

ARUC

INNOVATIONS
TRAVAIL
EMPLOI

Perspectives mondiales
sur les politiques d'insertion
en emploi des immigrants
et création du modèle
«Gestion de la diversité dans
les PME»

ANA DALIA HUESCA DEHESA

CAHIER DE TRANSFERT
CT-2007-003



UNIVERSITÉ
LAVAL

Alliance de recherche
universités-communautés
Innovations, travail et emploi

**Perspectives mondiales sur les politiques d'insertion
en emploi des immigrants et création du modèle
« Gestion de la diversité dans les PME »**

ANA DALIA HUESCA DEHESA

Sous la direction de **LISE CHRETIEN (UL)**

JAMES D. THWAITES (ARUC)

et

JOHANNE CÔTÉ-GALARNEAU (SCRI)

Cahier de transfert
CT-2007-003

Avril 2007

Cette étude a été réalisée sous forme d'« Intervention professionnelle en milieu de travail (IPMT) » dans l'axe 3 de l'ARUC sur « la gestion des savoirs et de la formation ». Elle a été réalisée au Service-conseil en relations interculturelles (SCRI) et subventionnée par l'ARUC.

Cahiers de l'Alliance de recherche universités-communautés (ARUC)
Collection Cahier de transfert – CT-2007-003

Perspectives mondiales sur les politiques d'insertion en emploi des immigrants et création du modèle « Gestion de la diversité dans les PME »

Ana Dalia Huesca Dehesa

ISBN 978-2-9809826-5-1

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2007

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives Canada, 2007

Présentation de l'ARUC-*Innovations, travail et emploi*

La mondialisation, le progrès soutenu et constant des nouvelles technologies et le développement de l'économie du savoir représentent autant de facteurs qui obligent les organisations, quelles qu'elles soient, à innover dans leurs pratiques de travail et de gestion. La réussite de ces innovations exige toutefois de pouvoir compter sur une main-d'œuvre en santé, qualifiée et flexible, bénéficiant d'une sécurité d'emploi et de revenu. Telle est la préoccupation centrale de l'ARUC-*Innovations, travail et emploi*.

Cette alliance de recherche, mise en œuvre par le Département des relations industrielles de l'Université Laval, réunit, pour une période de cinq ans (2005-2010), les principaux chercheurs et acteurs du monde du travail et de l'emploi au Québec. Elle s'appuie d'une part sur une équipe de recherche multidisciplinaire composée de plus de trente chercheurs provenant majoritairement du Département des relations industrielles de l'Université Laval, de même que de l'Université de Montréal, de l'Université du Québec à Montréal, de l'Université du Québec en Outaouais et de l'IRSST. Elle fait d'autre part appel à un vaste réseau de partenaires appartenant autant aux milieux patronaux, syndicaux et gouvernementaux qu'au monde communautaire.

Une approche novatrice en recherche misant sur le partenariat

Une alliance de recherche, telle que l'ARUC-*Innovations, travail et emploi*, constitue une façon novatrice d'aborder l'activité de recherche en associant, à titre de partenaires, une multitude d'organisations (privées, publiques, associatives et communautaires) à la définition des orientations, à la réalisation des activités de recherche ainsi qu'aux activités de diffusion des résultats. En effet, la réalisation des recherches dans le cadre d'une ARUC repose sur la collaboration continue et l'apprentissage mutuel entre des chercheurs et des partenaires de la communauté dans une approche de résolution de problèmes dans les organisations et d'enrichissement des connaissances sur le travail et l'emploi.

Ainsi, en plus des modes traditionnels de diffusion des connaissances, l'ARUC assure la publication de ses travaux dans ses propres collections et recourt à un site Internet dynamique, de même qu'à une cellule de veille stratégique, en vue d'assurer le partage de connaissances et d'expertises entre ses divers membres.

Un vaste programme de recherche

L'ARUC-*Innovations, travail et emploi* propose un vaste programme de recherche, élaboré conjointement avec les partenaires, favorisant la production de connaissances sur les innovations en milieux de travail et leurs conditions associées, soit la formation, la gestion des savoirs et les protections sociales, elles-mêmes objet d'innovations. Les innovations sociales dont il est question, sont de nouvelles approches, pratiques, procédures, règles ou dispositifs introduits en vue d'améliorer les performances, de résoudre un problème important pour les acteurs sociaux et/ou de régler un problème de déficit de coordination.

Les travaux de l'ARUC s'articulent autour de quatre grands axes de recherche, répondant aux enjeux actuels du monde du travail et de l'emploi.

Axe 1 : Innovations et conditions de réalisation du travail

Les travaux de l'axe 1 s'intéressent aux situations de travail en accordant une place importante aux processus qui leur donnent naissance ou qui les transforment. L'intensification du travail, corollaire des évolutions contemporaines du travail, apparaît en filigrane des travaux de cet axe. Les recherches de l'axe 1 portent notamment sur les liens entre différents problèmes de santé au travail et les déterminants bio-psycho-sociaux dont plusieurs relèvent de l'organisation du travail. Les chercheurs étudient également, en étroite collaboration avec les praticiens de la prévention, les interventions permettant d'améliorer les conditions de réalisation du travail. La mise en place de conditions de réalisation du travail qui permettent d'atteindre à la fois des objectifs de santé et d'efficacité amène les chercheurs à s'intéresser aux maîtres d'œuvre qui définissent les situations de travail (ingénieurs, architectes et gestionnaires de services). La plupart des études se déroulent sur le terrain et mettent directement à contribution les acteurs des milieux de travail. Enfin, certaines recherches s'intéressent aux politiques publiques en matière de santé au travail en réalisant des études comparatives.

Axe 2 : Innovations dans l'organisation et les relations du travail

Les recherches de l'axe 2 portent sur les innovations relatives à l'organisation et aux relations de travail ainsi que sur les nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines. Elles se préoccupent également de l'impact de ces innovations sur les performances économiques et sociales. Elles sont regroupées en chantiers sectoriels : (1) le secteur public, (2) le secteur parapublic et (3) le secteur privé. Elles se déroulent enfin dans un chantier transversal traitant de (4) l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre, un problème éminemment important dans le contexte actuel de pénurie de main-d'œuvre.

Axe 3 : Gestion des savoirs et de la formation

Le champ d'études définit dans l'axe 3, soit la gestion des savoirs et de la formation, correspond à l'ensemble des mécanismes de régulation des savoirs et de la formation mis en place par les acteurs sociaux (individus, entreprises, État) et ayant trait aussi bien à la production et à l'acquisition des savoirs qu'à leur utilisation et à leur reconnaissance. Les chercheurs de ce troisième axe de recherche se donnent donc comme objectif d'analyser les innovations dans la gestion des savoirs et de la formation, en cherchant à mettre en lumière celles permettant de mieux résoudre les problèmes de qualification et de formation vécus actuellement par les salariés et les entreprises québécoises. Pour ce faire, les travaux s'articulent autour de deux chantiers distincts, à savoir : (1) la diversification des mains-d'œuvre et la gestion des savoirs ; et (2) les nouveaux acteurs et dispositifs de formation.

Axe 4 : Protections sociales

Dans le contexte actuel de la globalisation, un effritement général des protections sociales peut être constaté. Les chercheurs de l'axe 4 s'intéressent donc à cette réalité à laquelle sont contraintes les sociétés québécoise et canadienne, en s'attardant spécifiquement aux innovations sociales qui sont nécessaires afin de reconstruire un triangle « innovations dans la production – formation – protections sociales » davantage harmonieux. Les chantiers de recherche développés dans l'axe s'orientent donc autour de (1) la protection sociale et les travailleurs atypiques ; (2) les marchés transitionnels, la rémunération et les droits sociaux ; (3) l'équité salariale ; et enfin (4) le système de retraite, les politiques publiques et la relation d'emploi.

Paul-André Lapointe

Michel Bérubé

Co-directeurs de l'ARUC-*Innovations, travail et emploi*

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	v
INTRODUCTION.....	1
1. PERSPECTIVES MONDIALES SUR LES POLITIQUES D'INSERTION EN EMPLOI DES IMMIGRANTS.....	3
2. MODÈLE DE GESTION DE LA DIVERSITÉ.....	7
2.1. REVUE DES MODÈLES EN GD.....	7
2.2. IMPORTANCE DES PRATIQUES EN GESTION DE LA DIVERSITÉ LIÉES AUX MODÈLES.....	11
2.3. PÉNURIE DANS LES PME AU CANADA.....	12
2.4. LA PME AU QUÉBEC.....	13
2.5. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES PME.....	13
2.6. MODÈLE CONTINGENTIEL DE LA GRH EN PME.....	14
2.7. LA CULTURE.....	16
2.8. UN SURVOL DE LA CULTURE QUÉBÉCOISE DU TRAVAIL.....	17
2.9. LA GESTION QUÉBÉCOISE.....	17
2.10. DES ÉLÉMENTS STRUCTURELS.....	18
2.11. LE QUÉBEC D'AUJOURD'HUI.....	19
2.12. GESTIONNAIRES QUÉBÉCOIS.....	19
3. CRÉATION DU MODÈLE « GESTION DE LA DIVERSITÉ DANS LES PME ».....	21
3.1. ÉVALUATION DU MODÈLE « GESTION DE LA DIVERSITÉ DANS LES PME ».....	21
3.2. PORTRAIT DES EMPLOYEURS.....	22
3.3. FACTEURS CLÉS DU MODÈLE DE LA GESTION DE LA DIVERSITÉ DANS LES PME.....	22
3.4. LE MODÈLE DE LA GESTION DE LA DIVERSITÉ DANS LES PME.....	23
CONCLUSION.....	25
BIBLIOGRAPHIE.....	27
ANNEXES.....	33

RÉSUMÉ

Ce cahier vise à présenter le projet d'intervention professionnelle en milieu de travail (IPMT) qui a été réalisé entre janvier et août 2006 au sein du Service-conseil en relations interculturelles (SCRI) du ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles (MICC). Puisque le SCRI a comme mission d'appuyer les employeurs dans l'embauche et le maintien en emploi des Québécois issus des communautés culturelles, les objectifs de cette intervention sont de :

1. Dresser un portrait des politiques publiques qui favorisent l'insertion des immigrants au marché du travail. Cet objectif permet de mieux visualiser les efforts faits par chaque société sur le plan de ses politiques, qui représentent une base pour implanter la gestion de la diversité (GD) à l'intérieur des entreprises.

Le portrait englobe les programmes mis en place par le Canada (et particulièrement le Québec), la Finlande (influencée par les politiques d'immigration de l'Union européenne) et l'Australie.

2. Proposer un modèle en GD pour les PME québécoises, fondamentalement à partir des modèles existants, des pratiques de gestion des ressources humaines dans les PME et de l'influence culturelle dans la gestion québécoise.

Cet objectif répond au besoin de comprendre les différences culturelles inhérentes à la main-d'œuvre diversifiée du Québec. Dans cette perspective, le Québec est ouvert à la réception des immigrants puisqu'il est affecté par le vieillissement de sa population, ce qui provoque, entre autres, la pénurie de main-d'œuvre.

À la lumière de cette réalité, le mandat du SCRI a été de produire un modèle qui permet à l'employeur de développer une vision globale de la GD, afin d'établir (éventuellement) des stratégies ou des actions précises à suivre.

