des PME. À l'image du tissu économique du Québec, la plupart des entreprises d'économie sociale sont de petite taille : 65 % d'entre elles comptent moins de 10 salarié-e-s (Québec, 2020 : 5). À première vue, cette caractéristique peut sembler constituer un atout : moins soumises à l'inertie et à la lourdeur des grandes organisations, les petites organisations disposent de circuits décisionnels courts et d'une structure plus souple, ce qui favorise leur agilité (Barzi, 2011; Muller *et al.*, 2020). Toutefois, cette souplesse ne garantit pas une meilleure capacité à mettre en œuvre des pratiques inclusives : les contraintes de ressources et l'absence fréquente de services de ressources humaines rendent difficile la formalisation des politiques, conduisant à une gestion souvent informelle et réactive (Chicha & Charest, 2008; Thomas & Plaut, 2008). Des études montrent que ces contraintes accentuent la dépendance à la culture interne et aux réseaux locaux, freinant ainsi l'ouverture à la diversité (Bélanger & Tremblay, 2019). De plus, la logique entrepreneuriale des PME, orientée vers la pérennité et la capacité à maintenir leur activité dans un contexte incertain, tend à reléguer les enjeux EDI au second

plan, sauf lorsqu'ils sont perçus comme directement liés à la performance ou à la conformité réglementaire (Berger-Douce *et al.*, 2023).

Le troisième défi concerne le déficit d'expertise en matière d'EDI. Même lorsque des professionnel-le-s en ressources humaines sont présents, les entreprises manquent souvent de compétences pour traduire les principes inclusifs en pratiques opérationnelles. Cela se manifeste par des difficultés à utiliser les programmes administratifs favorisant l'embauche, à élargir les bassins de recrutement, à évaluer les compétences des candidat-e-s en tenant compte des biais systémiques, ou encore à mettre en place des dispositifs d'accueil et d'intégration adaptés (Blain *et al.*, 2018; Brière *et al.*, 2024; Chicha & Charest, 2008; Saba, 2019). Ce manque d'expertise ne se limite pas à des savoir-faire techniques : il inclut aussi des compétences relationnelles et interculturelles, essentielles pour instaurer des environnements inclusifs (Gagné, Savard & Martel, 2023; Gélinas-Proulx *et al.*, 2020). Certains travaux insistent par ailleurs sur la nécessité d'inscrire la formation dans une approche réflexive, attentive aux dimensions émotionnelles, aux résistances et aux rapports de pouvoir présents dans les organisations (Ahmed, 2012; Boler & Zembylas, 2003; Caidor, 2024). Les entreprises d'économie sociale apparaissent particulièrement exposées à ce défi, en raison d'un niveau de formation des gestionnaires sensiblement plus bas en moyenne (D'Amours, 2007 : 120) et de l'absence de formations spécifiquement conçues pour le développement de compétences inclusives adaptées aux réalités organisationnelles de l'économie sociale.

1.3 Objectifs de la recherche

La mise en œuvre de pratiques inclusives demeure un défi dans de nombreux milieux professionnels, en raison de résistances, de contraintes organisationnelles et d'une disponibilité variable des ressources et de l'expertise. Si ces enjeux ne sont pas propres à l'économie sociale, les caractéristiques de ce secteur leur confèrent des formes et des dynamiques spécifiques qui façonnent concrètement les processus d'exclusion et d'inclusion. Or, ces spécificités demeurent peu documentées, ce qui limite la compréhension des obstacles et des leviers d'action propres à ce contexte. Cette lacune justifie la réalisation d'une recherche visant à éclairer ces dynamiques et à soutenir le développement de réponses adaptées. C'est dans cette perspective que s'inscrit cette recherche-action, dont l'objectif général a consisté à développer des connaissances et des outils adaptés pour appuyer l'inclusion de la diversité ethnoculturelle au sein du mouvement de l'économie sociale au Québec.

Pour y parvenir, le projet a poursuivi quatre objectifs particuliers :

- 1 Répertorier les obstacles à l'inclusion des personnes immigrantes et/ou racisées dans le mouvement de l'économie sociale ;
- 2 Comprendre les défis et les besoins des différents acteurs du mouvement de l'économie sociale dans leurs efforts visant à lever ces obstacles ;
- 3 Cocréer des outils visant à renforcer les capacités d'action des organismes partenaires pour soutenir les efforts d'inclusion de la diversité ethnoculturelle dans le mouvement de l'économie sociale ;
- 4 S'assurer de la pertinence et de l'efficacité des outils développés.





2. MÉTHODOLOGIE

2.1 Approche et méthode

Pour atteindre les objectifs du projet, deux approches complémentaires ont été mobilisées : la recherche-action participative et le laboratoire d'innovation inspiré du modèle *Living Lab*.

La recherche-action participative a constitué le socle méthodologique du projet. Elle repose sur une interaction réciproque entre chercheur-se-s et praticien-ne-s ainsi que sur une rétroaction constante entre action et conceptualisation (Rhéaume, 1982 ; Van Trier, 1980). Cette approche s'ancre dans la pratique et vise à transformer des situations problématiques en mobilisant l'expérience vécue des sujets et la manière dont ils donnent sens aux réalités rencontrées. Elle accorde une place centrale aux méthodes qualitatives, permettant de saisir la complexité des représentations et des interactions (Corbin & Strauss, 2014 ; Demazière & Dubar, 1997 ; Poupard, 1997). Son choix se justifie par la volonté de produire des connaissances utiles à l'action et de favoriser l'appropriation des résultats par les milieux concernés.

La deuxième approche retenue est celle du laboratoire d'innovation, inspirée du modèle *Living Lab*. Elle s'inscrit dans la continuité des principes de la

recherche-action, en particulier par l'importance accordée à l'implication active des parties prenantes dans la production de connaissances et de solutions (Cléty et al., 2024 ; Scaillerez, Joncoux et Guimont, 2022). Elle s'en démarque toutefois par trois caractéristiques spécifiques : l'innovation ouverte, qui consiste à développer des solutions dans un écosystème collaboratif en mobilisant des expertises variées et en favorisant la circulation des savoirs au-delà des frontières organisationnelles (Ark & Smyrl, 2017 ; Westerlund & Leminen, 2011) ; le prototypage rapide, permettant de transformer les idées en prototypes précoces afin de tester leur faisabilité et leur pertinence avant un déploiement à grande échelle (Voilmy, 2016) ; et la validation collective, qui implique l'évaluation des prototypes par les usager-e-s et les parties prenantes dans des conditions réelles, afin d'intégrer leurs retours et d'améliorer les outils de manière itérative (Arnould, 2021 ; Sachet et al., 2023). L'adoption de cette approche complémentaire se justifie par l'objectif de renforcer la portée transformatrice du projet, en créant des conditions favorables à l'émergence, à l'expérimentation et à l'appropriation collective de solutions innovantes, développées au plus près des réalités du terrain (Dubé et al., 2014).

2.2 Collecte de données

La combinaison de ces deux approches s'est traduite par la mise en place d'une programmation d'activités collectives, élaborée et animée en collaboration avec les organismes partenaires, pour soutenir le processus de coconstruction de connaissances et de solutions. Composée de formations, de séances de théâtre-forum et d'échanges de pratiques, cette programmation a créé des contextes immersifs propices à la réflexion critique et à l'hybridation des savoirs entre expériences vécues, expertises professionnelles et

connaissances scientifiques. Ces activités ont ainsi constitué le premier axe de la collecte de données, en permettant d'observer et de documenter les dynamiques d'interaction, de production de sens et d'expérimentation en situation réelle.

Au total, 10 séances d'observation non participante ont été réalisées lors de ces activités, réunissant 248 participant-e-s (voir Tableau 1, page 14). Les observations ont permis de documenter non seulement les pratiques

« en action », mais aussi les discours qui les accompagnent, en captant des éléments qui ne seraient pas nécessairement verbalisés dans des entrevues individuelles ou de groupe, tels que les comportements, les réactions et les interactions entre les acteur·rice·s. Elles ont ainsi offert un regard direct sur les dynamiques sociales à l'œuvre.

Ces observations ont été complétées par 11 groupes de discussion (voir Tableau 2), réunissant 85 participant·e·s ayant préalablement pris part aux activités collectives. Cette continuité méthodologique a assuré une cohérence dans la production des données en ancrant les échanges dans des expériences partagées. Alors que les observations permettaient de saisir les dynamiques interactionnelles et les pratiques situées, les groupes de discussion ont introduit une dimension réflexive, offrant aux participant·e·s l'occasion

d'expliciter leurs représentations, d'analyser les obstacles et les leviers, et de formuler leurs besoins.

Le second axe de la collecte de données a consisté en la réalisation de 34 entrevues individuelles semi-dirigées, menées entre mai et novembre 2023 auprès de 14 employé·e·s et 20 gestionnaires d'organisations d'économie sociale issues de plusieurs régions du Québec (voir Tableau 3). Ces entrevues ont permis d'approfondir la compréhension des enjeux liés à l'inclusion de la diversité ethnoculturelle, en recueillant des récits d'expérience et des perspectives différenciées selon les rôles, les contextes organisationnels et les trajectoires personnelles. Les données issues des entrevues ont mis en lumière des tensions, des stratégies émergentes et des besoins spécifiques, tout en révélant les conditions facilitantes ou contraignantes à l'intégration de pratiques inclusives.

TABLEAU I SÉANCES D'OBSERVATION

Activité	Date/modalité	Nombre de participant·e·s
1. Formation : Introduction à l'EDI et ses différents concepts	4 mai 2023 (en ligne)	33
2. Formation : L'EDI en ÉSAC : stratégies adaptées aux organisations	25 mai 2023 (en ligne)	43
3. Formation : Enjeux et défis d'un virage inclusif en ÉSAC	7 juin 2023 (en ligne)	30
4. Cocréation de saynètes de théâtre-forum	8 août 2023 (en présence)	7
5. Cocréation de saynètes de théâtre-forum	15 août 2023 (en présence)	9
6. Formation : Communication et comportement inclusifs	8 septembre (en présence)	29
7. Atelier de théâtre-forum	8 septembre (en présence)	26
8. Atelier de théâtre-forum	8 septembre (en présence)	24
9. Formation : Communication et comportement inclusifs	13 septembre 2023 (en ligne)	23
10. Échanges autour de pratiques porteuses	4 octobre 2023 (en ligne)	24

TABLEAU II GROUPES DE DISCUSSION

Groupe de discussion	Date/modalité	Nombre de participant·e·s
2	30 mai 2023 (en ligne)	12
3	31 mai 2023 (en ligne)	7
4	1er juin 2023 (en ligne)	11
5	13 juin 2023 (en ligne)	5
6	14 juin 2023 (en ligne)	6
7	15 juin 2023 (en ligne)	6
8	25 juillet 2023 (en présence)	3
9	19 septembre 2023 (en ligne)	8
10	20 septembre 2023 (en ligne)	8
11	21 septembre 2023 (en ligne)	8

TABLEAU III PORTRAIT DES PERSONNES INTERVIEWÉES

Type d'organisation	Région	Catégorie de poste	Genre	Profil ethnoculturel
• Entreprises (17) • Organisations de soutien, d'accompagnement ou de financement (17)	• Montréal (16) • Capitale-nationale (8) • Montérégie (3) • Outaouais (2) • Estrie (2) • Abitibi (1) • Lanaudière (1) • Laval (1)	• Gestionnaires (20) • Employé-e-s (14)	• Femmes (19) • Hommes (15)	• Personnes immigrantes et/ou racisées (15) • Autres (19)

Combinées aux observations et aux groupes de discussion, les données collectées par le biais des entrevues individuelles ont enrichi l'analyse par une triangulation méthodologique, croisant des traces empiriques issues des pratiques collectives avec des discours réflexifs et des récits individuels. Cette

complémentarité a permis de produire un matériau riche et diversifié, renforçant la capacité du projet à enrichir la compréhension des enjeux d'inclusion en économie sociale et à identifier des leviers d'action adaptés aux réalités du secteur.

2.3 Développement des outils

L'objectif du projet ne consistait pas seulement à produire des connaissances, mais également à concevoir des solutions concrètes pour soutenir l'action et favoriser l'inclusion dans le mouvement de l'économie sociale. En accord avec les deux approches adoptées, le développement des outils s'est inscrit dans une démarche itérative, nourrie par les résultats empiriques et la rétroaction des parties prenantes. Cette dynamique a permis de concevoir, tester et améliorer des dispositifs adaptés aux besoins des organisations partenaires.

Parmi les réalisations :

- Intégration de modules et contenus EDI dans la Boîte à outils en gestion des ressources humaines du CSMO-ÉSAC, élaborés à partir des données qualitatives recueillies ;

- Création de mises en situation contextualisées, inspirées de témoignages authentiques, conçues pour stimuler la réflexion critique et soutenir les discussions collectives sur les enjeux d'inclusion ;
- Développement du parcours de formation « L'EDI par et pour l'ÉSAC », conçu pour répondre aux spécificités du secteur, testé dans le cadre du projet et enrichi grâce à une boucle de rétroaction, illustrant le potentiel du *Living Lab* pour générer des améliorations concrètes et adaptées².

Validés par l'expérimentation et le dialogue avec les parties prenantes, ces outils constituent des leviers stratégiques pour favoriser le transfert de connaissances et soutenir l'implantation de pratiques inclusives au sein de l'écosystème de l'économie sociale.

² <https://www.csmoesac.qc.ca/>



3. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

3.1 Portrait de la diversité ethnoculturelle en économie sociale

L'analyse des données recueillies dans le cadre du projet a permis de mettre en évidence plusieurs tendances significatives concernant la présence des personnes immigrantes et/ou racisées au sein du mouvement de l'économie sociale au Québec. Cette première section propose une vue d'ensemble qualitative, construite à partir des perceptions et des expériences partagées par les participant-e-s à la recherche. Elle met en relief des constats convergents qui traversent notre corpus, révélant des dynamiques partagées entre les milieux, tout en tenant compte de leurs spécificités régionales et sectorielles. En écho aux connaissances déjà documentées, les données du terrain viennent confirmer certaines tendances connues, tout en apportant des nuances contextuelles et des éclairages empiriques inédits. Trois constats majeurs se dégagent de cette analyse initiale.

Une diversité ethnoculturelle croissante dans les équipes de travail

Les données indiquent une présence croissante de personnes immigrantes et/ou racisées au sein des équipes de travail des organisations d'économie sociale. Cette tendance se manifeste de manière inégale selon les régions et les secteurs d'activité, avec une concentration plus marquée dans les centres urbains et dans les postes moins spécialisés. Toutefois, cette évolution semble davantage refléter les transformations démographiques de la société québécoise dans son ensemble que des efforts spécifiques du mouvement de l'économie sociale en matière d'inclusion.

Un déficit de diversité dans les postes stratégiques

Malgré une diversité croissante dans les équipes de travail, la représentation des personnes immigrantes

et/ou racisées demeure marginale dans les postes de direction et de gouvernance. L'analyse des données montre que les CA et les postes de gestion sont majoritairement occupés par des personnes blanches, francophones et natives, ce qui révèle un déséquilibre structurel dans l'accès aux rôles décisionnels. Ce constat soulève des questions importantes quant à la capacité du mouvement à incarner pleinement ses valeurs d'inclusion et de justice sociale.

Une mobilisation croissante en faveur de l'inclusion

Enfin, les données révèlent une prise de conscience accrue au sein du mouvement de l'économie sociale concernant les enjeux d'inclusion de la diversité ethnoculturelle. Un nombre croissant de personnes plaident pour une transformation des pratiques, motivée à la fois par les valeurs sociales portées par les organisations et par la recherche de solutions pour assurer la pérennité dans un contexte caractérisé notamment par la pénurie de main-d'œuvre. Cette mobilisation, bien qu'inégale selon les milieux, témoigne d'un changement de posture et d'une volonté de faire évoluer les structures organisationnelles vers une plus grande inclusion.

