

**COL  
LEC  
TIF**

Collectif des entreprises  
d'insertion du Québec

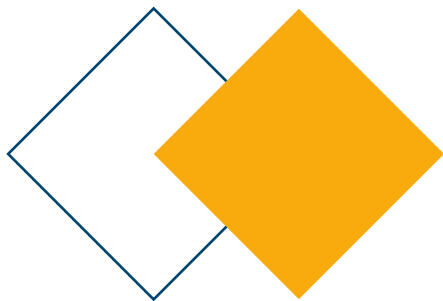
◆  
RAPPORT DE RECHERCHE

# L'AMÉLIORATION DE L'ARRIMAGE ENTRE LES ENTREPRISES D'INSERTION ET LES EMPLOYEURS

---

AVANTAGES, DÉFIS ET CONDITIONS  
DE SUCCÈS À COLLABORER





# TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	5
INTRODUCTION.....	6
PROJET DE RECHERCHE.....	7
Objet de recherche .....	7
Structure du rapport de recherche .....	7
Méthodologie de recherche .....	8
Recension des écrits.....	8
Sources d'information informelles.....	8
Recherche documentaire .....	8
Étude de cas multiples et entrevue semi-dirigée.....	9
Comité de pilotage .....	9
Limites de la recherche.....	9
SECTION 1- MISE EN CONTEXTE .....	10
1.1 Les entreprises d'insertion .....	10
1.1.1 La mission et les services offerts .....	10
1.1.2 Le parcours et l'approche de formation globale .....	10
1.1.3 La diversité des entreprises d'insertion .....	11
1.1.4 Le profil de la clientèle.....	11
1.1.5 Le réseau de l'entreprise d'insertion .....	12
1.1.6 Les entreprises d'insertion, des entreprises d'économie sociale .....	12
1.1.7 Le potentiel d'innovation sociale de l'économie sociale .....	13
1.2 Le contexte des collaborations .....	13
1.2.1 Le contexte socioéconomique .....	13
1.2.2 L'évolution du marché du travail.....	14
SECTION 2- DÉFINITION, AVANTAGES ET DÉFIS À COLLABORER .....	15
2.1. La définition de collaboration interorganisationnelle .....	15
2.2 Les avantages à collaborer .....	15
2.2.1 La réduction des coûts .....	15
2.2.2 L'accès à des ressources .....	16
2.2.3 Le continuum de collaboration .....	16
2.2.4 Le potentiel de création de valeurs .....	18
2.3 Les défis à collaborer .....	19
2.3.1 Le risque d'isomorphisme institutionnel.....	19
2.3.2 L'éloignement par rapport à la mission.....	20
2.4 La gestion des intérêts au sein des collaborations .....	20
2.4.1 La théorie de l'échange social et le principe de réciprocité.....	20
2.4.2 La dynamique des relations de pouvoir inhérentes à la collaboration.....	21
SECTION 3 - PORTRAITS DES INITIATIVES DE COLLABORATIONS .....	22
3.1 Résumés des cas à l'étude .....	23
La Relance et Best Western.....	23
Renaissance et le Marché du Store .....	23
PROPRET et Nitor.....	23
Buffets Insère-Jeunes et Laberge –Services Alimentaires.....	23
Imprime-Emploi et Promoflex .....	23
Bois Urbain et Artélite.....	23
Resto-Plateau et Aramark.....	23
Part du chef.....	24
Projet SOL.....	24
Stagem et Barrettedwood.....	24
3.2 Les types de collaborations développées par les entreprises d'insertion et les employeurs.....	24
3.2.1 La présélection et la recommandation de candidats .....	24
3.2.2 Les stages en entreprise employeur.....	25
3.2.3 Le développement d'un service spécialisé.....	25

SECTION 4 - ANALYSE TRANSVERSALE DES COLLABORATIONS .....	26
4.1 Les avantages pour les entreprises d'insertion.....	27
4.1.1 Favoriser l'insertion en emploi des travailleurs en formation .....	27
4.1.2 Accéder à de nouvelles connaissances et de nouvelles ressources .....	29
4.1.3 Sensibiliser les employeurs à l'embauche inclusive .....	29
4.1.4. Développer et consolider ses relations avec les employeurs .....	30
4.1.5 Augmenter la reconnaissance et la légitimité du modèle de l'entreprise d'insertion auprès des employeurs.....	31
4.1.6 Améliorer le service d'insertion des entreprises .....	31
4.2. Les avantages pour les employeurs.....	32
4.2.1 Favoriser la responsabilité sociale de l'entreprise.....	32
4.2.2 Accéder à une main-d'œuvre qui répond à ses besoins .....	33
4.2.3 Bénéficier et offrir davantage de flexibilité aux candidats .....	34
4.2.4 Améliorer ses pratiques en gestion des ressources humaines grâce à l'expertise de l'entreprise d'insertion .....	34
4.2.5 Réduire les coûts et les risques de mauvais recrutement.....	35
4.3 Les défis pour les entreprises d'insertion.....	37
4.3.1 Lutter contre les préjugés, la stigmatisation et la discrimination à l'embauche .....	37
4.3.2 Gérer les risques financiers et éthiques .....	38
4.3.3 Gérer l'équilibre dans la posture d'accompagnement .....	39
4.4 Les défis pour les employeurs.....	40
4.4.1 Gérer la diversité au sein de leur organisation.....	40
4.4.2 Gérer le roulement du personnel dans l'entreprise d'insertion .....	41
4.4.3 Accéder à l'information .....	41
4.5 Les conditions de succès à la collaboration entre les entreprises d'insertion et les employeurs .....	41
4.5.1 La bonne connaissance de son secteur d'activité, de ses capacités et de ses motivations à collaborer .....	41
4.5.2 La proximité, l'engagement, la confiance et la flexibilité.....	43
4.5.3 Des objectifs, des rôles et des responsabilités clairs et partagés dès le début de la relation .....	44
4.5.4 Un équilibre dans l'apport de chacun des collaborateurs.....	44
4.5.5 L'importance de la rétroaction et du suivi dans la communication entre les collaborateurs .....	45
4.5.6 La maîtrise des coûts et la structuration de l'initiative .....	45
4.5.7 L'évaluation des retombées et l'amélioration continue.....	46
CONCLUSION.....	47
SECTION 5 - RAPPEL DES RECOMMANDATIONS .....	48
BIBLIOGRAPHIE.....	50
ANNEXE 1 - CADRE D'ANALYSE .....	55
ANNEXE 2 - LES GUIDES D'ENTREVUE.....	56
ANNEXE 3 - LES 10 PORTRAITS.....	58
ANNEXE 4- SYNTHÈSE DE L'ANALYSE DES COLLABORATIONS .....	93
ANNEXE 5 - LE LEXIQUE .....	94

## TABLE DES ILLUSTRATIONS

Figure 1- Le réseau de parties prenantes de l'entreprise d'insertion.....	12
Figure 2- La variation en % de la population québécoise âgée de 15 à 64 ans, 2010-2016 (réelle) et 2017-2030 (prévue) .....	14
Figure 3 - Le continuum de collaboration .....	16
Figure 4 - Les variables d'influence de la collaboration .....	18
Figure 5 - Le spectre de création de valeurs .....	19
Tableau 1- Synthèse des approches d'analyse.....	21
Figure 6- Les types de collaborations répertoriées .....	24
Tableau 2 - Les avantages à collaborer pour les entreprises d'insertion et les employeurs .....	26
Figure 7- Processus d'adaptations et d'accommodations aux besoins spécifiques de la clientèle .....	28
Tableau 3 - Les défis à collaborer pour les entreprises d'insertion et les employeurs.....	37
Figure 8- La matrice PESTEL.....	42
Figure 9 - Les principales étapes du processus de structuration des collaborations .....	46



Ce rapport a été réalisé par le Collectif des entreprises d'insertion du Québec grâce à la participation financière du Ministère de l'Économie et de l'Innovation, dans le cadre du Créneau d'innovation en insertion socioprofessionnelle, une mesure du Plan d'action gouvernementale en économie sociale 2015-2020.



Le Collectif des entreprises d'insertion du Québec (CEIQ) est le regroupement des entreprises d'insertion du Québec. Il a pour mission de promouvoir et de soutenir les entreprises d'insertion membres et d'appuyer l'intégration sociale et professionnelle des personnes en quête d'un meilleur avenir.



#### Coordination du projet et rédaction

Chloé Champoux-Hachey, Chargée de projet, Collectif des entreprises d'insertion du Québec

#### Conception graphique et impression

Imprime-Emploi

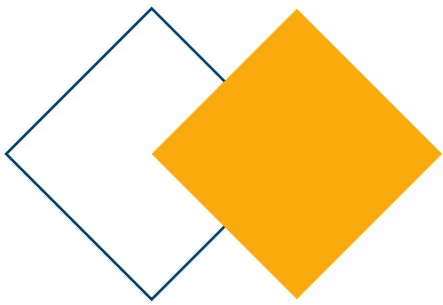
## REMERCIEMENTS

Cette recherche et la production du rapport ont été possibles grâce à la contribution de plusieurs personnes. Nous tenons à remercier les entreprises d'insertion et les entreprises employeurs ayant participé au projet de recherche. Nous tenons également à remercier les membres du comité de pilotage pour leurs précieuses collaborations tout au long du projet de recherche.

- ◇ Les Territoires Innovants en économie sociale et solidaire (TIESS)
- ◇ Le Comité sectoriel de main-d'œuvre en économie sociale et action communautaire (CSMO-ÉSAC)
- ◇ Imprime-Emploi
- ◇ Renaissance

Nous souhaitons également remercier Julie Crevier, conseillère à la vie associative au Collectif des entreprises d'insertion du Québec, pour son essentielle contribution tout au long de la démarche.





# INTRODUCTION

Le contexte québécois actuel, caractérisé par un vieillissement de la population, par les pénuries de main-d'oeuvre, par la mondialisation des marchés et ses effets sur les dynamiques du marché du travail, entraîne des enjeux en matière de gestion des ressources humaines, notamment en termes de recrutement et de fidélisation de la main-d'oeuvre. Pour les employeurs, les difficultés sont multiples : roulement du personnel, intégration des nouveaux employés, etc. Tous ces enjeux ont des impacts sur la productivité des entreprises.<sup>1</sup> D'un autre côté, des milliers de personnes sont à la recherche d'un emploi au Québec, notamment celles ayant complété leur parcours en entreprise d'insertion. Au fil des années, des initiatives innovantes ont été développées auprès d'employeurs en vue d'insérer en emploi les finissants<sup>2</sup> au parcours de formation. Ce rapprochement entre les entreprises d'insertion et les employeurs est une réponse au besoin de main-d'oeuvre non spécialisé et semi-spécialisé grandissant des employeurs du Québec et une fenêtre d'opportunité pour favoriser l'insertion sociale et professionnelle des clientèles éloignées du marché du travail.

Cette recherche a pour objectif de répertorier et d'analyser les initiatives d'arrimage entre les entreprises d'insertion et les employeurs, visant l'intégration et le maintien en emploi des travailleurs en formation.

La recension des écrits dégage les avantages et les défis pour les organisations à but lucratif et à but non lucratif à collaborer. Les dix (10) études de cas mettent en lumière une diversité d'initiatives collaboratives développées entre les entreprises d'insertion et les employeurs qui visent l'intégration et le maintien en emploi des travailleurs en formation. L'analyse transversale de ces initiatives permet de dégager les enjeux et les conditions de succès au développement et au maintien de ce type de relations innovantes. Ces relations visent à améliorer les passerelles entre la formation en entreprise d'insertion et l'intégration durable sur le marché du travail au sein des entreprises employeurs.

## Définition de la collaboration interorganisationnelle

*« Un processus qui permet aux parties prenantes qui perçoivent différents aspects d'un problème d'explorer leurs différences et de chercher des solutions qui vont au-delà de leur perception individuelle de ce qui est possible (...) »<sup>3</sup>*



<sup>2</sup> Dans ce document, le genre masculin est utilisé dans le seul but de ne pas alourdir le texte.

# PROJET DE RECHERCHE

## Objet de recherche

Les entreprises d'insertion, membre du Collectif des entreprises d'insertion du Québec (CEIQ), sont reconnues pour leur expertise en matière de développement et d'adaptation de la main-d'œuvre. Celles-ci ont développé, au fil des années, des initiatives innovantes auprès d'employeurs en vue d'insérer à l'emploi les travailleurs et les travailleuses en formation ayant complété leur parcours de formation. Ce phénomène de rapprochement est une réponse au besoin de main-d'œuvre non spécialisé et semi-spécialisé grandissant des employeurs du Québec et une fenêtre d'opportunité pour favoriser l'inclusion des clientèles éloignées du marché du travail. En effet, du côté des employeurs, on peut constater dans certains cas, une plus grande ouverture à recruter de nouveaux publics. Parmi les manifestations de cette tendance, figure le développement de collaborations/partenariats entre les entreprises d'insertion et les employeurs, prenant différentes formes et ampleurs, selon les contextes et les secteurs d'activité économique des organisations concernées.

Reconnues pour leur proactivité, plusieurs entreprises d'insertion ont mentionné leurs désirs de se doter d'outils visant à améliorer leurs pratiques d'arrimage avec les employeurs, dans l'optique de favoriser le placement et le maintien en emploi des travailleurs en formation. Ainsi, l'initiation de ce projet de recherche résulte d'une volonté des entreprises d'insertion d'améliorer leurs pratiques d'arrimage avec les employeurs.

Pour ce faire, nous proposons d'analyser ce rapprochement sous l'angle des relations interorganisationnelles. Les dynamiques partenariales et les collaborations interorganisationnelles ont été matière à plusieurs études ces dernières années. Cependant, un survol de la littérature a permis de constater l'inexistence d'études effectuées au Québec sur les collaborations/partenariats entre les entreprises d'insertion et les employeurs, visant l'intégration et le maintien en emploi des travailleurs en formation. Cette lacune au niveau de la connaissance, justifie la pertinence de mener cette étude.

En effet, afin d'initier un processus d'amélioration des pratiques, il est nécessaire de bien comprendre le phénomène en question et d'en dégager des apprentissages. Pour ce faire, il importe de recueillir les bases théoriques et pratiques propres à l'objet de recherche étudié.

L'objectif de cette recherche est d'établir un portrait des initiatives d'arrimage visant l'intégration et le maintien en emploi des travailleurs en formation développées par les entreprises d'insertion auprès des employeurs, et ce, afin d'en effectuer une analyse transversale visant à en dégager les enjeux et les conditions de succès.

## Structure du rapport de recherche

*La section 1 - Mise en contexte*, introduit le contexte interne et externe dans lequel s'inscrivent les collaborations entre les entreprises d'insertion et les employeurs. Les entreprises d'insertion sont présentées, suivies d'une brève mise en contexte de l'environnement socioéconomique et du marché du travail au Québec.

*La section 2 - Recension des écrits*, offre une définition des collaborations interorganisationnelles et présente les différentes théories de collaborations interorganisationnelles présentes dans la littérature. Pour ce faire, sont présentées successivement trois grandes approches; stratégique, sociologique et dialectique. Aux fins de cette recherche le cadre d'analyse est axé sur les collaborations entre les organisations à but non lucratif et les organisations à but lucratif. Ce choix est justifié par le fait que ce type de collaboration entraîne des enjeux spécifiques et que la majorité des employeurs sont des entreprises privées à but lucratif. Il importe ici de spécifier qu'employeurs peut prendre une multitude de formes organisationnelles, incluant les entreprises privées, les entreprises publiques et les entreprises d'économie sociale.

*La section 3 - Portraits des initiatives*, illustre la diversité des initiatives développées par les entreprises d'insertion et les employeurs en vue d'intégrer et de maintenir en emploi les travailleurs en formation.

*La section 4 - Analyse transversale*, présente, à partir des initiatives recensées, les avantages, les défis et les conditions de succès à la collaboration entre les entreprises d'insertion et les employeurs, visant l'intégration et le maintien en emploi des travailleurs en formation. De cette analyse découle un certain nombre de recommandations visant à améliorer le processus d'arrimage entre les entreprises d'insertion et les employeurs.

*La section 5 - Rappel des recommandations*, présente un récapitulatif des différentes recommandations émises au fil de l'analyse.

## Méthodologie de recherche

La méthodologie de recherche est un ensemble de méthodes utilisées dans la conduite d'une recherche qui permet de rendre le processus de création de la connaissance systémique et rigoureux. Dans le cadre de cette recherche, une combinaison de plusieurs méthodes qualitatives et de processus de validation a été utilisée afin de s'assurer de la rigueur et de la pertinence de la démarche.

### Recension des écrits

Les recherches ont été menées en consultant les principales bases de données (Cairn, Persée, Érudit, Proquest) et complétées sur Google Scholar. Différentes combinaisons des mots clés suivants ont été effectuées; entreprise d'insertion, entreprise d'économie sociale, innovation sociale, dynamique partenariale, adéquation formation emploi, formation socioprofessionnelle, insertion socioprofessionnelle, intégration sociale et professionnelle, collaboration interorganisationnelle, création de valeurs partagées. Des recherches ont également été réalisées au sein des bases de données gouvernementales, telles qu'Emploi-Québec et Statistiques Canada, des organismes en employabilité et en insertion socioprofessionnelle, tant au niveau national, qu'international.

### Sources d'information informelles

Le réseau du CEIQ est un réseau riche et mobilisé qui se réunit plusieurs fois par année, notamment lors des assemblées des membres ainsi que du Congrès annuel. Ces lieux ont été des occasions de récolter diverses informations utiles à la recherche, notamment sur les cultures, les dynamiques et les pratiques organisationnelles des entreprises d'insertion.

Le fait que la chercheuse est également employée du CEIQ lui permet d'avoir accès à des informations de la part de ses collègues qui enrichissent également la réflexion et la sélection d'information pertinente pour la recherche. Finalement, le réseau de partenaires du CEIQ est une source d'informations privilégiées, qui ne seraient pas accessibles par la recherche documentaire conventionnelle.

De plus, la présentation des résultats en cours de recherche aux membres du Collectif a permis de récolter de la rétroaction et de la validation de la part des principaux acteurs intéressés par l'étude et ainsi d'enrichir le processus de réflexion.

### Recherche documentaire

Des recherches sur les sites web des entreprises d'insertion ont permis de faire ressortir un bon nombre d'informations sur les entreprises d'insertion, notamment sur le plan de la vision, de la mission, des valeurs, des activités et clientèles spécifiques à chaque entreprise d'insertion. En outre, cette recherche documentaire a permis d'extraire un certain nombre d'informations factuelles issues des rapports d'activités, des brochures, des plans d'action, des mémoires utiles à la rédaction des portraits.



## Étude de cas multiples et entrevue semi-dirigée

En regard des objectifs de la recherche, la démarche par étude de cas a été sélectionnée. L'étude de cas permet d'explorer en profondeur les contextes et les enjeux des expérimentations de collaboration entre les entreprises d'insertion et les employeurs, et donc, de bonifier notre connaissance sur le sujet.<sup>4</sup>

L'étude de cas est utile pour prendre la mesure de l'efficacité ou des limites du sujet à l'étude. La méthode facilite également l'identification de pratiques exemplaires qui peuvent servir de leçons d'avenir pour l'ensemble des sujets évalués. L'étude de cas multiples sert surtout à comprendre un ensemble plus large, que l'on peut subdiviser en sous-ensembles distincts. Celle-ci permet d'enrichir notre compréhension de l'ensemble plus large, en examinant comment chaque cas s'articule dans son contexte particulier. Elle vise à mieux comprendre la dynamique interne de chaque cas, de même que les interactions entre les cas et leur contexte particulier.<sup>5</sup>

La collecte de données terrain a été conduite par des entrevues semi-dirigées. Celles-ci ont été effectuées auprès des acteurs impliqués dans l'initiation, le développement, la mise en œuvre et la gestion de chacune des collaborations étudiées, et ce, au sein de l'entreprise d'insertion et de l'entreprise employeur. Une personne de l'entreprise d'insertion et une personne de l'entreprise employeur ont été rencontrés pour chacune des initiatives répertoriées. Du côté de l'entreprise d'insertion, des directions générales, des coordonnateurs de l'insertion, des conseillers en emploi et des intervenants socioprofessionnelles ont été rencontrés. Du côté des employeurs, des directions des opérations, directions des ressources humaines et cadre intermédiaires ont été interviewés. Cette diversité permet de récolter plusieurs perspectives sur un même sujet et enrichi la collecte de données. C'est à partir des informations récoltées lors de ces entrevues que les portraits des collaborations ont été rédigés. Les guides d'entrevue sont disponibles en annexe du rapport de recherche.