Grâce à la rencontre d'employeurs de diverses PME, de consultants, de chercheurs, de membres de l'équipe du SCRI et aussi grâce à la consultation de documentation sur plusieurs sujets liés à ce domaine, le modèle a été bâti. Cependant, loin d'être une recette standardisée, il possède une structure fonctionnelle et adaptable aux entreprises, comme le lecteur pourra le constater en lisant les chapitres du rapport d'IPMT qui ont contribué à sa conception (Huesca, 2006) :

- « La gestion québécoise – aspects culturels -> » ;
- « Pénurie de main-d'œuvre dans les PME au Canada » ;
- « Le modèle en gestion de la diversité »
- « Création du modèle ».

Cette recherche a permis d'approfondir plusieurs sujets interreliés qui couvrent globalement l'importance des programmes proposés par les gouvernements du Canada, du Québec, de la Finlande et de l'Australie en ce qui concerne l'intégration des immigrants au marché du travail.

Finalement, le modèle en gestion de la diversité pour les PME et ses facteurs clés offrent des pistes de réflexion aux employeurs. Ils constituent une invitation à continuer à faire de la recherche dans ce domaine, mais l'intention a surtout été d'aider les employeurs à élargir leurs horizons et à leur donner le goût de produire leurs propres outils en gestion de la diversité.

INTRODUCTION

La présente étude a été réalisée au ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles, à la direction du Service-conseil en relations interculturelles (SCRI). La problématique étudiée est essentiellement liée à la mission du ministère. Elle souligne l'importance de faciliter l'intégration linguistique, sociale et économique des immigrants¹ au sein de la société québécoise, ainsi que la nécessité de favoriser le rapprochement interculturel.

À la lumière de cette mission, ce rapport a deux objectifs principaux. Le premier objectif est de réaliser une analyse des politiques d'immigration qui concernent l'insertion en emploi des immigrants dans différents pays. Cette analyse nous permet d'observer l'impact que les politiques ont sur la mise en place des programmes qui favorisent l'embauche des immigrants.

Cette partie du présent rapport comprend un portrait des perspectives mondiales dans ce domaine. Nous analysons, ensuite, pour mieux les connaître, les politiques et les programmes existants dans différents pays pour favoriser l'insertion des immigrants sur le marché du travail. Les pays choisis sont notamment le Canada (et la province de Québec), la Finlande (comme partie de l'union européenne) et l'Australie.

À la fin de cette partie, le lecteur aura des connaissances de base lui permettant de mieux comprendre les directives établies par les politiques. Ces directives constituent la première étape de la gestion des immigrants et de leur intégration au marché du travail.

Le lecteur pourra aussi établir une comparaison entre les pays présentés. Il se rendra compte que chaque politique s'adapte aux besoins particuliers de chaque pays et également aux problématiques mondiales telles que le vieillissement de la population et la pénurie de la main-d'œuvre (de certains secteurs) dans les pays industrialisés.

Cette étude aborde enfin le deuxième objectif, celui de bâtir un modèle en gestion de la diversité, qui démontre l'importance de la population immigrante dans les organisations. Le modèle et ses facteurs clés facilitent la compréhension, particulièrement des enjeux auxquels font face les PME (petites et moyennes entreprises) du Québec. Or, les PME ont été la principale source de création d'emplois au Canada au cours de la dernière décennie.

Ce modèle offre aussi la possibilité aux employeurs d'analyser comment gérer la diversité et il les invite à trouver des pistes de solution.

¹ Afin d'éviter des formulations qui auraient alourdi le texte, le masculin inclut le féminin.

1. PERSPECTIVES MONDIALES SUR LES POLITIQUES D'INSERTION EN EMPLOI DES IMMIGRANTS

La recherche sur les politiques d'insertion en emploi des immigrants offre un portrait qui permet de mieux comprendre comment ils s'adaptent à la réalité socio-économique de leur pays d'accueil, ce qui permet au Québec de se situer dans un contexte mondial et de se nourrir des pratiques d'autres pays pour améliorer par la suite sa propre intégration sociale et économique de ses arrivants.

Le portrait englobe les programmes mis en place par le Canada (et particulièrement le Québec), la Finlande (influencée pour les politiques d'immigration de l'Union européenne) et l'Australie.

À la lumière de ce portrait, le lecteur peut se familiariser à l'idée que la gestion des différences culturelles implique la participation de plusieurs institutions régulatrices. En effet, il s'agit d'un rôle partagé entre « les employeurs, les organismes de réglementation et d'attribution de permis, les syndicats, les établissements d'enseignement [...], les services d'évaluation des compétences professionnelles, les organisations non gouvernementales représentant les immigrants, les divers paliers de gouvernement et les organismes de financement privés » (Reitz, 2004 : 17).

La mondialisation donne lieu à l'émergence d'un ensemble de règles qui caractérisent l'espace politique international (Murray, 2001 : 243). Les solutions politiques doivent définir comment les gouvernements tentent de gérer cette diversité, tandis que la réponse légale doit décrire comment les tribunaux interprètent les règlements et les dispositifs des diverses chartes.

Dans ce contexte, il est difficile de séparer la question de la gestion de la diversité de celle des politiques d'immigration. En effet, « une politique d'immigration comprend essentiellement deux volets : un premier, axé sur la sélection (critères et conditions d'entrée) et un second, axé sur l'intégration. Il faut reconnaître que, depuis les années 1980 en Amérique du Nord et les années 1990 en Europe (en particulier les pays de l'Union européenne), plusieurs États ont développé des politiques explicites d'intégration » (Piché, 2005 : 14-15).

À la lumière de cette réalité, la tâche des entreprises consiste à développer des pratiques en gestion de la diversité pour améliorer l'intégration et la mobilité des immigrants, ainsi que pour profiter de leurs compétences. En effet, on estime que dans l'économie canadienne, la sous-utilisation des compétences des immigrants coûte environ deux milliards de dollars par année (Reitz, 2004 : 17).

La reconnaissance des diplômes est un autre sujet qui préoccupe les quatre gouvernements, néanmoins, ils leur reste du chemin à faire pour profiter des compétences acquises à l'étranger par les immigrants.

À titre d'exemple :

« En Australie, le National Office of Overseas Skills Recognition. L'Union européenne a comme priorité de développer des politiques pour évaluer les diplômes des immigrants selon les professions. Par exemple, l'European Network of National Information Centres et le National Academic Recognition Information Centres ont la charge de gérer la reconnaissance académique et la mobilité » (Reitz, 2005:13).

Une autre problématique visée par les politiques d'immigration est celle du vieillissement de la population qui affecte le marché du travail et qui est partagée par la Finlande, le Canada, le Québec et l'Australie. Néanmoins, l'immigration n'est pas la seule solution qui peut résoudre les problèmes causés par le vieillissement.

Il faudra donc mettre en place une réforme structurelle, qui permettra de planifier et gérer la relève (Commission au Conseil de l'Union européenne, 2004 : 1).

Actuellement, au niveau international, pour attirer des immigrants qui répondent à des besoins de main-d'œuvre précis, on insiste de plus en plus « une tendance qui suscite des tensions potentielles entre les politiques de développement et d'immigration des pays d'accueil » (Direction de la recherche sur les politiques du ministère des Affaires étrangères du Canada, 2005 : 2). Cela est dû au fait que les politiques d'immigration encouragent souvent le départ de personnes hautement qualifiées, dont l'éducation et la formation constituent un atout important pour le développement national de leurs pays d'origine (Direction de la recherche sur les politiques du ministère des Affaires étrangères du Canada, 2005 : 2).

Alors, d'un côté si les pays d'accueil ne disposent pas de conditions favorables pour intégrer ces immigrants au marché du travail, ils courent le risque de perdre cette main-d'œuvre.

D'un autre côté, le manque de compétences linguistiques des immigrants, ainsi que le manque de flexibilité de la société en général pour accepter les différences culturelles sont des difficultés communes à ces quatre sociétés.

Face à cette réalité, les gouvernements font des efforts particuliers pour favoriser l'intégration des immigrants au marché du travail. Ils offrent des cours de langue, ainsi que plusieurs programmes, comme par exemple :

- Au Canada, le programme d'installation des immigrants et de leur adaptation (Programme d'établissement et d'adaptation des immigrants, PÉAI), qui finance l'orientation et le conseil professionnel, la traduction et la recherche d'emploi pour un étranger (Organisation de coopération et de développement économiques, 2001 : 161).

- Au Québec, le Programme d'aide à l'intégration des immigrants et des minorités visibles en emploi (PRIIME), qui vise à soutenir les petites et moyennes entreprises (PME) pour qu'elles embauchent des personnes immigrantes et des minorités visibles pour les postes réguliers qu'elles ont à pourvoir (Ministère des Communautés culturelles et de l'Immigration du Québec, 2004: 9).
- En Finlande, au niveau local, les municipalités doivent préparer des programmes d'intégration individualisés en coordination avec les autorités compétentes (Organisation de coopération et de développement économiques, 2001 : 175).
- En Australie, le programme *Regional Established Business* est en cours de réforme afin de mieux répartir les immigrés sur l'ensemble du territoire et d'accroître le pourcentage d'entreprises prospères (Organisation de coopération et de développement économiques, 2001 :133).

Par ailleurs, la lutte contre la discrimination et le racisme fait partie d'une perspective mondiale en matière d'immigration. Ces politiques cherchent à exercer une influence positive sur le marché du travail, néanmoins, ce sont les entreprises qui ont la responsabilité de rendre la gestion des ressources humaines plus équitable face aux différences culturelles.

Le lien entre les politiques d'immigration et l'insertion en emploi des nouveaux arrivants exige donc d'informer, de convaincre et d'impliquer les employeurs sur les tendances mondiales à cet égard ainsi que sur l'éminent besoin de remplacer une main-d'œuvre vieillissante dans les pays industrialisés ou dans les pays moins peuplés, comme c'est le cas au Canada.

En conclusion, on constate à travers cette première partie de la recherche, que les politiques d'immigration s'adaptent selon les objectifs précis de chaque pays d'accueil, selon leur position géographique, selon les langues officielles requises, en fonction de leur situation démographique, de leur histoire et de leurs lois, entre autres.

2. MODÈLE DE GESTION DE LA DIVERSITÉ

En réponse au deuxième objectif visé (proposer un modèle en gestion de la diversité pour les PME québécoises) on a d'abord analysé des modèles existants, la gestion des ressources humaines dans les PME, ainsi que les aspects culturels propres de la gestion québécoise, notamment par rapport aux cultures anglo-saxonnes et nord-américaines qui l'entourent. Dans les pages prochaines, on verra grosso modo le cadre théorique qui a inspiré la création de ce modèle.

D'ailleurs, l'élément particulier de cette proposition est que le propriétaire-dirigeant de la PME s'engage avec d'autres acteurs clés de l'entreprise afin de traduire le modèle en des actions concrètes à suivre. Il s'agit là du défi pour les PME québécoises.

2.1. REVUE DES MODÈLES EN GD

Dans le cadre de cette recherche, on explique quelques modèles qui sont les plus complets. D'ailleurs, on décrit aussi quelques concepts très pertinents pour bien conceptualiser le modèle.

La prémisse de départ prend pour acquis que les modèles en GD ont avant tout une perspective organisationnelle et qu'ils représentent eux-mêmes une recommandation à l'organisation sur comment elle pourrait intégrer et profiter de la main-d'œuvre diversifiée (Agars et Kottke, 2004 : 58).

Selon les chercheurs Ely et Thomas (cité par Chicha, 2002 : 14), les entreprises américaines ont successivement endossé trois modèles en matière de gestion de la diversité (Chicha, 2002 : 14-15) :

- Le modèle d'équité et de la justice, le plus ancien historiquement, est strictement inspiré par l'obligation de se soumettre aux exigences légales de non-discrimination.