Bien qu'éclairants, ces premiers constats ne permettent pas à eux seuls de saisir toute la complexité des dynamiques en jeu. Les sections suivantes approfondissent ces enjeux en se concentrant plus spécifiquement sur les obstacles qui freinent l'inclusion de la diversité ethnoculturelle dans le mouvement de l'économie sociale (section 3.2), puis sur les défis et besoins des organisations du secteur dans leurs efforts pour les surmonter (section 3.3).

3.2 Obstacles à l'inclusion de la diversité ethnoculturelle en économie sociale

Notre recherche a permis d'identifier plusieurs obstacles à l'inclusion de la diversité ethnoculturelle au sein des organisations d'économie sociale. Représentant autant de facteurs susceptibles d'expliquer les tendances que nous avons décrites précédemment, ces obstacles ont été classés en cinq catégories :

- Connaissance et attractivité limitées des opportunités
- L'emprise des biais sur les pratiques de recrutement
- L'absence de cadre adapté pour l'accueil et l'intégration
- Le manque d'équité dans l'accès aux postes stratégiques
- Le biais de valeurs

Connaissance et attractivité limitées des opportunités

L'analyse des données révèle tout d'abord que tous les individus ne sont pas sur un pied d'égalité lorsque des opportunités se profilent dans les organisations d'économie sociale. Que ces opportunités se traduisent par une offre d'emploi ou de participation au CA, des barrières spécifiques permettent d'expliquer la sous-représentation des personnes associées à certains groupes. En ce qui concerne l'accès à ces opportunités, trois obstacles à l'inclusion des personnes immigrantes et/ou racisées ont été recensés à travers l'analyse des données.

Diffusion limitée des offres d'emploi et d'engagement

Le premier obstacle concerne la connaissance même des opportunités existantes. Les résultats de la recherche montrent que certaines pratiques contribuent à limiter la diffusion des offres d'emploi ou de participation au CA aux réseaux existants et qu'il y a peu d'efforts visant à diversifier les bassins de recrutement. Ces pratiques tendent à invisibiliser certaines opportunités et à reproduire des rapports asymétriques dans l'accès aux informations stratégiques.

Plusieurs participant-e-s à la recherche ont rapporté une tendance fortement ancrée dans la culture de l'économie sociale consistant à recourir au réseau professionnel et/ou personnel pour combler les ouvertures de poste dans les équipes de travail ou sur le CA. Qu'il s'exprime par une relation directe ou une référence par un tiers, le réseau regorge de profils « familiers » auxquels on associe généralement une plus haute probabilité d'adéquation et de succès. Les données révèlent que cette tendance s'explique principalement par la volonté de recruter des personnes qui ont une expérience dans le milieu de l'économie sociale qui les prédisposerait favorablement à l'exercice de leur nouvelle fonction. Cette prédisposition est associée par les participant-e-s à la recherche à une adhésion aux valeurs de l'économie sociale et à une compréhension des codes formels et informels qui la traversent. Dès les premières étapes du recrutement, cette prédisposition apparaît comme une façon de limiter les inconnus et de garantir une certaine prévisibilité dans le comportement et la mentalité des personnes qui seront appelées à s'intégrer à l'organisation.

Les résultats de la recherche révèlent que cette tendance à recourir à son réseau professionnel et/ou personnel pour combler des postes dans l'équipe de travail est de nature à s'accroître dans les plus petites organisations. En témoigne un-e participant-e à la recherche :

On n'est pas dans de très grosses entreprises [...], dans des petits milieux, si on ouvre un poste, on est en mode urgence parce qu'on court après notre queue. Si ma chum me recommande quelqu'un qui travaille bien, on va l'embaucher. Par la force des choses, on va au plus facile, vers ce que ce je connais... On y pense deux fois avant d'y aller avec un processus de candidature, parce que les défis ont tendance à se multiplier. L'enjeu de la rapidité... on veut que la personne soit rapidement opérationnelle, c'est un peu la justification qu'on va se donner. (Groupe de discussion 1)

Plusieurs participant-e-s à la recherche qui sont associés à ce type d'organisation ont rapporté que les emplois sont très souvent comblés dans l'urgence. Pour éviter qu'un départ ne contribue à surcharger indûment l'équipe de travail ou à occasionner des

retards, voire des bris, dans la prestation de services, les gestionnaires sont plus enclins à privilégier des stratégies qui apportent un gain de temps, de ressources et de simplicité. En effet, la disponibilité dans le réseau d'une personne correspondant au profil recherché peut parfois suffire à faire l'économie d'un processus de recrutement en bonne et due forme, lequel est souvent considéré comme chronophage et énergivore. Les données suggèrent que la priorité donnée au réseau conduit généralement les organisations à déployer très peu d'efforts pour diversifier leurs bassins de recrutement.

Cette tendance à mobiliser son réseau semble particulièrement prégnante lorsqu'il s'agit de pourvoir un poste sur le CA. À la lumière de la recherche, deux facteurs complémentaires semblent y concourir. D'une part, plusieurs participant·e·s à la recherche soulignent qu'il est difficile de recruter et de retenir des administrateur·ice·s dans un contexte où l'engagement est bénévole. Dans certains cas, compter sur un CA complet apparaît comme un véritable exploit. Dans ce contexte, l'idée même d'avoir à déployer des efforts spécifiques pour attirer des candidatures issues de groupes sous-représentés apparaît comme une option irréaliste tant elle exigerait des ressources en temps et en expertise jugées hors de portée. Un·e participant·e à la recherche exprime clairement ce point de vue :

On a tellement de misère à recruter pour notre CA que je ne peux pas me permettre de faire ce type de favoritisme-là, vraiment pas là, pas en ce moment. En ce moment, je ne suis pas capable de trouver quelqu'un, point. Si quelqu'un me disait "écoute, ça serait vraiment important que la prochaine personne sur le CA, ce soit une personne issue de l'immigration", je lui dirais que c'est ben beau, mais qu'on a tellement de problèmes à recruter, que ce n'est juste pas possible. (Entrevue 5)

D'autre part, plusieurs participant·e·s à la recherche mentionnent la rareté des personnes correspondant aux profils recherchés, du fait principalement de l'importance accordée aux expériences préalables qui témoignent de l'adhésion aux valeurs de l'économie sociale et d'une connaissance fine des règles de gouvernance propres à ces organisations. Le témoignage d'un·e participant·e permet de dégager la logique qui sous-tend cette pratique :

Quand un poste s'ouvre sur ton CA, tu veux surtout pas te ramasser avec n'importe qui, avec une espèce d'hurluberlu qui va faire "chirer" tes

rencontres ou avec quelqu'un qui ne comprend pas ou n'a pas la même orientation, la même vision que les autres administrateurs. C'est pour éviter ça qu'on va souvent aller par la recommandation. Les gens les connaissent, les ont côtoyés. C'est plus facile que si tu fais un appel de candidature ouvert. Là, tu reçois le CV d'une personne que tu connais pas... Tu n'as pas vraiment le temps de jaser très longtemps avec elle, puis de prendre des références... Fait que c'est sûr qu'il y a quelque chose de rassurant quand la personne est recommandée par quelqu'un que tu connais. (Entrevue 14)

Face à cette double difficulté, plusieurs participant·e·s à la recherche évoquent le recours à une logique d'échange de bons procédés entre partenaires du réseau pour pourvoir des postes sur le CA. C'est ce qui ressort de l'intervention d'un·e participant·e à un groupe de discussion : « Dans une entreprise privée, les gens vont avoir une rétribution de leur participation dans le CA. Dans les entreprises d'économie sociale, c'est plus une faveur sociale. Donc on a plus de chance d'aller chercher nos connaissances, vu que ce sont des faveurs qu'on demande. » (Groupe de discussion 8) Exposées à un risque semblable, les directions miseraient sur une forme de mutualisation des ressources en acceptant de siéger sur le CA d'autres organismes du réseau en vertu d'une règle tacite de réciprocité. En définitive, quoi qu'il en soit de la motivation spécifique à chaque cas, la résultante est la même : privilégier un réseau qui est à son image limite les occasions de se diversifier.

Nous verrons plus loin que la pratique consistant à privilégier les personnes de son réseau est façonnée par des biais qui portent à conséquence aux étapes ultérieures de l'évaluation des candidatures et de l'accueil des personnes nouvellement embauchées. Les résultats montrent cependant que cette tendance se manifeste dès le début du processus, au moment où une opportunité émerge dans l'organisation, influençant l'accès même à l'information sur les postes disponibles. Ainsi, dans un contexte où le réseau se caractérise par un manque de diversité, cette pratique contribue directement à favoriser le maillage entre des gens qui se ressemblent. Comme l'explique un·e participant·e : « Comme organisation, on a souvent le réflexe d'aller dans nos réseaux immédiats... Et souvent, c'est des personnes qui nous ressemblent, des gens de notre propre communauté. » (Groupe de discussion 1) Le recours à ces pratiques permet donc d'expliquer au moins en partie la sous-représentation des personnes immigrantes et/ou racisées dans les

organisations d'économie sociale. En effet, s'il y a aussi peu de diversité ethnoculturelle dans ces organisations, les données suggèrent que c'est d'abord parce qu'il y a une inéquité dans la connaissance même des opportunités existantes.

Les résultats de la recherche montrent aussi que d'autres facteurs contribuent à expliquer la connaissance limitée que les personnes immigrantes possèdent des opportunités d'emploi et d'engagement en économie sociale. Pour plusieurs participant-e-s à la recherche, le mouvement de l'économie sociale a déployé trop peu d'efforts visant à sensibiliser les personnes immigrantes aux particularités de l'économie sociale et aux différentes opportunités qui lui sont associées. Comme le fait observer un-e participant-e à la recherche : « Ce lexique autour de l'économie sociale n'est pas véritablement vulgarisée auprès de ces populations-là » (Entrevue 16). D'autres participant-e-s font remarquer que les conseiller-ère-s en emploi du milieu communautaire vers qui se tournent bon nombre de personnes immigrantes ne connaissent pas suffisamment l'économie sociale pour valoriser les opportunités d'emploi qui y sont liées. Comme l'explique un-e autre participant-e à la recherche : « Les organismes d'employabilité ne parlent pas d'économie sociale. Le réflexe c'est de renvoyer aux entreprises privées, qui sont plus agressives et ont plus de moyens pour se faire valoir. » (Groupe de discussion 6) Il ressort donc de notre recherche que, dans un contexte où l'économie sociale reste peu connue en dehors de ses cercles habituels, le recours à des pratiques de recrutement centrées sur les réseaux existants, sans effort de diversification, contribue à perpétuer cette méconnaissance et à freiner l'accès des personnes immigrantes aux opportunités qu'elle offre.

Manque d'attractivité des offres d'emploi

Un deuxième obstacle à l'inclusion de la diversité ethnoculturelle concerne plus spécifiquement les opportunités d'emploi. Les résultats de la recherche indiquent que, lorsque les offres d'emploi réussissent à se frayer un chemin à l'extérieur des réseaux traditionnels et à rejoindre un bassin plus diversifié de candidat-e-s potentiels, plusieurs éléments contenus dans les affichages sont de nature à dissuader certaines personnes immigrantes de postuler.

En premier lieu, plusieurs participant-e-s à la recherche indiquent que de nombreuses organisations ont tendance à exiger un niveau de français élevé qui ne se justifie pas toujours au regard de la nature des tâches à

accomplir. À l'unisson, les personnes qui ont participé à la recherche considèrent que la maîtrise du français est une exigence légitime et nécessaire du fait qu'il s'agit de la langue commune au Québec. Pour ces personnes, c'est le niveau de maîtrise attendu qui suscite parfois des interrogations. Les données suggèrent que l'usage conduit plusieurs organisations à exprimer un niveau d'attente relativement élevé en matière de français écrit. Or, si elle apparaît en décalage avec la description des tâches, cette exigence est susceptible d'éliminer à la source des personnes dont le niveau de français réel ou perçu est jugé en deçà des attentes. Répandue dans certains secteurs et dans certaines régions, l'exigence de bilinguisme (français et anglais) produit des effets similaires. Pour plusieurs personnes immigrantes qui ont été sélectionnées par le Québec, l'importance de maîtriser l'anglais en milieu de travail peut produire un effet de surprise. Aussi, ces personnes peuvent se sentir bousculées dans un contexte où l'apprentissage du français constitue déjà une part importante de leurs efforts d'intégration à la société d'accueil. Nos résultats montrent que la persistance de ces critères est généralement le fruit de l'habitude et qu'elle produit des effets d'exclusion le plus souvent involontaires. Or, dès l'étape de l'affichage, ces exigences peuvent dissuader certaines personnes immigrantes de postuler, même lorsque leur maîtrise du français et/ou de l'anglais est satisfaisante ou en voie de l'être. Comme l'explique un-e participant-e à un groupe de discussion : « Comme immigrant, tu arrives avec un bagage derrière toi, et ces demandes viennent rajouter encore un poids... On ne postule pas. C'est une barrière de plus pour un immigrant. » (Groupe de discussion 4)

Un deuxième élément en lien avec les offres d'emploi peut contribuer à en diminuer l'attractivité aux yeux de certaines personnes immigrantes. Plusieurs participant-e-s à la recherche ont souligné le cas récurrent dans les organisations d'économie sociale de postes dits « fourre-tout » où règne une certaine confusion relativement aux responsabilités et aux tâches qui leur sont associées. Cette confusion résulte généralement d'une juxtaposition de plusieurs éléments qui donnent un aperçu pour le moins flou des missions associées aux postes concernés. Du point de vue des organisations, ces descriptifs sont en grande partie assumés dans la mesure où ils cherchent à faire écho à la nature souvent plastique et évolutive des tâches à accomplir, à la porosité des frontières entre les rôles des différents membres des équipes de travail et à la recherche de personnes polyvalentes et flexibles. Du point de vue des personnes immigrantes, ces affichages peuvent être de nature à provoquer

de l'incompréhension, de l'anxiété, voire un sentiment d'imposture. Il est en effet difficile de se projeter dans un poste lorsque les responsabilités ne sont pas clairement définies. Qu'elles soient fondées ou pas, ces perceptions peuvent conduire certaines de ces personnes à ne pas soumettre leur candidature même si elles détiennent les compétences requises. Cette tendance est d'autant plus marquée que, comme le rappellent quelques participant·e·s à la recherche, plusieurs personnes nouvellement arrivées au Québec tendent à ne pas postuler si elles jugent qu'elles ne rencontrent pas l'intégralité des exigences associées au poste. Cette tendance est également observable lorsque les offres d'emploi comportent des exigences perçues comme difficiles à satisfaire ou à démontrer, telles qu'une expérience préalable en économie sociale ou des diplômes dans des domaines, comme l'innovation sociale, qui n'existent pas sous cette forme dans toutes les régions du monde.

L'analyse des données a permis d'identifier une troisième barrière, étroitement liée aux deux précédentes, qui résulte d'un écart de perceptions entre le haut niveau d'exigences et le salaire proposé. Plusieurs participant·e·s à la recherche signalent le manque de compétitivité des conditions salariales dans le secteur de l'économie sociale. Le fait d'offrir des salaires jugés inférieurs à ceux qui prévalent dans le privé ou dans le public pour des postes aux exigences multiples est source d'étonnement, voire de méfiance. Les données montrent que le salaire est très rarement indiqué dans les offres d'emploi et que cette absence est fréquemment perçue comme une tentative délibérée de dissimulation, alimentant l'idée que les salaires proposés sont peu compétitifs. Paradoxalement, que le salaire soit mentionné ou non, et qu'il soit jugé compétitif ou non, la perception d'un écart important entre la rémunération et les exigences associées au poste demeure largement partagée, ce qui tend à nuire à l'attractivité des emplois proposés par les organisations de l'économie sociale et à dissuader les personnes candidates de les considérer davantage.