## Comité de pilotage

Le comité de pilotage fait partie intégrante de la méthodologie. Celui-ci était composé de deux représentants des entreprises d'insertion, du Comité sectoriel de main d'œuvre Économie sociale et action communautaire (CSMO-ÉSAC) et du Territoire innovant en économie sociale et solidaire (TIESS). Ce comité se veut un lieu de collaboration, basé sur l'ouverture et l'échange collectif permettant de faire évoluer les connaissances pratiques et théoriques concernant notre objet de recherche. Pour la chargée de projet, ce fut l'occasion d'obtenir une rétroaction continue, et ce, à chacune des phases de la recherche.

## Limites de la recherche

La méthodologie utilisée, soit l'étude de cas multiples, ainsi que le nombre d'initiatives répertoriées ont constitué des limites au niveau de notre capacité à définir des tendances et des liens de corrélation.

L'accès aux données a également constitué une limite de la recherche. Par exemple, il aurait été intéressant d'accéder à des données nous permettant de faire des liens entre la pratique de stage et le nombre d'embauches. De plus, il aurait été intéressant d'accéder à des données nous permettant d'évaluer le nombre d'intégrations en emploi des travailleurs en formation en fonction du secteur d'activité économique dans lesquels ils ont été formés.

Afin de limiter les biais souvent associés à la méthode par études de cas, nous avons récolté des données secondaires de nature quantitative et diversifié les sources d'information, et ce, afin d'atteindre la saturation d'information. La prise du point de vue des deux acteurs du partenariat offre une validation, de part et d'autre. La méthode se penche sur des cas spécifiques, l'objectif n'est donc pas de généraliser, mais bien de mieux comprendre la réalité spécifique des collaborations développées entre les entreprises d'insertion et les employeurs.<sup>6</sup>



# SECTION 1- MISE EN CONTEXTE

L'objectif de cette section est de présenter l'entreprise d'insertion et les spécificités de ce modèle d'organisation. Ensuite, une brève mise en contexte de l'environnement socioéconomique et plus spécifiquement du marché du travail permet de saisir certaines variables externes pouvant influencer les collaborations entre les entreprises d'insertion et les employeurs.

## 1.1 Les entreprises d'insertion

### 1.1.1 La mission et les services offerts

Les entreprises d'insertion sont des organismes communautaires et des entreprises d'économie sociale. Dotée d'une mission d'insertion sociale et professionnelle, leur originalité réside dans la cohabitation d'une fonction d'insertion/formation et d'une activité économique véritable, à but non lucratif. La spécificité des entreprises d'insertion est qu'elles répondent à des besoins de formation et d'accompagnement de personnes éloignées du marché du travail, dans un objectif de lutte à la pauvreté et à l'exclusion.<sup>7</sup>

Les entreprises d'insertion doivent répondre à **7 critères de définition** rédigés par les entreprises et reconnus par le gouvernement du Québec, soit :

- ◇ La mission d'insertion sociale ;
- ◇ Les caractéristiques des participants en difficulté ;
- ◇ Une entreprise véritable ;
- ◇ Le statut de salarié aux travailleurs en formation ;
- ◇ L'accompagnement personnalisé ;
- ◇ La formation globale (personnelle, sociale et technique) ;
- ◇ Le partenariat avec les acteurs de son milieu.<sup>8</sup>

### 1.1.2 Le parcours et l'approche de formation globale

Entreprises « passerelles », les entreprises d'insertion offrent aux travailleurs en formation un parcours d'une durée moyenne de 26 semaines, qui leur permettent d'acquérir des habiletés et des connaissances spécifiques et transférables, tout en leur apportant un support et un accompagnement dans leur démarche d'intégration sociale et professionnelle.

**L'approche de formation est globale**, en ce sens qu'on accompagne la personne autant dans le développement de ses compétences techniques, que dans son développement personnel et social. La formation est intégrée et vise non seulement l'amélioration de l'employabilité et la qualification des individus, mais aussi à exercer pleinement leur citoyenneté et à renforcer l'affirmation de leur identité.<sup>9</sup> Ainsi, tout au long de son parcours en entreprise d'insertion la personne est amenée à travailler sur son **savoir**, son **savoir-être**, et son **savoir-faire**. De plus, le suivi post parcours d'une durée de deux ans permet d'accompagner la personne dans son **maintien en emploi**.

### Définition de formation globale

« Centrée sur les besoins des individus, l'approche globale lie autant les aspects personnels et sociaux que professionnels. La formation est intégrée et vise non seulement l'amélioration de l'employabilité et la qualification des individus, mais aussi à exercer pleinement leur citoyenneté et à renforcer l'affirmation de leur identité. »<sup>10</sup>

### 1.1.3 La diversité des entreprises d'insertion

Le Collectif des entreprises d'insertion regroupe **50 entreprises d'insertion** répartie sur **14 régions du Québec** œuvrant dans **7 secteurs d'activité économique** (alimentation, commerce au détail, commerce de gros, culturel, manufacturier, services, tourisme et hébergement).<sup>11</sup> Cette diversité de réalité vécue par les entreprises d'insertion s'exprime tant d'un point de vue régional, que sectoriel et organisationnel. Malgré cette diversité, les entreprises d'insertion se démarquent toutes par la cohabitation de leurs activités de formation et de production. Même si elles peuvent paraître en dualité, ces dernières sont interdépendantes puisque le médium de l'entreprise réelle est nécessaire à l'accomplissement de la mission de l'entreprise d'insertion qu'est l'insertion sociale et professionnelle.

### 1.1.4 Le profil de la clientèle

L'entreprise d'insertion s'adresse à des **personnes éloignées du marché du travail**. Elle se destine en priorité à des personnes (jeunes ou adultes) qui connaissent des échecs répétés et pour qui les ressources existantes sont inadaptées. Cette clientèle, en situation d'exclusion, sans revenus, ou fortement défavorisée, majoritairement sans diplôme, est temporairement incapable d'affronter la réalité du marché du travail. Elle s'engage dans une démarche d'insertion sur une **base volontaire**. Les enjeux et les difficultés rencontrées sont diversifiés (problématiques de santé mentale, monoparentalité, démêlés avec la justice, toxicomanie, adaptation culturelle, etc.) Toutes ces conditions ont des effets sur la capacité de la personne à s'intégrer et se maintenir en emploi.

#### Récapitulatif du profil de la clientèle en quelques chiffres :

**55%** étaient prestataires de l'aide de dernier recours

**38%** étaient sans revenu

**60 %** ont entre 16 et 35 ans

**42 %** sont des personnes immigrantes

**62%** des participants de la région métropolitaines sont immigrants

**50%** d'entre elles sont arrivées au Québec depuis moins de 5 ans

**36 %** ont des enfants à charge

**62 %** n'ont pas complété leur étude secondaire

**49 %** des personnes ayant complété leur étude secondaire l'ont obtenu

à l'extérieur du Canada<sup>12</sup>

### 1.1.5 Le réseau de l'entreprise d'insertion

Le fait de jumeler une activité économique et une activité de formation amène l'entreprise d'insertion à développer des relations avec une diversité d'acteurs sociaux et économiques, et ce, tant au niveau local, régional que national. Le tableau suivant illustre la diversité des parties prenantes avec lesquelles l'entreprise d'insertion collabore.

**Figure 1 - Le réseau de parties prenantes de l'entreprise d'insertion**



### 1.1.6 Les entreprises d'insertion, des entreprises d'économie sociale

Selon la [Loi sur l'économie sociale](#) (RLRQ, chapitre E-1.1.1), l'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 et de la collectivité**.

Les entreprises d'économie sociale peuvent prendre la forme de coopératives, de mutuelles ou d'organismes à but non lucratif exerçant des activités marchandes et sont exploitées 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 ;
- ◇ en cas de dissolution, le reliquat de ses biens est dévolu à un organisme ayant des objectifs semblables.<sup>13</sup>

### 1.1.7 Le potentiel d'innovation sociale de l'économie sociale

Le contexte social actuel, caractérisé par de grandes mutations et une complexification des enjeux sociaux et environnementaux, est accompagné d'initiatives qui cherchent à répondre aux besoins sociaux non répondus par les institutions que sont le marché et l'État. L'économie sociale participe, dans ce contexte à la recherche de **solutions nouvelles aux enjeux sociaux actuelles**.<sup>14</sup>

#### Définition de l'innovation sociale du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)

*« Une intervention initiée par des acteurs sociaux, pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles. »<sup>15</sup>*

En somme, les entreprises d'économie sociale offrent des réponses nouvelles à des besoins sociaux mal répondus. **L'innovation sociale** se caractérise notamment par une **hybridation des ressources** entre une multitude d'acteurs de la société et qui contribue à améliorer la réponse aux besoins des individus et des collectivités.

## 1.2 Le contexte des collaborations

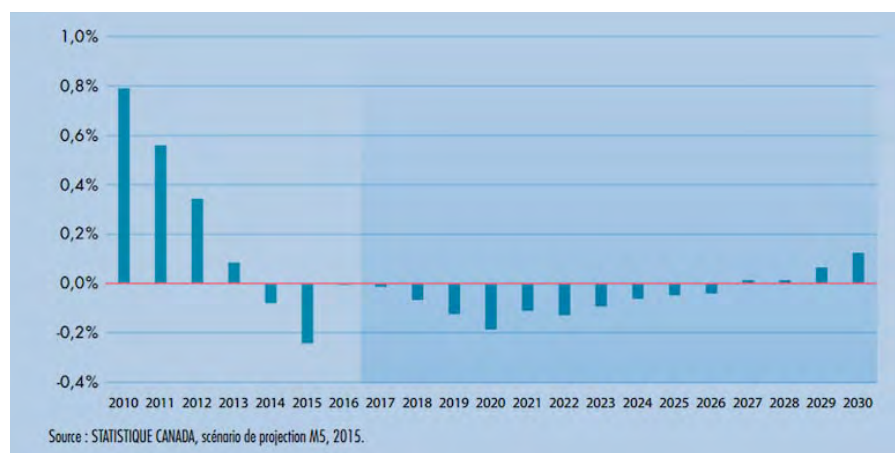
Les contextes changent et évoluent, certains d'entre eux sont propices à l'émergence d'expérimentations innovantes. L'objectif de cette section est de présenter sommairement les dimensions contextuelles pouvant influencer actuellement les relations entre les entreprises d'insertion et les employeurs.

### 1.2.1 Le contexte socioéconomique

Le vieillissement de la population jumelé à une diminution de la natalité entraîne un phénomène de rareté de main-d'œuvre dans plusieurs secteurs d'activités économiques au Québec.<sup>16</sup> Ce contexte amène les employeurs à repenser la gestion de leurs ressources humaines et à s'ouvrir à de nouvelles sources de recrutement. Lorsque l'offre de main-d'œuvre est abondante, il est possible de voir émerger le phénomène de chômage d'exclusion où la sélectivité des employeurs est augmentée. L'effet contraire, un assouplissement des critères de recrutement, serait favorisé dans un contexte où l'offre de main-d'œuvre est diminuée.<sup>17</sup> Plusieurs entreprises d'insertion ont mentionné avoir été sollicitées par les employeurs souhaitant se faire recommander des travailleurs ou souhaitant obtenir du soutien en matière de recrutement.



**Figure 2- La variation en % de la population québécoise âgée de 15 à 64 ans, 2010-2016 (réelle) et 2017-2030 (prévue)**



Depuis les années 1990, le marché du travail a fortement évolué au Québec. La mondialisation des marchés, la prolifération des nouvelles technologies et la pression de la concurrence ont transformé en profondeur notre économie. Dans un tel contexte, les entreprises se sont adaptées, ce qui a résulté par d'importantes modifications au niveau de la nature et de l'intensification du travail.<sup>19</sup>

### 1.2.2 L'évolution du marché du travail

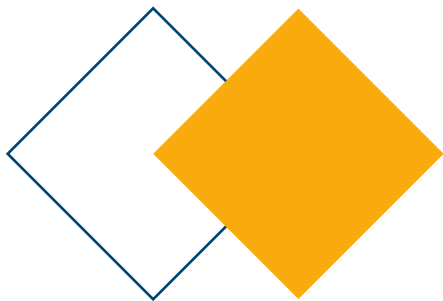
Le monde du travail s'adapte à la nouvelle réalité économique, caractérisée par une pression de la concurrence. Une des manifestations de cette adaptation est la tendance accrue à créer des emplois atypiques. L'emploi atypique revêt plusieurs formes qui s'éloignent de l'emploi type.<sup>20</sup>

#### Définition de d'emploi type selon Desrochers

« Un emploi salarié à temps plein, toute l'année, bénéficiant de régimes d'avantages sociaux et dont les tâches sont effectuées dans un lieu désigné par l'employeur par une seule personne en vertu d'un contrat de travail dont la durée est indéterminée. »<sup>21</sup>

Le travail atypique prend la forme du travail à temps partiel, du travail à horaires variés, du travail temporaire. Le travail atypique peut particulièrement être analysé sous l'angle des horaires de travail. Le travail de « 9 à 5 » est, en effet, en déclin progressif au profit d'horaires atypiques : rotatifs, de soir, de nuit, irréguliers, etc.<sup>22</sup> Cette augmentation des emplois précaires – à temps partiel, occasionnel, temporaire, saisonnier – se retrouve en grande partie dans des services privés assujettis à des variations d'achalandage (restauration, hôtellerie, commerce de détail, etc.) et les statistiques démontrent que ces emplois seraient majoritairement occupés par des femmes.<sup>23</sup> Des secteurs d'activités dans lesquels s'inscrit un grand nombre d'entreprises d'insertion et qui peuvent avoir de l'influence sur l'intégration et le maintien en emploi des travailleurs en formation.

Dans la prochaine section seront présentés les avantages et les défis à la collaboration entre les entreprises privées à but lucratif et les organisations à but non lucratif issus de la littérature.



# SECTION 2- DÉFINITION, AVANTAGES ET DÉFIS À COLLABORER

L'objectif de cette section est de présenter la diversité des approches d'analyse des collaborations entre les organisations sans but lucratif, dont font partie les entreprises d'insertion, et les organisations à but lucratif.

En premier lieu, la perspective stratégique présente les principales motivations à collaborer : la réduction des coûts, l'accès à des ressources et le potentiel de création de valeurs. En second, la perspective sociologique met en relief certains risques à collaborer, tels que l'isomorphisme institutionnel<sup>25</sup> et l'éloignement par rapport à la mission. En dernier lieu, la perspective dialectique met l'accent sur la gestion des tensions inhérente aux relations entre organisations. Aborder le phénomène avec une lecture pluridisciplinaire, permet d'appréhender le phénomène dans toute sa complexité.

## 2.1. La définition de la collaboration interorganisationnelle

Les collaborations entre les organisations sont des façons innovantes de répondre aux problèmes complexes de nos sociétés. Plusieurs définitions existent dans la littérature académique et professionnelle, celle proposée ici est la suivante :

*« Un processus qui permet aux parties prenantes qui perçoivent différents aspects d'un problème d'explorer leurs différences et de chercher des solutions qui vont au-delà de leur perception individuelle de ce qui est possible (...) »<sup>26</sup>*

## 2.2 Les avantages à collaborer

L'approche stratégique met l'accent sur les avantages à collaborer pour les organisations. Les principales sont : l'opportunité de **réduire des coûts** (temps, matériels, etc.), d'**accéder à des ressources** que l'on ne possède pas (produits, services, expertises, expériences, etc.) et d'améliorer la réponse aux besoins des collaborateurs et ainsi **créer de la valeur**. Ce qui permet notamment d'améliorer les services offerts aux individus et d'offrir une meilleure réponse aux besoins des collectivités. C'est ce dont il sera question dans les paragraphes suivants.

### 2.2.1 La réduction des coûts

L'économie des coûts de transaction est utile pour analyser les relations entre les organisations à but lucratif et sans but lucratif. Selon cette perspective, une activité donnée se décompose en plusieurs tâches, chacune pouvant être assurée par des organisations distinctes. Les organisations à but lucratif et sans but lucratif se distinguent par **des avantages comparatifs** différents selon les tâches. Logiquement, des partenariats s'imposent lorsque la réalisation d'une activité donnée suppose la combinaison de diverses tâches, chacune étant confiée au type d'organisation la plus efficace dans son exécution.<sup>27</sup>

<sup>25</sup> Tendence d'une organisation, à imiter dans la structure, la culture et le produit les organisations dominantes dans la société.

## 2.2.2 L'accès à des ressources

Une autre motivation à collaborer, liée à la précédente, est d'accéder à des ressources que l'on ne possède pas.<sup>28</sup> Dans cette perspective : « *Ce qui rapproche les organisations sans but lucratif et les entreprises à but lucratif est la recherche de nouvelles ressources et d'approches organisationnelles plus efficaces* ».<sup>29</sup>

Selon une étude menée en France, les structures de l'insertion par l'activité économique sont perçues par les employeurs, particulièrement ceux issus du secteur commercial comme;

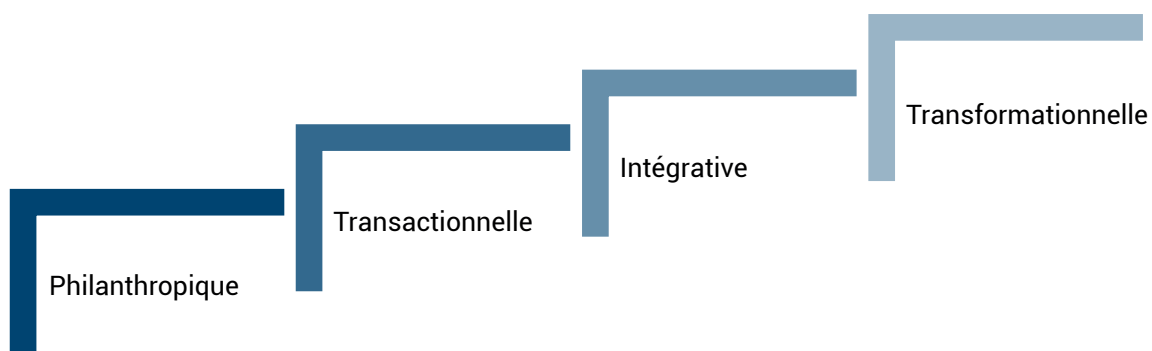
- ◇ pouvant pallier le manque d'attractivité de certains métiers et de certains secteurs d'activité économique.
- ◇ Elles assurent également des activités de formation.
- ◇ Elles jouent un rôle de filtre puisqu'elles sont en mesure de repérer en situation les savoirs-être des salariés.
- ◇ Elles permettent de limiter le taux de roulement en organisant un accompagnement dans la prise de poste
- ◇ Elles constituent une ressource pour les entreprises commerciales en vue de mettre en œuvre des politiques de diversité et de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Par conséquent, selon cette étude, des opérations conjointes d'orientation, de formation ou de sélection de la main-d'œuvre peuvent permettre de résoudre les problèmes de gestion des ressources humaines rencontrés par les employeurs.<sup>30</sup>

## 2.2.3 Le continuum de collaboration

Le continuum de collaboration propose une typologie, composée de quatre niveaux de collaboration : philanthropique, transactionnelle, intégrative et transformationnelle. La figure suivante vous les présente.

**Figure 3 - Le continuum de collaboration**



Le continuum illustre le caractère dynamique des relations entre les organisations. Dans la pratique, la relation entre les collaborateurs est multiforme, et certaines caractéristiques peuvent être plus proches d'une étape qu'une autre. Le passage d'une étape à une autre est un mouvement, dans les deux sens, et est fonction des décisions, des actions et des inactions des collaborateurs.<sup>31</sup>

### *Les collaborations philanthropiques*

Ici, la direction des ressources est principalement **unilatérale**. L'interaction entre les collaborateurs est généralement assez limitée et le niveau d'engagement plutôt faible.<sup>32</sup> Dans la littérature, les exemples de collaborations philanthropiques fréquents sont ceux où l'entreprise privée fournit des ressources financières à l'organisation sans but lucratif.