- Le modèle du marché, dans lequel les membres des groupes cibles se révèlent très utiles dans les postes de première ligne où se fait le contact avec la clientèle.

- Le modèle de la compétence et de la productivité considère que la diversité enrichit le milieu de travail sous plusieurs angles. Les gestionnaires encouragent la diversité de perspectives et d'opinions des femmes et des minorités :

En 2001, Taylor Cox a publié le *Change model for work* (Modèle de changement pour le milieu du travail) (cité par Agars et Kottke, 2004 : 61) qui présente des éléments importants à reprendre pour les mettre en pratique dans les entreprises.

Les cinq composantes du modèle sont :

1. Le leadership est un comportement qui établit une direction ou un objectif. Le changement implique le besoin d'établir une philosophie du management et une vision comme support des stratégies. Une stratégie pour transmettre cette philosophie est essentielle.
2. La recherche et l'évaluation développent l'expertise en faisant le diagnostic des besoins, l'étalonnage avec d'autres entreprises qui travaillent sur la GD et l'évaluation des interventions en GD.
3. La formation est le processus dans lequel la personne acquiert des connaissances pour gérer le changement. Elle est au cœur des transformations. La formation doit avoir des objectifs d'apprentissage clairs pour bien répondre au plan stratégique de l'entreprise.
4. L'harmonisation entre les différents systèmes de management concerne les politiques, les pratiques de gestion, les règles ou les procédures de la gestion organisationnelle.
5. Le suivi des actions accomplies permet de mesurer les résultats et de rattraper les apprentissages pour planifier des actions plus précises. Le suivi est lié à la recherche et à la mesure (Cox Jr., 2001 : 21).

Le modèle d'Allen et Montgomery de 2001 (cité par Agars et Kottke, 2004 : 63) offre d'excellentes suggestions aux praticiens en gestion de la diversité parce qu'il met l'accent sur le modèle de changement, identifié dans différentes pratiques de la gestion des affaires :

- Dégeler :
Engagement de la haute direction et établissement envers la vision
Management de la communication et des actions à suivre
Fixation d'objectifs
- Avancer (moving) :
Recrutement
Programmes de stage
Formation et éducation
Mentorat et développement de carrière
- Geler :
Politiques et procédures
Description de tâches
Système de récompenses

- Les avantages compétitifs :
 - Amélioration de la créativité et du processus de prise de décisions
 - Adaptabilité plus grande de la main-d'œuvre
 - Capacité accrue à rejoindre un plus vaste réseau de clients
 - Augmentation de la part de marché

Le modèle *full integration (intégration complète)* (Agars et Kottke, 2004 : 67) propose les étapes suivantes pour gérer la diversité :

1. L'identification des besoins.
2. L'implantation des pratiques et des nouvelles politiques.
3. La mise en œuvre « *the maintenance* » des procédures formelles et informelles qui favorisent la culture et qui soutiennent la diversité.

Cette théorie identifie quatre processus de perception fondamentale (Agars et Kottke, 2004 : 67) :

1. Les perceptions sociales comme les stéréotypes et les identités sociales qui influencent les pensées, les attitudes et les actions.
2. Les perceptions par rapport à la menace qui paralysent les actions à accomplir ou bien qui réduisent la prise de risque.
3. Les perceptions de justice, c'est-à-dire la façon dont les efforts de la GD sont perçus, s'ils sont équitables ou non.
4. Les perceptions d'utilité qui peut se refléter dans les résultats financiers. Cette dernière est une perception essentielle, car elle permet de savoir si la GD a du succès ou est un échec.

Les activités formelles peuvent être les pratiques de recrutement et de sélection, les politiques contre le harcèlement et celles qui visent une plus grande diversité dans les postes de leadership, entre autres. Les activités moins formelles sont centrées sur les comportements, la gestion de conflits de groupes, les perceptions sociales, par exemple.

Le *Business excellence model (Modèle d'excellence en affaires)* fournit un outil d'évaluation structuré qui permet à l'entreprise d'identifier ses forces et les secteurs dans lesquels elle peut s'améliorer en matière de GD (Farrer, 2004 : 175). Ce modèle est flexible et applicable tant dans les grandes entreprises que dans les PME. Il se compose de deux questions de base:

1. Qu'est-ce que nous faisons autour de la GD?
2. Quels sont les résultats que nous aimerions obtenir à travers ces efforts?

Les facteurs qui peuvent aider les entreprises à faire cet exercice sont les suivants :

- Définir ce que veut dire GD pour l'organisation.
- Clarifier les forces actuelles de l'organisation.
- Identifier où les améliorations peuvent se faire pour intégrer avec succès la diversité dans la culture de l'organisation, dans les politiques et dans les procédures (Farrer, 2004 : 176)

Le modèle *Diversity an Integrated Approach (Diversité une approche intégrée)* (Hayles et Ruselle, 1997 : 111) suggère d'implanter la GD comme une partie de la planification de l'entreprise, des ressources humaines, de la qualité, de l'éducation et de la formation ainsi que dans plusieurs réseaux qui existent à l'intérieur de l'organisation, comme les bulletins de l'entreprise.

Les éléments qui composent ce plan sont :

1. Analyser et évaluer les priorités selon les besoins, ce qui permet de déterminer les actions à prendre.
2. Développer une stratégie de communication pour informer les employés sur chaque activité. Considérer l'objectif en entier et faire le lien avec les efforts des employés concrètement (exemple : le programme de la Banque Nationale du Canada² ou le programme de KPMG³).
3. Identifier la méthodologie pour mesurer les progrès accomplis lors de chaque action sans perdre de vue l'objectif global de la GD.

Pour mettre sur pied la GD à l'aide de ce modèle, il est aussi important de faire le lien entre les objectifs organisationnels, le soutien à l'employé, la rétroaction et la volonté des gestionnaires de faire les modifications selon les étapes à suivre.

Le « modèle intégré de la gestion de la diversité interculturelle » (Groupe Conseil Continuum, adaptation du schéma de Gouvernement de l'Ontario, 1997, cité par Emploi-Québec, 2006 : 18) comprend trois niveaux d'intervention qui favorisent la conception d'un plan d'action en GD :

1. L'organisation, comprend les objectifs et les raisons pour lesquelles l'entreprise cherche à implanter la GD.
2. Les relations impliquent les pratiques positives en milieu de travail, telles que la communication interculturelle et organisationnelle, le climat de travail, la

² Pelletier, 2005, entrevue sur la conférence « De l'équité en matière d'emploi à la gestion de diversité à la Banque Nationale du Canada, une démarche vers le succès ! », Colloque *Diversité en milieu de travail*, Montréal, Québec.

³ Racette 2005, conférence « Étude de cas : Mise en place des conseils de diversité à KPMG », Colloque *Diversité en milieu de travail*, Montréal, Québec.

supervision et le style de gestion, la résolution des conflits et la pratique de mobilisation des ressources humaines

3. Les tâches se situent à deux niveaux : dans les pratiques quotidiennes (comme la productivité et la performance, l'atteinte des objectifs, la résolution des problèmes et la satisfaction de la clientèle) et dans les pratiques et politiques en matière de gestion des ressources humaines (comme la politique d'embauche, la sélection et le recrutement, la formation et le perfectionnement, le coaching et l'accompagnement individuel en entreprise, le mouvement de personnel et les promotions, l'évaluation des compétences et la gestion de la relève).

Jusqu'à maintenant, il faut retenir que les processus, les structures et les stratégies organisationnelles deviennent la base pour mettre en place la GD.

Finalement, pour que la GD ne soit pas la cause du roulement de personnel, de l'absentéisme ou de la mauvaise intégration des immigrants, on doit aussi considérer la planification de carrière comme un autre élément clé.

Dans ce sens, l'intégration organisationnelle des membres de communautés culturelles se définit comme :

«un processus d'interaction continu entre les membres des communautés culturelles et les membres du groupe majoritaire. Il a pour résultat le fait que les individus appartenant à ces groupes, sans égard à leur origine ethnique ou nationale, [...], la couleur, la religion, la langue ou le sexe, soient reconnus comme étant des acteurs à part entière, c'est-à-dire possédant à l'intérieur de l'unité de travail où ils se trouvent un pouvoir de négociation, une capacité d'action, sur le processus de prise de décision et sur la production des interventions en tenant compte de leurs attentes face à l'organisation, de leurs intérêts, de leurs valeurs et de leurs besoins » (Drudi 1994 : 43).

Pour arriver à cette intégration, comme on a dit auparavant, tant la structure organisationnelle que le leadership, les attitudes et les comportements des acteurs qui prennent de décisions en GD doivent se traduire dans des actions précises.

2.2. IMPORTANCE DES PRATIQUES EN GESTION DE LA DIVERSITÉ LIÉES AUX MODÈLES

Étant donné que le modèle est un guide qui facilite l'implantation de la GD, les bonnes pratiques de gestion de la GD sont une ressource indispensable. Dans cette partie, nous verrons brièvement l'importance de quelques pratiques essentielles à développer.

Premièrement, les pratiques comprennent des fonctions et des méthodes de travail interdépendantes qui visent avant tout l'embauche et la fidélisation d'employés qualifiés et reconnus, ce qui est un avantage concurrentiel pour l'entreprise. Cette approche

implique d'établir une stratégie pour les retenir et les faire avancer dans leur plan de carrière.

Deuxièmement, selon le Conseil d'embauche des immigrants de la région torontoise (2005 : 1), les principales catégories de pratiques, qui seront décrites dans le présent document, aident à visualiser l'intégration des immigrants dans les organisations :

- Sensibiliser les dirigeants et les personnes responsables de l'embauche pour que les immigrants qui sont arrivés au Canada soient engagés en raison de leurs compétences et de leur scolarité.
- Explorer les moyens de soutenir une démarche de sélection impartiale prévient l'apparition des préjugés.
- Entreprendre une évaluation formelle des procédures de recrutement assure cette impartialité.
- Fournir une période de formation qui aide à faire comprendre les normes, la culture organisationnelle et les attentes de l'entreprise ainsi que les pratiques exigées par l'entreprise.
- Soutenir tous les employés, y compris les immigrants, dans leur cheminement de carrière.
- Aider tous les employés, y compris les immigrants, à acquérir des compétences en communication en leur offrant des cours à cet effet au sein de l'entreprise.
- Offrir des cours de développement en leadership tout en y intégrant les immigrants qui ont du potentiel.
- Élaborer un programme interne de coaching pour aider les immigrants à s'intégrer au milieu de travail.

Pour en savoir plus sur les pratiques en GD, on vous invite à consulter le document « Optimiser les talents des minorités visibles : une affaire de bon sens », publié par Le Conférence Board du Canada, 2005.

2.3. PÉNURIE DANS LES PME AU CANADA

Les PME ont été la principale source de création d'emplois au Canada au cours de la dernière décennie. En 1999, près de 70 % des nouveaux emplois ont été créés par des petites entreprises comptant moins de 50 employés (Statistique Canada, Variation de l'emploi 1983-1999 -2002- cité par Dulipovici, 2003 : 2).

Ces chiffres indiquent que la grande majorité des PME jouent un rôle actif sur le marché du travail en embauchant des employés supplémentaires ou en remplaçant des travailleurs au cours des trois prochaines années.