Enfin, il ressort de notre recherche que l'attractivité d'une opportunité d'emploi ou de participation au CA varie en fonction des perceptions du modèle de l'économie sociale. Bien que, tout comme la population native, les personnes immigrantes tendent à méconnaître l'économie sociale ainsi que les opportunités spécifiques qu'elle peut offrir, leurs perceptions s'en distinguent souvent par l'influence des référents issus de leur expérience prémigratoire. En effet, si l'économie sociale est présente à l'échelle mondiale, elle se

manifeste sous des formes très hétérogènes. Ainsi, selon les contextes d'origine, les représentations associées à l'économie sociale peuvent être marquées par des expériences contrastées, parfois positives, parfois plus ambivalentes ou négatives, notamment lorsqu'elles sont associées à des régimes politiques autoritaires. Certes, ces formes et ces usages sont parfois éloignés de la manière dont l'économie sociale est structurée et régulée au Québec. Toutefois, les données suggèrent que ces référents antérieurs peuvent influencer la manière dont les personnes immigrantes se représentent l'économie sociale québécoise et contribuer à réduire l'attractivité des opportunités qui lui sont associées.

Contrecoups du manque de représentativité

L'analyse des données met en évidence un facteur supplémentaire susceptible de réduire l'attractivité des organisations d'économie sociale : la faible diversité observée, notamment au sein des CA et des instances de direction. Cet état de fait apparaît non seulement comme la conséquence des différentes barrières à l'inclusion, mais aussi comme une cause à part entière. En effet, les résultats montrent qu'il est courant, tant pour un emploi que pour un siège au CA, que les personnes candidates s'informent d'abord sur la composition des instances de l'organisation en consultant son site internet ou ses réseaux sociaux avant de soumettre leur candidature. Dans ce contexte, plusieurs participant·e·s à la recherche issus de la diversité ethnoculturelle expriment une réticence accrue à poser leur candidature lorsque l'organisation projette une image d'homogénéité, perçue comme peu représentative et dans laquelle ils et elles peinent à se reconnaître.

L'analyse des données montre que cette perception peut d'abord conduire à penser que, dans un tel contexte, leurs chances de succès sont improbables et qu'il ne vaut pas la peine de s'investir dans un processus de mise en candidature. C'est qui ressort de l'intervention d'un·e participant·e à la recherche :

Le premier réflexe, c'est d'aller voir la composition de l'organisation sur le site internet. Si on voit qu'il n'y a pas de diversité sur le CA et au sein du personnel, c'est sûr que la plupart des personnes vont se dire qu'elles n'ont aucune chance. D'autres n'auront peut-être pas envie d'être la seule personne de la diversité. Dans tous les cas, c'est sûr que tu ne prendras pas la chance d'appliquer. (Groupe de discussion 1)

Dans d'autres cas, les données suggèrent que la réticence est causée par la crainte de ne pas se sentir à l'aise dans un tel environnement, voire d'être instrumentalisé pour donner un vernis d'inclusion à l'organisation. En témoigne un-e autre participant-e à la recherche :

Ces personnes-là parlent à leurs réseaux... Plus on voit de la représentation dans les organisations, plus on a le goût de rejoindre ces organisations... Moi, mon premier réflexe est de regarder le site internet, les employés, le CA. S'il n'y a pas de diversité, je ne vais même pas essayer, je ne vais pas me sentir en sécurité, je ne veux pas être la première, à moins que je voie que l'organisation a fait des efforts, que je vois des mots qui m'interpellent dans les offres d'emplois, que je sente que la démarche est sincère... Plus on a une organisation qui nous ressemble, plus on va vouloir s'investir et s'intéresser à cette organisation-là. Si ce n'étais pas le cas, je me questionnerais sur le sentiment d'accomplissement que je peux avoir dans cette organisation, si je pouvais me sentir à ma place, considérée de la même façon... (Groupe de discussion 11)

Le fait d'être potentiellement la seule personne associée à une minorité au sein de l'organisation est source d'inquiétude. En effet, à un stade où les personnes possèdent des informations fragmentaires sur les organisations, le manque de diversité au sein du CA ou de l'équipe de direction est souvent interprété comme l'indice par excellence de la persistance de plafonds de verre qui désavantagent les personnes associées aux groupes qui n'y sont pas représentés. D'emblée, ces personnes peuvent développer un fort scepticisme quant à leurs réelles chances de s'épanouir et de progresser au sein de ces organisations. Les résultats de la recherche montrent que ces perceptions suffisent souvent à détourner plusieurs personnes immigrantes et/ou racisées de s'engager plus avant dans l'exploration de ces opportunités.

Enfin, les données suggèrent que ces réticences à postuler à un emploi ou à un poste sur un CA résultent également de l'image d'homogénéité et donc de fermeture que renvoie globalement le mouvement de l'économie sociale, et en particulier les organisations phares. En effet, le peu de diversité au sein du CA et des équipes de direction des grands réseaux de l'économie sociale produit des effets sur l'ensemble du mouvement, au point de ternir l'image de marque de l'économie sociale dans son ensemble. Selon plusieurs participant-e-s à la recherche, cet élément contribue à

renforcer les perceptions selon lesquelles l'économie sociale est réticente au changement et peine à inclure véritablement les groupes sous-représentés.

L'emprise des biais sur les pratiques de recrutement

La deuxième catégorie d'obstacles à l'inclusion de la diversité ethnoculturelle dans les organisations d'économie sociale concerne l'étape de l'évaluation des candidatures. Les résultats de la recherche révèlent que des candidatures immigrantes peuvent être exclues à différentes étapes du processus en raison de biais qui influencent, consciemment ou inconsciemment, les pratiques d'évaluation. Si ces biais sont surtout visibles dans les processus d'embauche, ils sont également présents dans les processus de désignation des membres de CA. La présence de ces biais ne permet d'expliquer qu'en partie la tendance à la dévaluation des candidatures immigrantes. En effet, les données suggèrent que le principal facteur d'explication réside dans l'absence d'outils et de mécanismes visant à prendre conscience de ces biais et à limiter leur emprise sur le processus d'évaluation.

En premier lieu, l'analyse des données a permis d'identifier une tendance prégnante consistant à privilégier des profils caractérisés par l'autonomie et une capacité d'adaptation élevée. Pour des raisons mentionnées plus haut, cette tendance est particulièrement visible dans les petites organisations : l'embauche se fait très souvent dans l'urgence, pour éviter des bris de services ou la surcharge de travail des collègues. Cette pression conduit à privilégier des personnes qui sont perçues comme « prêtes à l'emploi ». C'est ce qui ressort de l'intervention d'un-e participant-e à la recherche :

Généralement, en économie sociale, une personne doit porter plusieurs chapeaux. On cherche quelqu'un qui est capable de tout couvrir rapidement, surtout dans les petites entreprises. Dans notre organisation, en même temps qu'on assume que ça peut prendre un an pour que la personne se sente à l'aise, on s'attend quand même à ce que ces personnes connaissent le réseau. Ça crée des barrières à l'inclusion. (Groupe de discussion 6)

Autrement dit, dans un contexte caractérisé par des ressources limitées, il est jugé très avantageux d'embaucher des personnes qui sauront rapidement entrer dans leurs fonctions et voler de leurs propres ailes

avec un minimum d'encadrement. Rationnel, ce raisonnement tend très souvent à s'accompagner de biais qui favorisent les personnes natives au détriment des personnes immigrantes. En effet, plusieurs gestionnaires ayant participé à la recherche admettent que l'urgence joue en faveur de personnes avec qui l'on partage certains référents et dont les parcours de vie nous sont plus familiers. Implicitement, on a tendance à penser que ces éléments sont garants d'une plus grande prévisibilité et d'adéquation avec le fonctionnement et les attentes implicites en matière de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être.

L'examen des résultats a permis de mettre en lumière une seconde barrière, étroitement liée à la précédente, qui n'est pas que l'apanage des petites organisations : les difficultés anticipées en matière d'intégration au sein du milieu de travail. Pour plusieurs participant-e-s à la recherche, le fait que les personnes immigrantes soient porteuses d'autres référents culturels est source de perplexité au moment d'évaluer leurs capacités d'adaptation au poste et à l'environnement de travail. Des divergences culturelles perçues en lien avec les standards de performance, l'organisation du travail, les relations entre collègues ou les rapports hiérarchiques suscitent des appréhensions importantes chez les gestionnaires en ce qui concerne les efforts d'accompagnement requis pour favoriser l'adaptation. Comme l'explique un-e participant-e à la recherche : « Il faut faire plus d'efforts avec les personnes immigrantes car elles peinent à naviguer dans notre culture du travail nord-américaine et en plus elles ne connaissent généralement pas le fonctionnement de l'économie sociale au Québec. » (Entrevue 18) Qu'elles soient fondées ou non, ces craintes persistent et influencent directement les décisions d'embauche : plus le contexte organisationnel est marqué par l'urgence ou la rareté des ressources, plus s'affirme la tendance à écarter les candidatures perçues comme nécessitant un surcroît d'encadrement.

Notre recherche a aussi permis de comprendre le sentiment d'impuissance qui habite nombre de gestionnaires d'organisations d'économie sociale au moment d'évaluer l'expérience et les diplômes acquis à l'étranger. Plusieurs participant-e-s à la recherche avouent être mis en difficulté en pareilles circonstances. En témoigne un-e participant-e à la recherche :

Les CV, moi comme directrice générale quand j'évalue un CV je suis en territoire connu d'expérience et de formation, je peux rapidement évaluer. Quand je

suis en terrain inconnu, je ne connais pas ces organisations, expériences et formations étrangères... Avec des nouveaux arrivants j'ai cette difficulté-là. Souvent j'ai 50-60 CV, il y a un effort à faire pour mesurer si le profil correspond au poste, il y a une convocation en entrevue, pré-entrevue, le CV peut être discrédité parce qu'on n'a pas les référents pour l'évaluer. (Groupe de discussion 1)

L'analyse des données révèle que la nécessité de porter un regard impartial sur des éléments qui sont associés à de l'inconnu déstabilise. L'évaluation des candidatures étant très souvent vécue comme un exercice de comparaison, il est jugé essentiel d'avoir un étalon de mesure commun et objectif. Or, les critères usuels permettent difficilement de mesurer la valeur de certaines candidatures immigrantes. Bien entendu, les risques associés à des candidatures jugées sinon impossibles, du moins très difficiles à évaluer, sont fortement accentués dans le cas des personnes qui ne détiennent pas une expérience québécoise significative. Les données suggèrent que les probabilités d'exclure une candidature semblent croître de façon inversement proportionnelle au niveau de familiarité perçu par les personnes responsables du recrutement.

Les résultats de la recherche révèlent un quatrième élément qui est susceptible de soutenir l'exclusion des candidatures immigrantes dans le processus d'embauche : la peur que les personnes immigrantes se servent de l'organisation comme tremplin. Dès l'évaluation des candidatures, la question de la rétention se pose implicitement. Les gestionnaires soulignent à quel point la formation d'un-e employé-e peut prendre du temps et que ce n'est souvent qu'au terme de plusieurs mois que cette personne peut véritablement performer à la hauteur des attentes. L'une des principales hantises exprimées par les gestionnaires ayant participé à la recherche consiste dans la possibilité de perdre un-e employé-e avant d'en avoir récolté les fruits. De façon généralisée, on y voit un échec pour l'organisation, en raison du trop faible retour sur investissement. Les données suggèrent que cette hantise a tendance à se cristalliser face à des candidatures de personnes nouvellement arrivées au Québec qui possèdent un niveau de compétences élevé. Dans l'esprit de plusieurs gestionnaires, ces personnes auraient de très hautes ambitions en termes de carrière professionnelle et viseraient ultimement des postes plus prestigieux dans la fonction publique ou mieux rémunérés dans le privé. Pour y parvenir, ces personnes devraient cependant franchir une première étape : acquérir

une expérience de travail au Québec. Or, à l'instar des organismes communautaires, les organisations d'économie sociale seraient porteuses d'opportunités, certes moins prestigieuses et moins payantes, mais plus accessibles et formatrices dans les premières étapes du processus d'intégration. Si l'on reconnaît volontiers qu'elles sont en mesure de répondre aux besoins associés au poste que l'on cherche à pourvoir, les personnes immigrantes plus qualifiées font peur en ce qu'elles semblent vouées à un avenir que ne pourra leur assurer l'organisation. L'examen des résultats indique que cette peur relative au manque d'attachement, voire de loyauté, à moyen ou long terme de la personne à l'organisation se traduit par une réticence réelle au moment d'évaluer les candidatures et joue en défaveur des personnes nouvellement arrivées au Québec perçues comme plus qualifiées.

En cinquième lieu, l'analyse des données a mis en évidence l'inquiétude que suscitent certains profils auprès de plusieurs gestionnaires. On trouve d'abord les personnes immigrantes possédant un statut temporaire. Leur avenir au Québec étant incertain, plusieurs gestionnaires y voient un trop grand risque de volatilité. Nos données révèlent que cet élément peut suffire à exclure une candidature dès les premières étapes du processus d'embauche. Ensuite, les personnes associées, à tort ou à raison, à l'Islam font souvent l'objet de jugements et de perceptions particulièrement critiques. Plusieurs participant-e-s à la recherche admettent que l'association à l'Islam est très souvent présumée sur la base du prénom, du nom de famille ou du pays d'origine. Les effets de cette assignation identitaire sont préjudiciables aux candidatures concernées : on doute de leur adhésion aux « valeurs québécoises » telles que l'égalité homme-femme, on se méfie des risques de prosélytisme, on appréhende des demandes d'accommodements raisonnables, on anticipe des réactions négatives des collègues, des client-e-s, des partenaires...

Enfin, les résultats de la recherche montrent que ces différentes perceptions ainsi que les biais qui les façonnent agissent également lors de l'élection des membres du CA. La tendance à choisir des profils familiers est tout aussi prégnante et produit des effets semblables à ceux qui ont été mentionnés plus haut. En effet, plusieurs participant-e-s à la recherche voient dans le manque d'ouverture des membres un frein important à l'inclusion de la diversité ethnoculturelle au sein de la gouvernance des organisations d'économie sociale. Ainsi, même si la direction générale ou d'autres

administrateur-ice-s ont la volonté de diversifier leur CA, les candidatures issues de la diversité ethnoculturelle peuvent se heurter à des résistances parmi les membres et/ou au sein même du CA. En particulier, dans des contextes où le membrariat est plutôt homogène sur le plan ethnoculturel, l'inquiétude suscitée par certains profils migratoires, la difficulté d'évaluer les expériences acquises à l'étranger ainsi que par les défis d'intégration appréhendés ont tendance à défavoriser l'élection des personnes immigrantes et/ou racisées.

Il ressort de notre recherche que la présence de ces biais multiples et l'absence de mécanismes visant à limiter leur emprise concourent sinon à exclure directement, du moins à dévaluer les candidatures immigrantes aux différentes étapes du processus de recrutement. Le témoignage d'un-e participant-e permet d'éclairer ce phénomène :

La plupart des gens qui recrutent en économie sociale ne sont pas des gestionnaires formés. En plus, les organisations disposent rarement d'une grille pour limiter les biais. Dans notre organisation, on y va au feeling quand on mène une entrevue. C'est une trappe, bien entendu, car on va vers ce qui nous ressemble. (Groupe de discussion 6)

Ces différents facteurs permettent d'expliquer que, même à compétences équivalentes, on tende à favoriser des candidatures considérées comme « moins risquées » qui sont généralement associées au groupe majoritaire.

L'absence de cadre adapté pour l'accueil et l'intégration

La troisième catégorie d'obstacles concerne la phase d'accueil et d'intégration. Si la candidature d'une personne immigrante et/ou racisée est retenue, l'analyse des données montre que les conditions ne sont pas toujours réunies pour assurer une entrée en fonction réussie, ce qui peut conduire à une crispation des dynamiques interculturelles, à des déceptions mutuelles ou à une rupture du lien d'emploi.