### *Les collaborations transactionnelles*

Dans ce type de collaboration, la direction des ressources devient **bilatérale**. Il y a un échange explicite de ressources et une création de valeurs commune.<sup>33</sup> On observe une plus grande complémentarité des ressources et leur nature est souvent plus spécialisée, ce qui augmente le potentiel de création de valeurs.<sup>34</sup> Les partenaires ont des intérêts liés, car la création de valeurs pour soi dépend de la création de valeurs pour l'autre. La compatibilité organisationnelle est ici plus essentielle. La création de valeurs a tendance à être plus quantifiable et les avantages pour les organisations plus directes.<sup>35</sup>

### *Les collaborations intégratives*

Dans ce type de collaboration, les partenaires utilisent de plus en plus leurs compétences clés, mais au lieu de les utiliser isolément, ils combinent ces ressources clés. La direction des ressources est donc **conjointe**.<sup>36</sup> L'adéquation organisationnelle est plus importante et les missions, les valeurs et les stratégies trouvent une plus grande adéquation. La création d'intérêts communs incite à une collaboration toujours plus étroite pour créer ensemble plus de valeurs. La collaboration est considérée comme faisant partie intégrante du succès stratégique de chacune des organisations. Pour arriver à cette étape, beaucoup d'efforts de chaque organisation sont nécessaires. Un processus relationnel prudent s'impose, notamment au niveau de la conciliation des valeurs et des logiques, propre à chaque organisation.<sup>37</sup>

Les retombées intangibles produites, telles que la confiance, l'apprentissage, la connaissance, la communication, la transparence, la gestion des conflits, le capital social et la sensibilité aux questions sociales, ont une valeur intrinsèque pour les organisations partenaires, les individus et la société en général. Ces collaborations nécessitent le déploiement de ressources plus précieuses et exigent davantage d'efforts de gestion et de direction, ce qui implique un engagement beaucoup plus profond de la part des parties prenantes.<sup>38</sup>

### *Les collaborations transformatives*

Ici, nous observons une relation d'apprentissage partagée sur les besoins sociaux et les rôles des partenaires pour répondre à ces besoins. Les partenaires ne sont pas seulement en accord sur la question sociale, mais aussi sur leur intention d'apporter une **transformation** pour améliorer la vie des personnes touchées. Les bénéficiaires jouent un rôle plus actif dans le processus de transformation.<sup>39</sup> Ce dernier niveau de collaboration reste encore exploratoire et à valider empiriquement.

Le tableau de la page suivante présente les variables d'influence des collaborations interorganisationnelles.

**Figure 4 - Les variables d'influence de la collaboration**

NATURE DE LA COLLABORATION	PHILANTHROPIQUE	TRANSACTIONNELLE	INTÉGRATIVE	TRANSFORMATIONNELLE
Niveau d'engagement	Faible	←-----→		Élevé
Importance de la mission	Périphérique	←-----→		Centrale
Ressources investies	Faibles	←-----→		Élevées
Type de ressources	Argent	←-----→		Compétences clés
Portée des activités	Faible	←-----→		Élevé
Niveau d'interaction	Peu fréquent	←-----→		Fréquent
Niveau de confiance	Faible	←-----→		Élevée
Changement interne	Faible	←-----→		Important
Gestion	Simple	←-----→		Complexe
Valeur stratégique	Faible	←-----→		Élevée
Co-création de valeurs	Faible	←-----→		Élevée
Niveau de synergie	Faible	←-----→		Élevé
Innovation	Rare	←-----→		Fréquente

Source : traduction libre à partir de Austin, J.E ( 2000b). The Collaboration Challenge : How Nonprofits and Businesses succeed Through strategic alliances. San Francisco, CA: Jossey-Bass; Austin, J.E ( 2000a). Strategic Alliances Between Nonprofits and businesses. Nonprofit and Voluntary sector Quaterly, 29 (1), 69-97.

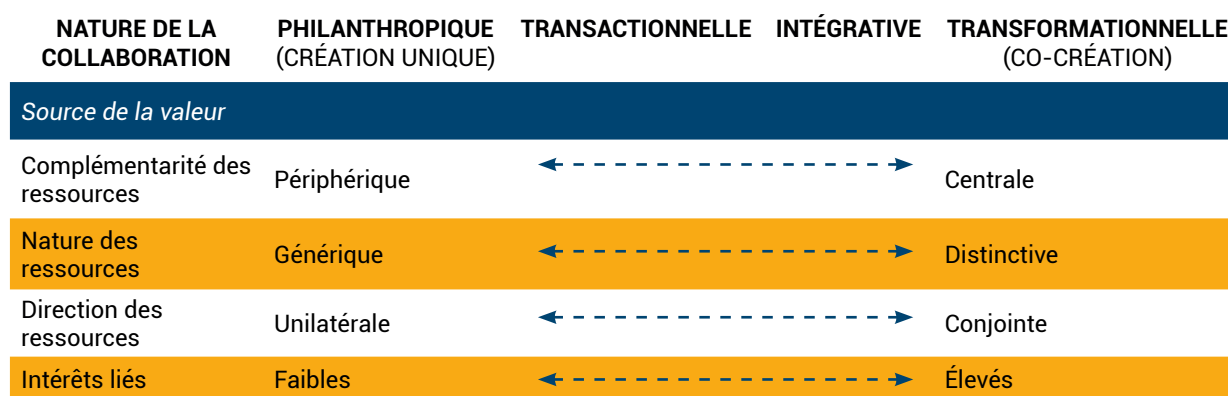
### 2.2.4 Le potentiel de création de valeurs

La **valeur collaborative** peut être définie comme : « *les avantages transitoires et durables générés par l'interaction des collaborateurs et offrant des gains à la société, aux individus ainsi qu'aux organisations.* »<sup>40</sup> La création unique de valeurs est générée par les actions indépendantes d'un seul partenaire, tandis que la co-création de valeurs est générée par la mise en œuvre conjointe d'action des collaborateurs.<sup>41</sup>

La figure 5 présente le spectre de la création de valeurs, met en relief la nature multidimensionnelle de la valeur et reflète les différentes manières dont les avantages apparaissent.<sup>42</sup>



**Figure 5 - Le spectre de création de valeurs**



Source : Traduction libre à partir de la figure 2. Collaborative value creation spectrum dans E.Austin, J. and Seitanidi, M. (2012). Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages.

### **Les sources de la valeur**

Les sources de la valeur qui émergent des collaborations proviennent de la **complémentarité des ressources**. Ici, la base fondamentale à la collaboration est l'accès à des ressources différentes de celles que l'on possède. La compatibilité organisationnelle aide à surmonter les obstacles et à capitaliser sur les différences. Le degré, la forme et l'ampleur de la création de valeurs qui découle des collaborations peuvent varier considérablement d'une collaboration à l'autre.<sup>43</sup>

Les clés d'analyse fournie par l'approche stratégique sont intéressantes pour la présente recherche, car elles permettent d'identifier certaines variables permettant de préciser les motivations pour les parties prenantes à collaborer. De plus, elles sont utiles afin de saisir comment le niveau d'intégration de la relation peut influencer le processus de création de valeurs. La prochaine section vous présente les défis à collaborer soulevés dans la littérature.

## **2.3 Les défis à collaborer**

L'approche sociologique permet d'appréhender le phénomène avec une autre lecture. Elle met l'accent sur les risques à collaborer, tel que le risque d'isomorphisme institutionnel et d'éloignement par rapport à la mission.<sup>44</sup>

### **2.3.1 Le risque d'isomorphisme institutionnel**

Selon cette perspective, les organisations s'inscrivent dans un rapport à leur environnement et doivent se conformer aux normes et aux valeurs en vigueur au sein de la société dans laquelle elles évoluent. Les entreprises imitent donc les modèles les plus présents puisqu'elles se comparent entre elles. La concurrence entre organisations ne se limite donc pas à la minimisation des coûts ou à l'accès à des ressources, mais s'étend également à **la recherche de légitimité**.<sup>45</sup>

En se centrant uniquement sur les aspects fonctionnels de la collaboration, on peut négliger d'autres types de motivations qui peuvent expliquer pourquoi et comment les organisations collaborent.<sup>46</sup> Ainsi, les collaborations entre les organisations sans but lucratif et les entreprises à but lucratif doivent également tenir compte de la recherche mutuelle de légitimité.<sup>47</sup>

Les organisations qui s'engagent le plus souvent dans des collaborations de type transactionnel ou intégratives sont celles qui sont culturellement proches.<sup>48</sup> Cette proximité s'évaluerait en fonction de trois critères : la part prépondérante des ressources marchandes dans le financement, la détention d'une spécialisation en management parmi les dirigeants et la mise en œuvre d'un processus de rationalisation.<sup>49</sup>

### 2.3.2 L'éloignement par rapport à la mission

Un certain risque d'instrumentalisation est également présent pour les organisations sans but lucratif qui collaborent avec le secteur à but lucratif.<sup>50</sup> En effet, le risque ici est de prioriser les besoins du nouveau partenaire au détriment de l'accomplissement de sa mission fondamentale.

## 2.4 La gestion des intérêts au sein des collaborations

L'approche dialectique propose un modèle qui met en évidence les tensions inhérentes à la collaboration et la nécessité de gérer les intérêts respectifs de chacun des collaborateurs.

### 2.4.1 La théorie de l'échange social et le principe de réciprocité

La théorie de l'échange sociale propose que les collaborations reposent sur **un relatif équilibre entre les apports de chacun des partenaires**, de façon à respecter le principe de réciprocité. Chaque organisation possède aux yeux de son partenaire une « **valeur d'échange** » qui dépend des besoins de celui-ci.

Selon cette perspective, la valeur d'échange des entreprises d'économie sociale réside dans leur connaissance du territoire, leurs réseaux, la connaissance de leurs clientèles, l'engagement de leurs parties prenantes et leur légitimité en matière d'impact sociale, tandis que la valeur d'échange des entreprises à but lucratif réside dans leur connaissance des affaires, leur capital financier et leur légitimité sur le marché. Une collaboration peut s'enclencher si les deux organisations considèrent que la valeur d'échange de leur partenaire est suffisamment élevée.

L'existence de valeurs d'échange élevées pour les deux partenaires ne constitue toutefois qu'une des conditions nécessaires à la collaboration. En effet, **la sélection du partenaire** est également une dimension importante à considérer lorsqu'une collaboration est initiée. Cette sélection doit se baser sur la **cohérence des objectifs et des valeurs** entre les partenaires, et ce, peu importe les bénéfices, économiques potentiels.<sup>51</sup>

## 2.4.2 La dynamique des relations de pouvoir inhérentes à la collaboration

Lors de la mise en œuvre de la collaboration, des tensions peuvent apparaître du fait des spécificités de chaque type d'entreprise. En effet, les différences entre les acteurs amenés à travailler ensemble sont porteuses de défis. La littérature soulève les quatre tensions suivantes :

**Une tension au niveau des buts et des logiques :** les entreprises commerciales et les entreprises sociales ayant des visées et valeurs différentes.<sup>52</sup>

**Une tension concernant la manière d'utiliser les ressources :** les entreprises sociales étant enclines à les investir dans la dimension sociale du projet, alors que les entreprises commerciales souhaitent généralement l'investir pour développer l'activité économique.<sup>53</sup>

**Une tension au niveau de la gouvernance :** pouvant générer de part et d'autre des enjeux, dans la mesure où les entreprises sociales revendiquent un mode fonctionnement qui se veut généralement plus participatif, mais aussi par conséquent plus complexe que celui auquel est habituée l'entreprise commerciale.<sup>54</sup>

**Une tension au niveau de la nature de la responsabilité :** puisque les entreprises commerciales se sentent surtout responsables vis-à-vis de leurs actionnaires alors que les entreprises sociales se sentent responsables vis-à-vis de la communauté.<sup>55</sup>

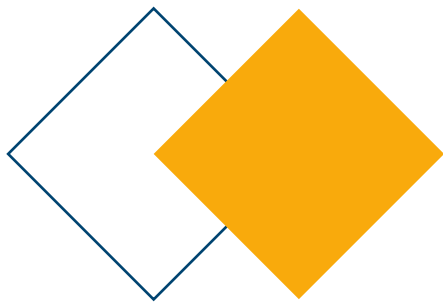
Par conséquent, même si le partenariat continue de s'avérer fructueux pour chacun des partenaires, il peut se fragiliser au fur et à mesure que les tensions augmentent.<sup>56</sup> Dans un tel contexte, une gestion en termes de compromis s'avère nécessaire afin de **concilier les divergences et capitaliser sur la complémentarité**.

En conclusion, appréhender les collaborations interorganisationnelles par trois approches distinctes permet de bien cerner les avantages et les défis inhérents à ces pratiques. L'approche stratégique a mis en évidence les avantages à collaborer tels que la réduction des coûts, l'accès à des ressources et le potentiel de création de valeurs. L'approche sociologique a mis en évidence les risques possibles à collaborer, comme l'illustre le concept d'isomorphisme institutionnel et le risque d'éloignement par rapport à la mission. Finalement, l'approche dialectique dégage les tensions inhérentes à collaborer et permet de réfléchir à la manière de concilier ces polarisations par le rapprochement des intérêts communs. Le Tableau 1 présente la synthèse des différentes approches.

**Tableau 1- Synthèse des approches d'analyse**

APPROCHE	OBJET	MÉCANISMES	RETOMBÉES DES COLLABORATIONS
<b>STRATÉGIQUE</b>	Mets en évidence les avantages	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réduction des coûts</li> <li>• Accès à des ressources</li> <li>• Potentiel de création de valeurs</li> </ul>	Positives
<b>SOCIOLOGIQUE</b>	Mets en évidence les défis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Isomorphisme institutionnel</li> <li>• Éloignement par rapport à la mission</li> </ul>	Négatives
<b>DIALECTIQUE</b>	Dégage les tensions inhérentes à la collaboration	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principe de réciprocité</li> <li>• Gestion des intérêts</li> </ul>	Variables

Source: Inspiré de Philippe Semenovicz, «Tableau 6 : Les analyses théoriques des partenariats sociaux» Dans *Collaborer pour insérer ? Les partenariats sociaux dans l'insertion par l'activité économique*, Presses universitaires de Rennes, 2017.



# SECTION 3 - PORTRAITS DES INITIATIVES DE COLLABORATIONS

**C**ette section illustre la diversité des initiatives de collaboration développée entre les entreprises d'insertion et les employeurs. Ces initiatives visent toutes à favoriser l'intégration et le maintien en emploi des travailleurs en formation.

Au total, **dix (10) cas** ont été répertoriés dans le cadre de cette recherche. **Huit (8)** d'entre eux illustrent des collaborations diverses et uniques entre les entreprises d'insertion et les employeurs. La sélection des organisations étudiées s'est faite par appel de candidatures auprès des membres du Collectif des entreprises d'insertion du Québec. Un souci de représentativité organisationnelle, géographique (Montréal, Saguenay-Lac-Saint-Jean, Montérégie, Outaouais) et sectorielle (commerce de détail, restauration et services alimentaire, imprimerie et communication graphique, transformation du bois, ébénisterie, entretien ménager) a également guidé cette sélection.

**Les 8 collaborations entre les entreprises d'insertion et les employeurs répertoriées sont les suivantes :**

- ◇ Renaissance et le Marché du Store
- ◇ La Relance et le Best Western
- ◇ Pro Prêt et Nitor
- ◇ Buffets Insère-Jeunes et Laberge- Services Alimentaires
- ◇ Imprime-Emploi et Promoflex
- ◇ Bois Urbain et Artélite
- ◇ Resto-Plateau et Aramark
- ◇ Stagem et BarretteWood

**Deux (2) initiatives visent à mettre en lumière des expérimentations visant l'intégration et le maintien en emploi des clientèles desservies en entreprise d'insertion au sein d'entreprises d'économie sociale.** Ces cas particuliers sortent du cadre d'analyse, mais méritent d'être soulignés, car ils mettent en lumière des solutions à certains enjeux vécus par plusieurs entreprises d'insertion auprès des personnes plus éloignées du marché du travail.

- ◇ Part du Chef
- ◇ Projet Sol

## 3.1 Résumé des cas à l'étude

Voici un bref résumé des 10 initiatives répertoriées dans le cadre de cette étude. La version complète de chaque étude de cas est disponible en annexe 3 du rapport de recherche.

### **La Relance et Best Western**

Ce cas illustre l'expérience de collaboration entre l'entreprise d'insertion La Relance et l'entreprise employeur Best Western. Cette collaboration se caractérise par la participation de l'employeur à une activité de recrutement organisée par l'entreprise d'insertion. Ce service vise à réunir l'instant d'une journée, des personnes en recherche d'emploi et des entreprises à la recherche de candidats.

### **Renaissance et le Marché du Store**

Ce cas illustre l'expérience de collaboration entre l'entreprise d'insertion Renaissance et l'entreprise employeur le Marché du Store. Cette collaboration se caractérise par une activité de présentation de la culture et des besoins de main-d'œuvre de l'employeur dans les locaux du Marché du Store auprès des intervenants socioprofessionnels de Renaissance.

### **PROPRET et Nitor**

Ce cas illustre l'expérience de collaboration entre le programme de formation de préposée aux chambres de l'entreprise d'insertion PROPRET et l'employeur Entretien d'édifices Nitor Inc. Cette collaboration se caractérise par le développement de stages d'exploration de courte durée et de référencement direct de candidates auprès de l'employeur.

### **Buffets Insère-Jeunes et Laberge –Services Alimentaires**

Ce cas illustre l'expérience de collaboration entre l'entreprise d'insertion Buffets Insère-Jeunes et l'employeur Laberge-Services Alimentaires. Cette collaboration se caractérise par le développement de stages d'expérimentation, de stages d'intégration et d'un stage d'un jour chez l'employeur.

### **Imprime-Emploi et Promoflex**

Ce cas illustre l'expérience de collaboration entre l'entreprise d'insertion Imprime-Emploi et l'employeur Promoflex. Cette collaboration se caractérise par le développement de stages de fin de parcours chez l'employeur.

### **Bois Urbain et Artélite**

Ce cas illustre l'expérience de collaboration entre l'entreprise d'insertion Bois Urbain et l'employeur Artélite. Cette collaboration se caractérise par le développement de stages d'intégration visant l'embauche chez l'employeur.

### **Resto-Plateau et Aramark**

Ce cas illustre l'expérience de collaboration entre l'entreprise d'insertion Resto Plateau et l'employeur Aramark. Cette collaboration se caractérise par le développement de stages de fin de parcours chez l'employeur.



## Part du chef

Ce cas illustre les défis d'intégration et de maintien en emploi de la clientèle vivant avec des enjeux de santé mentale. L'expérience d'aménagements de travail flexible développés par l'entreprise d'insertion Part du Chef met en lumière les retombées positives de ces aménagements au niveau de l'intégration et du maintien en emploi des personnes embauchées suite à leur parcours d'insertion.

## Projet SOL

Ce cas illustre une initiative développée collectivement par les entreprises d'insertion : le développement d'une entreprise d'économie sociale. Celle-ci offre un premier milieu de travail aux finissants des parcours d'insertion. L'expérience met en lumière un milieu de travail inclusif favorisant l'intégration et le maintien en emploi d'une clientèle diversifiée.

## Stagem et Barretewood

Ce cas illustre l'expérience de collaboration entre la division Saint-Jean-sur-Richelieu de l'entreprise d'insertion Stagem et l'entreprise employeur Barretewood. Cette collaboration se caractérise par le développement conjoint d'un programme de formation globale en entreprise, dans l'usine de Barretewood située à Saint-Jean-sur-Richelieu.

## 3.2 Les types de collaborations développées par les entreprises d'insertion et les employeurs

Les collaborations entre les entreprises d'insertion et les employeurs peuvent prendre différentes formes et différents amplitudes telles qu'illustrées par les études de cas. Ces initiatives constituent à divers degrés des potentiels de création de valeurs pour les entreprises d'insertion, les employeurs et les travailleurs en formation. L'échange d'informations mutuelles au niveau des besoins et des approches d'intégration en emploi entre les collaborateurs peut influencer à des degrés divers les pratiques de chacune des organisations. La figure suivante propose trois (3) types d'initiatives de collaborations entre les entreprises d'insertion et les employeurs.

**Figure 6- Les types de collaborations répertoriées**



### 3.2.1 La présélection et la recommandation de candidats

Les entreprises d'insertion collaborent avec les employeurs, de façon plus informelle et sporadique dans le cadre du processus de recherche d'emploi des travailleurs en formation ayant lieu à la fin de leur parcours d'insertion. Dans ce contexte, elles présélectionnent et recommandent des candidats aux employeurs avec qui elles collaborent. Certaines organiseront des activités de visite industrielle ou de recrutement, permettant d'offrir des espaces de mise en contact de leurs travailleurs en formation avec les employeurs, tout en offrant un accompagnement à ces derniers. Ici, le rôle d'intermédiaire joué par les acteurs de l'entreprise d'insertion (conseillers en emploi, intervenants socioprofessionnels, etc.) est au cœur du processus de collaboration. L'entreprise d'insertion assure alors une activité de jumelage favorisant la réussite de l'adéquation entre les besoins du travailleur en formation et les besoins de l'employeur.