Une étude menée en 2003 par la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) illustre également la situation des PME, à savoir que près de la moitié des membres soutenaient que cette pénurie de main-d'œuvre qualifiée était le problème le plus important auquel ils devaient faire face (Bérubé 2005 : 1).

Le problème s'est aggravé au cours de la dernière décennie en raison de la forte croissance du marché de l'emploi dans le secteur des PME. Pour répondre à cette problématique, les entreprises doivent faire preuve d'innovation au moment d'embaucher, sinon leurs besoins ne sont pas comblés et elles voient de belles occasions de croissance leur échapper.

Dans la recherche faite par la FCEI (Dulipovici, 2003 : 1), les chefs de petites entreprises ont indiqué qu'il n'existe pas de solution miracle, mais plutôt un ensemble de solutions auxquelles les principaux acteurs doivent participer, à savoir les gouvernements, les établissements d'enseignement et les entreprises.

Il est important de savoir que les entreprises de l'Ontario et du Québec sont plus susceptibles d'accroître leur effectif au cours des trois prochaines années. En effet, les plans de croissance de l'emploi les plus ambitieux seront pour les entreprises des secteurs manufacturiers, des services aux entreprises et de la construction (Dulipovici, 2003 : 2).

2.4. LA PME AU QUÉBEC

Selon Statistique Canada 2002 :

- Près des trois quarts des entreprises du Québec emploient moins de cinq personnes et plus de 98 % des entreprises de la province comptent moins de 100 employés - la limite maximale souvent utilisée pour définir la petite et moyenne entreprise.
- Moins de 2 % des entreprises comptent plus de 100 employés.
- Les firmes comptant de 100 à 499 employés formaient 15 % de l'emploi total, alors que celles de 500 employés ou plus en représentaient 41,5 %.
- Les PME comptant moins de 100 employés sont le moteur de l'économie. En 1999, les PME ont créé presque la totalité des nouveaux emplois. En 2002, on estime qu'elles ont contribué à générer environ 90 % des nouveaux postes dans l'économie (Paradis, 2004 : 1).

2.5. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES PME

Certaines études concernant les PME (Fabi et Garand, 1997; Hornsby et Kuratko, 1990, cité par Fabi et al., 2004 : 3) ont déjà établi que ces dernières disposent généralement de peu de ressources à consacrer à la fonction des ressources humaines; celle-ci se révèle souvent centralisée autour du propriétaire dirigeant, bien que parfois déléguée à un responsable désigné; les pratiques y sont peu formalisées et on dispose rarement de l'expertise souhaitable pour assurer leur mise en œuvre adéquate.

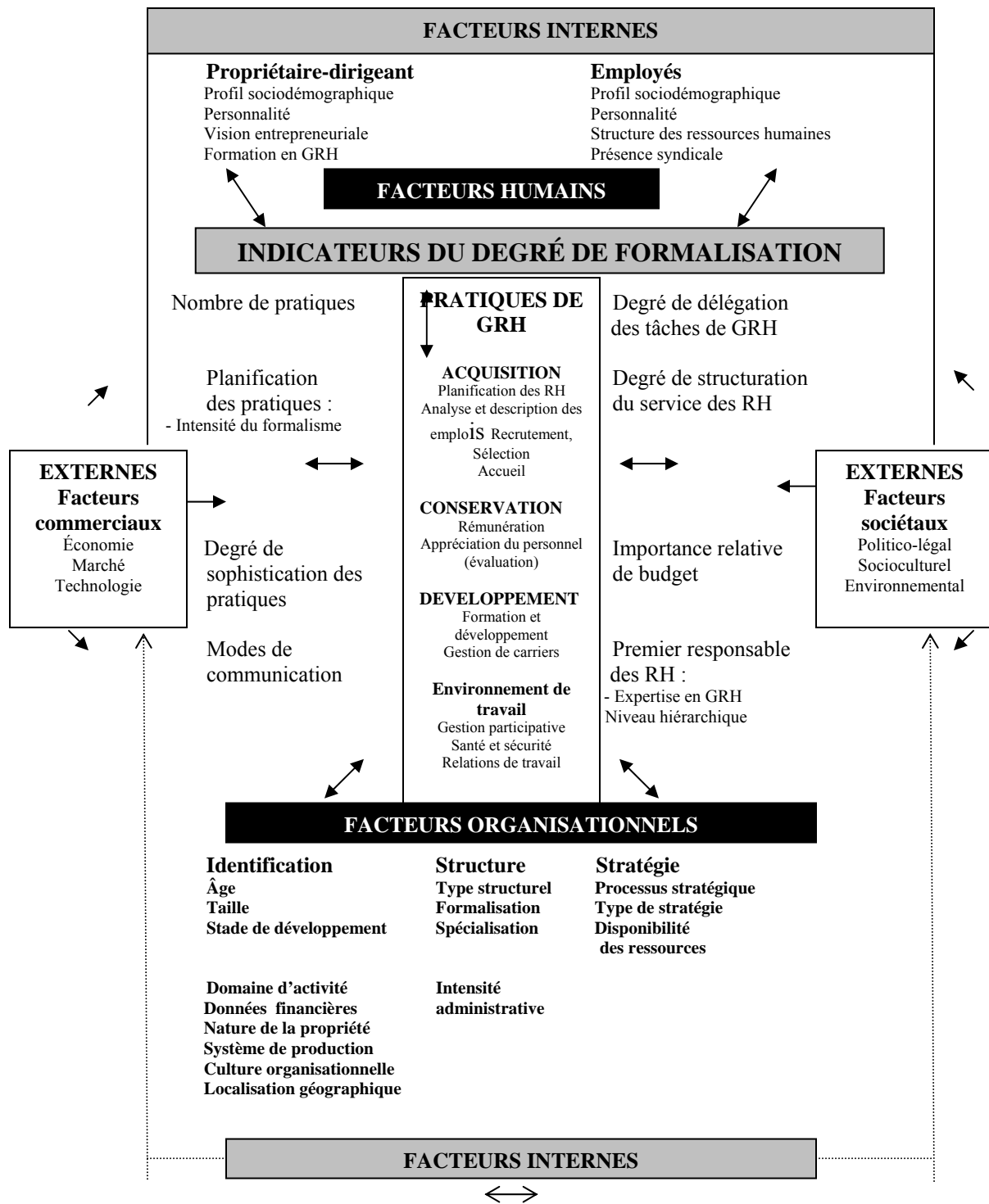
Étant donné que la structure organisationnelle des PME est relativement simple et informelle, on présume qu'elle est bien comprise des employés, ce qui élimine le recours à un tableau formel qui pourrait déterminer le statut et les liens d'autorité fonctionnels dans l'entreprise (Fabi et Garand, 2005 : 468). Dans ce contexte, la gestion de la diversité n'a pas une position claire dans la planification stratégique de la gestion des RH et n'est

pas clairement visualisée au niveau opérationnel de la fonction des RH dans les PME, malgré la pénurie de main-d'œuvre.

2.6. MODÈLE CONTINGENTIEL DE LA GRH EN PME

Invariablement, toutes les entreprises opèrent dans un contexte de contingence qui place au premier plan les éléments stratégiques liés au développement de l'organisation. Les PME doivent répondre dans ce sens aux contraintes imposées par l'environnement externe. Dans cette perspective, le modèle contingentiel de la GRH en PME proposé par Fabi et Garand (2005: 515), nous aide à situer la GD comme un des éléments stratégiques de l'entreprise et de la fonction de la GRH. Ce modèle considère autant de facteurs externes que de facteurs internes, ce qui permet de diagnostiquer de façon plus précise comment à partir de la GRH et de la planification stratégique de l'entreprise on peut créer un modèle en GD adéquat à la réalité des PME québécoises.

Figure 2 : Modèle de contingence de la GRH en PME



Source: Fabi, Garand et Pettersen, 1995.

Ce modèle peut faire l'objet de critiques conceptuelles et de vérifications empiriques plus rigoureuses. La poursuite de cet exercice demeure l'un des objectifs pour les chercheurs qui veulent l'approfondir.

2.7. LA CULTURE

La culture est conçue comme « un système universel qui fournit des orientations et nous aide à nous adapter aux situations nouvelles » (Demorgon, 1994, cité par Fossé, 2005 : 4). La culture dans ce sens est notre moyen de répondre à plusieurs situations en prenant certaines orientations.

Également, le concept de culture implique trois perspectives qui suggèrent une manière de comprendre les comportements ou les attitudes qu'elle dégage (cité par Fossé, 2005 : 11) :

- Elle est subjectiviste parce qu'elle s'intériorise individuellement.
- Elle est interactionnelle parce qu'elle met l'accent sur le rapport entre les deux porteurs de culture.
- Elle est situationnelle parce qu'elle est influencée par l'histoire, l'économie et la politique.

Dans cette perspective la culture a une influence sur l'individu, le groupe et les organisations.

2.8. UN SURVOL DE LA CULTURE QUÉBÉCOISE DU TRAVAIL

Selon le guide « Apprendre le Québec » (Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles et le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, 2006 : 133), la culture québécoise du travail se caractérise par :

Faits saillants	
<ul style="list-style-type: none">▪ Les valeurs dominantes dans les entreprises sont généralement l'égalité, la coopération, la flexibilité et la participation.▪ Au Québec, la valeur d'égalité des chances est très importante. Même si l'immigrant provient d'un milieu socioéconomique élevé et possède des diplômes de grandes écoles de leur pays d'origine, les employeurs s'attendent à ce que la personne fasse ses preuves, comme tous les Québécois.▪ Les employeurs québécois valorisent le respect des horaires et des échéances.▪ Au Québec, de façon générale, le recrutement et les promotions sont basés sur les compétences, les réalisations et les performances individuelles des employés.▪ Souvent, les employeurs québécois tiennent aussi compte de la capacité de la personne à s'intégrer dans l'équipe de travail.	<ul style="list-style-type: none">▪ Les gestionnaires québécois valorisent la participation des employés dans l'entreprise. Bien qu'ils ne le fassent pas systématiquement, ils n'hésitent pas à consulter leurs subordonnés au besoin. Ils s'attendent alors à une communication directe et à des commentaires constructifs.▪ Au Québec, ce qui est écrit dans un contrat de travail a une plus grande importance que la relation que l'immigrant peut établir avec l'employeur.▪ Les fonctions associées à un poste sont généralement définies avec précision, mais elles laissent place à l'initiative personnelle des employés.▪ Une personne jeune peut être compétente même si elle a peu d'expérience ; il arrive donc qu'elle dirige des personnes plus expérimentées qu'elle.▪ Les gestionnaires québécois recherchent habituellement le consensus et règlent les conflits par la négociation et le compromis.

2.9. LA GESTION QUÉBÉCOISE

Pour mieux comprendre les caractéristiques de la culture de travail québécoise, ou la gestion à la québécoise, la principale source d'information de cette recherche est Dupuis (2000 : 3), qui souligne que le Québec est « au départ la reproduction ou la tentative de reproduction, de la société française en Amérique, c'est-à-dire du modèle d'action et de représentation des Français ».

La première singularité du Québec est qu'elle est la seule collectivité neuve à avoir été « soumise à autant de dépendances entremêlées, simultanément ou successivement : la France sur les plans économique, politique et culturel, le Vatican sur le plan religieux, la Grande-Bretagne et les États-Unis sur le plan économique et culturel, la Grande-Bretagne et le Canada sur le plan politique ». (Bouchard, 2000; cité par Dupuis, 2000 : 3).