La première barrière concerne le temps limité que les gestionnaires consacrent à l'encadrement d'un nouveau membre du personnel. Comme l'explique un-e participant-e à la recherche : « Les gestionnaires ont rarement le temps d'accueillir un nouvel employé et lui donner le temps qu'il faut. Quand ça prend du temps pour apprendre, ça ne *match* pas avec les attentes

des gestionnaires.» (Groupe de discussion 8) Comme nous l'avons suggéré plus haut, dans les organisations aux ressources restreintes, une logique de transfert de responsabilité vers la personne embauchée prévaut, misant sur sa capacité d'autoformation et d'intégration autonome. Si cette approche est souvent considérée comme adaptée à des profils perçus comme rapidement opérationnels, elle tend toutefois à s'appliquer de manière plus générale, le plus souvent de façon implicite. Peu compatible avec les réalités du terrain, cette logique de transfert de responsabilité engendre des difficultés tant pour les personnes embauchées que pour les gestionnaires, qui doivent souvent intervenir de manière réactive. Notre recherche révèle que cette dynamique est défavorable à toute personne nouvellement arrivée en emploi, mais qu'elle produit des effets plus importants encore pour les personnes immigrantes possédant une maîtrise plus limitée des codes culturels qui façonnent les interactions sociales et professionnelles.

Une deuxième barrière à l'inclusion concerne l'absence d'un processus structuré d'accueil et d'intégration des nouveaux membres du personnel. L'analyse des données montre que l'entrée en fonction dans les organisations d'économie sociale se déroule souvent dans un flou marqué, tant sur le plan des tâches à accomplir que des attentes liées à la performance et au rythme de progression. Ce flou s'étend à plusieurs dimensions du fonctionnement interne : les modalités de communication, la collaboration entre collègues, les interactions avec les personnes en position d'autorité, les dynamiques des rencontres d'équipe... Cette approche informelle repose parfois sur une valorisation de l'autonomie et de la souplesse, mais elle peut engendrer un stress important chez les nouvelles personnes embauchées, particulièrement lorsqu'elles sont issues de l'immigration. Ne disposant pas toujours des codes culturels implicites ni de la confiance nécessaire pour poser des questions ou naviguer dans l'incertitude, ces personnes se retrouvent souvent en situation de vulnérabilité. Comme le souligne un-e participant-e : « Si tu laisses quelqu'un trop longtemps être dans ses stress, dans ses angoisses, sans trop savoir où aller, pas trop avoir d'objectifs ou de paramètres, ben tu mets des barrières à l'inclusion. » (Entrevue 17) Les attentes élevées envers les recrues, combinées à un manque de rétroaction et d'encadrement, accentuent cette pression. Animés par une volonté de favoriser l'autonomie, plusieurs gestionnaires s'appuient sur l'expertise présumée des personnes embauchées pour justifier l'absence de directives explicites, contribuant

ainsi à creuser un décalage entre les attentes organisationnelles et les capacités réelles d'adaptation. Ce décalage est particulièrement marqué chez les personnes immigrantes, qui doivent souvent composer avec des référents culturels différents, une méconnaissance des codes sociaux de la société d'accueil et une pression accrue à performer sans filet. Comme l'explique cette même personne :

Donc ça, c'est un enjeu d'inclusion fort, parce que ça met des personnes en situation de grande vulnérabilité, c'est comme si tu devais te lancer dans le vide, puis ça se peut que ton parachute marchait pas, puis que là tu déboules finalement, puis tu te pètes la gueule solide. (Entrevue 17)

Les données suggèrent que ce manque d'encadrement est aussi exacerbé par les logiques collaboratives et horizontales qui caractérisent plusieurs organisations d'économie sociale : on suppose que la culture d'ouverture et de coopération suffira à répondre aux besoins émergents, sans toujours reconnaître que les nouvelles personnes, notamment celles issues de l'immigration, peuvent avoir besoin d'un accompagnement plus structuré pour s'y retrouver. L'absence de balises claires, de rétroactions constructives et de soutien dans la prise de responsabilités peut ainsi créer un sentiment d'angoisse, voire d'échec, chez ces personnes. Comme le résume un-e participant-e :

[...] on est bons pour les valeurs, mais pour l'inclusion, on ne sait pas trop comment la structurer. Dans ces conditions, qui peut s'intégrer efficacement ? Il faut quelqu'un qui soit un conquérant de nature ou quelqu'un qui a une super longue expérience et une compréhension des codes puis de la lecture de non-dits. (Groupe de discussion 6)

Souvent involontaire, ce manque de structuration limite la capacité des organisations à offrir un environnement où les personnes qui ne correspondent pas à ces profils d'exception pourront s'épanouir et contribuer pleinement à la performance de l'organisation.

Les résultats de la recherche révèlent aussi que plusieurs gestionnaires d'organisations d'économie sociale se sentent peu outillés pour prévenir et gérer les écarts interculturels qui émergent dans les milieux de travail. Souvent liés à des différences dans les référents culturels, les normes professionnelles ou les rapports à l'autorité, ces écarts peuvent engendrer des tensions et de l'incompréhension. Par exemple, plusieurs gestionnaires rapportent des difficultés à

interpréter les comportements de personnes immigrantes qui valorisent plus fortement la hiérarchie, ce qui peut freiner leur initiative ou leur transparence dans l'exécution des tâches. D'autres évoquent des défis liés à des pratiques culturelles différentes, telles que le regard direct, la ponctualité ou l'assiduité, qui sont parfois perçues comme des manques de professionnalisme ou d'engagement. Ces situations apparaissent dans un contexte où les gestionnaires disposent rarement d'un cadre de formation ou d'accompagnement leur permettant d'en saisir la complexité. Les données suggèrent que ce manque de préparation les conduit souvent à interpréter ces écarts exclusivement sous l'angle culturel, en négligeant d'autres facteurs individuels, organisationnels ou sociaux. En l'absence d'un soutien structuré favorisant le développement de compétences interculturelles clés, ces gestionnaires peuvent se retrouver démunis, voire déconcertés, face à des comportements qu'ils peinent à décoder ou à intégrer aux dynamiques de travail. Cette situation tend alors à freiner l'inclusion de la diversité ethnoculturelle, en limitant la capacité des organisations à reconnaître, valoriser et intégrer les contributions des personnes issues de l'immigration.

Une quatrième barrière renvoie au manque de préparation des équipes de travail à l'accueil de la diversité. Les résultats de la recherche indiquent que, dans des milieux organisationnels plus homogènes, l'arrivée d'une personne perçue comme différente peut générer des malaises ou des malentendus, souvent subtils, mais néanmoins significatifs. Même en l'absence de conflits ouverts, ces situations peuvent susciter, au sein du groupe majoritaire, des craintes de maladie ou de gestes perçus comme inappropriés, menant à des formes d'évitement dans les interactions. Du point de vue des personnes immigrantes, cette situation produit une tension difficile à résoudre entre l'affirmation de leur identité culturelle et le souhait de s'intégrer pleinement à l'équipe. Or, l'absence de reconnaissance explicite des enjeux d'inclusion, combinée à une méconnaissance des codes sociaux et culturels du milieu de travail, peut provoquer un profond inconfort. Ce malaise se traduit parfois par de la réserve, de l'isolement ou une démobilisation progressive. Il est aussi exacerbé par le fait que certaines personnes nouvellement embauchées, soucieuses de bien faire et de ne pas décevoir, peuvent accepter des tâches supplémentaires sans oser exprimer leurs limites, par peur de nuire à leur intégration. En somme, il ressort de la recherche que, dans un environnement où les équipes ne sont pas suffisamment préparées,

les malaises réciproques s'intensifient, les tensions interculturelles s'accroissent et l'expérience d'intégration peut perdre en qualité et en humanité.

L'examen des résultats montre que ces différentes barrières contribuent à fragiliser les conditions d'accueil et d'intégration au sein des milieux de travail, indépendamment du profil ou de la provenance des personnes embauchées. Dans le cas des personnes immigrantes, cette dynamique accentue l'incertitude et le stress déjà associés au processus d'intégration à la société d'accueil. En l'absence d'un cadre structurant, les difficultés anticipées dès l'étape de la sélection tendent à se concrétiser, donnant lieu à une forme de prophétie autoréalisatrice. Ces échecs, souvent prévisibles, peuvent avoir des effets durables en renforçant des biais cognitifs. En effet, les données suggèrent qu'une expérience négative avec une personne immigrante et/ou racisée peut suffire à entretenir une perception défavorable à l'égard de l'ensemble du groupe auquel elle est associée. Une fois ancrées, ces perceptions risquent d'influencer les décisions de recrutement futures, en favorisant des profils perçus comme plus familiers.

Le manque d'équité dans l'accès aux postes stratégiques

La quatrième catégorie d'obstacles met en lumière des dynamiques organisationnelles qui affectent le maintien et la progression en emploi des personnes immigrantes et/ou racisées au sein des organisations d'économie sociale, contribuant à leur faible présence dans les niveaux supérieurs de l'organigramme.

La taille des organisations est fréquemment évoquée par les participant·e·s à la recherche pour expliquer la faible représentation des personnes immigrantes et/ou racisées à des postes de direction, en particulier dans les petites structures où les possibilités d'avancement sont perçues comme limitées. Si cette contrainte est réelle, les données suggèrent qu'elle peut également alimenter un sentiment de fatalité, générant divers effets indésirables. Dans les milieux où ce discours prédomine, on observe une tendance à négliger la formation de la relève, notamment en gestion, ainsi que les aspirations professionnelles des employé·e·s. Par conséquent, les rares occasions d'avancement se présentent souvent sans préparation, dans l'urgence, favorisant ainsi la reproduction de biais qui sont le plus souvent défavorables aux personnes issues de l'immigration et/ou racisées.

L'analyse des données indique que le manque de diversité dans les postes de direction n'est cependant pas que l'apanage des petites organisations. Plusieurs personnes ayant participé à la recherche ont souligné à quel point il est difficile pour les organisations d'économie sociale en général d'établir un cadre favorable à la communication sur les aspirations des membres du personnel. Plusieurs gestionnaires admettent éprouver des difficultés au moment de prévoir ou de mener ce type de conversation, appréhendant un écart inévitable entre la volonté d'ascension du personnel et la capacité réelle de l'organisation de la satisfaire. L'examen des résultats indique que ces difficultés ont tendance à s'accroître dans un contexte interculturel. En effet, les écarts socioculturels ont tendance à s'exacerber lorsqu'il s'agit d'établir une communication efficace autour de l'évaluation de la performance, des éventuels besoins de soutien dans une perspective de développement professionnel et des aspirations à moyen et long terme au sein de l'organisation. En témoigne un-e participant-e à la recherche :

C'est tellement important pour moi, comme DG, de créer des endroits de confiance, un espace où la personne va se sentir à l'aise de me parler. Mais j'ai remarqué dans ma pratique que des fois ces espaces-là sont difficiles à créer avec la direction générale... Il y a des gens pour qui la hiérarchie de poste est vraiment importante, même si c'est pas dans notre culture organisationnelle. Il y a des cultures du travail où la hiérarchie est très implantée. C'est compliqué d'avoir un échange plus personnel avec ces gens-là. Dire à la direction ce qui ne va pas, ça va pas de soi. Il me semble que j'essaie de créer des espaces, et la personne arrive pas à avoir une ouverture avec moi. Qu'est-ce que je devrais faire avec ça ? Ça me remet en question comme DG... (Groupe de discussion 10)

En outre, cette même personne admet avoir plus de difficultés à évaluer le potentiel de progression de personnes issues d'autres cultures que la sienne :

Le potentiel de progression, ça touche un ensemble d'attitudes, de comportements, de savoir-être. Tout ça est vraiment très ancré dans la culture... Pour moi, une Québécoise blanche, une aptitude à diriger, une façon de travailler avec les collègues, je ne reconnais que ce qui est propre à mes codes culturels. Ce qui est influencé par d'autres cultures, d'autres cultures du travail, ce n'est pas que je l'invalide, c'est juste que ne le vois pas. Je ne sais pas comment surmonter cette difficulté-là. (Groupe de discussion 10)

S'estimant insuffisamment outillés pour naviguer efficacement dans ces enjeux considérés comme sensibles, moult gestionnaires ayant participé à la recherche avouent s'en remettre par défaut à des stratégies d'évitement. Or, comme le rapportent plusieurs participant-e-s à la recherche, le malaise réciproque qui en résulte constitue un terrain très fertile à la multiplication des non-dits, des interprétations et des malentendus. À nouveau, les crispations qui émergent à l'interface des relations interculturelles ne représentent qu'une expression particulière d'une dynamique plus générale qui tend à affecter les personnes de toute provenance. Autrement dit, comme le souligne un-e participant-e à la recherche, ces difficultés s'avèrent symptomatiques « d'une situation plus générale dans laquelle la progression en emploi se situe dans l'angle mort des organisations d'économie sociale ». (Groupe de discussion 10) Le fait que peu d'actions concrètes soient mises en place pour répondre à ces enjeux individuels et organisationnels est jugé préjudiciable pour l'ensemble des profils. Les données suggèrent à nouveau que, en raison des biais que nous avons présentés plus haut et qui persistent au-delà de l'embauche, cette situation produit des effets plus néfastes sur les personnes qui sont associées à des groupes sous-représentés, dont les personnes immigrantes et/ou racisées.

Une troisième barrière, de nature structurelle, tient à la persistance de ce que plusieurs participant-e-s décrivent comme des « plafonds de verre », qui freinent l'accès des personnes immigrantes et/ou racisées aux postes de responsabilité. Quelle que soit la cause de ce statu quo, marqué par un manque de diversité dans les sphères décisionnelles, il est souvent interprété par les personnes concernées et leurs alli-e-s comme un manque de volonté proactive des personnes en position de leadership, voire comme une forme implicite de préservation des privilèges. Les données suggèrent que cette perception est renforcée par l'idée que les organisations déploient davantage de créativité pour répondre aux aspirations professionnelles des membres du groupe majoritaire. Ainsi, les processus de promotion sont perçus comme vulnérables aux logiques de favoritisme et de discrimination. Dans ce contexte, plusieurs estiment que les personnes immigrantes et/ou racisées doivent fournir des efforts supplémentaires, faire preuve d'un niveau de performance supérieur et bénéficier du soutien d'un-e alié-e influent pour espérer progresser dans la hiérarchie. Comme l'explique un-e participant-e à la recherche : « En économie sociale, plus la personne issue de la diversité vise d'aller haut, plus il y a des difficultés.

Je vois pas mal de personnes qui doivent travailler beaucoup plus. Elles doivent constamment faire leurs preuves. Ça prend nécessairement quelqu'un pour ouvrir la porte aux emplois plus haut. » (Groupe de discussion 2) Les données montrent que, en l'absence de diversité dans les postes stratégiques, les perceptions de traitement différencié tendent à s'affirmer avec force. Il ressort de notre recherche que ce manque de diversité dans les sphères décisionnelles contribue à ternir l'image du mouvement de l'économie sociale et à donner corps à l'idée d'une exclusion systémique. C'est ainsi que se referme le cercle vicieux d'un déficit de diversité qui, à la fois cause et conséquence d'un manque d'inclusion, perpétue les inégalités.

Le biais de valeurs

Dans bien des cas, les obstacles que nous avons présentés jusqu'ici résultent de biais conscients ou inconscients qui sont présents, sous une multiplicité de formes, dans tous les secteurs de la société et dans tous les types d'organisation. Notre recherche a cependant permis d'identifier un biais qui est peut-être propre aux organisations qui ont une visée sociale et émancipatrice, comme les organisations d'économie sociale. Ce biais dit de valeurs constitue un obstacle transversal et a pour effet de soutenir ou de renforcer chacun des obstacles que nous avons identifiés.