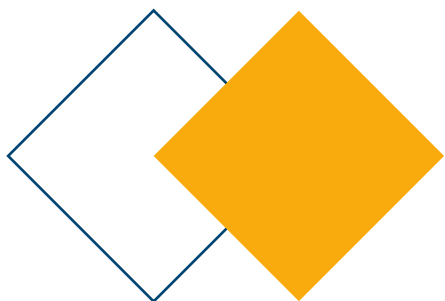
### 3.2.2 Les stages en entreprise employeur

Environ le tiers des entreprises d'insertion utilise le médium de stage comme activité transitoire entre le parcours de formation et l'intégration en emploi du candidat. Les stages peuvent également prendre plusieurs formes et s'articuler de différentes manières selon le contexte des entreprises d'insertion. Certaines intègrent le stage d'intégration dans le parcours de formation, il est donc obligatoire pour chaque participant au programme d'insertion. D'autres offrent aux travailleurs en formation qui le souhaitent d'effectuer un stage dans le cadre des semaines dédiées à la recherche d'emploi. Outre les stages d'intégration, certaines entreprises d'insertion ont développé d'autres formes de stages, comme les stages exploratoires et les stages de courte durée.

### 3.2.3 Le développement d'un service spécialisé

Finalement, plus rares, certaines entreprises d'insertion développent des initiatives qui se caractérisent par le développement d'un service spécialisé. Il est à noter qu'une seule initiative de ce genre a été répertoriée dans le cadre de cette recherche, bien qu'il soit possible que d'autres expériences similaires soient actuellement actives. Ce type d'initiative est perçu comme permettant de favoriser non seulement l'intégration socioprofessionnelle des candidats, mais également leur maintien durable en emploi. Ce type de pratique entraîne des retombées plus facilement mesurables étant donné les ressources investies dans le projet exigeant une reddition de comptes détaillée.

Bref, des collaborations diverses ont été développée entre les entreprises d'insertion et les employeurs. Ces pratiques peuvent favoriser l'intégration et le maintien en emploi des travailleurs en formation, mais elles peuvent également constituer des défis pour les collaborateurs. C'est ce dont il sera question dans la prochaine section.



# SECTION 4 - ANALYSE TRANSVERSALE DES COLLABORATIONS

L'objectif de cette section est de présenter les avantages, les défis et les conditions de succès communes aux différentes initiatives de collaboration. De cette analyse découlera un certain nombre de recommandations visant à améliorer le processus d'arrimage entre les entreprises d'insertion et les employeurs.

Le partenariat est l'un des 7 critères de définition de l'entreprise d'insertion. Ainsi, collaborer avec un réseau de partenaires diversifiés fait partie de l'ADN de ces organisations. Comment alors capitaliser sur cette dimension afin d'améliorer le processus d'insertion en emploi des clientèles qu'elles accueillent ? Rappelons que les collaborations entre organisations sont des façons innovantes de répondre aux problèmes complexes de nos sociétés, comme l'intégration et le maintien à l'emploi des personnes éloignées du marché du travail.<sup>57</sup>

Dans le cadre de ce processus de collaboration, les acteurs retirent des avantages de la relation, qui les motivent à collaborer. Cette section a pour objectif de présenter les principaux avantages à collaborer pour les entreprises d'insertion et pour les employeurs. Le tableau suivant en présente le résumé.

**Tableau 2 - Les avantages à collaborer pour les entreprises d'insertion et les employeurs**

Entreprises d'insertion	Employeurs
4.1.1 Favoriser l'insertion en emploi des travailleurs en formation	4.2.1 Favoriser la responsabilité sociale de l'entreprise
4.1.2 Accéder à de nouvelles ressources et à de nouvelles connaissances	4.2.2 Accéder à une main-d'œuvre qui répond à ses besoins
4.1.3 Sensibiliser les employeurs à l'embauche inclusive	4.2.3 Bénéficier et offrir davantage de flexibilité
4.1.4 Développer et consolider ses relations avec les employeurs	4.2.4 Améliorer ses pratiques de gestion des ressources humaines grâce à l'expertise de l'entreprise d'insertion
4.1.5 Améliorer le service d'insertion des entreprises	4.2.5 Réduire les coûts et les risques de mauvais recrutements
4.1.6 Augmenter la reconnaissance et la légitimité auprès des employeurs	

## 4.1 Les avantages pour les entreprises d'insertion

### 4.1.1 Favoriser l'insertion en emploi des travailleurs en formation

La mission de l'entreprise d'insertion est « *de favoriser l'insertion sociale et professionnelle de personnes en quête d'un meilleur avenir.* »<sup>58</sup> Plusieurs moyens mis en œuvre dans le cadre des relations développées auprès des employeurs contribuent à l'accomplissement de cette mission.

#### **Minimiser les obstacles à l'embauche**

La conciliation travail-famille, les problèmes sociaux, la difficulté de se déplacer sont des obstacles à l'emploi fréquemment rencontrés par les clientèles éloignées du marché du travail<sup>59</sup>, autant de besoins à prendre en considération lors du choix du futur milieu de travail. Plusieurs stratégies sont mises en œuvre par les entreprises d'insertion afin de minimiser ces freins à l'embauche. Notamment, un jumelage basé sur l'adéquation entre le profil du candidat et les exigences de l'employeur.<sup>60</sup> Des collaborations ciblées avec certains employeurs permettent également de s'assurer que les conditions de travail répondent aux besoins spécifiques de chaque travailleur en formation. La bonne connaissance des candidats que possède l'entreprise d'insertion favorise la qualité et la réussite de ces jumelages.

Le référencement direct de candidat auprès des employeurs peut également permettre de surpasser les tendances de discriminations à l'embauche. Par exemple, en amenant l'employeur à axer son choix sur les compétences de la personne,<sup>61</sup> on peut éviter des éliminations précoces de candidatures.<sup>62</sup>



*On se rend compte que les participants ont besoin de plus d'intermédiaires, notamment à cause de l'anxiété, des difficultés de communication et de la timidité. C'est l'intermédiaire qui dit à l'employeur : passe par-dessus la première impression, passe par-dessus cet obstacle-là.*

- Propos d'une entreprise d'insertion



#### **Diminuer les risques de démotivations liées aux situations d'échecs**

Le rôle d'intermédiaire semble particulièrement pertinent auprès des personnes éprouvant davantage de difficultés à intégrer le marché du travail. Cet accompagnement peut permettre de sécuriser de la démarche d'insertion de l'individu, car on évite de le mettre dans une situation d'échec qui pourrait influencer sa motivation.

*Selon une étude, «un individu qui vit un sentiment d'échec lié aux refus d'embauche qui font suite aux entrevues peut se sentir incompetent. Le soutien de personnes qui l'encouragent et lui font voir que les refus ne dépendent pas de sa compétence peut aider l'individu à poursuivre ses efforts.»<sup>63</sup>*

## ***S'adapter à l'évolution des besoins des personnes accompagnées***

Le développement d'activités de transition vers le marché du travail plus structurées s'inscrit dans un contexte où les personnes accompagnées vivent des difficultés croissantes selon plusieurs entreprises d'insertion rencontrées.

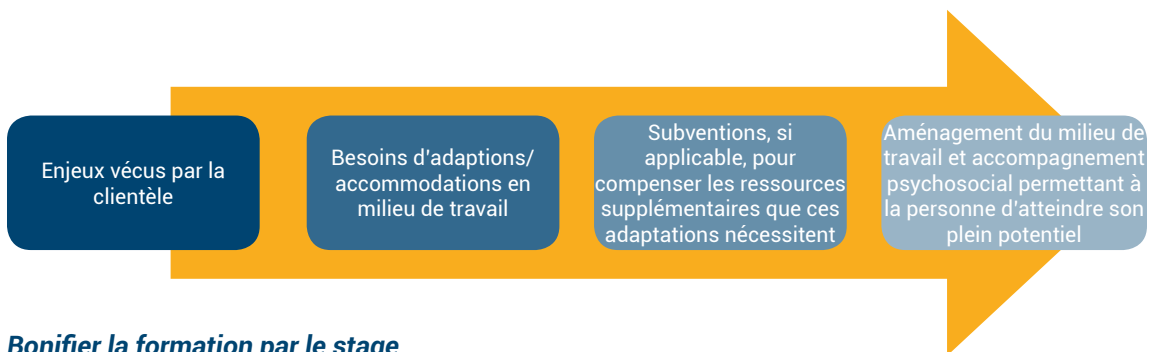
Selon l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), on observe une augmentation de plus de 18% de personnes vivant des troubles dépressifs entre 2005 à 2015 à travers le monde.<sup>64</sup> Au Québec, la proportion de la clientèle vivant des enjeux de santé mentale et des personnes présentant un Trouble du Spectre de l'autisme (TSA) parmi les prestataires de l'aide financière de dernier recours est en augmentation constante. Les personnes prestataires de l'aide financière de dernier recours représente un minimum de 60% de la clientèle accueillie en entreprise d'insertion.<sup>65</sup>

La majorité des entreprises d'insertion rencontrées ont mentionné observer une augmentation des personnes vivant avec des troubles anxieux, diagnostiqués ou non, au sein de leur clientèle. Ce phénomène n'est pas démontrable actuellement par les chiffres, mais mérite tout de même d'être souligné étant donné cette impression plutôt généralisée au sein des organisations rencontrées. De plus, cette tendance s'accompagnerait d'une accumulation des difficultés vécues par la personne.

Afin de répondre à ces besoins d'accompagnement, les entreprises d'insertion développent des partenariats avec des organismes spécialisés. Certaines embauchent des finissants au parcours d'insertion avec des défis particuliers et mettent en œuvre certaines accommodations du milieu de travail. Dans certains cas, des adaptations plus importantes sont nécessaires et rendues possibles grâce à l'obtention de subventions salariales.

La figure suivante vous présente le processus d'adaptations et d'accommodations aux besoins spécifiques de la clientèle :

**Figure 7- Processus d'adaptations et d'accommodations aux besoins spécifiques de la clientèle**



### ***Bonifier la formation par le stage***

Le stage en entreprise est un outil de formation qui permet de faire vivre de nouvelles expériences de travail qui suscitent de nouveaux apprentissages auprès des travailleurs en formation. Ces initiations, dans un milieu encadré, sont particulièrement pertinentes dans le cas où la personne a des difficultés avec les transitions. En effet, cette expérience augmente la préparation du candidat en vue de son intégration en emploi.

### ***Favoriser l'intégration en l'emploi par le stage***

Les études soulignent que le stage avec possibilité d'embauche est un moyen de faciliter l'intégration du candidat sur le marché du travail et qu'il contribue au maintien en emploi de la personne suite au stage.<sup>66</sup>

#### Recommandations 4.1.1

- ◆ Appuyer les entreprises collaboratrices dans les activités de jumelage entre les finissants des programmes d'insertion et les besoins en personnel des employeurs
- ◆ Avoir une plus fine connaissance des difficultés vécues par les clientèles et spécifiquement, les effets de ces difficultés dans l'intégration et le maintien en emploi de ces personnes sur le marché du travail
- ◆ Accroître la flexibilité des programmes d'insertion offerts par les entreprises d'insertion, notamment en matière d'horaire de travail et du nombre d'heures travaillées, afin de favoriser l'insertion socioprofessionnelle des personnes vivant des difficultés particulières
- ◆ Bonifier l'accompagnement dans la transition vers le marché du travail des finissants des programmes d'insertion
- ◆ Permettre à toutes les entreprises d'insertion d'offrir des stages en milieu de travail aux travailleurs en formation durant leur programme d'insertion

#### 4.1.2 Accéder à de nouvelles connaissances et de nouvelles ressources

L'entreprise d'insertion est une entreprise authentique qui : « offre une expérience de travail réelle et significative qui reflète les réalités du marché du travail ». <sup>67</sup>

##### **Améliorer sa connaissance des besoins du marché du travail**

Le fait de collaborer avec les employeurs permet à l'entreprise d'insertion d'obtenir de l'information privilégiée sur les besoins du marché du travail. Par exemple, au niveau des connaissances techniques nécessaires dans le domaine d'activité dans lequel elle forme les travailleurs en formation. Cela lui permet d'adapter ses pratiques de formation et de mieux répondre aux besoins de sa clientèle.

##### **Saviez-vous que ?**

Au Québec il y a 29 comités sectoriels de main-d'œuvre ayant pour rôle « de définir les besoins en développement de la main-d'œuvre de leur secteur d'activité économique et de soutenir le développement des compétences de celle-ci » <sup>68</sup>. Ces organismes constituent des sources d'informations concernant notamment les diagnostics des principaux enjeux de liés à la main-d'œuvre dans leur secteur d'activité respectif. Pour davantage d'information, consultez-le : <https://www.cpmt.gouv.qc.ca/reseau-des-partenaires/comites-sectoriels.asp>

#### Recommandations 4.1.2

- ◆ Anticiper les nouvelles tendances du marché du travail afin d'adapter les programmes de formation aux besoins des employeurs

#### 4.1.3 Sensibiliser les employeurs à l'embauche inclusive

##### **Démystifier les préjugés ou stéréotypes**

Les préjugés des employeurs face aux publics éloignés du marché du travail sont des obstacles majeurs à leur intégration en emploi. <sup>69</sup> Ce lien, développé avec les employeurs peut être l'occasion de démystifier certains préjugés ou stéréotypes parfois associés à la clientèle dite « éloignée du marché du travail ». Cette sensibilisation peut être un moyen de favoriser l'ouverture de l'employeur à embaucher des finissants au parcours d'insertion.

Une étude illustre la nécessité d'encourager les entreprises à se tourner vers de nouveaux publics et de les aider à faire évoluer leurs pratiques de recrutement et d'intégration. <sup>70</sup> L'accompagnement des employeurs semble donc aussi déterminant que celui des candidats. Par exemple, plusieurs

entreprises d'insertion mettent l'accent sur les compétences que le candidat a développées dans le cadre de son parcours de formation, lorsqu'elles discutent avec les employeurs. Cela permet «d'éviter de mettre l'accent sur le côté péjoratif associé au mot insertion ».<sup>71</sup>

#### Recommandations 4.1.3

- ◆ Faire reconnaître l'expertise des entreprises d'insertion de leur connaissance des clientèles fortement défavorisées sur le plan de l'emploi
- ◆ Accroître l'accompagnement des employeurs au niveau du recrutement et de l'intégration des candidats, en sollicitant les organismes du milieu offrant ce type de service

#### 4.1.4. Développer et consolider ses relations avec les employeurs

L'entreprise d'insertion «se situe au centre d'un réseau de partenaires. Elle est un carrefour privilégié pour mettre en place une réelle concertation pour consolider et renforcer l'efficacité des actions en direction de leur clientèle ». <sup>72</sup>

##### Fidéliser son réseau d'employeurs

L'ensemble des entreprises d'insertion rencontrées mentionnent développer et entretenir un réseau d'employeurs. Ce réseau s'entretient sur deux niveaux. Le réseau stratégique, où l'entreprise d'insertion développe des relations avec des associations d'employeurs, des comités sectoriels de main-d'œuvre, des chambres de commerce, des directions d'entreprise, des entreprises d'économie sociale et des organismes communautaires. Ces activités sont généralement menées par les directions générales. Le réseau opérationnel, entretenu par les conseillers en emploi et les intervenants socioprofessionnels, se développe via des relations avec les responsables des ressources humaines et les cadres intermédiaires au sein des entreprises avec qui on collabore.

Afin de fidéliser leurs réseaux d'employeurs, les entreprises d'insertion se focalisent sur la qualité du service rendu, déterminé notamment en fonction de l'adéquation entre les profils des candidats sélectionnés et les besoins du poste à combler. Certaines entreprises d'insertion effectuent un suivi non seulement auprès des candidats, mais également auprès des employeurs. Cette pratique permet de répondre à leurs préoccupations et de récolter des informations sur les difficultés vécues par ces derniers en lien avec l'intégration en emploi du candidat.<sup>73</sup> Certaines entreprises d'insertion rencontrées ont développé une banque de données, qui permet de formaliser les informations recueillies sur les besoins des employeurs et d'assurer la qualité des références de candidats.<sup>74</sup>

Le développement de ce réseau, se fait également en capitalisant sur la création d'un réseau d'entreprises «solidaire», qui comprennent et respectent la mission de l'entreprise d'insertion. Certains employeurs rencontrés ont mentionné voir une valeur ajoutée à collaborer avec les organismes du milieu. Cela dit, le lien entre cette affirmation et une réelle ouverture de l'employeur à des démarches plus inclusives d'embauche est difficilement démontrable.<sup>75</sup> Reste que cette sensibilité peut être considérée comme un facteur facilitant la relation entre les collaborateurs.

#### Recommandations 4.1.4

- ◆ Mettre sur pied des projets structurants favorisant le développement de liens avec les entreprises d'insertion et les réseaux d'employeurs, pour répondre aux besoins de main-d'œuvre et pour faciliter l'atteinte des objectifs de vie des finissants des programmes d'insertion
- ◆ Appuyer les entreprises collaboratrices dans la consolidation des partenariats visant le recrutement, l'intégration et le maintien en emploi des finissants des programmes d'insertion



## 4.1.5 Augmenter la reconnaissance et la légitimité du modèle de l'entreprise d'insertion auprès des employeurs

Plusieurs entreprises d'insertion ont mentionné l'influence positive des relations développées avec les employeurs sur leur reconnaissance au sein de leur secteur d'activité économique. En effet, certaines collaborations visant l'embauche de travailleur en formation, ont découlé à des collaborations commerciales et vice-versa. Il semble que, plus les relations se développent et les embauches des travailleurs en formation s'additionnent, plus la légitimité de la formation offerte par l'entreprise d'insertion augmente et se diffuse auprès des employeurs, qui agissent à titre d'ambassadeurs auprès de leurs homologues.

### Quelques exemples collaborations possibles avec les comités sectoriels de main-d'œuvre

- ◇ Participation à des comités de travail sur les enjeux liés à la main-d'œuvre
- ◇ Réalisation et/ou participation à des enquêtes sur les enjeux liés à la main-d'œuvre
- ◇ Collaboration dans le cadre du processus de reconnaissance des acquis de la main-d'œuvre, tel que le processus de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (RCMO).

### Recommandations 4.1.5

- ◆ Accroître la reconnaissance des programmes de formation des entreprises d'insertion auprès des entreprises employeurs
- ◆ Accroître les liens entre les comités sectoriels de main d'œuvre et les entreprises d'insertion des mêmes secteurs pour favoriser les collaborations

## 4.1.6 Améliorer le service d'insertion des entreprises

Certaines entreprises d'insertion nomment explicitement leur volonté d'adapter leur formation aux besoins des employeurs. Pour ce faire, elles sollicitent de façon constante la rétroaction des employeurs face à la formation, dans l'objectif ultime d'améliorer le parcours de formation des candidats. La relation développée avec les employeurs permet également à l'entreprise d'insertion d'obtenir de l'information spécifique sur ses besoins et ses attentes et ainsi d'améliorer ses pratiques d'accompagnement.

### *Au-delà des améliorations, des initiatives qui s'inscrivent dans un processus d'innovation sociale*

L'innovation sociale est un processus qui permet d'apporter des réponses nouvelles à des besoins peu ou mal satisfaits que ni l'État ni le marché ne peuvent répondre seuls.<sup>76</sup> Ce processus est caractérisé par plusieurs phases. La phase d'émergence consiste à identifier un besoin social peu ou mal satisfait et à élaborer une stratégie pour y répondre. L'expérimentation est l'étape des essais-erreurs et des ajustements où l'on formalise graduellement les étapes du projet ou de l'activité et qu'on s'assure de l'appropriation du projet par les parties prenantes. C'est également à cette étape qu'on débute l'évaluation des impacts. Ensuite, la phase de diffusion consiste à développer l'innovation sociale à plus grande échelle; au niveau local, régional ou national. Finalement, la phase d'institutionnalisation consiste à faire adopter l'innovation sociale au niveau sociétal.<sup>77</sup>

L'ensemble des initiatives répertoriées illustre le rapprochement de deux mondes, celui des entreprises d'insertion et celui des employeurs qui s'influence mutuellement. Afin de faire face à des intérêts partagés, c'est-à-dire la réussite de l'intégration du candidat, on développe des solutions hybrides influencées des méthodes de l'entreprise d'insertion et de l'entreprise privée.<sup>78</sup>

### Recommandations 4.1.6

- ◆ Favoriser les échanges entre les entreprises d'insertion et les entreprises employeurs afin de favoriser l'adéquation entre les programmes d'insertions offerts et les réalités du marché du travail
- ◆ Veiller au financement de la recherche, du développement et de l'innovation visant à bonifier les programmes d'insertion des entreprises et favorisant l'adaptation aux différentes clientèles accueillies

En sommes, plusieurs avantages pour les entreprises d'insertion ressortent de cette analyse. L'ensemble de ces éléments contribue à améliorer l'intégration et le maintien en emploi des travailleurs en formation. La prochaine section présente les avantages pour les employeurs à collaborer avec les entreprises d'insertion.