La seconde singularité de la collectivité québécoise est qu'elle est « [...] la seule à avoir effectué un double aller et retour entre continuité et rupture au cours de son histoire » (Dupuis, 2000 : 3). Pour illustrer ce point, Dupuis mentionne le changement de métropole en 1763 et l'échec des Patriotes de créer une république dans les années 1830 qui vont exacerber le côté français des Canadiens au détriment de leur américanité en devenir. Le Québec entre alors dans une période de repli, aussi appelée survivance, qui s'étend de 1840 à 1940.

Ce n'est qu'après la Deuxième Guerre mondiale que des processus de rupture s'enclencheront à nouveau. Selon Dupuis (2000), encore plusieurs éléments de la culture de survivance persistent – sous une forme ou une autre : un sentiment de précarité de la nation, un discours anti-étasunien, un sentiment de pauvreté culturelle, etc.

L'identité culturelle y est moins assurée. L'identité et la culture québécoise seraient caractérisées, notamment sur le plan des modèles et des représentations, par l'ambivalence et l'ambiguïté.

Le Québec, à l'instar d'autres collectivités neuves s'est affranchi progressivement mais lentement des modèles de la mère patrie.

2.10. DES ÉLÉMENTS STRUCTURELS

- La démographie

Le Québec est une petite collectivité à l'échelle de l'Amérique du Nord avec ses 7,5 millions d'habitants comparativement aux 24,5 millions de Canadiens et aux 280 millions Américains (USA).

- La géographie

Le Québec est particulier en partie du fait de son territoire et de son climat plus hostile à l'habitation humaine et du fait qu'il ne constitue pas un axe géostratégique important – comme les voies de communication reliant ou traversant les grands œkoumènes.

- La politique

Tout comme les petites nations européennes; Hollande, Belgique, pays scandinaves, le Québec est une société accommodante, consensuelle. L'attitude de minoritaire, de petites sociétés enclavées dans des territoires hostiles, à côté de grandes puissances, favorise l'accommodement et le consensus parmi la population.

Les minoritaires privilégient le dialogue, le compromis, le consensus. Selon Bouchard (2000; cité par Dupuis, 2000 : 10), c'est notamment son caractère minoritaire qui explique à la fois l'ambivalence et le caractère « accommodant » de la société québécoise.

- L'économique

Le statut de minoritaire des Québécois provenait aussi du plan économique alors que dès le début de l'industrialisation jusqu'aux années 1960, les Québécois n'étaient pas maîtres de l'économie sur leur territoire ni n'occupaient les postes de dirigeants au sein des grandes entreprises canadiennes ou étasuniennes qui régnaient sur elle. Au début des années 1960, seuls les Québécois d'origine italienne et les Amérindiens ont des revenus de travail inférieurs aux Québécois francophones. Les anglophones occupent le premier rang suivi des Québécois d'autres origines ethniques (juive, allemande, scandinave, etc.).

2.11. LE QUÉBEC D'AUJOURD'HUI

Dupuis (2000 : 15) souligne que la montée de la diversité culturelle au sein de la société québécoise participe à la transformation de la culture, à son caractère hybride, post-moderne. Cependant, bien que ces nouveaux habitants remettent en question l'identité et la culture québécoises, ils reproduisent eux-mêmes l'ambivalence et l'ambiguïté québécoises : beaucoup se sentent à la fois canadiens et québécois ou composent un mélange de divers éléments d'identité.

De plus, ces communautés se retrouvent dans le même clivage entre les deux univers culturels présents au Québec : Indiens, Pakistanais, Chinois, sont plus intégrés à l'univers anglo-saxon tandis que d'autres le sont davantage dans l'univers francophone : Maghrébins et Européens de l'Est.

2.12. GESTIONNAIRES QUÉBÉCOIS

Pour Dupuis (2000 : 22), la culture se manifeste surtout à travers les actions des personnes et des groupes qui la composent.

À partir des années 1980 les hommes d'affaires québécois sont perçus de façon plus positive dans la société et prennent leur place dans l'économie. Une étude réalisée auprès de jeunes entrepreneurs québécois révèle que leurs motivations principales, comme pour les Anglo-saxons sont l'accomplissement de soi et l'autonomie (Lorrain cité dans Gasse et d'Amours, 1993 :128).

Bien qu'on dénote des ressemblances avec le style de gestion des Français, Bordeleau (1982; cité par Dupuis, 2000 : 24) note des différences significatives entre les deux groupes. Les cadres canadiens français manifesteraient plus d'impartialité, plus d'intérêt pour le développement des subordonnés et plus de souplesse dans l'utilisation du statut.

La rupture dans ce secteur est donc plus tardive que dans d'autres secteurs. Cette rupture est toutefois confirmée par les résultats de l'étude de Major, McCarrey, Mercier et Gasse (1994; cités par Dupuis, 2000 : 25) qui montrent le caractère individualiste du système de valeurs des gestionnaires québécois. L'influence de la culture nord-américaine anglo-saxonne se ferait donc de plus en plus sentir et cela d'autant plus lorsque la présence anglophone est plus forte.

Dupuis (2000 : 28) souligne la forte « *féminité* » des gestionnaires québécois qui signifie une tendance plus marquée envers l'égalité, la fluidité entre les sexes, l'interdépendance, la qualité de vie et l'empressement et beaucoup moins marquée par des valeurs dites masculines telles l'assurance, l'indépendance et l'insensibilité. Pour Dupuis, cette orientation plus féminine du Québec s'explique par le fait qu'une société dominée ou minoritaire génère davantage de valeurs dites féminines (axés sur les relations, l'égalité, la coopération, etc.).

Les modèles de gestion québécois les plus près de leur culture selon Dupuis (2000 : 32), sont des modèles plus participatifs où priment la coopération, le partenariat et l'accommodement même si des conflits et des affrontements sont toujours possibles (on parle alors de participation ou de démocratie négociées). Dupuis (2000) avance dans la même foulée que Segal (1987, 1991, 1998 ; cité par Dupuis, 2000 : 32) en disant que la gestion québécoise se caractérise par une forte propension à l'autonomie, à la participation, à l'égalité, voire au consensus dans une structure fonctionnelle à l'américaine. Dupuis (2000 : 32) y voit la tension entre le même et le différent, le même étant le désir et la volonté d'organiser les entreprises comme leur contrepartie américaine et le différent étant, consciemment ou non, de les gérer à la québécoise, c'est-à-dire dans l'harmonie et la bonne entente.

3. CRÉATION DU MODÈLE « GESTION DE LA DIVERSITÉ DANS LES PME »

En se basant sur la recherche faite, les entrevues avec les employeurs, le modèle « Gestion de la diversité dans les PME » a été dressé.

La première partie de cette section correspond à la méthodologie suivie pour tester le modèle. La deuxième partie explique les facteurs clés qui aident à mieux comprendre les axes d'action du modèle. Néanmoins, pour bien maîtriser les concepts qui ont donné naissance au modèle et aux facteurs clés, il est important de lire le chapitre onze « Le modèle en gestion de la diversité » du rapport d'IPMT (Huesca, 2006 : 109).

La troisième partie comprend la présentation du modèle.

3.1. ÉVALUATION DU MODÈLE « GESTION DE LA DIVERSITÉ DANS LES PME »

Les rencontres avec des employeurs (trois entrevues avant et treize entrevues après la création du modèle) poursuivaient des objectifs précis.

Les entrevues réalisées avant la confection du modèle avaient comme but de connaître les attentes des employeurs ou des consultants par rapport à un modèle de GD. Cette étape constituait en quelque sorte un pré-diagnostic sur leur perception de la GD, car il était aussi important de sonder les points de vue des consultants ou des chercheurs plus expérimentés dans ce domaine, afin d'avoir les propos essentiels qui donnent plus de sens à la GD dans le contexte québécois.

Les entrevues réalisées après la confection du modèle avaient comme but de valider ce qui avait été élaboré. Ces dernières ont été formalisées par l'utilisation d'une grille d'évaluation qui a permis de savoir si le modèle est fonctionnel et compréhensible pour les PME québécoises.

La grille pour évaluer le modèle et les facteurs clés comprend quatorze questions, dont huit étaient quantitatives et six, qualitatives.

Les facteurs clés du modèle ainsi que le modèle « Gestion de la diversité dans les PME » figurent aux annexes 1 et 2.

La procédure pour tester le modèle et les facteurs clés était une entrevue de 20 à 40 minutes avec les employeurs. L'employeur pouvait occuper le poste de président de l'entreprise, être responsable des ressources humaines ou être conseiller du même département.

Les comptes rendus intégraux des entrevues sont disponibles au chapitre douze « Création du modèle Gestion de la diversité dans les PME » du rapport d'IPMT (Huesca, 2006 : 139) ainsi que les graphiques qui correspondent aux questions quantitatives.

Après avoir conclu les entrevues, une analyse de données a permis d'effectuer les changements au modèle selon les suggestions des employeurs.

3.2. PORTRAIT DES EMPLOYEURS

Secteur	Poste	Nombre d'employés
Financier	Conseillère en diversité et équité en emploi.	40 000
Ingénierie- construction	Conseiller en ressources humaines	2 000-2 500
Pharmaceutique	Superviseur	1 250
Alimentation	Conseillère en ressources humaines	700
Génie, gestion de la qualité, de l'environnement et de la technologie de l'information	Conseillère en ressources humaines	400
Consultation (informatique, génie mécanique)	Fondateur	120
Technologie	Responsable des ressources humaines	50
Consultation en informatique	Président	50
Boiseries architecturales faites sur commande	Président	35
Développement des logiciels web et des applications interactives	Président	18
Consultation en gestion	Conseiller	7
OBNL spécialisé dans la formation en gestion de la diversité	Directrice	2

3.3. FACTEURS CLÉS DU MODÈLE DE LA GESTION DE LA DIVERSITÉ DANS LES PME

Les facteurs du modèle permettent de faire une analyse de la situation actuelle au sein de l'entreprise ou de mieux comprendre comment elles peuvent intervenir en GD (voir l'annexe 3 : Facteurs clés du modèle de la gestion de la diversité dans les PME).

Il est important de souligner qu'il y a une interaction entre tous les facteurs (internes et externes). Cependant, chaque groupe de facteurs, soit ceux du propriétaire-dirigeant, de l'organisation, de la main-d'œuvre, des relations interculturelles (humains) et les facteurs externes, jouent un rôle particulier selon leur propre réalité organisationnelle.

Cependant, il y a des éléments essentiels à considérer dans n'importe quelle sorte d'entreprise, par exemple ses facteurs internes (organisationnels et humains) et externes.

Parmi les facteurs internes, la gestion de la diversité (GD) est située au cœur de la stratégie d'affaire, puisqu'elle offre plusieurs avantages : elle favorise notamment la capacité d'innovation, la créativité et l'ouverture sur des marchés nouveaux. Elle est donc « une valeur ajoutée » (Palt et al. 2004 : 4).

En plus, la valeur ajoutée implique d'inclure la satisfaction de la clientèle à l'interne et à l'externe de l'organisation, car elle renforce la qualité totale dans le service⁴.

Il est également vrai, que les interactions entre le propriétaire-dirigeant et la main-d'œuvre ont aussi des répercussions directes ou indirectes sur les coûts-bénéfices de la GD.