Ce biais réside dans l'idée que, en vertu de ses valeurs et de son histoire, l'inclusion serait pour ainsi dire dans l'ADN de l'économie sociale. Orienté par la lutte aux inégalités et par la quête d'une plus grande justice sociale, le mouvement de l'économie sociale aurait pour vocation naturelle d'accueillir et de soutenir les personnes associées aux groupes historiquement vulnérabilisés. Suivant cette logique, l'inclusion serait pour ainsi dire inhérente au développement de l'économie sociale et tendrait naturellement à s'étendre aux personnes immigrantes et/ou racisées.

Les résultats de la recherche montrent que ce biais tend à freiner les efforts visant une meilleure inclusion de la diversité ethnoculturelle en économie sociale. Comme l'indique un-e participant-e à la recherche : « En économie sociale, quand on parle de faire de l'inclusion, le premier réflexe c'est de dire : "voyons donc, j'ai tellement de belles valeurs". C'est donc plus difficile de remettre en question nos pratiques. On prétend que nous avons les meilleures pratiques. » (Groupe de discussion 6) D'une part, ce biais conduit généralement à une surestimation des capacités d'inclusion

des organisations d'économie sociale. Si d'aventure la réalité n'est pas à la hauteur des valeurs fondatrices, c'est en quelque sorte une anomalie, c'est-à-dire un accident qui sera corrigé tôt ou tard par la marche naturelle de l'histoire du mouvement vers davantage d'ouverture et de justice. La réflexion d'un-e participant-e à la recherche exprime bien ce type de perception :

Tu sais, pour moi, puis c'est peut-être moi qui a trop des lunettes roses, je trouve que notre milieu a fait des gros pas là-dessus dans les dernières années. En fait c'est un milieu qui est beaucoup plus ouvert qu'il l'a déjà été. Faque, pour moi, j'ai l'impression que le critère de l'immigration, il ne pèse pas beaucoup dans notre milieu. Parce que c'est comme l'orientation sexuelle, ce n'est pas important parce que, justement, tant que tu fais la job, il n'y en a pas de problème. C'est vraiment ça. Faque, je ne sais pas qu'est-ce qui ferait en sorte que je sentirais que j'aurais vraiment besoin de diversifier mon équipe de travail. (Entrevue 5)

Face à certains écarts qui séparent la réalité de l'intention, ce biais peut conduire à imputer la responsabilité aux personnes qui peinent à s'inclure dans le mouvement. Ainsi, plusieurs participant-e-s à la recherche font remarquer que les organisations sont ouvertes à tout le monde et que le manque de diversité est le résultat du manque d'intérêt que les personnes immigrantes et/ou racisées porteraient à l'égard de l'économie sociale. D'autre part, ce biais se traduit par la sous-estimation de la nature systémique des facteurs d'exclusion qui sont à l'œuvre dans la société en général et en économie sociale en particulier. La plupart des participant-e-s à la recherche reconnaissent que des logiques de discrimination sont à l'œuvre dans la société. Cependant, dans leurs perspectives, l'économie sociale serait en grande partie prémunie contre ces logiques du fait de son attachement aux valeurs de justice sociale, d'égalité, etc. Cette posture conduit à réduire les phénomènes d'exclusion à des actions individuelles qui seraient nécessairement des cas isolés. Les données suggèrent que ce biais de valeurs a pour effet de maintenir les biais inconscients et les obstacles structurels dans l'angle mort. Empruntant de multiples formes, ce biais renforce le statu quo : conduisant à poser un diagnostic trop optimiste sur le déficit d'inclusion, il est une invitation à ne pas se remettre en question et à ne pas déployer des efforts spécifiques pour transformer la situation.

L'examen des résultats montre également que ce biais est susceptible de créer un important effet de ressac autant sur les personnes associées à des groupes sous-représentés que chez leurs allié-e-s. Du fait de son association aux valeurs de justice sociale, d'égalité, de parité, etc., l'économie sociale suscite implicitement ou explicitement des attentes plus grandes en matière d'inclusion. Or, lorsque la réalité ne répond pas à ces attentes, la déception peut se révéler particulièrement vive, un phénomène que plusieurs participant-e-s à la recherche résument en soulignant que des promesses élevées exposent à des désillusions tout aussi importantes. Les données révèlent que lorsque les organisations se révèlent moins inclusives

qu'anticipé, les valeurs de l'économie sociale sont alors perçues comme mystificatrices, c'est-à-dire de nature à enjoliver une réalité caractérisée par des rapports foncièrement inégalitaires. C'est ce qui conduit plusieurs participant-e-s à la recherche à considérer que la visée d'inclusion qui est en quelque sorte inhérente à l'économie sociale constitue un couteau à double tranchant : si cette visée tend à s'actualiser dans la réalité, il s'agit assurément d'un puissant avantage concurrentiel pour les organisations ; s'il y a un déficit d'inclusion, la déception risque d'être plus vive et plus déstabilisante que dans des secteurs où cette prétention est inexistante.





3.3 Défis et besoins des organisations d'économie sociale face aux enjeux d'inclusion de la diversité ethnoculturelle

Les obstacles présentés précédemment permettent de contextualiser les principaux constats relatifs au déficit d'inclusion des personnes issues de la diversité ethnoculturelle au sein du mouvement de l'économie sociale au Québec, tels que dégagés à la section 4.1. Les données montrent toutefois que les organisations d'économie sociale ne constituent pas un ensemble homogène et qu'elles se positionnent de manière différenciée face à ces enjeux. Les analyses révèlent des variations importantes d'une organisation à l'autre en ce qui concerne la reconnaissance des obstacles, les pratiques mises en place, les difficultés rencontrées ainsi que les besoins exprimés.

Afin de rendre compte de ces différences, les organisations ont été regroupées en quatre profils types :

1. Indifférence
2. Intention
3. Expérimentation
4. Consolidation

Cette typologie rend compte de postures organisationnelles observées dans les données quant aux façons d'aborder les enjeux d'inclusion de la diversité ethnoculturelle. Elle permet de décrire des degrés variables de sensibilisation, d'engagement et de structuration des actions, sans présumer d'une trajectoire linéaire. Elle offre ainsi un cadre descriptif pour situer les organisations les unes par rapport aux autres et pour analyser les pratiques observées dans les milieux participants.

Indifférence

Le premier profil type regroupe des organisations au sein desquelles l'inclusion ne fait pas l'objet de préoccupations ou d'interventions particulières. Dans la plupart des cas, ces organisations sont marquées par une absence de personnes immigrants et/ou racisées. Dans d'autres cas plus rares, la diversité ethnoculturelle est présente, mais elle fortement concentrée dans les postes d'entrée et absente des postes stratégiques. L'analyse des données montre que toutes ces organisations ont néanmoins en commun de ne

pas être engagées dans un processus de changement en faveur d'une meilleure inclusion de la diversité car le statu quo n'est pas perçu comme problématique.

L'examen des résultats montre que la plupart de ces organisations associées à ce profil sont caractérisées par une réticence marquée à l'égard de tout changement susceptible de fragiliser davantage des structures déjà éprouvées par un manque de ressources. Portées par la résilience et l'engagement de personnes dévouées, ces petites organisations tendent à survivre grâce à des efforts soutenus, parfois au prix de sacrifices personnels. Dans ce contexte, la réflexion sur les pratiques de gestion de la diversité est parfois perçue comme un luxe inaccessible. Certaines personnes adhérant à cette perspective ne perçoivent pas la valeur ajoutée d'une plus grande diversité au sein de leur organisation, tandis que d'autres expriment une crainte face à l'inconnu que représente l'immigration, perçue comme une menace potentielle pour la cohésion d'équipe et la culture organisationnelle. Selon un-e participant-e à la recherche, « c'est très souvent cette peur de l'inconnu et du changement qui effraie et qui empêche l'ouverture des CA et des postes de direction... C'est de cette même peur qu'émerge le réflexe de vouloir rester entre soi. » (Entrevue 21) Par ailleurs, les discours associés à cette posture traduisent souvent une méfiance à l'égard des approches qui mettraient l'accent sur les identités plutôt que sur les compétences et le mérite. Souvent assimilées à des logiques de quota, ces approches sont perçues comme un frein à l'attraction de talents susceptible de compromettre la pérennité d'organisations déjà fragilisées par des contraintes financières persistantes.

Les résultats de la recherche indiquent que ces organisations adoptent une conception particulière du principe d'inclusion, souvent perçue comme incompatible avec les valeurs et les finalités de l'économie sociale. L'inclusion y est fréquemment présentée comme une approche biaisée, assimilée à du favoritisme, qui privilégierait certains groupes au détriment d'une supposée neutralité fondée sur les compétences. Cette représentation repose sur un registre argumentatif selon lequel l'inclusion contreviendrait

au principe d'égalité, compris ici comme un traitement identique pour tout le monde. Toute mesure différenciée est alors interprétée comme une forme déguisée de discrimination, et donc comme une entorse aux valeurs fondamentales de l'économie sociale. Comme l'explique un-e participant-e à la recherche : « Moi, je suis sur la compétence plus que sur l'origine ethnoculturelle. Je ne suis pas..., je ne vais pas discriminer quelqu'un à cause de son origine ethnoculturelle, sauf que moi je suis sur la compétence. Faque si t'as la bonne expérience pour le poste que je dois combler, ben c'est toi que je vais prendre. » (Entrevue 5) Par ailleurs, ces discours laissent peu de place à l'idée que les milieux de travail puissent eux aussi avoir à s'adapter, l'intégration étant envisagée avant tout comme une responsabilité individuelle des personnes immigrantes.

L'analyse des données a aussi permis de montrer que les raisons morales et fonctionnelles qui soutiennent sinon la réticence, du moins l'indifférence, face aux enjeux d'inclusion de la diversité sont souvent enchevêtrées dans les discours associés aux organisations de ce premier profil type. En témoignent les points de vue sceptiques que plusieurs personnes véhiculent vis-à-vis de l'EDI. D'une part, plusieurs y voient un modèle importé de régions du monde (les États-Unis, le Canada dit anglais...) qui serait par définition étranger aux spécificités du Québec. D'autre part, l'EDI est perçue par d'autres comme un modèle taillé sur mesure pour les grandes entreprises, dont la plupart sont de surcroît des entreprises capitalistes.

En somme, nos résultats montrent que toutes ces raisons concourent à soutenir une perception selon laquelle il n'y a pas lieu de se remettre en question face à l'absence relative de diversité ethnoculturelle au sein de l'organisation. Dans ce premier profil type, le biais de valeur joue un rôle central dans la manière dont l'absence relative de diversité est perçue et normalisée. L'adhésion aux valeurs fondatrices de l'économie sociale, et en particulier à un principe d'ouverture présumé, tend à alimenter l'idée que ces milieux seraient, par définition, à l'abri de toute forme d'exclusion. Dans cette perspective, le manque de diversité est soit relativisé, soit interprété comme un phénomène marginal. Même lorsque l'organisation emploie des personnes immigrantes et/ou racisées, cette diversité, bien que souvent cantonnée à des postes d'entrée, est interprétée à travers le même prisme de valeurs et mobilisée comme preuve d'ouverture, perpétuant

ainsi une lecture rassurante, mais partielle, de la réalité organisationnelle.

Intention

Les organisations qui sont associées au deuxième profil type se questionnent sur leurs pratiques et sont animées d'une volonté de changement en faveur d'une meilleure inclusion de la diversité. Ces organisations peinent cependant à passer de l'intention à l'action. Plusieurs éléments identifiés à travers l'analyse des données permettent de comprendre pourquoi cette volonté échoue à se matérialiser sous la forme d'actions concrètes.

Nos résultats montrent que plusieurs facteurs incitent ces organisations à remettre en question leurs pratiques et à envisager un changement en faveur d'une plus grande inclusion de la diversité. La volonté d'assurer une meilleure représentativité des communautés desservies constitue un élément central de ce profil organisationnel. Ce positionnement repose à la fois sur des considérations éthiques et stratégiques. Dans certains cas, la forte homogénéité des équipes est perçue comme incompatible avec les valeurs et les finalités de l'économie sociale. Un-e participant-e à la recherche exprime bien le malaise qui peut en résulter :

[...] c'est une préoccupation un peu de se dire des fois "ah ben mon Dieu, on est dans une organisation d'économie sociale, puis c'est que des personnes, des personnes blanches qui travaillent-là"... C'est comme "oh mon Dieu, il y a quelque chose de presque, de presque culpabilisant". (Entrevue 4)

Dans d'autres cas, c'est une réflexion sur la capacité de l'organisation à répondre adéquatement aux besoins évolutifs et différenciés de ses membres qui est à la source d'une certaine remise en question du statu quo. En témoigne un-e participant-e à la recherche :

[...] je voyais que dans notre équipe, c'était tout blanc en fait, tout blanc et tout francophone. Mais la clientèle à laquelle on s'adresse, c'est une clientèle très diversifiée, issue de l'immigration ou des demandeurs d'asile et tout... Déjà on commence à voir le paradoxe : les gens qui sont en haut, c'est des blancs francophones, mais on s'adresse à des, à des populations vulnérables, dont des personnes issues de l'immigration. (Entrevue 22)

De façon apparentée, on retrouve également au sein de ce deuxième profil type des organisations de soutien à l'entrepreneuriat collectif qui observent des embûches dans le parcours entrepreneurial des personnes immigrantes et/ou racisées et qui cherchent à mieux les accompagner.

Toutefois, malgré cette intention affirmée, les efforts en faveur de l'inclusion peinent à se traduire en actions concrètes et structurantes. Les données révèlent que ces organisations sont souvent confrontées à des questionnements persistants qui retardent indéfiniment le passage à l'action : par où commencer ? Comment amorcer le changement ? Leur engagement dans la recherche de réponses varie, mais plusieurs reconnaissent leur difficulté à s'orienter parmi l'abondance de ressources disponibles, souvent perçues comme complexes ou peu accessibles. L'absence de repères clairs pour identifier les outils pertinents contribue à une forme d'inertie. D'autres participant·e·s à la recherche regrettent l'absence de modèles inspirants issus d'organisations comparables, soulignant le manque d'adaptation des ressources existantes aux spécificités de leur organisation, notamment en raison de leur petite taille ou de leur structure collective. Cette hésitation se manifeste aussi dans la sphère de la gouvernance, où les structures comme les collèges électoraux sont perçues comme trop rigides ou trop complexes pour être modifiées. Leur refonte est souvent jugée irréaliste, ce qui freine toute tentative d'y intégrer des principes d'inclusion, même lorsque la volonté est présente. Dans tous les cas, face à la complexité des chantiers associés à l'inclusion, c'est un sentiment d'impuissance qui tend à prévaloir.