## 4.2. Les avantages pour les employeurs

### 4.2.1 Favoriser la responsabilité sociale de l'entreprise

La responsabilité sociale des entreprises peut se définir comme : « *l'intégration volontaire de préoccupations sociales et environnementales aux activités commerciales des entreprises et à leurs relations avec les parties prenantes.* »<sup>79</sup> D'un point de vue externe, ce sont les relations que l'entreprise entretient avec la communauté. D'un point de vue interne, ce sont les relations que l'entreprise entretient avec ses employés et ses clients. Ainsi, la responsabilité sociale interne s'exerce principalement à travers les pratiques de gestion des ressources humaines.<sup>80</sup>

#### ***Améliorer son image d'entreprise***

Quelques employeurs soulignent leur partenariat avec des entreprises d'insertion dans leurs communications externes. Certains vont mettre en valeur leur implication sociale dans un rapport de développement durable, de responsabilité sociale ou d'actions sociales.<sup>81</sup> Ce phénomène, en progression au Québec, peut constituer un outil promotionnel pour les employeurs, notamment au niveau de l'attraction de la main d'œuvre.<sup>82</sup>

#### ***S'afficher comme un employeur inclusif***

Plusieurs avantages sont associés aux pratiques inclusives en organisation. Notamment, les entreprises qui s'engagent dans un tel processus, «*ont un meilleur rendement économique, elles sont prêtes à surmonter les difficultés, elles croissent et prospèrent et remettent en question le statu quo.*»<sup>83</sup> La majorité des employeurs rencontrés ont mentionné voir un avantage à collaborer avec les organismes du milieu qui s'implique dans la formation de la main-d'œuvre. Certains embauchent des personnes avec les limitations fonctionnelles, qui témoignent d'une ouverture à l'embauche inclusive.

#### ***Au-delà des motivations stratégiques, une volonté personnelle de s'impliquer socialement***

D'autres employeurs rencontrés soulignent avoir siégé sur des conseils d'administration d'organismes communautaires et d'entreprise d'insertion. Le fait de s'impliquer au niveau de la gouvernance de ces organisations leur a permis de mieux comprendre la réalité de ces organisations à vocation sociale. Un employeur a également mentionné être motivé par le fait d'offrir une première chance à des personnes éloignées du marché du travail. Selon lui, lorsque l'intégration en emploi réussit, cela peut avoir un effet mobilisateur chez l'employé qui développe un sentiment d'appartenance envers l'employeur.

#### **Recommandation 4.2.1**

- ◆ Favoriser les pratiques inclusives en matière d'intégration et de maintien en emploi des clientèles fortement défavorisées

#### **4.2.2 Accéder à une main-d'œuvre qui répond à ses besoins**

Le rôle de filtre des candidatures que joue l'entreprise d'insertion permet à l'employeur d'avoir accès à une main-d'œuvre qui répond aux besoins de son entreprise. Ce travail de présélection et de recommandation favorise la réussite du recrutement selon plusieurs employeurs rencontrés.

##### ***Les informations que détient l'entreprise d'insertion***

La bonne connaissance des candidats que possède l'entreprise d'insertion lui permet de s'assurer que les profils des candidats correspondent aux besoins de l'employeur. En effet, ayant accompagné les candidats durant six mois, l'entreprise d'insertion est à même de bien connaître les forces et les défis de chacun de ses candidats et ainsi d'assurer de bons jumelages avec les employeurs avec qui elle collabore.

De plus, les collaborations favorisent le transfert d'information sur les différents programmes d'aide aux entreprises ou des programmes de subventions salariales disponibles. Certaines entreprises d'insertion intègrent l'admissibilité à des subventions salariales à la formation sur la rédaction du curriculum vitae. Ainsi, lors du démarchage des employeurs, les travailleurs en formation ont toute l'information nécessaire à ce sujet. Ce type d'incitatif financier peut contribuer à l'embauche des candidats.

##### ***Les apprentissages acquis dans le cadre du parcours de formation en entreprise d'insertion***

Les compétences acquises par les candidats, durant le parcours d'insertion, ont été soulevées comme un avantage par plusieurs employeurs. Au niveau technique, cet avantage semblait plus important dans le cadre d'une approche sectorielle. En effet, il semble que le rapprochement des réalités commerciales de l'entreprise d'insertion et de l'employeur favorise l'adéquation formation emploi.<sup>84</sup>

L'ensemble des employeurs rencontrés mentionne la qualité de la formation au niveau du savoir-être, qui contribue au développement de compétences transférables chez les candidats, très recherchées sur le marché du travail.<sup>85</sup>

##### ***La certification du parcours de formation par une institution externe***

La certification de la formation des candidats par une institution externe à l'entreprise d'insertion a également été soulevée comme un avantage. Ce processus de certification permet d'assurer un standard de qualité et augmente la légitimité du parcours de formation. Il est à noter que pour d'autres employeurs, la certification de la formation n'a aucune valeur ajoutée, car leur niche de production nécessite une formation sur-mesure, à laquelle les certifications offertes actuellement ne répondent pas.

#### **Recommandation 4.2.2**

- ◆ Faire reconnaître les programmes de formation offerts par les entreprises d'insertion par le Ministère de l'Éducation

### 4.2.3 Bénéficiaire et offrir davantage de flexibilité aux candidats

#### *Le stage subventionné permet une gradation des attentes en termes de productivité*

Certains employeurs ont mentionné que le fait de bénéficier d'une période de transition financière, dans le cadre des stages, leur permet d'être plus flexibles dans leurs attentes et d'offrir des conditions facilitantes aux candidats durant la période d'intégration. Celle-ci peut être plus ou moins rapide selon les cas, en fonction du degré de complexité du poste et de la capacité d'apprentissage de l'individu. Une période d'entraînement à la tâche, la gradation des attentes de productivité, le respect du rythme de la personne sont des conditions favorables à la réussite de l'intégration et du maintien en emploi d'un nouvel employé.<sup>86</sup> Le suivi durant le stage permet également à l'entreprise d'insertion d'effectuer des interventions adaptées, qui peuvent désamorcer certaines situations problématiques et favoriser le maintien de la personne dans son milieu de stage.

#### *La flexibilité et l'adaptation de l'entreprise d'insertion*

Plusieurs employeurs ont mentionné apprécier collaborer avec les entreprises d'insertion étant donné leur approche flexible et simple, qui s'adapte à leurs réalités. Certains ont soulevé que la simplicité des démarches de stage, les a encouragés à collaborer.

#### **Recommandation 4.2.3**

- ◆ Promouvoir les avantages d'accueillir des stagiaires auprès des entreprises d'employeurs, notamment pour le recrutement du personnel

### 4.2.4 Améliorer ses pratiques en gestion des ressources humaines grâce à l'expertise de l'entreprise d'insertion

Plusieurs employeurs rencontrés semblaient vivre des difficultés au niveau de la gestion des ressources humaines qui s'incarnait par des taux de roulement du personnel élevés. Le fait de collaborer avec l'entreprise d'insertion a permis à certains employeurs de questionner leurs pratiques de gestion des ressources humaines.

“

*La rétroaction qu'on avait, ben oui les gens vous quitte parce que vous agissez comme ça. Donc ils nous ont amenés à modifier nos pratiques de gestion des ressources humaines.*

- Propos d'un employeur

”

L'accès à l'expertise en matière d'intégration et de maintien en emploi de l'entreprise d'insertion a influencé particulièrement un des employeurs rencontrés :

“

*Par nature, l'entreprise privée souhaite produire le plus possible au meilleur coût possible. Cela entraîne des enjeux au niveau de l'intégration des nouveaux employés, car on a tendance à exiger d'eux qu'ils soient fonctionnels dès la prise en poste et c'est ce qui fait que l'intégration ne fonctionne pas. Donc l'entreprise d'insertion indirectement nous a fait revisiter toute notre gestion des ressources humaines et notre supervision pour être capable d'intégrer ces gens-là.*

- Propos d'un employeur

”

L'entreprise d'insertion incarne un modèle de gestion des ressources humaines innovant, puisque la gestion de la diversité est au cœur des pratiques de ces organisations. Cette diversité s'incarne d'une part dans le statut des contributeurs de l'organisation ; salariés en insertion, bénévoles et salariés permanents. D'autre part, par la diversité des conditions et des vécus de ces personnes (culturelles, conditions sociales, expériences, etc.). Cette mixité des équipes favorise le développement de pratiques des gestions des ressources humaines innovantes qui peuvent inspirer les employeurs avec qui elles collaborent.<sup>87</sup> Ces pratiques s'articulent notamment au niveau de l'approche de formation, la relation entre l'employé et le supérieur immédiat, la rétroaction continue, etc. Un employeur a souligné que l'évaluation finale de stage lui a permis de mieux comprendre les forces et les faiblesses de la personne embauchée et d'adapter sa stratégie d'accueil et d'intégration en fonction des caractéristiques de la personne.

#### **Recommandation 4.2.4**

- ◆ Faire reconnaître l'expertise des entreprises d'insertion en matière de gestion des ressources humaines dans un contexte de diversité

### **4.2.5 Réduire les coûts et les risques de mauvais recrutement**

#### **De recrutement**

À la lumière des informations recueillies dans le cadre de cette étude, des coûts liés au recrutement sont évités pour l'employeur. Malgré le fait que le coût du recrutement reste complexe à évaluer, des pistes permettent de définir quelques éléments à prendre en considération dans l'évaluation de ce coût.

Le coût lié au processus de recrutement est associé au temps investi pour réaliser les opérations de planification du recrutement, de diffusion de l'offre d'emploi, de l'analyse et du tri des candidatures, etc.<sup>88</sup> Les activités de présélection et de recommandation de candidats à l'employeur, où l'entreprise d'insertion assume une partie de l'opération d'analyse et de tri des candidatures, rend le processus de recrutement plus efficace pour les employeurs.

## D'accueil et d'intégration

Le soutien offert par l'entreprise d'insertion lors de l'accompagnement du candidat peut permettre à l'employeur de sauver des coûts liés au processus d'accueil et d'intégration. Par exemple, le fait que la personne s'habitue graduellement aux tâches, dans un contexte de stage non rémunéré par l'employeur, peut favoriser son intégration dans l'entreprise. De plus, les travailleurs en formation qui entament un stage d'intégration restent sous la responsabilité de l'entreprise d'insertion jusqu'à l'embauche, cette période permet à l'employeur d'évaluer à coûts moindres la personne qu'il souhaite potentiellement embaucher.

## Les risques de mauvais recrutements

Un mauvais recrutement peut coûter cher aux employeurs et entraîner non seulement des coûts directs, sur le plan financier, mais également indirects sur le climat de travail de l'entreprise.

*« Sur le plan financier, une mauvaise décision d'embauche implique la recherche d'un remplaçant et entraîne les coûts de recrutement, de sélection, d'accueil et de formation qui y sont associés. Elle cause aussi la diminution de la productivité et la perte éventuelle de clients. Sur les plans moraux et psychologiques, on compte les coûts, plus subjectifs, liés au stress et à la baisse de motivation des autres employés. »<sup>89</sup>*

Le fait de collaborer avec l'entreprise d'insertion peut contribuer à réduire les risques de mauvais recrutement grâce au rôle de filtre joué par cette dernière.

## De roulement du personnel

L'employeur ayant développé une collaboration de type programme de formation globale en entreprises a mentionné les réductions majeures des coûts liés aux taux de roulement suite à la mise en œuvre de la collaboration. En effet, son taux de roulement annuel est passé de 67 % à 3 %, ce qui représente des économies substantielles pour l'entreprise.

### Quelques exemples de coûts évités par les employeurs

- ◇ Le temps investi dans la présélection des candidatures (analyse, tri, etc.)
- ◇ Les coûts liés au roulement du personnel lors de mauvais recrutements
- ◇ Les coûts d'accueil et d'intégration dans le cadre des stages d'intégration à l'emploi

### Recommandation 4.2.5

- ◆ Favoriser la pratique d'évaluation des coûts évités par les entreprises employeurs dans le cadre d'une collaboration avec les entreprises d'insertion en matière de recrutement de nouveau personnel.

Comme illustrée précédemment, une diversité d'avantages pour les parties prenantes émerge de la relation développée. Des défis sont également rencontrés par les collaborateurs. Le tableau de la page suivante présente un résumé des défis recensés dans le cadre de cette étude.

**Tableau 3 - Les défis à collaborer pour les entreprises d'insertion et les employeurs**

Entreprises d'insertion	Employeurs
<p><b>4.3.1 Lutter contre les préjugés, la stigmatisation et la discrimination à l'embauche</b></p>	<p><b>4.4.1 Gérer la diversité</b></p> <p><i>L'accueil et l'intégration</i> <i>Les critères de sélection des candidats</i></p>
<p><b>4.3.2 Gérer les risques financiers et éthiques</b></p> <p><i>La confidentialité</i> <i>L'augmentation des coûts</i> <i>La pérennisation de l'initiative</i> <i>La surcharge des équipes de travail</i> <i>L'éloignement de la mission</i> <i>L'utilisation de main-d'œuvre gratuite</i> <i>Le roulement du personnel</i> <i>La Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST)</i></p>	<p><b>4.4.2 Gérer le roulement du personnel dans l'entreprise d'insertion</b></p> <p><b>4.4.3 Accéder à l'information</b></p>
<p><b>4.3.3 Gérer l'équilibre dans la posture d'accompagnement</b></p>	

### 4.3 Les défis pour les entreprises d'insertion

#### 4.3.1 Lutter contre les préjugés, la stigmatisation et la discrimination à l'embauche

L'un des défis pour l'entreprise d'insertion est de lutter contre les préjugés de certains employeurs face aux personnes éloignées du marché du travail.<sup>90</sup> En effet, l'entreprise d'insertion s'adresse à des clientèles en situation d'exclusion, sans revenus, ou fortement défavorisées. Les enjeux et les difficultés rencontrées sont diversifiés : problématiques de santé mentale, monoparentalité, démêlés avec la justice, toxicomanie, adaptation culturelle, etc.<sup>91</sup> Toutes ces conditions ont des effets sur la capacité de la personne à s'intégrer et à se maintenir en emploi. Ces conditions sont également associées à certains préjugés ou stéréotypes qui entraînent des discriminations à l'embauche.<sup>92</sup> La discrimination à l'embauche, notamment celle subie par les personnes immigrantes, représente 37 % de la clientèle accueillie en entreprise d'insertion.<sup>93</sup> Une des stratégies développées par une entreprise d'insertion rencontrée vise à développer un réseau d'entreprises ouvertes à la diversité, en démarchant celles ayant défini une politique d'accès à l'égalité par exemple.

#### Recommandation 4.3.1

- ◆ Lutter à la discrimination à l'embauche des personnes fortement défavorisées sur le plan de l'emploi



## 4.3.2 Gérer les risques financiers et éthiques

### ***La confidentialité***

L'échange d'informations sur le profil du candidat auprès de l'employeur peut améliorer le processus d'intégration en emploi du candidat, comme mentionné précédemment. Cette pratique comporte également des risques potentiels au niveau du respect de la confidentialité des informations partagées. Il importe donc de s'assurer de ne pas transmettre d'informations sensibles, sans l'accord du candidat.

### ***L'augmentation des coûts***

Les entreprises d'insertion ont mentionné une augmentation de la sollicitation des employeurs dans les dernières années. Ce phénomène est positif, car il illustre une ouverture plus grande à embaucher de nouveaux publics et peut permettre de faciliter le processus d'intégration en emploi des candidats. Cependant, cette augmentation des demandes entraîne également une augmentation du temps et des ressources consacrées à cette activité. En effet, le fait d'offrir de nouveaux services aux employeurs occasionne des coûts pour l'entreprise d'insertion qui varient en fonction des types d'initiatives développées avec l'employeur.<sup>94</sup> En ce sens, l'entreprise d'insertion doit s'assurer que la méthode de financement de ce nouveau service soit en adéquation avec sa mission.

### ***La pérennisation des initiatives***

Plus l'initiative nécessite des investissements importants en temps et en ressources et plus la recherche de financement externe pour la développer et pérenniser devient importante. Le fait de développer des expériences complètement nouvelles peut être risqué, car aucun cadre n'est existant et tout est donc à bâtir. Pour limiter les risques liés à ces incertitudes, il importe de bien planifier, conjointement les termes de l'initiative. L'une des entreprises d'insertion rencontrées a développé un service unique de formation globale adapté au contexte de l'employeur. Pour développer ce nouveau programme, elle a conjointement avec l'employeur recherché des sources de financement additionnel lui permettant de développer ce nouveau service. Cette activité a été développée par une division externe au programme –Entreprise d'insertion.

### ***La surcharge des équipes de travail***

Comme illustré précédemment, l'ensemble des entreprises d'insertion rencontrées mentionne l'augmentation des demandes des employeurs dans les dernières années, et ce phénomène est en progression dans toutes les organisations rencontrées. Ces demandes peuvent concerner la recommandation de candidat ou de l'accompagnement plus étroit dans leur intégration en emploi. Certaines entreprises d'insertion rencontrées ont mentionné que ce n'était pas toujours facile d'entretenir les relations avec les employeurs. Parfois elles auraient pu accorder plus de temps à certaines initiatives, mais ne l'ont pas fait par manque de temps. Cela peut influencer la relation entre l'entreprise d'insertion et l'employeur, et à terme remettre en cause la pérennité de cette collaboration.

### ***L'éloignement par rapport à la mission***

La tendance observée est celle d'une volonté des entreprises d'insertion à développer des relations de plus en plus étroites avec les employeurs. Ce rapprochement entraîne plusieurs avantages, tels qu'explicités dans les sections précédentes. Cela dit, ce phénomène peut également comporter un risque d'éloignement par rapport à la mission. Le risque est ici de prioriser les besoins des employeurs au détriment de ceux de la clientèle accueillie ou de prioriser ce nouveau service au détriment des autres services de l'organisation. Ce risque est étroitement lié aux ressources que nécessite le développement de cette relation aux employeurs. Plus on offre des services et qu'on déploie des ressources pour s'arrimer aux réalités des employeurs, plus il est nécessaire de bien circonscrire les modalités de ces nouvelles activités. Il importe également de s'assurer de leur alignement et de leur valeur ajoutée à l'accomplissement de la mission de l'entreprise d'insertion.

### ***L'utilisation de la main-d'œuvre gratuite***

Un des risques soulevés dans le cadre de cette recherche est celui de l'utilisation des travailleurs en formation comme main-d'œuvre gratuite par l'employeur, notamment dans le cadre des stages. En effet, nous pouvons nous questionner quant aux motivations de l'employeur qui souhaite accueillir un stagiaire, sans que son entreprise présente des postes à combler. C'est un risque potentiellement vécu par l'ensemble des entreprises d'insertion ayant développé cette pratique. Pour limiter ce risque, il importe de bien cadrer les objectifs et les modalités d'encadrement du candidat et de spécifier à l'employeur que la personne ne remplace pas un employé. Finalement, le fait de s'assurer que le stage puisse découler à une embauche, si la personne répond aux exigences, permet de réduire grandement ce risque.

D'autres entreprises d'insertion ont également mentionné les risques associés au non-respect des normes du travail de la part de certains employeurs et de l'importance d'être vigilant à ce sujet. Les personnes accueillies en entreprise d'insertion sont particulièrement vulnérables, la collaboration avec les employeurs peut donc permettre de filtrer les employeurs aux pratiques douteuses et non éthiques et ainsi de réduire le risque de précarité d'emploi pour le travailleur en formation.

### ***Le roulement du personnel***

Le risque que les personnes responsables des collaborations au sein de l'entreprise employeur quittent leurs emplois peut avoir une incidence sur la pérennisation de la collaboration. La question de la passation des connaissances et des contacts développés devient alors nécessaire à aborder.

### ***La Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST)***

Les travailleurs en formation qui entament un stage chez l'employeur restent sous la responsabilité de l'entreprise d'insertion. Ainsi, des risques au niveau des accidents de travail dans le milieu de stage sont présents. Afin, de minimiser ce risque les entreprises d'insertion rencontrées visitent l'employeur afin de s'assurer que le milieu de stage est sécuritaire. De plus, des formations sur la santé et la sécurité au travail sont offertes aux travailleurs en formation durant leur parcours, ce qui diminue les risques liés aux accidents de travail.