3.4. LE MODÈLE DE LA GESTION DE LA DIVERSITÉ DANS LES PME

Chaque entreprise vise des objectifs particuliers et peut donner plusieurs réponses à la question « Pourquoi avoir une main-d'œuvre diversifiée ? » Voici des exemples :

- pour donner un meilleur service aux clientèles interne et externe ;
- pour contrer la pénurie de main-d'œuvre ;
- pour la survie de l'entreprise ;
- pour augmenter le bassin de la population au Québec ;
- pour mieux préparer le départ à la retraite des employés de l'entreprise ;
- pour suivre les tendances migratoires internationales qui influencent les profils de l'immigration canadienne et québécoise, etc.

Selon ses objectifs, l'entreprise va donc établir ses priorités pour ainsi établir des actions concrètes à réaliser.

Le modèle proposé comprend trois étapes :

1. Le diagnostic des besoins en gestion de la diversité (GD) implique pour le gestionnaire de réfléchir sur la situation actuelle de son organisation pour déterminer quel type de changement est pertinent, en partant des éléments déclencheurs (les symptômes) qui le motivent à mieux gérer la diversité.

2. Le plan d'action implique la planification stratégique des démarches à suivre en GD en ce qui concerne les aspects nommés au point numéro 1 et selon le plan d'affaires de l'entreprise.

Les interventions à effectuer touchent donc les niveaux organisationnel et individuel, c'est-à-dire ce que les gestionnaires considèrent comme les objectifs du plan d'affaires et les besoins particuliers de mobilité ou d'intégration de chaque personne, par rapport à son poste, sa tâche et ses compétences, par exemple.

⁴ « L'orientation client consiste à faire un travail en ayant pour but de le satisfaire. Nous avons tous des clients (internes ou externes). L'entreprise focalise toute son attention vers le client, elle écoute en permanence, elle se rend compte de l'évolution continue des besoins à cause des changements rapides de mentalité ou de technologie. Cette vigilance constante introduit une boucle de rétroaction pour améliorer ce qui est fait » (Université Henri Poincaré-Nancy I, 2000-2002 : 1).

3. L'implantation implique la mise en pratique de la GD à travers des structures, des politiques et des pratiques. Il est important de se souvenir que les pratiques à développer impliquent des actions formelles et informelles. Les actions informelles sont des comportements et des attitudes du propriétaire-dirigeant et d'autres gestionnaires qui gèrent le personnel diversifié et qui indiquent une ouverture à la diversité. Par exemple, l'acceptation de différences culturelles et l'acceptation de différentes voies pour arriver à la résolution des problèmes.

À cette étape, il est essentiel pour l'entreprise de trouver les moyens qui permettent de développer de manière continue la GD dans sa culture organisationnelle (dans ses valeurs, sa mission et sa vision, par exemple).

CONCLUSION

Pour la société québécoise, la plus étudiée dans cette recherche, l'intégration en emploi est l'un des éléments que la politique d'immigration veut introduire dans les entreprises québécoises.

Pour l'interculturalisme québécois, l'intégration met de l'avant l'importance d'apprendre à se connaître et à communiquer pour définir un projet de société commun, c'est la raison pour laquelle l'intégration joue un rôle principal dans le modèle qui a été bâti.

D'ailleurs, les problématiques essentielles liées à l'interculturalisme, retenues dans le modèle, sont notamment l'acceptation des différences culturelles (dans les conduites culturelles, les religions, les cultures du travail), la résolution des conflits interculturels, la recherche de l'équité envers l'ensemble des employés, la mise sur pied d'équipes plus performantes, la gestion de la relève, la réponse à la pénurie de la main-d'œuvre et la volonté que les entreprises québécoises soient plus compétitives. Ce sont des problématiques qui représentent aujourd'hui un grand défi pour le Québec ainsi que pour son avenir.

Le gouvernement québécois est donc un acteur principal, car il établit des lois, des règles, et il fournit des conseils et des outils aux entreprises. Néanmoins, ce sont les entreprises qui ont la responsabilité fondamentale d'améliorer leurs structures organisationnelles, leurs politiques et leurs pratiques en gestion de la diversité, en fonction de plusieurs facteurs tels que le temps qu'elles peuvent y consacrer, les ressources financières, les ressources humaines et les innombrables efforts à y mettre... Tous ces éléments font partie de la démarche quotidienne de la gestion de la diversité.

Bien sûr, cette tâche n'est ni facile ni rapide, parce qu'elle implique de générer des changements à court, moyen et long terme et chaque pays a son propre rythme de réponse, qui varie selon ses priorités en immigration.

Dans ce contexte, la gestion de ressources humaines prend une portée internationale, c'est-à-dire qu'elle demande une ouverture d'esprit pour gérer des personnes de l'étranger qui viennent au Québec pour s'intégrer à long terme et qui sont donc des immigrants en processus d'adaptation sociale, économique et linguistique.

À la lumière de cette perspective, la mondialisation, comme on l'a vu dans la première partie de la recherche, favorise la mobilisation des immigrants. Elle exerce aussi une pression sur la concurrence et la compétitivité nationale et internationale.

Cette réalité demande que soient développées, chez le personnel des PME du Québec, des compétences interculturelles et des connaissances explicites en gestion de la diversité.

La formation et le coaching, entre autres, pratiques nommées dans le modèle, sont des moyens très pertinents pour sensibiliser les propriétaires-dirigeants et les acteurs clés qui font l'implantation de la gestion de la diversité.

Faire émerger la gestion de la diversité demande, comme on l'a vu dans le modèle, qu'elle soit implantée dans la culture organisationnelle à travers un processus d'adaptation et de performance constante.

Le fait que les entreprises améliorent leurs pratiques en gestion de la diversité (sur les plans du recrutement, de la sélection, de l'accueil, etc.), renforce la conception de l'interculturalisme de la société québécoise.

Également, la bonne gestion de ces pratiques renforce la satisfaction personnelle des membres de communautés culturelles, puisqu'au moment d'adapter les structures organisationnelles (redistribution de tâches pour décentraliser la prise de décisions, par exemple) ou de promouvoir des politiques ouvertes à l'acceptation de différences culturelles ou d'instaurer des pratiques plus équitables envers les employés, les gestionnaires et le personnel, en général, se sont engagés à commencer la modification de leurs propres comportements et leurs propres attitudes envers les membres des communautés culturelles.

Ce modèle suggère donc de travailler sur les changements des perceptions individuelles, pour ainsi réduire les stéréotypes négatifs et fortifier ceux qui sont positifs.

La manière de mettre en place le modèle dans les entreprises, touche les niveaux organisationnel et individuel (parce qu'il est essentiel de valoriser la personne pour ses compétences uniques et différentes).

Finalement, le modèle nous permet de constater qu'à travers le cheminement qu'englobent les trois étapes du changement, soit le diagnostic des besoins de la situation actuelle, la planification stratégique de la GD en lien avec le plan d'action d'affaires et l'implantation formelle et informelle de la GD, les PME peuvent arriver à un développement continu de leurs ressources humaines diversifiées, en considérant toujours que le processus de changement organisationnel demande de la créativité entrepreneuriale.

Le modèle proposé (situé dans l'annexe 4) est ouvert aux critiques et, d'ailleurs, les chercheurs sont invités à l'améliorer. Son application est flexible pour l'employeur qui choisit de l'implanter dans son entreprise. Cependant, la seule condition qu'elle propose est que les acteurs impliqués dans son opérationnalisation l'appliquent tout en étant conscients de leurs besoins et de leur rythme.

BIBLIOGRAPHIE

ALBOIM, Naomi, FINNIE, Ross et MENG, Ronald, 2005, « The Discounting of Immigrants' Skills in Canada : Evidence and Policy Recommendations », *IRPP Choices*. Institut de recherche en politiques publiques, Vol. 11, n° 2, p. 2-26.

AGARS, Mark D. et KOTTKE, Janet L., 2004, « Models and Practice of Diversity Managment », dans STOCKDALE, Margaret S. et CROSBY, Faye J., dir. et al., *The Psychology and managment of workplace diversity*, England, Blackwell Publishing, p. 377.

Australian Government, Department of Immigration and Multicultural Affairs, «Professionals and other Skilled Migrants». In Visas & Immigration. *Site Australian Government*, [En ligne]. <http://www.immi.gov.au/migrate/skilled.htm#gsm> (Page consultée le 15 avril, 2006)

Australian Government, Department of Immigration and Multicultural Affairs, 2001, *The Business Model for Diversity Managment : The Big Picture , Australia*, Australian Government Editor, p. 1-11.

BEKS, Peter, «Exposé introductif, dans le 22^e Séminaire du CEIES », In Le Comité consultatif européen de l'information statistique dans les domaines économique et social. http://www.cnis.fr/Agenda/CR/CR_0120.PDF (Page consultée le 2 et le 3 mars 2003)

BELLARD, Erwan et RÜLING, Charles-Clemens, 2001, *Importing Diversity Management: Corporate Discourses in France and Germany*, Suisse, École des Hautes Études Commerciales, Université de Genève, faculté des SES Éditeur, p. 36.

BÉRUBÉ, Gérard, édition du samedi 19 et du dimanche 20 février 2005, « Danger : pénurie de main d'œuvre. Un âge d'or se dessine pour les employés d'expérience », *Le Devoir*, p. 1-2.

Comité d'aide au développement, 2005, *Examen par les pairs : Australie*, France, Organisation de coopération et de développement économique Éditeur, 126 p.

Commission au Conseil de l'Union européenne, « Synthèse : Étude des liens entre immigration légale et immigration clandestine ». In Lien entre immigration légale et immigration clandestine. *Site Le portail de l'Union Européenne*, [En ligne]. <http://europa.eu.int/scadplus/printversion/fr/lvb/l33191c.htm> (Page consultée le 14 février 2005)

Commission au Conseil de l'Union européenne, « Politique d'antidiscrimination ». In Action contre la discrimination. *Site Le portail de l'Union Européenne*, [En ligne]. http://europa.eu.int/comm/employment_social/fundamental_rights/policy/policy_fr.ht (Page consultée le 14 novembre 2005).

Commission au Conseil de l'Union européenne, « Immigration, intégration et emploi, 2003 ». In Synthèses de la législation. *Site Le portail de l'Union Européenne*, [En ligne]. <http://europa.eu.int/scadplus/leg/fr/cha/c10611.htm> (Page consultée le 31 mars 2005)

Conseil de l'Europe et le ministère de la Culture de la République de Croatie, 2004, *Déclaration sur le dialogue interculturel et la prévention des conflits*, Croatie, p. 1-11.

Conseil de l'Europe, Comité des ministres, « Déclaration du Conseil de l'Europe sur la diversité culturelle, le 7 décembre 2000 ». *Site Conseil de l'Europe*, [En ligne]. http://www.coe.int/T/CM/home_fr.asp (Page consultée le 15 mars 2006)

Conseil National de Recherches Canada, Équipe des orientations futures. « Le contexte mondial - Évolution démographique ». *Site Conseil National de Recherches Canada*, [En ligne]. http://www.nrc-cnrc.gc.ca/aboutUs/ren/nrc-foresight_10_f.html (Page consultée le 16 septembre 2005)

COX Jr., Taylor, 2001, *Creating the Multicultural Organization. A Strategy for Capturing the Power of Diversity*, San Francisco, California, Jossey-Bass Editor, p. 168.

Direction de la recherche sur les politiques du ministère des Affaires étrangères du Canada. « Géopolitiques et la démographie mondiale : Ressource pour la discussion en ligne ». In Ministère des Affaires étrangères du Canada. Discussion sur la politique gouvernementale. *Site du ministère des Affaires étrangères du Canada*, [En ligne]. http://www.dfait-maeci.gc.ca/cip-pic/current_discussions/internationalmigration-fr.asp (page consultée le 9 août 2006)

DRUDI, Guy, 1994, *Étude sur l'intégration organisationnelle des membres des communautés culturelles à la fonction publique*, avec la collaboration de BOURQUE Renée et BEAUREGARD Geneviève, Québec, Secrétariat du Conseil du trésor Éditeur, p. 86.