L'examen des résultats révèle que le passage à l'action est souvent freiné par un malaise et un manque de confiance face aux enjeux d'inclusion, perçus comme délicats à aborder. Plusieurs participant·e·s à la recherche évoquent des appréhensions liées à une clientèle jugée plus réfractaire au changement. Pour d'autres, ce sont les réactions potentielles de crispation de la part du personnel issu du groupe majoritaire qui servent de justification à la mise en veille de certaines initiatives. De manière plus générale, on évoque le caractère sensible des enjeux d'inclusion et la crainte d'être pris en faute. Cette situation est relatée par un·e participant·e à la recherche qui dit promouvoir activement l'inclusion au sein de son organisation :

[...] il y a un certain malaise qui s'instaure par rapport à l'EDI, puis même moi je le ressens des fois... J'ai

peur d'utiliser les mauvais mots, j'ai peur de heurter telle ou telle personne en utilisant les mauvais termes ou en affirmant quelque chose qui n'est pas véridique, qui n'est pas pertinent. (Entrevue 4)

Dans certains cas, comme celui évoqué par un·e autre participant·e à la recherche, l'exploration de ces enjeux amène une lourdeur qui apparaît parfois pire que la situation problématique que l'on cherche à améliorer : « Dans les organisations, on note la perception que c'est lourd comme sujet, c'est très lourd, et que ça mène à des discussions infinies. Puis finalement, dans le concret, ça peut créer plus de malaises que d'améliorations, des personnes vont avoir l'impression qu'on était mieux comme on était avant. » (Entrevue 25)

Par ailleurs, les résultats de la recherche révèlent que la volonté de transformation au sein de ces organisations émane fréquemment de membres du personnel. Toutefois, cette volonté se heurte souvent à un déficit de leadership de la part de la direction ou du CA qui se manifeste notamment par l'incapacité à mobiliser et à allouer les ressources nécessaires aux phases initiales du processus de changement. Bien que certains discours reprennent les arguments liés à l'insuffisance de ressources, caractéristiques du premier profil type, ce profil met davantage l'accent sur l'absence d'expertise et la gestion d'urgences multiples, qui relèguent les initiatives en faveur de l'inclusion au second plan. Plusieurs participant·e·s à la recherche évoquent cette difficulté à prioriser les initiatives en faveur de l'inclusion. Comme l'explique un·e participant·e : « Tu sais, il y a un constat : les enjeux d'EDI, on sait que c'est important, mais c'est jamais une priorité. Il y a toujours 40 dossiers à traiter dans l'urgence, puis qui passent avant l'EDI. Faute le dossier de l'EDI, on a tendance à le repousser, à le repousser, puis à le repousser. » (Entrevue 25) De façon apparentée, un·e autre participant·e exprime cette difficulté de prioriser les enjeux d'inclusion : « Ce qui est important et non-urgent, c'est ce qui fait que on ne le fait jamais. Ça peut être urgent dans certaines situations, mais l'EDI ça tombe souvent dans la case de l'important mais non-urgent, et c'est la case où on a la difficulté à aller en tant que gestionnaire. » (Groupe de discussion 7)

Le style de leadership observé dans ce contexte se distingue par l'adoption d'une approche prudente, marquée par une volonté de minimiser les risques. Les propos recueillis traduisent une forme d'anxiété face à la gestion du changement, particulièrement chez les personnes occupant des fonctions de leadership, qui

ne se sentent pas suffisamment outillées pour initier un processus mobilisateur ni pour déléguer efficacement les responsabilités liées à sa mise en œuvre. Les gestionnaires adoptant cette posture expriment la crainte de commettre des maladresses, de perdre le contrôle ou de mettre en œuvre des actions contre-productives. Enfin, les organisations correspondant à ce profil tendent à adopter une posture attentiste, conditionnant leur passage à l'action à la réunion de conditions jugées idéales. Comme le souligne un-e participant-e :

Selon moi, tant que la direction générale est pas disposée à avoir un très fort leadership sur la question, tant qu'elle ne mobilise pas l'équipe et sa gouvernance autour de la question, les choses vont juste pas avancer. C'est ce qui est arrivé dans notre organisation. Je faisais des propositions. Mais l'accueil était tiède : "Ah oui, c'est intéressant, peut-être, on verra tsé." Ou bien : "Ah non, pas maintenant, ça c'est trop risqué, ah non ci, ah non ça". Faque j'ai décidé de me retirer du dossier, parce que je me sentais impuissante. (Entrevue 26)

L'absence d'engagement clair de la direction apparaît non seulement comme un frein majeur à la transformation organisationnelle, mais aussi comme la cause potentielle d'une démobilitation des personnes qui portent cette volonté de changement.

Ce deuxième profil inclut aussi des organisations qui, bien qu'affichant une certaine diversité, tendent à confondre celle-ci avec l'inclusion. Les données suggèrent que la présence de personnes immigrantes et/ou racisées est souvent considérée comme une preuve suffisante d'un environnement inclusif, sans que des actions concrètes ou une remise en question des pratiques organisationnelles ne soient engagées. Comme l'explique un-e participant-e à la recherche :

On n'a pas de politique, de procédure, de règlement, rien de formel... On est quand même une équipe super diversifiée. C'est naturel pour nous d'aller vers la diversité. Les gens viennent automatiquement vers nous parce qu'on est vraiment ouvert à ça, ça fait partie de nos valeurs. (Entrevue 3)

Un-e autre un-e participant-e à la recherche exprime un raisonnement semblable :

Il n'y a pas de défis associés à la diversité dans notre organisation, donc je ne ressens pas le besoin comme gestionnaire de changer nos pratiques.

Sincèrement, étant moi-même d'origine ethnique différente, je n'ai jamais été victime de quoi que ce soit de désagréable. Je pense plutôt que c'est dans l'ADN de l'entreprise et je pense que ça va bien comme ça. Je n'ai pas cette sensation de vouloir changer les choses, étant donné que nous sommes déjà, je pense, inclusifs. Il y a pas d'effort, il y a pas un chiffre, on n'a pas un quota de gens de telle ou telle culture, on se rencontre pas pour parler de la diversité ou de l'inclusion... Dans le quotidien, ça va bien. L'inclusion, ça vient naturellement. Je te dirais que c'est une force au sein de notre organisation. (Entrevue 31)

Assimilée à la diversité factuelle, l'inclusion est alors invoquée comme un principe de référence, mais reste largement symbolique. Des initiatives peuvent donc viser à accroître la diversité, sans pour autant s'accompagner d'un réel travail de transformation ou d'un engagement structuré vers une culture véritablement inclusive.

Nos résultats montrent que dans les organisations correspondant à ce second profil type, le biais de valeur demeure présent, bien qu'il se manifeste de manière quelque peu distincte par rapport au premier profil. Si l'on reconnaît l'existence d'obstacles à l'inclusion ainsi que la nécessité d'améliorer la situation, une vision résolument optimiste du changement prévaut. En effet, on y postule que la volonté de transformation constitue le facteur déterminant, et que, par sa seule force, elle finira par se traduire progressivement en actions concrètes, menant ultimement à l'atteinte de l'état souhaité.

Expérimentation

Les organisations associées à ce troisième profil type ont franchi le pas en posant des actions concrètes en faveur d'une meilleure inclusion de la diversité. Ces organisations tendent cependant à avancer à tâtons et de façon plutôt informelle.

L'analyse des données montre tout d'abord que les motivations qui animent ces organisations sont diverses. Certaines relèvent de dynamiques intrinsèques : l'adhésion aux valeurs fondatrices de l'économie sociale, telles que la justice sociale et l'égalité, peut constituer un moteur puissant du changement. D'autres motivations sont plutôt extrinsèques, comme la nécessité de pallier une pénurie persistante de main-d'œuvre ou de répondre aux exigences des

bailleurs de fonds en matière d'EDI. Nos données montrent que ces motivations sont souvent imbriquées et que leur poids relatif peut évoluer selon les phases du développement organisationnel et les conjonctures économiques, sociales et politiques. Quoi qu'il en soit, les organisations correspondant à ce troisième profil type partagent une conviction commune : l'intention, à elle seule, ne suffit pas ; seul un engagement concret dans l'action témoigne d'une volonté réelle d'inclusion. Autrement dit, comme l'exprime clairement un-e participant-e à la recherche : « [...] en matière d'inclusion de la diversité, la volonté d'une organisation de faire mieux ne vaut pas grand-chose si elle n'est pas accompagnée par une capacité réelle de traiter ces enjeux-là à l'interne. » (Entrevue 15)

Nos résultats indiquent que les actions entreprises par les organisations correspondant à ce profil type présentent une grande diversité. La majorité d'entre elles tendent à privilégier la mise en œuvre de solutions concrètes visant à améliorer certaines de leurs pratiques de gestion des ressources humaines et/ou de gouvernance. Parmi ces initiatives, certaines visent à élargir les bassins de recrutement et à rendre plus attractifs les offres d'emploi et les appels à la participation au CA. D'autres s'attachent à instaurer des pratiques plus inclusives, notamment en ce qui concerne l'évaluation des candidatures ou l'accueil et l'intégration des nouvelles personnes. Par ailleurs, certaines organisations s'engagent à adopter une communication plus inclusive ou choisissent de concentrer leurs efforts sur la formation et le développement des connaissances relatives aux enjeux liés à l'inclusion de la diversité. En définitive, ces organisations partagent une volonté commune d'agir de manière tangible pour favoriser un environnement organisationnel plus inclusif.

Bien que leurs démarches varient, ces organisations partagent un engagement commun en faveur de la création d'un environnement propice au changement et à l'apprentissage. L'analyse des données révèle que ces organisations ont accepté d'amorcer une transformation sans disposer de réponses toutes faites aux nombreuses questions soulevées par l'évolution des pratiques et de la culture organisationnelle. On y observe une volonté marquée, notamment de la part de la direction, de sortir de sa zone de confort, de cultiver une plus grande tolérance à l'incertitude et de miser sur les apprentissages issus d'une exploration collective et active des enjeux liés à l'inclusion. Ce passage à l'action repose également sur une posture

qui valorise les savoirs expérientiels et reconnaît le droit à l'erreur comme levier d'apprentissage. Cette logique ne s'applique pas seulement à la structure et aux règles formelles qui régissent les différentes dimensions de l'organisation. En vue de donner corps à une culture organisationnelle plus inclusive, les organisations associées à ce troisième profil type cherchent aussi à s'outiller pour favoriser le développement d'apprentissages chez les individus qui la composent. La réflexion d'un-e participant-e apporte un éclairage sur ce type d'action :

Je pense que pour être à l'aise avec les enjeux de diversité, il faut vraiment se connaître soi-même. Faut vraiment ne pas prendre les choses trop personnelles, faut se remettre en question, faut être conscient qu'on a tous des biais, qu'on soit issu de la diversité ou pas. Il faut vraiment avoir un certain regard introspectif sur soi. Puis ça, ce n'est pas tout le monde qui a ces outils-là en général... En économie sociale, ça se prête mieux à ce type d'introspection. On a l'habitude de se remettre en question, les remises en question sont quotidiennes. Ça fait partie de la vie, de notre vie dans nos organisations. Sur les enjeux de diversité, on commence à peine à trouver les outils pour essayer de comprendre et de se comprendre. Moi aussi, ça me choque parfois de voir inconsciemment ma réaction face à certaines situations. Je suis comme "Ah ouais, je réagis comme ça". Mais pouvoir me le dire, pouvoir m'excuser quand je, je blesse quelqu'un ou quand j'agis mal auprès de quelqu'un sans répercussion majeure, ça me permet à moi de grandir et d'être mieux, non seulement vis-à-vis de la personne concernée, mais aussi dans mon organisation dans la collectivité. Le plus gros frein, c'est l'absence de conversation. En même temps, c'est pas évident parce que ces sujets-là suscitent de fortes réactions émotionnelles. Mais quand les gens se choquent, se fâchent ou bouillent intérieurement, c'est la fin de la conversation, de toute conversation. S'outiller pour avoir ces conversations, c'est incontournable. (Entrevue 15)

De façon complémentaire, ces organisations accordent une importance particulière à l'adhésion et à la mobilisation du plus grand nombre dans le cadre du processus de changement, tout en veillant à maintenir une orientation claire. Les données suggèrent cependant que le maintien de l'engagement sur le long terme constitue un défi, notamment en raison du délai souvent observé avant l'obtention de résultats tangibles. Les périodes de doute et de découragement qui en découlent ne semblent toutefois pas remettre

en question la légitimité du processus ; elles sont plutôt perçues comme des occasions pour les personnes en position de leadership de rassurer les parties prenantes et de réaffirmer le sens des actions entreprises. Dans cette perspective, le processus est considéré comme aussi significatif que les résultats escomptés, ce qui justifie une progression graduelle. Adhérant à ce que plusieurs participant·e·s à la recherche appellent « l'approche des petits pas », ces organisations se distinguent par une posture que l'on pourrait qualifier de pédagogique à l'égard des résistances exprimées par certaines parties prenantes, internes ou externes. Ces remises en question sont accueillies et prises en compte, sans pour autant constituer des freins à l'engagement dans la démarche de transformation. Ainsi, nos résultats montrent que ces organisations adoptent une approche patiente et réflexive du changement, misant sur la pédagogie et la cohérence pour maintenir le cap malgré les incertitudes.

Enfin, l'analyse des données indique que l'engagement se faisant à tâtons et les résultats tardant à se concrétiser, certains enjeux plus sensibles se posent avec une certaine acuité au sein de ces organisations. Valoriser la diversité sans tomber dans l'instrumentalisation constitue un enjeu particulièrement révélateur des tensions auxquelles ces organisations sont confrontées. Comment inclure les personnes issues de la diversité ethnoculturelle dans une démarche d'inclusion sans les instrumentaliser, sans présumer de leur intérêt et de leurs compétences, et sans leur imposer la charge mentale et émotionnelle associée ? En effet, comme le rappelle un·e participant·e à la recherche : « Ces personnes-là, il y a plein de choses qu'elles vivent et en plus elles doivent éduquer, sensibiliser... C'est une très grosse charge mentale, ça peut mener à de l'épuisement, de la démotivation et parfois à des départs. » (Groupe de discussion 11) Une question analogue se pose au sein de ces organisations : comment donner de la visibilité aux petites victoires en matière d'inclusion de la diversité sans donner l'impression de faire du tokénisme ou de la diversité de façade ? La réflexion d'un·e participant·e à la recherche illustre avec éloquence les défis que cela peut représenter pour une organisation correspondant à ce profil :

Dans un monde idéal on voudrait que ce désir d'inclusion et la représentativité viennent naturellement. Cependant le processus d'intégration est tellement chronophage, épuisant et pauvre en récompenses à court terme et en répercussions à long terme, qu'il faut peut-être être indulgent. On passe des mois à travailler sur des politiques

inclusives. Le public ne voit pas forcément ce travail. Une partie de nos efforts n'est pas visible. Lorsqu'une organisation recrute quelqu'un issu de la diversité, puis qu'ils prennent une photo de groupe de la diversité, est-ce qu'on va vraiment en vouloir à l'organisation pour dire que c'est de la diversité de façade ? Il est important que le monde voie que la diversité devient de plus en plus commune. Je pense qu'on a besoin de se récompenser. Est-ce que c'est surjoué ou réel ? Peu importe selon moi, c'est important de prendre en compte ce que les gens voient. Il faut que les gens voient ça et aient la volonté de copier ça. (Groupe de discussion 3)

Puisque les avancées en matière d'inclusion de la diversité sont encore limitées et fragiles, les organisations associées à ce troisième profil type sont aux prises avec des doutes, des insatisfactions et des malaises qui sont de nature à interroger, voire à déstabiliser, avec une intensité particulière.

En définitive, ce troisième profil regroupe des organisations qui sont engagées activement dans l'inclusion sur un mode d'expérimentation. Sans cadre formel établi, elles avancent de manière intuitive, misant sur l'apprentissage collectif et l'exploration continue. Nos résultats suggèrent que cette approche, bien que porteuse, présente aussi des limites, notamment face à des enjeux sensibles encore peu balisés et la recherche de solutions durables qui touchent l'ensemble des dimensions de l'organisation.

Consolidation

Le quatrième profil type regroupe des organisations qui cherchent à structurer le processus de changement afin d'assurer sa pérennité et d'accroître son impact.