#### **Recommandations 4.3.2**

- ◆ Veiller à la confidentialité des travailleurs en formation dans tout processus visant leur arrimage avec des employeurs par l'utilisation de mécanismes appropriés
- ◆ Définir une stratégie collective pour répondre à la forte sollicitation des entreprises employeurs dues aux pénuries de main-d'œuvre
- ◆ Favoriser le développement de collaboration permettant aux travailleurs en formation d'obtenir des emplois de qualité leur permettant de sortir de la pauvreté ou de toutes situations de précarité
- ◆ Veiller à la santé et à la sécurité et à la dignité des travailleurs en formation en s'assurant que les milieux de travail respectent les normes du Travail
- ◆ Afin de pérenniser les initiatives d'arrimage entre les entreprises d'insertion et les entreprises employeurs, s'assurer d'un financement approprié et développer des mécanismes de transfert des savoirs dans chacune des entreprises collaboratrices

### **4.3.3 Gérer l'équilibre dans la posture d'accompagnement**

Un des défis soulevés par les entreprises d'insertion est de gérer l'équilibre entre une démarche d'autonomisation de la personne et la réponse aux besoins d'accompagnement dans la transition durable vers le marché de l'emploi. L'autonomisation peut se définir comme : « *[un] processus par lequel une personne ou une collectivité se libère d'un état de sujétion, acquiert la capacité d'user de la plénitude de ses droits, s'affranchit d'une dépendance d'ordre social, moral ou intellectuel* ». <sup>95</sup>

Plusieurs variables peuvent influencer ce processus. Notamment, l'allocation de ressources (avoirs), les capacités à employer ces ressources (aptitudes), un plan d'emploi (habiletés, outils et instruments) et l'accès à l'information (savoir). L'autonomisation correspond à la manière dont une personne accroît ses compétences, développe ses capacités, ce qui favorise l'estime et la confiance en soi.<sup>96</sup> Il importe également de souligner que c'est « *par une série d'actions menées en relation avec l'environnement que s'actualise le développement de la capacité d'agir. Des conditions sont donc nécessaires afin de permettre l'émergence de ce pouvoir d'agir chez la personne* ». <sup>97</sup>

#### **Recommandation 4.3.3**

- ◆ Assurer un juste équilibre entre les pratiques d'accompagnement et d'autonomisation de la personne afin de favoriser une insertion sociale et professionnelle durable

## **4.4 Les défis pour les employeurs**

### **4.4.1 Gérer la diversité au sein de leur organisation**

Plusieurs employeurs rencontrés ont mentionné que le contexte actuel de rareté de main-d'œuvre était la principale cause de leurs difficultés de recrutement, ce qui les a motivés à s'ouvrir à de nouveaux publics. Cette diversification des sources de recrutement, si elle n'est pas bien encadrée et planifiée, peut entraîner des défis d'accueil et d'intégration des candidats pour les employeurs.

#### ***L'accueil et l'intégration des nouveaux candidats***

Parmi les employeurs rencontrés, certains ont mentionné vivre des difficultés dans l'accueil et l'intégration des candidats. La plupart des petites et moyennes entreprises (PME) n'ont pas de ressources dédiées à la gestion des ressources humaines, ce qui entraîne plusieurs défis pour ces organisations.<sup>98</sup> Par exemple la formation offerte dans la PME, est souvent informelle, moins structurée et sur le tas, ce qui peut avoir une incidence sur la réussite de l'intégration durable en emploi du nouvel employé.<sup>99</sup>

#### ***Les critères de sélection des candidats***

Un des défis pour les collaborateurs de l'entreprise employeur est la capacité d'une seule personne à faire évoluer les pratiques de ressources humaines au sein de son organisation. Par exemple, des difficultés à surpasser les politiques et les procédures de gestion des ressources humaines, parfois limitantes, au sein de leur entreprise. En effet, certaines organisations exigent que le candidat ait complété son secondaire 5, ce qui limite plusieurs candidats de l'entreprise d'insertion à postuler. Pourtant ces mêmes candidats ont obtenu une formation dans le domaine spécifique du poste à combler.

Un autre employeur, cadre intermédiaire, mentionne les difficultés vécues lorsqu'il a proposé son supérieur d'accueillir des stagiaires issus de l'entreprise d'insertion. Ce constat illustre les limites au niveau de la capacité d'un seul individu à susciter des changements d'ordre organisationnel. Dans de tels contextes, il importe de mobiliser les acteurs décisionnels de l'organisation.<sup>100</sup> Ces propos témoignent des difficultés en matière d'évolution vers une gestion de la diversité au sein de plusieurs organisations, et ce, malgré le fait que plusieurs études ont démontré l'influence positive de la gestion de la diversité en entreprise, notamment au niveau de l'engagement des employés.<sup>101</sup>

#### **Recommandation 4.4.1**

- ◆ Ajuster les prérequis des offres d'emploi des entreprises employeurs en fonction des compétences réellement nécessaires pour occuper le poste convoité

#### 4.4.2 Gérer le roulement du personnel dans l'entreprise d'insertion

Certains employeurs ont mentionné les difficultés vécues lorsqu'il y a un changement de personnel au sein de l'entreprise d'insertion. Selon eux, le travail est alors à recommencer, ce qui peut instaurer des tensions dans la collaboration et découler à une démotivation de l'employeur à poursuivre la collaboration.

#### 4.4.3 Accéder à l'information

Certains employeurs ont mentionné avoir un intérêt à connaître les subventions et les services offerts pour améliorer notamment le recrutement, l'accueil et l'intégration et la formation des employés au sein de leur entreprise. La majorité des employeurs rencontrés ont souligné vivre des enjeux au niveau de l'accès à l'information qui les découragent à solliciter l'aide nécessaire à l'amélioration de l'intégration et du maintien en emploi des candidats qu'ils embauchent. Un employeur a mentionné avoir accueilli une personne avec des difficultés particulières qui était admissible à des subventions salariales. Si celui-ci avait obtenu cette information en amont, il aurait mis en place les conditions pour maintenir cette personne en emploi. Concernant le continuum de formation, plusieurs employeurs rencontrés mentionnent leurs intérêts à poursuivre la formation des candidats suite à leur intégration en emploi.

##### Recommandation 4.4.3

- ◆ Développer une meilleure connaissance des différents programmes offerts visant les clientèles fortement défavorisées sur le plan de l'emploi

En conclusion, de nombreuses recherches ont confirmé l'impact positif dans l'intégration et le maintien en emploi de l'accompagnement personnalisé, des formations ciblées, de l'adéquation entre la personne et le poste offert en entreprise, d'un processus d'accueil et d'intégration structuré.<sup>102</sup> Les collaborations de type présélection et recommandation, de type stage et le développement d'un service spécialisé de type formation globale en entreprise combinent un ensemble de caractéristiques reconnues comme étant de bonnes pratiques pour aider les personnes éloignées du marché du travail à se trouver un emploi stable. Vous trouverez à la page suivante des pistes de conditions de succès à la collaboration entre les entreprises d'insertion et les employeurs.

### 4.5 Les conditions de succès à la collaboration entre les entreprises d'insertion et les employeurs

Cette section vise à présenter les conditions de succès à la collaboration identifiées par les entreprises d'insertion et les employeurs et validé par la littérature sur les partenariats entre les organisations.

#### 4.5.1 La bonne connaissance de son secteur d'activité, de ses capacités et de ses motivations à collaborer

- ◇ *Pourquoi on veut collaborer ?*
- ◇ *Quelles sont les opportunités actuelles nous permettant d'optimiser le processus d'insertion des travailleurs en formation ?*
- ◇ *En quoi la collaboration peut contribuer à l'atteinte de cet objectif ?*

## Analyser son environnement

D'abord, afin de maximiser les chances de succès du développement des collaborations, il importe de **bien connaître son environnement** et d'identifier les **opportunités potentielles de collaboration**. À ce sujet, la matrice PESTEL permet d'identifier les grandes tendances pouvant représenter des opportunités ou des menaces dans le cadre du développement de la relation avec les employeurs.<sup>103</sup>

Figure 8- La matrice PESTEL



### Quelques questions pour susciter la réflexion sur l'environnement organisationnel<sup>104</sup>

- Comment est structurée la formation dans le secteur d'activité économique dans lequel j'œuvre ?
- Quels seront les principaux enjeux (en termes de gestion de la main-d'œuvre) de votre secteur d'activité dans les prochaines années ?
- Comment les besoins des travailleurs en formation et des employeurs vont-ils évoluer dans les prochaines années ?
- Qui sont vos concurrents directs et indirects en matière de formation et d'adaptation ?
- Quelles sont les spécificités de votre initiative ?

Plusieurs types de collaborations entre les entreprises d'insertion et les employeurs sont possibles. Elles peuvent se jouer au niveau de la présélection et de la recommandation, des stages ou même du développement d'un service spécialisé. Afin de prioriser les axes de développement, il importe de déterminer les forces et les faiblesses de l'organisation en fonction des scénarios de développement possible. Pour ce faire, il importe d'évaluer ses capacités organisationnelles.

### Quelques questions pouvant susciter la réflexion sur les capacités organisationnelles

- Quels sont les besoins de transition vers le marché du travail des travailleurs en formation ? Est-ce que parmi ces besoins, certains auraient des intérêts communs avec ceux du collaborateur ?
- Sur quelles ressources et/ou compétences pouvez-vous vous appuyer pour répondre à ces besoins? Comment vous vous distinguez de vos concurrents à ce sujet ?
- Sur quels facteurs externes pouvez-vous vous appuyer si vous ne bénéficiez pas des ressources et/ou compétences en interne ?

## 4.5.2 La proximité, l'engagement, la confiance et la flexibilité

- ◇ *Avec qui on veut collaborer ?*
- ◇ *Comment définir notre stratégie d'approche de ce potentiel collaborateur ?*
- ◇ *Quelles sont les critères sur lesquelles nous voulons baser la sélection de nos collaborateurs ?*

La sélection des partenaires est centrale au succès de la collaboration. Cette sélection doit se baser sur la cohérence des objectifs et des valeurs entre les collaborateurs, et ce, peu importe les bénéfices, économiques potentiels.<sup>105</sup> De plus, les organisations qui s'engagent le plus souvent dans des collaborations plus étroites sont celles qui sont culturellement proches.

Ces critères de sélection peuvent se baser sur ;

- ◇ **La proximité organisationnelle** peut s'évaluer en fonction des valeurs et des missions propres aux organisations.<sup>106</sup> Lorsque l'employeur est sensible à la mission sociale de l'organisation, cela peut avoir un effet facilitant sur le rapprochement des partenaires.
- ◇ **Le niveau d'engagement des acteurs** est un facteur de succès soulevé par les organisations rencontrées.<sup>107</sup> Ils ont également souligné l'importance de l'engagement des directions des organisations, collaboratrices comme gage de réussite de l'initiative. Il semble que plus l'initiative entraîne des changements importants dans les organisations, plus un niveau d'engagement élevé s'avère nécessaire afin de concilier les objectifs et les valeurs propres à chacune des organisations, mais également des personnes qui collaborent.<sup>108</sup>
- ◇ **La confiance mutuelle** est au cœur de la littérature sur les partenariats.<sup>109</sup> Le fait d'interagir et d'apprendre à se connaître peut favoriser le développement de cette confiance entre les partenaires.<sup>110</sup> Cette confiance est basée sur le respect des valeurs et objectifs propres à chaque organisation. Les entreprises d'insertion rencontrées ont mentionné l'importance de sélectionner des entreprises employeurs en qui elles ont confiance et qui respectent les travailleurs en formation.<sup>111</sup>
- ◇ **La flexibilité et l'adaptation** ont été soulevées comme des facteurs importants dans la bonne conduite de la relation entre les collaborateurs. Cela, particulièrement dans le cadre d'initiative de collaboration plus étroite, comme le développement d'un programme de formation sur mesure pour l'employeur. En effet, malgré le fait que les grandes lignes du projet sont planifiées en amont de sa mise en œuvre, l'expérience sur le terrain se fait de façon incrémentale, au fil des apprentissages de chacun.<sup>112</sup>
- ◇ L'identification **des agents de changement** dans les entreprises partenaires est centrale au succès des collaborations plus intégrées. L'ensemble des initiatives répertoriées avait pour point commun des meneurs de projets mobilisés et engagés.<sup>113</sup> Par exemple, l'histoire de l'ancien travailleur en formation illustre bien la manière dont une personne qui croit en la mission peut faire la différence dans la réussite de la collaboration.

### Recommandation 4.5.2

- ◆ S'assurer d'une adéquation des valeurs entre les entreprises collaboratrices en amont du développement des collaborations

### 4.5.3 Des objectifs, des rôles et des responsabilités clairs et partagés dès le début de la relation

- ◇ *Comment on veut collaborer ? Quels sont nos objectifs ?*
- ◇ *À quels besoins souhaitons-nous répondre ?*
- ◇ *Est-ce que ces objectifs contribuent à l'amélioration de l'insertion socioprofessionnelle des travailleurs en formation ?*
- ◇ *Est-ce que ces objectifs sont partagés par les collaborateurs ?*

Les personnes rencontrées ont mentionné l'**importance de valider les besoins et les attentes des collaborateurs**. Les objectifs visent à répondre à un besoin non comblé par les collaborateurs. La littérature identifie clairement l'importance de **partager des intérêts communs** lorsqu'on souhaite collaborer.<sup>114</sup>

Dans le cadre de la présélection et de la recommandation, l'analyse des besoins de l'employeur et de ceux du candidat est une étape qui conditionne le succès du jumelage. Dans le cadre des stages, le fait d'expliquer clairement les objectifs et les attentes du stage à l'employeur et au participant est également une étape importante. La signature du contrat de stage témoigne de cette compréhension commune des attentes et objectifs. Dans le cadre du développement d'un programme de formation sur-mesure pour l'employeur, étape de clarification des attentes et des objectifs fut essentiel afin de s'assurer que les deux organisations qui collaborent ont une vision commune du projet.<sup>115</sup>

### 4.5.4 Un équilibre dans l'apport de chacun des collaborateurs

- ◇ *Qu'est-ce qu'on a à s'offrir ?*

Dans le cadre des collaborations il importe que **chacun des collaborateurs identifie ce qu'il possède qui pourrait contribuer au succès de l'autre**. En effet, le succès des collaborations repose sur un relatif équilibre entre les apports de chacun des partenaires, de façon à respecter **le principe de réciprocité**. Chaque organisation possède aux yeux de son partenaire une « **valeur d'échange** » qui dépend des besoins de celui-ci. Par exemple, la valeur d'échange des entreprises d'économie sociale réside dans leur connaissance du territoire, leurs réseaux, la connaissance de leurs clientèles, l'engagement de leurs parties prenantes et leur légitimité en matière d'impact social, tandis que la valeur d'échange des entreprises à but lucratif réside dans leur connaissance des affaires, leur capital financier et leur légitimité sur le marché.<sup>116</sup>

**Voici quelques pistes de réflexion pour évaluer sa valeur d'échange**

- Qu'est-ce que l'employeur possède qui pourrait améliorer l'intégration et le maintien en emploi des travailleurs en formation ?
- Quelles sont les capacités que je possède qui pourrait améliorer l'intégration et le maintien en emploi des travailleurs en formation ?



#### 4.5.5 L'importance de la rétroaction et du suivi dans la communication entre les collaborateurs

- ◇ *Quels messages notre organisation veut-elle transmettre au collaborateur ?*
- ◇ *Quels sont les objectifs poursuivis par ces messages ?*
- ◇ *Comment on veut les transmettre ?*
- ◇ *Comment s'améliorer grâce à la rétroaction continue ?*

La bonne communication est au cœur de la réussite des collaborations. Le fait de bien définir les messages clés à transmettre à notre collaborateur est également un gage de succès de la relation.

##### **La rétroaction continue**

Le processus de rétroaction s'incarne de différentes façons selon les contextes des collaborations répertoriées. Ce processus favorise la communication entre les partenaires et améliorer la compréhension des besoins de chacun.

C'est dans leur interaction que les organisations apprennent à mieux connaître leurs besoins mutuels.<sup>117</sup> Il semble que plus l'entreprise d'insertion apprend à connaître l'employeur, plus elle est en mesure de proposer des candidats qui répondent à ces besoins spécifiques. Cela permet non seulement d'améliorer l'adéquation entre la recommandation de candidat et le besoin de main-d'œuvre, mais également d'éviter de placer le travailleur en formation dans une situation d'échec, en détectant des situations potentielles d'inadéquation, avant même de recommander le candidat à l'employeur.

Dans le cadre des stages, l'évaluation effectuée par l'employeur est une forme de rétroaction qui bénéficie aux travailleurs en formation et à l'entreprise d'insertion. Pour le participant, c'est notamment l'occasion de réévaluer l'atteinte de ses objectifs. Pour l'entreprise d'insertion, c'est l'occasion d'améliorer l'arrimage de ses outils d'évaluation aux réalités de l'employeur, en évaluant par exemple l'équilibre des perceptions au niveau de la nature et de l'intensité des critères d'évaluation des compétences et habiletés socioprofessionnelles nécessaires à l'insertion en emploi du stagiaire. Un employeur a souligné que l'évaluation de fin de stage lui permettait de déterminer les forces et les faiblesses de la personne et d'adapter son poste en fonction de ces informations recueillies.

Dans le cadre du programme de formation globale chez l'employeur, les organisations collaboratrices de l'initiative répertoriée sont en interaction quotidiennement ce qui facilite l'interaction et la rétroaction continue de la part des deux collaborateurs.

##### **L'importance des suivis**

**Les suivis et la validation sont des facteurs de succès pour l'entretien de la relation.** Tant dans le cadre de relation plus informel de présélection et recommandation de candidat que dans les initiatives de stages. Cette validation constante permet de s'assurer de la bonne conduite de la relation.

#### 4.5.6 La maîtrise des coûts et la structuration de l'initiative

- ◇ *Comment on concrétise la démarche ?*
- ◇ *Comment on la pérennise ?*

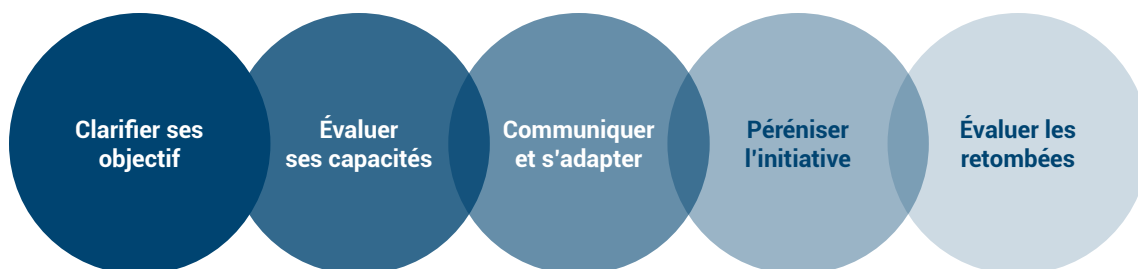
##### **L'importance de maîtriser les coûts**

L'évaluation précise et rigoureuse des coûts est essentielle afin de bien définir la valeur ajoutée du partenariat, mais également pour négocier le **financement externe**. Au sein des relations collaborations, la littérature souligne l'importance de faire preuve de transparence à propos des coûts et des données de performance.<sup>118</sup>

## La structuration de l'initiative

Afin de structurer les initiatives, il importe de **formaliser les différentes étapes** du projet pour faciliter leur déploiement. Cette étape est importante pour permettre une large **appropriation du projet par les parties prenantes**. Le tableau suivant illustre les grandes étapes de ce processus de structuration de la collaboration. Il est à noter que ces étapes peuvent intervenir en parallèle et dans un ordre différent.<sup>119</sup>

**Figure 9 - Les principales étapes du processus de structuration des collaborations** <sup>120</sup>



### Recommandation 4.5.6

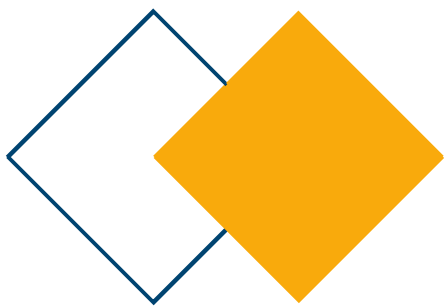
- ◆ Assurer une juste répartition des responsabilités entre les entreprises collaboratrices dans le développement de partenariats visant le recrutement et l'intégration des finissants des programmes d'insertion

### 4.5.7 L'évaluation des retombées et l'amélioration continue

- ◇ *Sur quels critères on base le succès des initiatives de collaboration ?*
- ◇ *Quels critères vont nous permettre d'améliorer l'intégration et le maintien en emploi des travailleurs en formation ?*

La mesure des effets, négatifs ou positifs, générés par l'initiative sur ses parties prenantes est une condition importante de la **pérennisation des collaborations**.<sup>121</sup> D'une part, dans l'objectif d'assurer une reddition de compte efficiente et rigoureuse des retombées des initiatives développées et d'autre part d'identifier des pistes d'amélioration et ainsi s'engager dans une démarche d'**amélioration continue** des pratiques.