DULIPOVICI, Andréa, 2003, « Pénurie de main-d'œuvre en plein essor ». *Résultats des sondages de la FCEI sur la main-d'œuvre*, Canada, Fédération canadienne de l'Entreprise Indépendante Éditeur, p. 1-8.

DUPUIS, Jean Pierre, 2000, « Entre cultures latine, anglo-saxonne et nordique : les Québécois en économie, en affaires et en gestion », Synthèse faite par Dulude Christyan du Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles. *Cahier de recherche*, n° 00-29, Montréal, École des Hautes Études Commerciales Éditeur, p. 40

Emploi-Québec et Groupe Conseil Continuum, 2006, *Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi*, Québec, Gouvernement du Québec Éditeur, p. 95.

FABI, Bruno, LACOURSIÈRE, Richard et BOYER, Manon, 2004, « Ressources humaines: bientôt « la grande séduction »? » *Effectif*, vol. 7, n° 3.

FABI, Bruno et GARAND, Denis, 2005, « La gestion des ressources humaines en PME », *Les PME, Bilan et perspectives*, dans PIERRE-ANDRÉ, Julien, dir. et al., Québec, Presses Inter Universitaires Éditeur, p. 553.

FARRER, Jane, 2004, « A Practical Approach to diversity », *Industrial and Commercial Training*. Vol. 36 n°4, p. 175-177.

FORESTIER, Guilles, 2002, *Regards croisés sur le coaching*, Paris, Éditions d'organisation, p. 323.

FORSANDER, Annika, 2002, « Social Capital in the Context of Immigration and Diversity : Economic Participation in the Case of the Nordic Welfare States », *Trends in International Migration*, OCDE & SOPEMI Editors, p.1-12.

FORNAL, Peter, 2002, « Culture organisationnelle à haut rendement : un rôle de leader pour les gestionnaires des ressources humaines », Traduction avec l'autorisation de la Society for Human Resources Management, *Effectif*, vol. 5, n° 4.

FOSSÉ Brigitte, 2005, « Formation : Concepts de base en interculturel », Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles, Québec, Gouvernement du Québec Éditeur, p. 21.

FRANCES, Henry, 2002, « Canada's Contribution to the « Managment » of Ethno Cultural Diversity », *Canadian Journal of Communication*. Vol. 27, York University, p. 231-242.

GALARNEAU, Diane et MORISSETTE, René, 2004, « Les immigrants sont-ils perdant ? », *L'emploi et le revenue en perspective*, n°. 75001-X1F, juin, p. 7-19.

GARAND, Denis, 2005, « Le continuum entrepreneurial », *cours Savoir entreprendre : la passion de créer et d'agir*, Université Laval. Québec, Université Laval Éditeur, p. 1.

GILES, Anthony, 2000, « Globalization and Industrial Relations Theory », *Journal of Industrial Relations*, vol. 42, n° 2, p. 232-243.

Gouvernement du Canada, « L'approche adoptée par les pays nordiques à l'endroit de l'emploi saisonnier : Comparaison avec le Canada, septembre 2002 », In Ressources humaines et Développement Social, *Site du Gouvernement du Canada*, [En ligne]. <http://www11.hrsdc.gc.ca/fr/sm/ps/rhdcc/ra/publications/recherche/2002-002371/page07.shtml> (Page consultée le 29 août 2006)

HAYLES, Robert et RUSELLE, Armida, 1997, *The Diversity Directive : Why some initiatives Fail & What to Do About it*, United States of America, McGraw-Hill Editor, p. 149.

HUESCA, Ana Dalia, 2006, « Perspectives mondiales sur les politiques d'insertion en emploi des immigrants et création du modèle Gestion de la diversité dans les PME », *Intervention Professionnelle en milieu de travail*, Université Laval, Québec, p. 233.

ISHAK, Alain, 2006, *Entrevue sur le modèle en gestion de la diversité, faite par Ana Dalia Huesca dans le cadre du stage*, Montréal.

LEMIEUX, Denise, BIBEAU Gilles et CORNEAU Michelle, 2002, « Accueillir « l'autre » dans la distinction. Essai sur le Québec pluriel », *Traité de la culture*, IQRC Éditeur, Québec, p. 219-240.

MARCIANO, Alain, 2005, *Glossaire*, France, Université de Reims, faculté de sciences économiques et de gestion Éditeur, p. 1-13.

MERCER, Collin, GERVAIS Éric, BLANGIARDO Gian et RONEY Lisa, 2005, atelier « L'intégration et le marché du travail : de nouvelles pratiques pour de nouvelles réalités », *10^e conférence internationale Métropolies*, p. 1-5.

Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles du Québec, , 2004, « Plan d'action 2004-2007 », Québec, Gouvernement du Québec Éditeur, 142 p.

Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles du Québec, 2004, « Document synthèse. Plan d'action 2004-2007 », Québec, Gouvernement du Québec Éditeur, 12 p.

Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles du Québec, « Employeurs ». *Site Québec interculturel*, [En ligne].
<http://www.quebecinterculturel.gouv.qc.ca/fr/employeurs.html> (Page consultée le 26 juin 2006).

Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles du Québec, 1991, « Au Québec pour bâtir ensemble, Énoncé de politique en matière d'immigration et d'intégration », Québec, Gouvernement du Québec Éditeur, 104 p.

Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles du Québec, 2006, *Rapport annuel de gestion 2005-2006*, Québec, Gouvernement du Québec Éditeur. 96 p

Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles du Québec, « Employeurs ». *Site Québec interculturel*, [En ligne].
<http://www.quebecinterculturel.gouv.qc.ca/fr/employeurs.html> (Page consultée le 26 juin 2006).

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, 2005, « Plan d'action régional, 2005-2006. Région de la Capital National », Québec, Gouvernement du Québec Éditeur, 24 p.

Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale, 2005, « Fiche thématique sur le Programme d'aide à l'intégration des immigrants et des minorités visibles en emploi (PRIIME) », Québec, Gouvernement du Québec Éditeur, 6 p.

Ministère du travail de la Finlande, « Travailler en Finlande?, 2004 », In Travailler, *Site Info-finlande.fr*, [En ligne]. <http://www.info-finlande.fr/Travailler.37.0.html>

Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles et le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, 2006, « Apprendre le Québec » *Guide pour réussir mon intégration*, Québec, Gouvernement du Québec Éditeur, p. 133.

MURRAY, Gregor, 2001, « La reconstruction des institutions du travail dans les sociétés mondialisées » dans MERCURE Daniel dir. *Une société-monde ? Les dynamiques sociales de la mondialisation*, Québec, Les Presses de l'Université Laval Éditeur, 335 p.

Organisation de coopération et de développement économiques, « Étude économique de l'Australie, 2003 », *L'observateur*, Janvier 2005, p. 1-8.

Organisation de coopération et de développement économiques, 2003, *Évaluation et recommandations*, France, Organisation de coopération et de développement économiques Éditeur, p. 9-25.

PALT, Alexandra, BARROS, Ambrosio, BRÉCHIGNAC Blandine, LASSALLE Saint Jean Caroline, MÉHAIGNERIE Laurence et QUENTEL Cécile, 2004, *Non-discrimination et gestion de la diversité dans les entreprises en France*, dans REBOUL Henri, dir., IMS-Entreprendre pour la Cité Éditeur, p. 1-15.

PARADIS, Pierre Emmanuel, 2004, « Québec - Regard sur la PME », Canada, Fédération canadienne de l'Entreprise Indépendante Éditeur, p. 1-8.

PARANT, Marc, 2001, « Les politiques d'immigration du Canada : stratégies, enjeux et perspectives », *Les Études du CERI*, -Centre d'études et de recherches internationales Sciences Politiques- Éditeur, n° 80, p. 1-36.

PELLETIER, France, 2005, *Entrevue faite par Ana Dalia Huesca sur la conférence « De l'équité en matière d'emploi à la gestion de diversité à la Banque Nationale du Canada, une démarche vers le succès ! »*, *Colloque Diversité en milieu de travail*, Montréal.

PICHÉ, Victor, 2005, « Immigration, mondialisation et diversité culturelle: Comment « gérer » les défis ? », *Diversité urbaine*, vol. 5 n° 1, p. 7-27.

RACETTE, Line 2005, Conférence « Étude de cas : Mise en place des conseils de diversité à KPMG », *Colloque Diversité en milieu de travail*, Montréal.

REITZ, Jeffrey, 2005, « Tapping Immigrants' Skills: New Directions for Canadian Immigrants, Policy in the Knowledge Economy », *IRPP Choices*. Institut de recherche en politiques publiques, Vol. 11, n° 1, p. 1-18.

REITZ, Jeffrey, 2005, « Résumé de Tapping Immigrants' Skills : New Directions for Canadian Immigrants, Policy in the Knowledge Economy », *IRPP Choices* Institut de recherche en politiques publiques, Vol. 11, n° 1, p. 17-18.

Statistique Canada et l'Organisation de coopération et de développement économiques, 2005, « Apprentissage et réussite. Premiers résultats de l'enquête sur la littératie et les compétences des adultes », Organisation de coopération et de développement économiques Éditeur, Ottawa et Paris, 278 p.

Statistique Canada, « Recensement du Canada, 2001 » In Recherche par thème, Site Statistique Canada [En ligne]. <http://www12.statcan.ca/francais/census01/home/Index.cfm> (Page consultée le 13 décembre 2005).

Système d'observation permanente des migrations, 2000, *Tendances de l'immigration et conséquences économiques*, France, Organisation de coopération et de développement économiques Éditeur, p. 214-232.

Système d'observation permanente des migrations, 2001, *Tendances des migrations internationales*, France, Organisation de coopération et de développement économiques Éditeur, p. 127-292.