Nos données révèlent d'abord que ces organisations accordent une importance primordiale à l'authenticité et à la profondeur des changements engagés. Cette exigence se traduit par la mise en place de mécanismes d'évaluation continue, tant de la mise en œuvre que des effets des différentes initiatives en matière d'inclusion. Animées par une forme de « courage de la vérité », elles valorisent fortement l'expression libre, sécuritaire et plurielle des points de vue concernant les transformations en cours. Comme l'explique un·e participant·e à la recherche :

Si on veut corriger les problèmes existant au sein de l'organisation, il faut arriver à amener les gens à parler et à s'exprimer avec confiance sur les difficultés qu'ils rencontrent. Parfois, on peut avoir tendance à se dire : "Tiens, on a nos procédures en place, on a la diversité en place, on a ceci, on a cela, alors tout roule comme prévu." Mais si on n'a pas aussi le retour d'expérience des personnes qui vivent des enjeux, on a une lecture biaisée de la réalité, puis on ne peut pas s'améliorer. Parce que ça peut arriver qu'une personne n'est pas bien, mais qu'elle n'ose pas le dire, ou qu'il y a quelque chose qui l'offense, puis qu'elle n'ose pas le dire. (Entrevue 31)

L'identification lucide des forces et des limites organisationnelles constitue un pilier de leur démarche. Les propos recueillis révèlent à la fois une conscience approfondie des enjeux liés à la confidentialité dans la collecte de données et une attitude proactive visant à élaborer des solutions adaptées. Par ailleurs, les discours associés à ces organisations mettent en avant les motivations intrinsèques qui sous-tendent leurs actions, estimant essentiel que celles-ci soient guidées par des convictions profondes plutôt que par des impératifs externes. On note ainsi une insistance sur la nécessité d'agir pour les bonnes raisons, de manière à assurer une réelle cohérence avec les valeurs fondatrices de l'économie sociale. En définitive, l'engagement de ces organisations dans un processus de changement est fondé sur la transparence, la réflexivité et l'alignement avec leurs principes fondamentaux.

Les discours associés à ce profil type révèlent également une préoccupation marquée à l'égard des risques d'instrumentalisation de la diversité, ainsi qu'une crainte que l'engagement en faveur de l'inclusion ne soit qu'une tendance passagère. C'est ce qu'exprime un-e participant-e à la recherche :

C'est vrai que dans le milieu de l'économie sociale, c'est terrible : en bas de 5 % des gens issus de la diversité dans les CA. Il faut que ça fasse partie de l'ADN de l'organisation. Il faut que ça vienne de la direction et d'une vraie volonté. Il ne faut pas que ça devienne une mode. Il faut le faire parce que ça rentre dans l'ADN et que ça favorise les chances pour tout le monde. J'ai un peu peur de ça... (Groupe de discussion 6)

Leur volonté d'assurer la pérennité des changements engagés constitue un enjeu central, les incitant à structurer leurs actions de manière à ce qu'elles

s'inscrivent durablement dans l'ensemble des dimensions organisationnelles. Dans cette optique, les initiatives ponctuelles tendent à s'intégrer dans une démarche concertée et transversale, visant à renforcer la cohérence et l'impact des actions menées. Cela se traduit notamment par l'intégration de critères d'EDI dans des processus organisationnels existants, par exemple dans le choix des fournisseurs ou des partenaires, ainsi que par des efforts de formalisation destinés à réduire la dépendance à l'égard des qualités personnelles des leaders ayant initialement porté le changement. Ces efforts se concrétisent notamment par l'élaboration ou la révision de politiques internes, la refonte de certains règlements généraux ainsi que la mise à jour des énoncés de mission et de vision. Nos résultats montrent que ces efforts sont guidés par une visée de consolidation des acquis et d'ancrage dans des mécanismes organisationnels durables. Ainsi, ces organisations cherchent à dépasser les élans individuels pour instaurer une culture inclusive structurée, capable de résister aux aléas et de s'inscrire dans la durée.

Ce profil regroupe des organisations qui cherchent à structurer leur démarche inclusive afin d'en assurer la pérennité et l'impact. Loin des actions ponctuelles, elles visent une transformation en profondeur, ancrée dans des mécanismes organisationnels solides. Nos données indiquent que l'authenticité du changement est au cœur de leur approche, tout comme la volonté de dépasser les initiatives individuelles pour instaurer une culture inclusive partagée. Dans cette optique, la mise en place d'outils de suivi et d'évaluation devient essentielle, non seulement pour mesurer les progrès réalisés, mais aussi pour ajuster les actions dans une logique d'amélioration continue.



4. CONCLUSION

La recherche dont ce rapport a fait état s'inscrit dans un contexte où la mise en œuvre de pratiques inclusives demeure un défi complexe dans de nombreux milieux professionnels. Si les résistances au changement, les contraintes organisationnelles et le déficit d'expertise observés dans plusieurs secteurs ne sont pas propres à l'économie sociale, les résultats montrent que les caractéristiques spécifiques de ce mouvement confèrent à ces enjeux des formes particulières qui façonnent les processus d'exclusion et d'inclusion. Or, ces dynamiques demeurent encore peu documentées, limitant la portée des approches génériques souvent mobilisées. C'est dans cette perspective que la recherche a été menée, en réponse à un besoin exprimé par le CSMO-ÉSAC et le Chantier de l'économie sociale, avec pour objectif général de développer des connaissances ciblées et des outils adaptés pour soutenir l'inclusion de la diversité ethnoculturelle au sein du mouvement de l'économie sociale au Québec. En s'associant à l'IRIPII, ces organisations ont privilégié une démarche collaborative fondée sur la coconstruction de connaissances et de solutions étroitement arrimées aux réalités organisationnelles de l'économie sociale québécoise, de manière à renforcer la capacité d'agir du mouvement et à accroître l'impact des actions déjà engagées sur le terrain.

La recherche a d'abord permis de dégager un ensemble d'obstacles à l'inclusion des personnes immigrantes et/ou racisées au sein du mouvement de l'économie sociale. Ceux-ci concernent notamment la faible connaissance et l'attractivité limitée des opportunités, la persistance de biais dans les pratiques de recrutement, l'absence de cadres structurés pour l'accueil et l'intégration, ainsi que les inégalités d'accès aux postes stratégiques. Les résultats montrent que ces obstacles ne relèvent pas de dynamiques propres et isolées, mais qu'ils s'inscrivent dans des logiques plus larges du marché du travail, tout en se manifestant selon des modalités spécifiques liées aux caractéristiques des organisations collectives. La recherche a aussi mis en lumière un frein plus spécifique au secteur de l'économie sociale : le biais de valeurs. Ce biais repose sur l'idée selon laquelle l'inclusion serait inscrite dans l'ADN même des organisations, du fait de leurs principes et de leurs valeurs fondatrices. Les résultats

montrent que cette représentation est très répandue et qu'elle tend à invisibiliser les inégalités persistantes et à freiner la reconnaissance de la nécessité d'actions intentionnelles et structurantes, renforçant par le fait même l'ensemble des autres obstacles observés. Ces constats éclairent le portrait dressé dans le rapport, marqué à la fois par une diversification croissante des équipes de travail, un déficit persistant de représentation dans les postes stratégiques et une mobilisation réelle, mais inégale, en faveur de l'inclusion.

La recherche a également mis en évidence une forte hétérogénéité des situations au sein du mouvement de l'économie sociale : les organisations ne se situent pas toutes au même niveau de sensibilisation, d'engagement et de mise en œuvre en matière d'inclusion. Pour rendre compte de cette diversité de postures organisationnelles, ainsi que des besoins et des défis qui y sont associés, la recherche a dégagé quatre profils organisationnels : indifférence, intention, expérimentation et consolidation. Le profil d'indifférence renvoie à des organisations pour lesquelles la situation d'absence relative de diversité n'est pas perçue comme problématique. Le profil d'intention correspond à des organisations où la volonté d'améliorer l'inclusion est bien présente, mais ne se traduit pas encore par des actions concrètes. Le profil d'expérimentation regroupe des organisations engagées dans des initiatives d'inclusion, souvent ponctuelles ou en cours de structuration, tandis que le profil de consolidation se caractérise par une intégration plus systématique de l'inclusion dans les pratiques, les processus et les instances de gouvernance. Au-delà de sa portée descriptive, cette typologie constitue une grille de lecture stratégique permettant aux organisations de se situer, d'identifier des leviers d'action adaptés à leur contexte et d'envisager des trajectoires d'évolution réalistes vers des pratiques plus structurantes et durables en matière d'inclusion.

L'une des particularités de cette recherche réside dans sa portée résolument pratique, qui s'est traduite par la cocréation d'outils concrets destinés à soutenir l'action des organisations d'économie sociale. Inscrit dans une démarche itérative et collaborative, leur développement s'est appuyé sur les résultats

empiriques et sur la rétroaction des parties prenantes, permettant de concevoir des dispositifs adaptés aux réalités du secteur. L'intégration de contenus EDI à la Boîte à outils du CSMO-ÉSAC, la création de mises en situation contextualisées et le développement du parcours de formation « L'EDI par et pour l'ÉSAC » constituent autant de leviers pour favoriser le transfert de connaissances et soutenir l'implantation de pratiques inclusives au sein de l'écosystème de l'économie sociale.

Au-delà des objectifs initiaux, la recherche a fait émerger un enjeu central qui appelle des études approfondies : la faible présence et la difficulté de maintien des entrepreneur·e·s collectifs issus de la diversité ethnoculturelle au sein de l'écosystème de l'économie sociale. Si l'intérêt pour ce modèle est manifeste, des obstacles structurels – notamment en matière d'accès aux ressources, aux réseaux et aux dispositifs d'accompagnement – freinent la concrétisation et la pérennisation des projets. Ces constats mettent en évidence la nécessité de mener des recherches ciblées afin de mieux comprendre ces dynamiques et d'éclairer l'adaptation des stratégies d'appui, dans une perspective de renforcement de l'équité au sein de l'écosystème.

Enfin, cette recherche comporte une limite importante liée à son cadrage, centré sur la diversité ethnoculturelle. Les résultats soulignent la pertinence d'élargir

l'analyse à d'autres formes de diversité – notamment le handicap, la diversité sexuelle et de genre ou les réalités autochtones – afin de mieux appréhender la complexité des enjeux d'inclusion au sein du mouvement de l'économie sociale. Des travaux complémentaires seraient ainsi nécessaires pour approfondir la compréhension des dynamiques intersectionnelles et soutenir l'élaboration de stratégies inclusives davantage sensibles à la pluralité des parcours et des contextes.

En somme, cette recherche constitue une étape structurante pour renforcer la capacité du mouvement de l'économie sociale à répondre aux enjeux contemporains d'inclusion des diversités. En articulant production de connaissances, développement d'outils et démarche participative, elle offre des assises solides tant pour l'action que pour la poursuite de travaux de recherche. Dans un contexte où l'économie sociale cherche à réaffirmer son rôle comme force d'innovation au Québec, les résultats présentés dégagent des leviers stratégiques pour traduire les principes de justice sociale et d'équité en pratiques organisationnelles concrètes, et ainsi consolider la contribution du mouvement à la transformation de la société québécoise.



BIBLIOGRAPHIE

- Action Travail des Femmes. (2023). *Rapport d'activités 2023-2024 – Ouvrons toutes ensemble les portes du marché du travail*. Montréal: Action Travail des Femmes. <https://atfquebec.ca/wp-content/uploads/2024/07/ATF-rapport-2023-2024.pdf>.
- Agbon, S., & Ouedraogo, A. (2024). Obstacles structurels à l'inclusion professionnelle des immigrants. *Revue internationale de gestion interculturelle*, 15(2), 45-63.
- Ahmed, S. (2012). *On being included: Racism and diversity in institutional life*. Durham: Duke University Press.
- Ark, C., & Smyrl, M. (2017). Innovation ouverte et « Living labs » : production et traduction d'un modèle européen. *Revue française d'administration publique*, 161(1), 89-102.
- Arnould, M. (2021). Construction d'un cadre de référence méthodologique pour piloter des Living Labs forestiers (Thèse, Université de Lorraine). HAL. <https://hal.univ-lorraine.fr/tel-03703590>.
- Arsenault, S. (2012). Être, rester ou quitter. La place des immigrants dans l'économie sociale à Québec. *Le sociographe*, 5 : 235-259.
- Arsenault, S., Martins Borges, L., Prévost, C., Beaudoin Julien, A.-A., & Lacoste, R. (2020). Interactions et trajectoires d'insertion des immigrants dans les régions du Québec. *Alterstice*, 9(1), 13-18.
- Baker, A., Larcker, D. F., McClure, C., Saraph, D., & Watts, E. M. (2024). Diversity washing. *Journal of Accounting Research*, 62(5), 1661-1709.
- Barzi, R. (2011). PME et agilité organisationnelle : étude exploratoire. *Innovations*, 35(2), 29-45.
- Bélanger, L., & Tremblay, D.-G. (2019). La gestion de la diversité dans les PME québécoises : entre contraintes et opportunités. *Revue internationale PME*, 32(3), 45-68.
- Benchallal, S. (2025). Le déploiement des plans d'action EDI dans les organisations canadiennes (Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Rimouski). https://semaphore.uqar.ca/id/eprint/3322/1/Samira_Benchallal_avril2025.pdf.
- Benoit, A., & Chesnay, C. (2023). *Leadership inclusif : pratiques et enjeux dans les organisations contemporaines*. Montréal: PUQ.
- Berger-Douce, S., Carrier, C., & Tremblay, M. (2023). *Entrepreneuriat responsable et PME : pratiques et perspectives*. Paris: EMS Éditions.
- Binhas, L. (2018). *Les Repères en économie sociale et en action communautaire : Panorama du secteur et de sa main-d'œuvre* (Édition 2018). Montréal: Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire (CSMO-ÉSAC).
- Binhas, L. (2022). *Les Repères en économie sociale et en action communautaire : Panorama du secteur et de sa main-d'œuvre* (Édition 2022). Montréal: CSMO-ÉSAC.
- Blain, M.-J., Trosseille, N., Al-Yahya, N., Bonin, M.-H., Guissé, S., Kébé, M., Laberge, M., & Marsais, J. (2018). *Portrait de l'intégration professionnelle des personnes immigrantes au Québec : expériences et points de vue croisés sur les obstacles systémiques, les éléments facilitants et les ressources*. Montréal: INRS et CCPI. https://espace.inrs.ca/id/eprint/7963/1/Portrait_integration_professionnelle_immigrants_Quebec.pdf.

Boler, M., & Zembylas, M. (2003). *Discomforting truths: The emotional terrain of understanding difference*. Dans P. P. Trifonas (dir.), *Pedagogies of Difference* (pp. 107-130). New York/London: Routledge.

Boudarbat, B. (2011). Origine et sources de la surqualification dans la région métropolitaine de Montréal. Montréal: CIRANO. <https://www.cirano.qc.ca/files/publications/2013RP-08.pdf>.

Boudarbat, B., & Adom, I. M. (2023). Les minorités visibles nées au Canada: L'angle mort des politiques d'intégration au marché du travail. Montréal: CIRANO. <https://www.cirano.qc.ca/files/publications/2023RP-01.pdf>.

Boudarbat, B., & Connolly, M. (2022). L'immigration et le marché du travail au Québec: Entre les besoins de court terme et une vraie intégration en emploi. Dans B. Dostie & C. Haack (dir.), *Le Québec économique 10: Compétences et transformation du marché du travail* (chap. 19, p. 415-428). Montréal: CIRANO.

Boudarbat, B., & Montmarquette, C. (2018). Origine et sources de la surqualification dans la région métropolitaine de Montréal. Montréal: CIRANO. <https://cirano.qc.ca/files/publications/2013RP-08.pdf>.

Brière, S., Pulido, B., Beguerie-Goddaert, C., & Stockless, A. (2024). Enjeux et défis liés aux démarches d'inclusion: que peut nous apprendre l'expérience du milieu universitaire au Canada? *Canadian Journal of Higher Education*, 55(1), 85-104.

Bruna, M. G., & Chauvet, V. (2013). La diversité comme levier stratégique: enjeux et perspectives. *Revue française de gestion*, 39(234), 13-29.

Caïdor, P. (2024). Déplier la « résistance » aux initiatives ÉDI dans les établissements de l'enseignement supérieur: une perspective communicationnelle. *Relais*, n°10 (Actes de colloque). <https://oresquebec.ca/wp-content/uploads/2024/08/Deplier-la-resistance-aux-initiatives-edi.pdf>.