Cette section avait pour objectif de présenter des pistes de conditions de succès à la collaboration entre les entreprises d'insertion et les employeurs, visant l'intégration et le maintien en emploi des travailleurs en formation.



# CONCLUSION

**C**ette recherche aura permis de dégager un certain nombre d'avantages pour les entreprises d'insertion et les employeurs à collaborer, dont l'amélioration de l'intégration et du maintien en emploi des travailleurs en formation. Certains défis ont également été identifiés par les collaborateurs pouvant constituer des obstacles à l'insertion en emploi des finissants au programme d'insertion. Finalement, un certain nombre de conditions de succès ressortent de cette recherche, notamment la confiance, l'ouverture et la définition des rôles et des responsabilités de chacun des partenaires dès le début de la relation.

La *recension des écrits* présente une définition des collaborations interorganisationnelles et trois grandes approches d'analyse de ces collaborations. D'abord, l'approche stratégique a permis de dégager les avantages à collaborer pour les organisations tels que la réduction des coûts, l'accès à de nouvelles ressources et l'amélioration de la réponse aux besoins des collaborateurs. Les approches sociologique et dialectique ont permis de souligner les défis à collaborer et ont témoigné l'importance du respect des objectifs et des valeurs propres aux organisations collaboratrices. Pour ce faire, il importe de capitaliser sur les intérêts mutuels des partenaires, comme la réussite de l'intégration et du maintien en emploi des candidats.

Aux fins de cette recherche, le cadre d'analyse s'est axé sur les collaborations entre les organisations à but non lucratif et les organisations à but lucratif. Il importe de spécifier que la notion d'employeurs peut prendre une multitude de formes organisationnelles : entreprises privées, entreprises publiques et entreprises d'économie sociale.

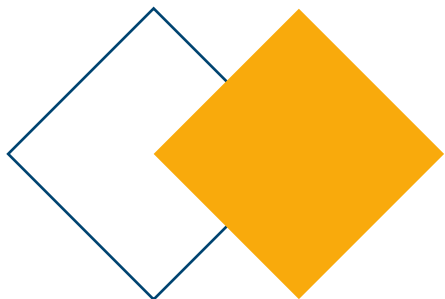
Les dix **(10) portraits** d'initiatives ont illustré la diversité des collaborations développées par les entreprises d'insertion et les employeurs en vue d'intégrer et de maintenir en emploi les travailleurs en formation. L'analyse de ces collaborations a permis de dégager quatre **(4) principaux constats**.

## Les principaux constats de la recherche

1. Une diversité d'initiatives de collaborations ont été développées entre les entreprises d'insertion et les employeurs tels que la présélection et la recommandation de candidats, les stages et le développement d'un service aux employeurs. Toutes ces expérimentations constituent des réponses innovantes à l'évolution des besoins de main-d'œuvre des employeurs et de ceux des clientèles formés en entreprises d'insertion.
2. Le développement de ces initiatives de collaboration constitue des avantages pour les entreprises d'insertion, les employeurs et les travailleurs en formation. Elles ont permis notamment de réduire les risques d'un mauvais recrutement de la part des employeurs et d'accompagner les candidats dans cette dernière transition. Cela contribue également à la réussite de l'intégration et au maintien en emploi des clientèles accueillies en entreprises d'insertion.
3. Le développement de ces initiatives implique certains défis pour les collaborateurs, notamment au niveau de la pérennisation des collaborations. Certains enjeux au niveau des ressources à investir dans le développement d'initiatives plus étroites peuvent être adressés par un financement suffisant et par le développement d'une responsabilité partagée des acteurs impliqués dans l'intégration et le maintien en emploi des clientèles éloignées du marché du travail.
4. Les aspects éthiques et financiers ont ressorti comme étant des enjeux centraux au développement et au maintien des collaborations entre les entreprises d'insertion et les employeurs. Le respect des missions, l'adéquation des valeurs et des objectifs et la juste contribution de chacun permettent d'axer la collaboration sur la réussite de l'intégration et du maintien en emploi des clientèles formés en entreprises d'insertion.

De ces constats issus de l'analyse, trente **(30) recommandations** réparti sous quatre **(4) grandes thématiques** ont été émises et visent à favoriser l'amélioration de l'arrimage entre les entreprises d'insertion et les employeurs, visant l'intégration et le maintien en emploi des travailleurs formation.

La section suivante présente le rappel de ces recommandations.



## SECTION 5 - RAPPEL DES RECOMMANDATIONS

### **En vue de favoriser l'insertion en emploi des travailleurs en formation (9)**

1. Lutter contre la discrimination à l'embauche des personnes fortement défavorisées sur le plan de l'emploi
2. Appuyer les entreprises collaboratrices dans les activités de jumelage entre les finissants des programmes d'insertion et les besoins en personnel des employeurs
3. Avoir une plus fine connaissance des difficultés vécues par les clientèles et spécifiquement, les effets de ces difficultés dans l'intégration et le maintien en emploi de ces personnes sur le marché du travail
4. Accroître la flexibilité des programmes d'insertion offerts par les entreprises d'insertion, notamment en matière d'horaire de travail et du nombre d'heures travaillées, afin de favoriser l'insertion socioprofessionnelle des personnes vivant des difficultés particulières
5. Bonifier l'accompagnement dans la transition vers le marché du travail des finissants des programmes d'insertion
6. Permettre à toutes les entreprises d'insertion d'offrir des stages en milieu de travail aux travailleurs en formation durant leur programme d'insertion
7. Assurer un juste équilibre entre les pratiques d'accompagnement et d'autonomisation de la personne afin de favoriser une insertion sociale et professionnelle durable
8. Ajuster les prérequis des offres d'emploi des entreprises employeurs en fonction des compétences réellement nécessaires pour occuper le poste convoité
9. Anticiper les nouvelles tendances du marché du travail afin d'adapter les programmes de formation aux besoins du marché du travail

### **En vue de sensibiliser les employeurs à l'embauche inclusive (3)**

1. Faire reconnaître l'expertise des entreprises d'insertion quant à la connaissance des clientèles fortement défavorisées sur le plan de l'emploi
2. Accroître l'accompagnement des employeurs au niveau du recrutement et de l'intégration des candidats, en sollicitant les organismes du milieu
3. Favoriser les pratiques inclusives en matière d'intégration et de maintien en emploi des clientèles fortement défavorisées

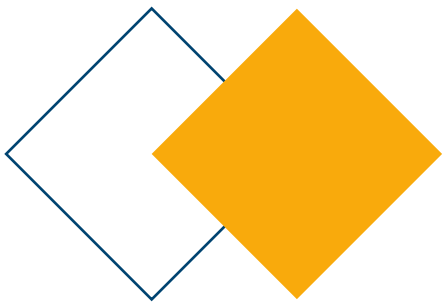
### **En vue de consolider les relations entre les entreprises d'insertion et les employeurs (9)**

1. Mettre sur pied des projets structurants favorisant le développement de liens avec les entreprises d'insertion et les réseaux d'employeurs, pour répondre aux besoins de main-d'œuvre et pour faciliter l'atteinte des objectifs de vie des finissants des programmes d'insertion
2. Appuyer les entreprises collaboratrices dans la consolidation des partenariats visant le recrutement, l'intégration et le maintien en emploi des finissants des programmes d'insertion
3. Accroître la reconnaissance des programmes de formation des entreprises d'insertion auprès des entreprises employeurs
4. Accroître les liens entre les comités sectoriels de main d'œuvre et les entreprises d'insertion des mêmes secteurs pour favoriser le développement de collaborations

5. Favoriser les échanges entre les entreprises d'insertion et les entreprises employeurs afin de favoriser l'adéquation entre les programmes d'insertions offerts et les réalités du marché du travail
6. Veiller au financement de la recherche, du développement et de l'innovation visant à bonifier les programmes d'insertion des entreprises et favorisant l'adaptation aux différentes clientèles accueillies
7. Faire reconnaître les programmes de formation offerts par les entreprises d'insertion par le Ministère de l'Éducation
8. Promouvoir les avantages d'accueillir des stagiaires auprès des entreprises d'employeurs, notamment pour le recrutement du personnel
9. Faire reconnaître l'expertise des entreprises d'insertion en matière de gestion des ressources humaines dans un contexte de diversité

### **En vue de pérenniser les collaborations entre les entreprises d'insertion et les employeurs, visant l'intégration et le maintien en emploi des travailleurs en formation (9)**

1. Favoriser la pratique d'évaluation des coûts évités par les entreprises employeurs dans le cadre d'une collaboration avec les entreprises d'insertion en matière de recrutement de nouveau personnel
2. Veiller à la confidentialité des travailleurs en formation, par l'utilisation de mécanismes appropriés, dans tout processus visant l'arrimage entre les entreprises d'insertion et les employeurs
3. Définir une stratégie collective pour répondre à la forte sollicitation des entreprises employeurs dues aux pénuries de main-d'œuvre
4. Favoriser le développement de collaboration permettant aux travailleurs en formation d'obtenir des emplois de qualité leur permettant de sortir de la pauvreté ou de toutes situations de précarité
5. Veiller à la santé et à la sécurité et à la dignité des travailleurs en formation en s'assurant que les milieux de travail respectent les normes du Travail
6. Afin de pérenniser les initiatives d'arrimage entre les entreprises d'insertion et les entreprises employeurs, s'assurer d'un financement approprié et développer des mécanismes de transfert des savoirs dans chacune des entreprises collaboratrices
7. Développer une meilleure connaissance des différents programmes offerts visant les clientèles fortement défavorisées sur le plan de l'emploi
8. S'assurer d'une adéquation des valeurs entre les entreprises collaboratrices en amont au développement des collaborations
9. Assurer une juste répartition des responsabilités entre les entreprises collaboratrices quant au développement de partenariats visant le recrutement et l'intégration des finissants des programmes d'insertion



# BIBLIOGRAPHIE

- <sup>1</sup> Gouvernement du Québec. *Stratégie nationale sur la main-d'œuvre 2018-2023 : Le Québec à l'ère du plein emploi*. En ligne : [https://www.mtess.gouv.qc.ca/publications/pdf/Strat-nationale\\_mo.PDF](https://www.mtess.gouv.qc.ca/publications/pdf/Strat-nationale_mo.PDF)
- <sup>3</sup> Gray, B. (1989). *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*, Jossey-Bass: San Francisco. P.5. (traduction libre)
- <sup>4</sup> Benoit Gauthier. *Recherche sociale; de la problématique à la collecte de données*. Presses de l'Université du Québec. 2010, p.173.
- <sup>5</sup> Benoit Gauthier. *Recherche sociale; de la problématique à la collecte de données*. Presses de l'Université du Québec. 2010, p.202-203.
- <sup>6</sup> Benoit Gauthier. *Recherche sociale; de la problématique à la collecte de données*. Presses de l'Université du Québec. 2010, p.215-217.
- <sup>7</sup> Collectif.qc.ca. (2018). Collectif des entreprises d'insertion du Québec. [Consulté le 5 juin 2018 en ligne] <http://www.collectif.qc.ca>
- <sup>8</sup> Collectif.qc.ca. (2018). Collectif des entreprises d'insertion du Québec. [Consulté le 5 juin 2018 en ligne] <http://www.collectif.qc.ca/criteres>
- <sup>9</sup> Collectif.qc.ca. (2018). Collectif des entreprises d'insertion du Québec. [Consulté le 5 juin 2018 en ligne] <http://www.collectif.qc.ca/criteres>
- <sup>10</sup> Collectif.qc.ca. (2018). Collectif des entreprises d'insertion du Québec. [Consulté le 5 juin 2018 en ligne] <http://www.collectif.qc.ca/criteres>
- <sup>11</sup> Collectif.qc.ca. (2018). Collectif des entreprises d'insertion du Québec. [Consulté le 5 juin 2018 en ligne] <http://www.collectif.qc.ca/criteres>
- <sup>12</sup> CEIQ. *Compilation annuelle 2018*.
- <sup>13</sup> Gouvernement du Québec (2017) *Loi sur l'économie sociale, E-1.1.1* [En ligne] <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/E-1.1.1>
- <sup>14</sup> Bouchard.M. (2011). *L'économie sociale; vecteur d'innovation; L'expérience du Québec*. Presses de l'Université du Québec. P.4-6.
- <sup>15</sup> Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES). En ligne : [https://crises.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/CRISES\\_ET0314.pdf](https://crises.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/CRISES_ET0314.pdf)
- <sup>16</sup> Ce phénomène est visible dans l'ensemble des pays industrialisés comme l'illustre l'étude publiée par le Boston Consulting Group (BCG). Site web : <https://www.bcg.com>
- <sup>17</sup> Philippe Semenowicz (2017) *Collaborer pour insérer? Les partenariats sociaux dans l'insertion par l'activité économique*. Presses Universitaires de Rennes. P.33.
- <sup>18</sup> À ce sujet, l'outil PESTEL pour l'analyse du contexte externe aux organisations est particulièrement intéressant.
- <sup>19</sup> Institut national de santé publique du Québec. (2005) *La difficulté de concilier travail-famille : ses impacts sur la santé physique et mentale des familles québécoises*. P. 7.
- <sup>20</sup> Institut national de santé publique du Québec (2005). *La difficulté de concilier travail-famille : ses impacts sur la santé physique et mentale des familles québécoises*. P.8.
- <sup>21</sup> Desrochers(2000) dans Lachance, L. et Brassard, N. (2003). *Le défi de la conciliation travail-famille chez les femmes occupant un emploi atypique : perspectives théoriques et enjeux*. In G. Fournier, B. Bourassa et K.Beji (sous la direction de) *La précarité du travail. Une réalité aux multiples visages*. Presses de l'Université Laval.
- <sup>22</sup> Tremblay, D. G. et Villeneuve, D.I (1997). *Aménagement du temps de travail : réconcilier emploi, famille et vie personnelle*. *Loisir et société*, 20 (1), p.107-157.
- <sup>23</sup> Desrochers(2000) dans Lachance, L. et Brassard, N. (2003). *Le défi de la conciliation travail-famille chez les femmes occupant un emploi atypique : perspectives théoriques et enjeux*. In G. Fournier, B. Bourassa et K.Beji (sous la direction de) *La précarité du travail. Une réalité aux multiples visages*. Presses de l'Université Laval.
- <sup>26</sup> Gray, B. (1989). *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*, Jossey-Bass: San Francisco. P.5. (traduction libre)
- <sup>27</sup> O'Regan K.M et Oster S.M., (2000), *Nonprofit and for-profit partnerships: rationale and challenges of cross-sector contracting*, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol29, no1, p.120-140.



- <sup>28</sup> Austin J.E., 2000, *Strategic collaboration between nonprofits and businesses*, Non-profits and Voluntary Sector Quarterly, vol.41.n5.p.71.
- <sup>29</sup> Austin J.E., 2000, *Strategic collaboration between nonprofits and businesses*, Non-profits and Voluntary Sector Quarterly, vol.41.n5.p.69.
- <sup>30</sup> Philippe Semenowicz (2017) *Collaborer pour insérer? Les partenariats sociaux dans l'insertion par l'activité économique*. Presses Universitaires de Rennes.
- <sup>31</sup> E.Austin, J. and Seitanidi, M. (2012). *Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), pp.735-737. ( traduction libre)
- <sup>32</sup> E.Austin, J. and Seitanidi, M. (2012). *Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), p.738 ( traduction libre)
- <sup>33</sup> Googins, B. K., & Rochlin, S. A. (2000). *Creating the partnership society: Understanding the rhetoric and reality of cross-sectoral partnerships*. *Business and Society Review*, 105(1), p. 127-144.
- <sup>34</sup> Waddell, S. (2000). *Complementary resources: The win-win rationale for partnership with NGOs*. In J. Bendell (Ed.), *Terms for endearment: Business, NGOs and sustainable development* (pp. 193-206). Sheffield, UK: Greenleaf.
- <sup>35</sup> E.Austin, J. and Seitanidi, M. (2012). *Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), pp.739-740.
- <sup>36</sup> E.Austin, J. and Seitanidi, M. (2012). *Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), p.743. (Traduction libre)
- <sup>37</sup> Le Ber, M. J., & Branzei, O. (2010a). *Towards a critical theory of value creation in cross-sector partnerships*. *Organization*, 17(5), 599-629.
- <sup>38</sup> E.Austin, J. and Seitanidi, M. (2012). *Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), p.743. (traduction libre)
- <sup>39</sup> E.Austin, J. and Seitanidi, M. (2012). *Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), p.743-744. ( traduction libre)
- <sup>40</sup> Austin J.E., 2000, *Strategic collaboration between nonprofits and businesses*, Non-profits and Voluntary Sector Quarterly, vol.41.n5.p.76.
- <sup>41</sup> E.Austin, J. and Seitanidi, M. (2012). *Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), p.729.
- <sup>42</sup> E.Austin, J. and Seitanidi, M. (2012). *Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), p.745.
- <sup>43</sup> Collaborative value creation spectrum dans E.Austin, J. and Seitanidi, M. (2012) *Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), p.729.
- <sup>44</sup> Philippe Semenowicz. (2017) *Collaborer pour insérer ? Les partenariats sociaux dans l'insertion par l'activité économique*, Presses universitaires de Rennes. P.95.
- <sup>45</sup> Di Maggio et Powell. (1983). *The Iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*, *American Sociological Review*.vol 48. P.147-160.
- <sup>46</sup> Huybrechts,B et Nicholls, A. 2011, *Social enterprise- corporate collaboration and organizational legitimacy : insights from fair trade*, communication à la 3<sup>ième</sup> conférence internationale de recherche du réseau EMES, 4-7 juillet, Roskilde.
- <sup>47</sup> Dart,R. ( 2004 ) , *The Legitimacy of social enterprise*, *Nonprofit management and leadership*, vol 14. No4. P.441-424.
- <sup>48</sup> Dart,R. ( 2004 ) , *The Legitimacy of social enterprise*, *Nonprofit management and leadership*, vol 14. No4. P.441-424.
- <sup>49</sup> Suarez D.F. et Hwang H., ( 2013) *Ressource constraints or cultural conformity? Nonprofits relationships with business*, *Voluntas*, vol.24.n3.P.581-605.
- <sup>50</sup> Herlin H, 2015, *Better safe than sorry : nonprofit organizational legitimacy and cross-sector partnerships*, *Business and society*, vol 54.n6. p.822-853.
- <sup>51</sup> Di domenico M.L., Tracey P. et Haugh H., (2009), *The Dialectic of social exchange: theorizing coporate-social enterprise collaboration*, *Organization studies*, n30, p.890.