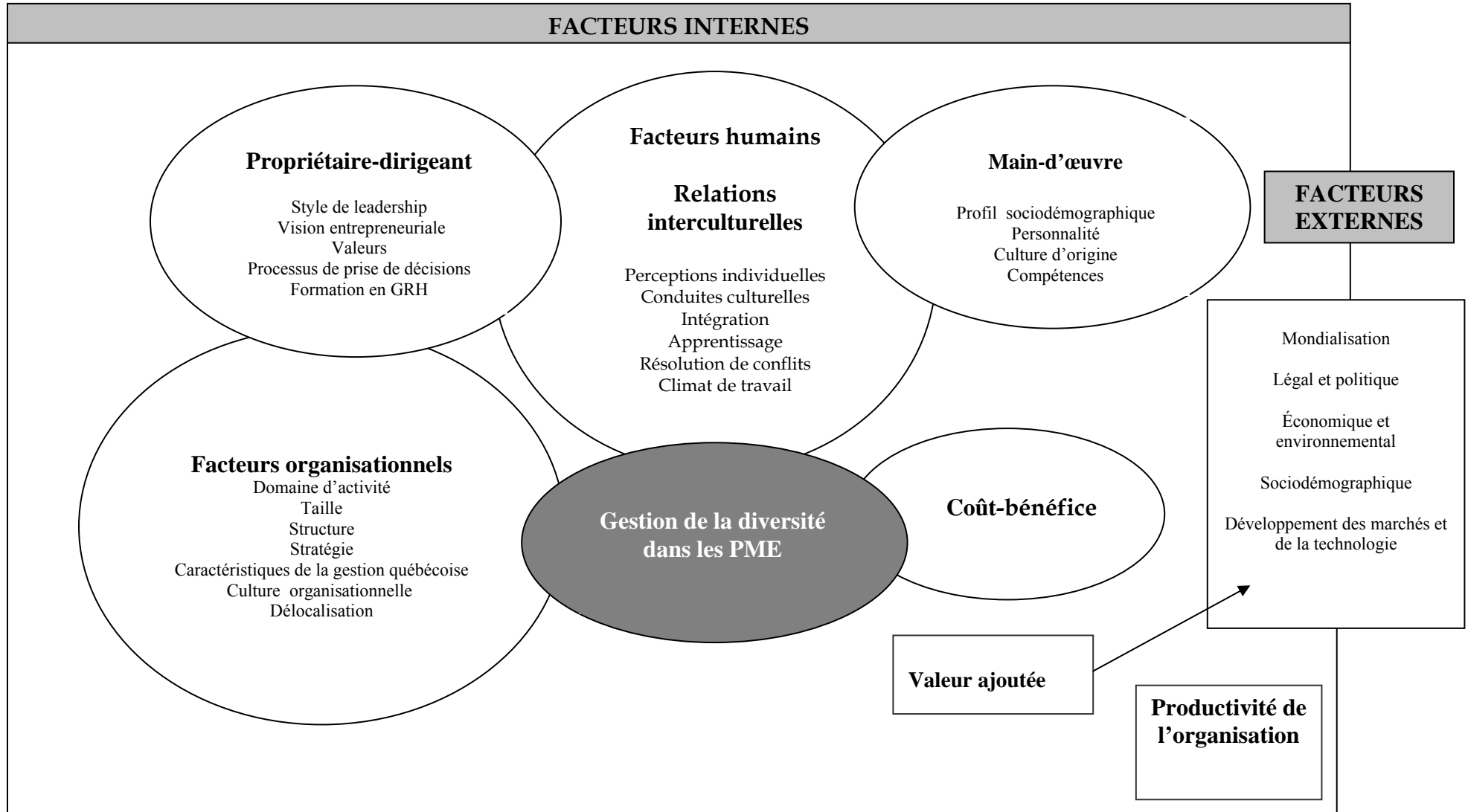
TANNER, Arno, « Finland's Prosperity Brings New Migrants, 2004 », In Country Profiles, *Site Migration Policy Institute*, [En ligne]. <http://www.migrationinformation.org/Profiles/display.cfm?ID=267> (Page consultée le 2 mars 2006)

Université Henri Poincaré-Nancy I, « 2.1.1. Introduction, définition écoute du client ». In Université Henri Poincaré-Nancy I. *Site de la Qualité*, [En ligne]. http://www.cyber.uhp-nancy.fr/demos/QUAL-001/chapitre2/cours_2_1_1.html (Page consultée le 10 mai 2006)

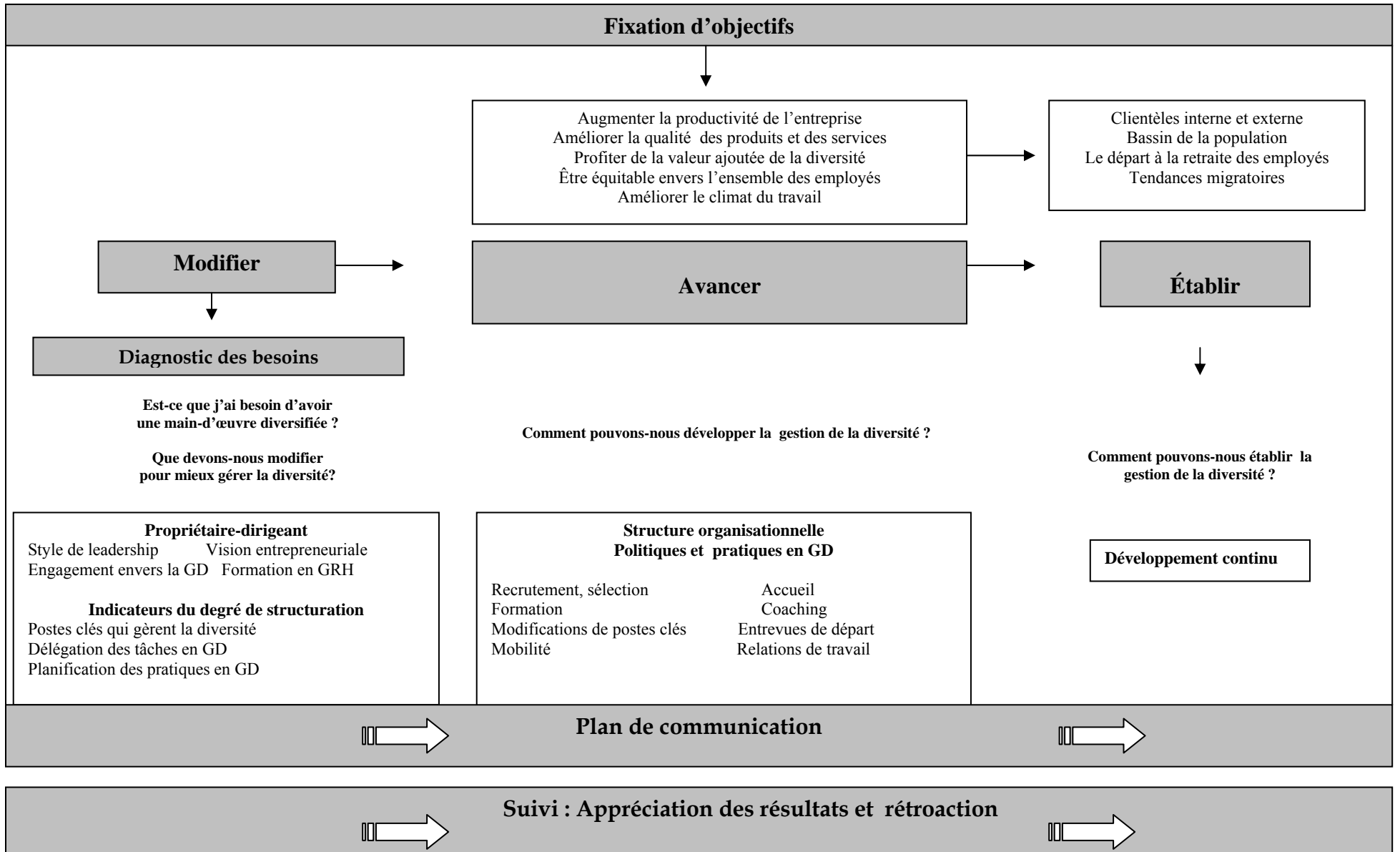
Wikipédia, encyclopédie libre, « Gestion de la qualité », In Recherche et consultation, *Site Wikipédia*, [En ligne]. http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_de_la_qualit%C3%A9 (Page consultée le 19 août, 2006).

ANNEXES

Annexe 1 : Facteurs clés du modèle de la gestion de la diversité dans les PME
 © Ana Dalia Huesca et Service-conseil en relations interculturelles, Montréal, 2006

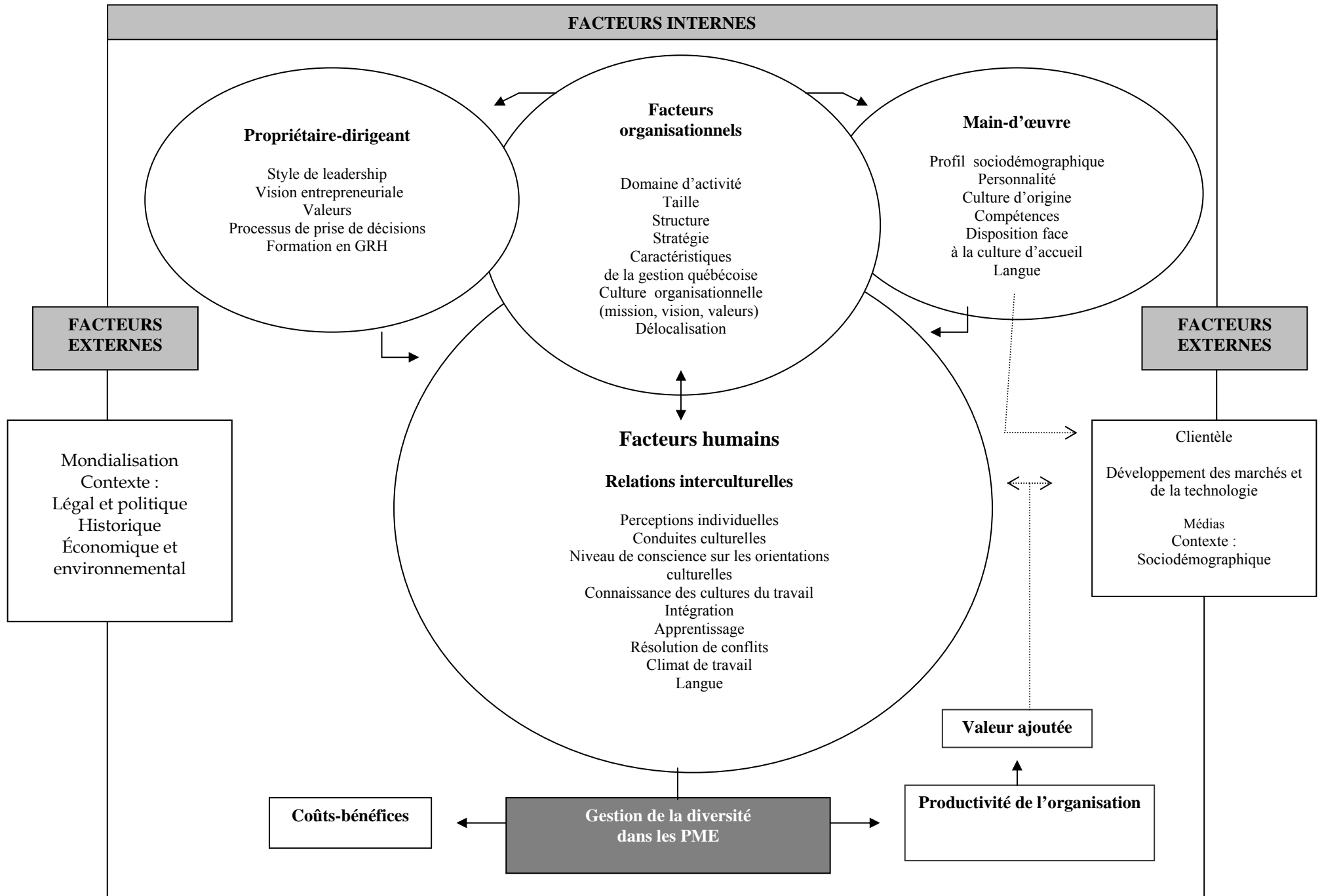


Annexe 2 : Modèle de gestion de la diversité dans les PME
 © Ana Dalia Huesca et Service-conseil en relations interculturelles, Montréal, 2006



Annexe3 : Version finale Facteurs clés du modèle de la gestion de la diversité dans les PME

Source : © Ana Dalia Huesca et Service-conseil en relations interculturelles, Montréal, 2006



Annexe 4 : Version finale Modèle de gestion de la diversité dans les PME
 Source : © Ana Dalia Huesca et Service-conseil en relations interculturelles, Montréal, 2006