Calderon-Moya, M.-J., Fortin, S., & Alvarez, F. (2020). Être médecin et immigrant au Québec: une identité professionnelle malmenée. *Revue européenne des migrations internationales*, 30(3-4), 139-162.

Chamberland, V., & Dumais, L. (2011). L'économie sociale et les personnes immigrantes au Québec: opportunité, effet de parcours ou dernier recours? Montréal: Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale (RQRP-ÉS) et Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales (LAREPPS).

Chanlat, J.F. (2022). *La diversité dans les milieux de travail. Un regard socio-anthropologique comparé*. Québec: PUL.

Chevrier, M., & Lacroix, S. (2024). Francisation et intégration professionnelle: enjeux et pratiques au Québec. Montréal, QC: Institut de coopération pour l'éducation des adultes (ICEA). <https://icea.qc.ca/publications/que-se-passe-t-il-avec-la-francisation-au-quebec>.

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. (2012). Discrimination systémique et intersectionnalité: la déqualification des immigrantes à Montréal. *Canadian Journal of Women and the Law/Revue Femmes et Droit*, 24(1), 82-113.

Chicha, M.-T., & Charest, É. (2008). L'intégration des immigrés sur le marché du travail à Montréal: politiques et enjeux. *Choix IRPP*, 14(2), 1-28. <https://irpp.org/wp-content/uploads/assets/Uploads/vol14no2.pdf>.

Cléty, H., Van Comperol, H., Mortreux, C., & Soyey, S. (2024). Le Living lab, une démarche d'innovation au service de la qualité de vie et des conditions de travail? *Relations industrielles / Industrial Relations*, 79(3-4).

Concertation Montréal. (2022). Enquête sur les profils d'administratrices et d'administrateurs recherchés par les OBNL. Montréal: Concertation Montréal. <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/4541711?docref=vFsqY4d28TXdEn31lo0UKQ>.

Conseil interprofessionnel du Québec (CIQ). (2006). Principes en matière de reconnaissance d'une équivalence de diplôme et de formation acquis hors du Québec. Québec: CIQ. <https://www.mifi.gouv.qc.ca/publications/fr/dossiers/documentPrincipes.pdf>.

Corbin, J. & Strauss, A. (2014). *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Californie: Sage Publications.

Cornelissen, L., & Turcotte, M. (2020). Persistent overqualification among immigrants and non-immigrants. Insights on Canadian Society. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/75-006-x/2020001/article/00004-eng.htm>.

Côté, J.-G. (2018). La reconnaissance des diplômes obtenus à l'étranger: l'une des clés de l'intégration des immigrants au Québec. Montréal: Institut du Québec. <https://institutduquebec.ca/content/publications/la-reconnaissance-des-diplomes-obtenus-a-letranger-lune-des-cles-de-lintegration-des-immigrants-au-quebec/201803-idq-reconnaissancediplomes.pdf>.

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

Cutri, R. M., & Whiting, E. F. (2015). The emotional work of discomfort and vulnerability in multicultural teacher education. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 21(8), 1010-1025.

D'Amours, M. (2007). *L'économie sociale au Québec: cadre théorique, histoire, réalités et défis*. Montréal: Éditions Saint-Martin.

Demazière, D. & Dubar, C. (1997). *Analyser les entretiens biographiques. L'exemple de récits d'insertion*. Paris: Nathan.

Dioh, M.-L. (2015). L'immigrant au cœur de son intégration socioprofessionnelle: Étude de cas des immigrants qualifiés en technologies de l'information (TI) à Québec (Thèse de doctorat, Université Laval). https://irec.quebec/ressources/repertoire/memoires-theses/MarieLAure_Dioh.pdf.

Dubé, P., Sarrailh, J., Billebaud, C., Grillet, C., Zingraff, V. & Kostecki, I. (2014). *Livre Blanc des Living Labs*. Montréal: UMVELT.

Duhamel, J. Santamaria, N., Zaidman, A.M. (2019). Analyse des services de soutien à l'intégration socioprofessionnelle des personnes immigrantes dans la région métropolitaine de recensement de Montréal: propositions d'innovation dans une perspective comparative avec d'autres provinces canadiennes. Montréal, Institut de recherche sur l'intégration professionnelle des immigrants, pour le Conseil Emploi Métropole. https://www.emploi-metropole.org/fileadmin/fichiers_emploiMetropole/Publications/CEM_Analyse-services-soutien-personnes-immigrantes.pdf.

Duhamel, J., Lanthier, A., Migeon, A.-C. & Plouffe, P. (2022). Accompagner les personnes immigrantes dans les premières étapes du parcours entrepreneurial au Québec. Guide de pratique pour les conseiller·e·s en emploi du milieu communautaire. Montréal: Institut de recherche sur l'intégration professionnelle des immigrants. https://iripi.ca/public/uploads/2024/03/J_Guide_Accompagnement-entrepreneuriat.pdf.

Dumais, L., & Chamberland, V. (2008). Étude exploratoire sur l'économie sociale et les communautés culturelles: Quelle est la vision et quelles sont les caractéristiques du développement social et économique portées par les communautés culturelles de Côte-des-Neiges? Montréal: Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale (RQRP-ÉS) et Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales (LAREPPS).

Gagné, N., Savard, I., & Martel, A. (2022). Développement des compétences interculturelles dans les secteurs publics : l'importance de l'analyse pour guider la conception de formations. *Revue des sciences de l'éducation*, 48(2).

Garakani, T., Nzobonimpa, S., & Mbengue-Reiver, M.-A. (2023). In pursuit of inclusion: Studying the impact of EDI policies in the workplace and exploring the challenges of measurement. *Revue Gouvernance*, 20(2), 1-28.

Gélinas-Proulx, A., Parrado Mora, E. J., & Desautels, M. (2020). Interactions et compétence interculturelle communicationnelle à l'UQO : enjeux et expériences en contexte québécois. *Alterstice*, 9(2), 21-33.

Gueye, B. (2024). Les femmes aux postes de cadres intermédiaires et supérieurs. *Rapports économiques et sociaux*, vol. 4, n° 10. Ottawa : Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/36-28-0001/2024010/article/00005-fra.htm>.

Guillaume, A. (2023). Analyse des facteurs structurels affectant l'intégration des personnes immigrantes qualifiées appartenant à la minorité noire sur le marché du travail québécois (Thèse de doctorat, UQAM). Montréal : Université du Québec à Montréal. <https://archipel.uqam.ca/16893/1/D4417.pdf>.

Institut de la statistique du Québec (ISQ). (2023). Portrait statistique des minorités visibles au Québec. Québec, QC : ISQ. <https://statistique.quebec.ca/fr/document/portrait-statistique-des-minorites-visibles-au-quebec>.

Institut de la statistique du Québec (ISQ). (2024). Portrait statistique de la diversité au Québec. Québec : ISQ. <https://statistique.quebec.ca/fr/document/portrait-statistique-de-la-diversite-au-quebec>.

Institut de la statistique du Québec (ISQ). (2025a). Indicateurs démographiques du Québec. Québec : ISQ. <https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/perspectives-demographiques-quebec-et-regions-edition-2025.pdf>.

Institut de la statistique du Québec (ISQ). (2025b). Portrait statistique des femmes immigrantes au Québec. Québec : ISQ. <https://statistique.quebec.ca/fr/communiquer/portrait-statistique-des-femmes-immigrantes-au-quebec>.

Institut du Québec (IDQ). (2024). Immigration et emploi : contribution des personnes immigrantes à la croissance économique. Montréal : Institut du Québec. <https://institutduquebec.ca/content/publications/note-de-l-emploi-decembre-2024/idq-note-de-l-emploi-decembre-2024.pdf>.

Issa, A. (2024). Economic assimilation of immigrants in Quebec (Mémoire de maîtrise, Concordia University). Montréal : Concordia University. https://spectrum.library.concordia.ca/id/eprint/994023/7/Issa_MA_F2024.pdf.

Johnson, J.-M., & Saba, T. (2024). La réussite professionnelle des femmes immigrantes noires au Québec : obstacles ignorés et inégalités persistantes. *Diversité urbaine*, 21(3), 32-65.

Kilolo Malambwe, J.-M. (2017). Les immigrants du Québec : participation au marché du travail et qualité de l'emploi. *Canadian Ethnic Studies*, 49(2), 33-52.

Lachegar, M., & Lemieux, N. (2024). Le changement diversité comme réalité organisationnelle au Québec : étude exploratoire sur les déclencheurs et les particularités. *Humain et Organisation*, 8(1), 32-49.

Lacroix, J., Gagnon, A., & Lortie, V. (2017). À l'intersection du genre et de l'origine nationale : quels sont les parcours professionnels des immigrants sélectionnés au Québec ? *Population*, 72(3), 435-462.

Lazreg, N., Taher, S., Admo, N., & Vuoristo, K. (2022). Parcours d'intégration professionnelle de femmes immigrantes au Québec : une analyse intersectionnelle. Montréal : Institut de recherche sur l'immigration et sur les pratiques interculturelles et inclusives (IRIPII). https://iripi.ca/public/uploads/2024/02/N_IRIPII_RapportFemmesImmigrante-1.pdf.

Lefebvre, J. (2016). Les conséquences salariales de la surqualification chez les diplômés postsecondaires d'origine immigrée dans la RMR de Montréal (Mémoire de maîtrise, INRS). Montréal: Institut national de la recherche scientifique. <https://espace.inrs.ca/id/eprint/5041/1/Lefebvre-J-M-Septembre2016.pdf>.

Longpré, T. (2025). Défis et perspectives de la francisation des adultes au Québec. *Recherches sociographiques*, 66(1), 171-184.

Longpré-Verret, L.-M., & Richards, E. (2021). La diversité au sein des postes d'administrateurs et de dirigeants : estimations exploratoires de la famille, du travail et du revenu. Ottawa: Statistique Canada. https://publications.gc.ca/collections/collection_2021/statcan/11f0019m/11f0019m2021005-fra.pdf.

Lorbiecki, A., & Jack, G. (2000). Critical turns in the evolution of diversity management. *British Journal of Management*, 11(3), S17-S31.

Marchand, C., & Marchand, R. (2022). Indice entrepreneurial québécois – économie sociale. Montréal: Réseau Mentorat. https://famillesenaffaires.hec.ca/wp-content/uploads/2025/10/IEQ22_vFINAL.pdf.

Méthé, M.-H. (2008). *Oser la solidarité! L'innovation sociale au cœur de l'économie*. Québec: Fides.

Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration (MIFI). (2019-2020). *Portrait statistique de l'immigration au Québec*. Gouvernement du Québec. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/immigration/publications/fr/recherches-statistiques/FICHE_syn_an2019.pdf.

Muller, L., Moya, C., Carmago, M., & Gouttes, S. (2020). Innovation et agilité : identification de stratégies de déploiement pour le développement des PME. *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 26(2), 37-52.

Neamtan, N. (2019). *Trente ans d'économie sociale au Québec: Un mouvement en chantier*. Québec: Fides.

Ngami, J. A. (2023). Exploring the Labor Market Integration of Skilled African Immigrants in Quebec (Canada). Dans R. Baikady et al. (dir.), *The Palgrave Handbook of Global Social Problems* (p. 1-23). Springer.

Pierre, M., & Bosset, P. (2021). Racisme et discrimination systémiques dans le Québec contemporain. *Nouvelles pratiques sociales*, 31(2), 23-37.

Pizarro Milian, R., & Wijesingha, R. (2023). Why do EDI policies fail? An inhabited institutions perspective. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 42(3), 449-464.

Poupart, J. (1997). L'entretien de type qualitatif : considérations épistémologiques, théoriques et méthodologiques. Dans J. Poupart, J.-P. Deslauriers, L.-H. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer et A. Pires (dir.). *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques* (p. 173-209). Montréal et Paris: Gaëtan Morin éditeur.

Preston, V., Chua, J., Phan, M., Park, S., Kelly, P., & Lemoine, M. (2023). Perceptions de discrimination et impacts sur les revenus des immigrants. *Canadian Ethnic Studies*, 55(1), 89-112.

Québec. (2020). Plan d'action gouvernemental en économie sociale 2020-2025. Gouvernement du Québec. <https://www.quebec.ca/gouvernement/ministeres-organismes/economie/publications/evaluations-interventions-normees/plan-daction-gouvernemental-en-economie-sociale-2020-2025-pages-2024-evaluation>.

Rhéaume, J. (1982). La recherche-action : un nouveau mode de savoir. *Sociologie et sociétés*, 14(1) : 43-51.

Saba, T. (2019). Gestion de la diversité, de l'équité et de l'inclusion : remettre les pendules à l'heure. *Revue RH*, 22(3), 18-27. <https://carrefourrh.org/ressources/revue-rh/volume-22-no-3/gestion-diversite-equite-inclusion-gedi>.

- Sachet, E., Mertz, O., Vanegas, M., et al. (2023). Codesigning sustainable land uses: Framing participatory methods for research and development projects. *Agroecology and Sustainable Food Systems*, 47(3), 413-440.
- Saint-Michel, S. (2021). *Pratiques de leadership inclusif : vers une gouvernance équitable*. Québec : Presses de l'Université Laval.
- Salamanca Cardona, M. (2018). Les agences de placement à Montréal et le travail immigrant : une composante du racisme systémique au Québec ? *Sociologie et sociétés*, 50(2), 49-76.
- Scaillerez, A., Joncoux, S., & Guimont, D. (2022). Les living labs : une approche facilitant les innovations sociales, le développement des territoires et des communautés. *Interventions économiques*, 68.
- Séguin, M., Morin, L., & Arcand, S. (2024). Pratiques EDI et transformations organisationnelles en économie sociale et action communautaire : le rôle d'une méta-organisation en contexte québécois. *Ad machina*, (8), 131-156.
- Statistique Canada. (2021). Diversité au sein des conseils d'administration d'organismes de bienfaisance et sans but lucratif : coup d'œil sur le secteur sans but lucratif au Canada. Le Quotidien, 11 février 2021. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/210211/dq210211a-fra.htm>.
- Statistique Canada. (2024). Égalité et diversité – Entrepreneuriat : proportion d'entreprises détenues par des personnes immigrantes et des minorités visibles au Québec (4^e trimestre 2024). Ottawa : Statistique Canada. <https://statistique.quebec.ca/vitrine/developpement-durable/strategie-2023-2028/participation-de-tous/entrepreneuriat>.
- Tamtik, M., & Guenter, M. (2020). Policy analysis of equity, diversity and inclusion strategies in Canadian universities – How far have we come? *Canadian Journal of Higher Education*, 50(1), 26-46.
- Thomas, K. M., & Plaut, V. C. (2008). The many faces of diversity resistance in the workplace. Dans K. M. Thomas (dir.), *Diversity resistance in organizations* (p. 1-24). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Van Trier, W.E. (1980). La recherche-action. *Déviance et société*, 4(2) : 179-193.
- Voilmy, D. (2016). Les living labs et la conception participative : l'exemple d'ActivAgeing. *Retraite et société*, 75(3), 125-136.
- Westerlund, M. & Leminen, S. (2011). Managing the Challenges of Becoming an Open Innovation Company: Experiences from Living Labs. *Technology Innovation Management Review*, 1(1): 19-25.
- Zembylas, M. (2010). The affective dimension of social justice education. *Educational Theory*, 60(1), 71-90.

Crédit photos (Pexels.com) :

Couverture : Mart Production. Page 11 : Olly. Page 12 : Michael Obstoj
Page 16 : Mart Production. Page 29 : Yan Krukov. Page 30 : Mikhail Nilov.
Page 38 : Mizuno Kozuki. Page 40 : Fauxels.



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



Collège de Maisonneuve

6220, rue Sherbrooke Est
Montréal (Québec) H1N 1C1
iripii@cmaisonneuve.qc.ca

iripi.ca