- <sup>52</sup> Di domenico M.L., Tracey P. et Haugh H., (2009), *The Dialectic of social exchange: theorizing coporate-social enterprise collaboration*, Organization studies, n30, p.897.
- <sup>53</sup> Di domenico M.L., Tracey P. et Haugh H., (2009), *The Dialectic of social exchange: theorizing coporate-social enterprise collaboration*, Organization studies, n30, p.897.
- <sup>54</sup> Di domenico M.L., Tracey P. et Haugh H., (2009), *The Dialectic of social exchange: theorizing coporate-social enterprise collaboration*, Organization studies, n30, p.899.
- <sup>55</sup> Di domenico M.L., Tracey P. et Haugh H., (2009), *The Dialectic of social exchange: theorizing coporate-social enterprise collaboration*, Organization studies, n30, p.899.
- <sup>56</sup> Di domenico M.L., Tracey P. et Haugh H., (2009), *The Dialectic of social exchange: theorizing coporate-social enterprise collaboration*, Organization studies, n30, p.887-907.
- <sup>57</sup> Gray, B. (1989). *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*, Jossey-Bass: San Francisco. P.5. (traduction libre)
- <sup>58</sup> Collectif des entreprises d'insertion du Québec. En ligne : [www.collectif.qc.ca](http://www.collectif.qc.ca)
- <sup>59</sup> Castra, 2003; Greenberg, Michalopoulos et Robins, 2001; Hendra et al. 2011. Dans CIRDEF. Rapport 2016. Documentation et optimisation du projet Formation Intégration Travail (FIT). P.47.
- <sup>60</sup> Centre de Recherche pour l'Étude et l'Observation des Conditions de Vie. (2010) Mobiliser les entreprises : un nouveau défi pour les acteurs de l'insertion. P.63
- <sup>61</sup> Centre de Recherche pour l'Étude et l'Observation des Conditions de Vie. (2010) Mobiliser les entreprises : un nouveau défi pour les acteurs de l'insertion. P. 59.
- <sup>62</sup> Centre de Recherche pour l'Étude et l'Observation des Conditions de Vie. (2010) Mobiliser les entreprises : un nouveau défi pour les acteurs de l'insertion. P. 63.
- <sup>63</sup> Emploi-Québec. Guide des mesures. L'Approche d'intervention et le parcours. Le concept de besoin et le processus motivationnel en lien avec les besoins. P.5
- <sup>64</sup> Organisation mondiale de la Santé. La dépression en tête des causes de morbidité dans le monde. En ligne : <https://www.who.int/campaigns/world-health-day/2017/fr/>
- <sup>65</sup> Gouvernement du Québec. Plan d'action en santé mentale. 2015-2020.
- <sup>66</sup> Bloom, 2015; Castra, 2003; McInnes et al. ,2010. Dans CIRDEF. Rapport 2016. Documentation et optimisation du projet Formation Intégration Travail (FIT).
- <sup>67</sup> Collectif des entreprises d'insertion du Québec. Les 7 critères de l'entreprise d'insertion. En ligne : <http://www.collectif.qc.ca/criteres>
- <sup>68</sup> CPMT. Comités sectoriels. En ligne : <https://www.cpmt.gouv.qc.ca/reseau-des-partenaires/comites-sectoriels.asp>
- <sup>69</sup> Centre de Recherche pour l'Étude et l'Observation des Conditions de Vie. (2010) Mobiliser les entreprises : un nouveau défi pour les acteurs de l'insertion. P.58
- <sup>70</sup> Centre de Recherche pour l'Étude et l'Observation des Conditions de Vie. (2010) Mobiliser les entreprises : un nouveau défi pour les acteurs de l'insertion.p38
- <sup>71</sup> Centre de Recherche pour l'Étude et l'Observation des Conditions de Vie. (2010) Mobiliser les entreprises : un nouveau défi pour les acteurs de l'insertion.p.59
- <sup>72</sup> Collectif des entreprises d'insertion du Québec. Les 7 critères de l'entreprise d'insertion. En ligne : <http://www.collectif.qc.ca/criteres>
- <sup>73</sup> Centre de Recherche pour l'Étude et l'Observation des Conditions de Vie. (2010) Mobiliser les entreprises : un nouveau défi pour les acteurs de l'insertion. P 56.
- <sup>74</sup> Centre de Recherche pour l'Étude et l'Observation des Conditions de Vie. (2010) Mobiliser les entreprises : un nouveau défi pour les acteurs de l'insertion. P 56.
- <sup>75</sup> Centre de Recherche pour l'Étude et l'Observation des Conditions de Vie. (2010) Mobiliser les entreprises : un nouveau défi pour les acteurs de l'insertion. P 57
- <sup>76</sup> AVISE. S'engager dans une démarche d'innovation : Le guide des entreprises de l'Économie sociale et solidaire en changement d'échelle.p.10
- <sup>77</sup> AVISE. S'engager dans une démarche d'innovation : Le guide des entreprises de l'Économie sociale et solidaire en changement d'échelle.p.14-15
- <sup>78</sup> Guy Bellemare et Juan-Luis Klein(2010) Innovation sociale et territoire. Convergences théoriques et pratiques. Presses de l'Université du Québec.P.7
- <sup>79</sup> Maryline Meyer, Innovations en grh pour une double performance : le cas des entreprises d'insertion par l'économique», Innovations 2009, p.91-92.
- <sup>80</sup> Maryline Meyer, Innovations en grh pour une double performance : le cas des entreprises d'insertion par l'économique», Innovations 2009, p.91-92.
- <sup>81</sup> Teknion. Rapport d'action sociale.2018.
- <sup>82</sup> Centre de Recherche pour l'Étude et l'Observation des Conditions de Vie. (2010) Mobiliser les entreprises : un nouveau défi pour les acteurs de l'insertion.

- <sup>83</sup> Deloitte, Des apparences aux résultats : Bâtir des organisations inclusives. En ligne : <http://www.envirocompetences.org/media/nouvelles/document/Deloitteinclusion.pdf>
- <sup>84</sup> CIRDEF. Rapport 2016. Documentation et optimisation du projet Formation Intégration Travail (FIT).
- <sup>85</sup> Carnevale, Smith et Strohl, 2010, Voogt et Paejera Robin, 2012. Dans CIRDEF. Rapport 2016. Documentation et optimisation du projet Formation Intégration Travail (FIT). P.44.
- <sup>86</sup> Emploi-Québec. Guide d'accueil et d'intégration d'un nouvel employé. En ligne : [http://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/pdf/Regions/Monteregie/16\\_imt\\_guide-accueil-integration\\_ent.pdf](http://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/pdf/Regions/Monteregie/16_imt_guide-accueil-integration_ent.pdf)
- <sup>87</sup> Maryline Meyer (2009). Innovations en grh pour une double performance : le cas des entreprises d'insertion par l'activité économique, Innovation.
- <sup>88</sup> GÉRESO. Le coût réel du recrutement. En ligne : <https://www.gereso.com/actualites/2018/04/23/le-cout-reel-dun-recrutement/>
- <sup>89</sup> Anne Bourhis et Denis Chênevert. (2009) À vos marques, prêts, gérez. La GRH pour les gestionnaires. p.169.
- <sup>90</sup> Centre de Recherche pour l'Étude et l'Observation des Conditions de Vie. (2010) Mobiliser les entreprises : un nouveau défi pour les acteurs de l'insertion P.58
- <sup>91</sup> Collectif des entreprises d'insertion. En ligne : <http://www.collectif.qc.ca/definition>
- <sup>92</sup> Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse. L'intégration et la discrimination. En ligne : <http://www.cdpcj.qc.ca/fr/droits-de-la-personne/droits-pour-tous/Pages/integration.aspx>
- <sup>93</sup> Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (2012). Mesurer la discrimination à l'embauche subie par les minorités racisées : résultats d'un testing mené dans le grand Montréal. En ligne : [http://www.cdpcj.qc.ca/publications/etude\\_testing\\_discrimination\\_emploi.pdf](http://www.cdpcj.qc.ca/publications/etude_testing_discrimination_emploi.pdf)
- <sup>94</sup> E.Austin, J. and Seitanidi, M. (2012). Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), p.743. (Traduction libre)
- <sup>95</sup> COMMISSION GÉNÉRALE DE TERMINOLOGIE ET DE NÉOLOGIE. Vocabulaire des sciences humaines et de l'informatique. Bulletin officiel, 26 janvier 2006, n° 4.
- <sup>96</sup> Yolande Maury. (2011) Information, pouvoir d'agir, compétences, capacités: autour des mots autonomisation et empowerment. MEDIADOC, p. 11-14
- <sup>97</sup> Yolande Maury (2011). Information, pouvoir d'agir, compétences, capacités: autour des mots autonomisation et empowerment. MEDIADOC, p. 11-14.
- <sup>98</sup> Amélie Bernier, Renée Michaud et Normand Poulet. (2017). L'adéquation entre les compétences et l'emploi occupé : pratiques des employeurs dans les PME québécoises du secteur manufacturier. Université TÉLUQ .p.13
- <sup>99</sup> Amélie Bernier, Renée Michaud et Normand Poulet. (2017). L'adéquation entre les compétences et l'emploi occupé : pratiques des employeurs dans les PME québécoises du secteur manufacturier. Université TÉLUQ .p.13
- <sup>100</sup> Centre canadien pour la diversité et l'inclusion. (2019) Étude comparative nationale sur la diversité et l'inclusion. P.7. En ligne : <https://ccdi.ca/media/1863/20190222-recherche-étude-comparative-nationale-sur-la-diversité-et-linclusion.pdf>
- <sup>101</sup> Centre canadien pour la diversité et l'inclusion. (2019) Étude comparative nationale sur la diversité et l'inclusion P.11. En ligne : <https://ccdi.ca/media/1863/20190222-recherche-étude-comparative-nationale-sur-la-diversité-et-linclusion.pdf>
- <sup>102</sup> GreenbergBenoteau, 2015; Bloom, 2015; Card, 2014; Card, Kluge et Weber, 2010; Fougère, Kamionka et Prieto, 2010; Michalopoulos et Robins, 2001; Hoffman et al.,2012; Le Ruhn, 2011; Parent et Sautory, 2014; Seddon, Hazenberg et Denny, 2013; Simonnet, 2014. Dans CIRDEF ( 2016) Documentation et optimisation du projet Formation Intégration Travail (FIT). P.43.
- <sup>103</sup> AVISE. S'engager dans une démarche d'innovation. Le guide des entreprises de l'Économie sociale et solidaire en changement d'échelle.
- <sup>104</sup> AVISE. S'engager dans une démarche d'innovation. Le guide des entreprises de l'Économie sociale et solidaire en changement d'échelle. P.22
- <sup>105</sup> Di domenico M.L., Tracey P. et Haugh H., (2009), The Dialectic of social exchange: theorizing coporate-social enterprise collaboration, *Organization studies*, n30, p.890.
- <sup>106</sup> Di domenico M.L., Tracey P. et Haugh H., (2009), The Dialectic of social exchange: theorizing coporate-social enterprise collaboration, *Organization studies*, n30, p.890.
- <sup>107</sup> Austin, J.E ( 2000b). The Collaboration Challenge : How Nonprofits and Businesses succed Through strategic alliances. San Francisco, CA: Jossey-Bass; Austin, J.E ( 2000a). Strategic Alliances Between Nonprofits and businesses. *Nonprofit and Voluntary sector Quaterly*, 29 (1), 69-97.
- <sup>108</sup> Austin, J.E ( 2000b). The Collaboration Challenge : How Nonprofits and Businesses succed Through strategic alliances. San Francisco, CA: Jossey-Bass; Austin, J.E ( 2000a). Strategic Alliances Between Nonprofits and businesses. *Nonprofit and Voluntary sector Quaterly*, 29 (1), 69-97.

<sup>109</sup> Marie-Hélène Jobin, Ariane-Hélène Fortin. (2016) Conditions de succès et obstacles aux collaborations public-privé en santé au Québec. En ligne : <http://polesante.hec.ca/wp-content/uploads/2010/02/Rapport-de-recherche-Conditions-de-succès-et-obstacles-au-partenariat-public-8-février-2016.pdf>

<sup>110</sup> E.Austin, J. and Seitanidi, M. (2012). Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), p.738 ( traduction libre)

<sup>111</sup> Di domenico M.L., Tracey P. et Haugh H., (2009), The Dialectic of social exchange: theorizing coporate-social enterprise collaboration, *Organization studies*, n30, p.890.

<sup>112</sup> Marie-Hélène Jobin, Ariane-Hélène Fortin. (2016) Conditions de succès et obstacles aux collaborations public-privé en santé au Québec. En ligne : <http://polesante.hec.ca/wp-content/uploads/2010/02/Rapport-de-recherche-Conditions-de-succès-et-obstacles-au-partenariat-public-8-février-2016.pdf>

<sup>113</sup> Marie-Hélène Jobin, Ariane-Hélène Fortin. (2016) Conditions de succès et obstacles aux collaborations public-privé en santé au Québec. En ligne : <http://polesante.hec.ca/wp-content/uploads/2010/02/Rapport-de-recherche-Conditions-de-succès-et-obstacles-au-partenariat-public-8-février-2016.pdf>

<sup>114</sup> McKinnon, A. (2010) « La construction de la confiance dans la création d'un partenariat intersectoriel », Mémoire de maîtrise en sciences de la gestion, HEC Montréal, 152 pages.

<sup>115</sup> Marie-Hélène Jobin, Ariane-Hélène Fortin. ( 2016) Conditions de succès et obstacles aux collaborations public-privé en santé au Québec. En ligne : <http://polesante.hec.ca/wp-content/uploads/2010/02/Rapport-de-recherche-Conditions-de-succès-et-obstacles-au-partenariat-public-8-février-2016.pdf>

<sup>116</sup> Di domenico M.L., Tracey P. et Haugh H., (2009), The Dialectic of social exchange: theorizing coporate-social enterprise collaboration, *Organization studies*, n30, p.890.

<sup>117</sup> E.Austin, J. and Seitanidi, M. (2012). Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), p.738 ( traduction libre)

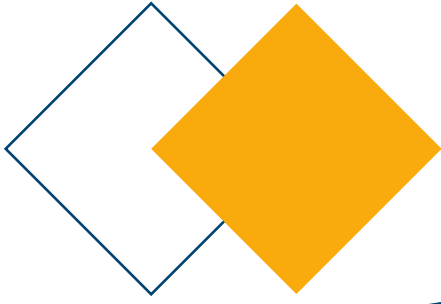
<sup>118</sup> Marie-Hélène Jobin, Ariane-Hélène Fortin. (2016) Conditions de succès et obstacles aux collaborations public-privé en santé au Québec. En ligne : <http://polesante.hec.ca/wp-content/uploads/2010/02/Rapport-de-recherche-Conditions-de-succès-et-obstacles-au-partenariat-public-8-février-2016.pdf>

<sup>119</sup> AVISE. S'engager dans une démarche d'innovation. Le guide des entreprises de l'Économie sociale et solidaire en changement d'échelle

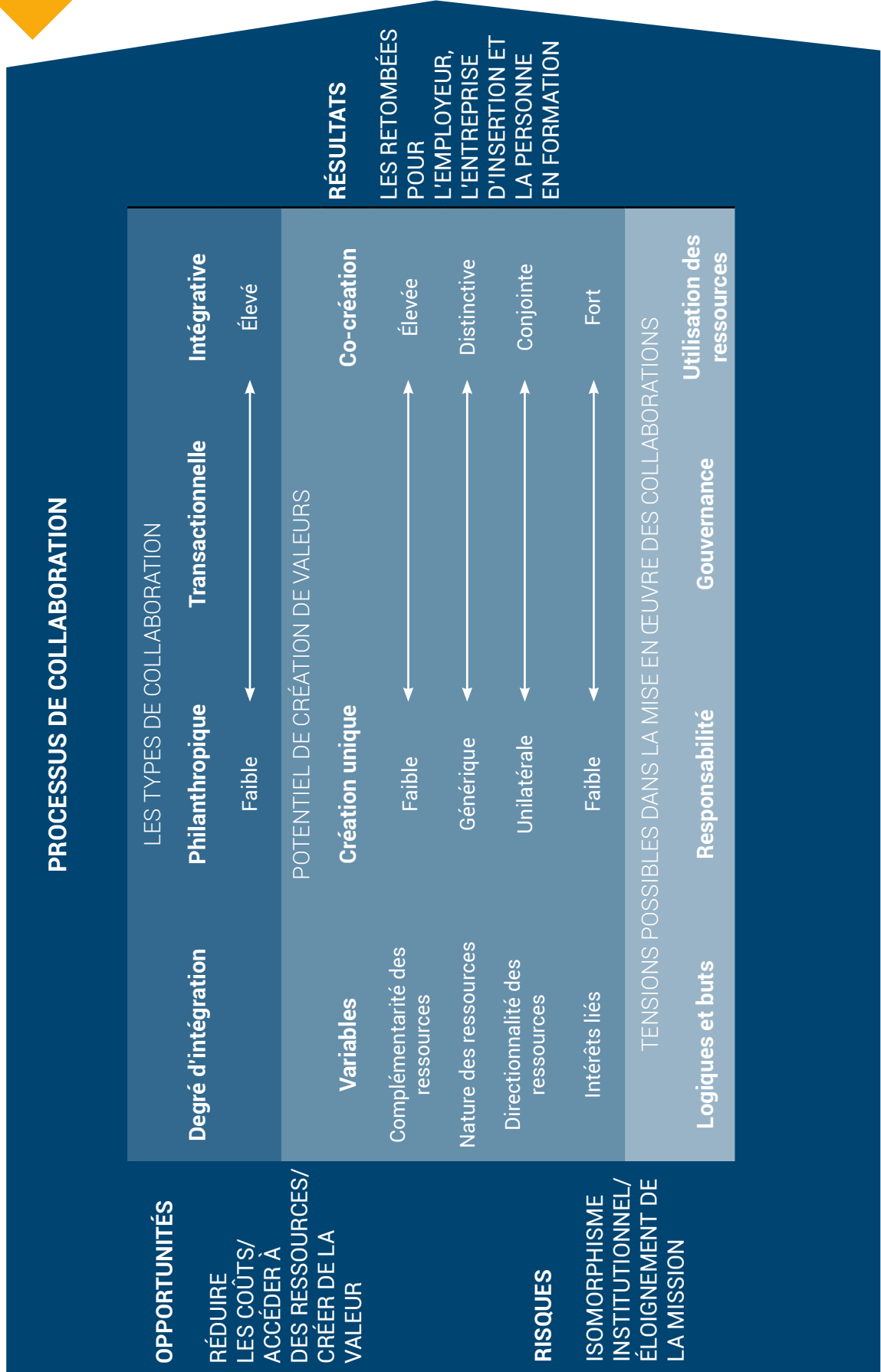
<sup>120</sup> Marie-Hélène Jobin, Ariane-Hélène Fortin. (2016) Conditions de succès et obstacles aux collaborations public-privé en santé au Québec. En ligne : <http://polesante.hec.ca/wp-content/uploads/2010/02/Rapport-de-recherche-Conditions-de-succès-et-obstacles-au-partenariat-public-8-février-2016.pdf>

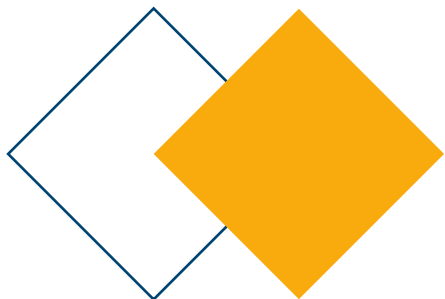
<sup>121</sup> AVISE. S'engager dans une démarche d'innovation. Le guide des entreprises de l'Économie sociale et solidaire en changement d'échelle

Icônes fait par Smartline. sur : <http://www.flaticon.com/>



# ANNEXE 1 - CADRE D'ANALYSE





# ANNEXE 2 - LES GUIDES D'ENTREVUE

## A-Guide d'entrevue de l'employeur

### MISE EN CONTEXTE

Les entreprises d'insertion et les employeurs ont développé au fil des années des collaborations pouvant prendre différentes formes et ampleurs (référencement, stage, formation, accompagnement, etc.)

La recherche a pour objectif d'explorer et de documenter ces expérimentations d'arrimage entre les entreprises d'insertion et les employeurs, visant l'intégration et le maintien à l'emploi des travailleurs et travailleuses en formation ayant terminé leurs parcours en entreprise d'insertion. Pour ce faire, nous effectuons des entretiens auprès des entreprises d'insertion et des employeurs en vue d'effectuer des portraits de ces initiatives. L'objectif de cette entrevue est de recueillir votre expérience et vos impressions par rapport à votre collaboration avec une entreprise d'insertion. Cette entrevue est d'une durée approximative de 60 min.

### INTRODUCTION

1. Parlez-nous de votre organisation. [ses activités, sa mission, sa culture]
2. Comment se déroule votre processus de recrutement des nouveaux employés?
  - Avez-vous un processus d'accueil et intégration?
  - Faites-vous affaires avec d'autres organisations oeuvrant en employabilité dans vos processus de recrutement? (exemple Centre local d'emploi, organismes en employabilité, etc.)

### LA COLLABORATION

3. Dans quel contexte cette collaboration a-t-elle émergé?
4. Expliquez-nous le déroulement de cette collaboration. Quelles ont été les principales étapes?
5. La collaboration s'est-elle formalisée à travers un document avec des modalités de fonctionnement spécifique? Si oui, comment?

### LES RETOMBÉES

6. Quels étaient vos objectifs et motivations? (À quels besoins répond cette collaboration)
7. Y-a-t-il des avantages à embaucher au sein d'une entreprise d'insertion? Si oui, lesquels?

### CONCLUSION

8. Quels ont été les principaux facteurs de succès/conditions facilitantes de cette collaboration ?
9. Quels ont été les principaux obstacles/défis à cette collaboration ?
10. Dans une optique d'amélioration des pratiques, que pourrait-on faire différemment ?
11. Avez-vous de nouvelles perspectives de collaborations avec cette entreprise d'insertion?

# B-Guide d'entrevue de l'entreprise d'insertion

## MISE EN CONTEXTE

Les entreprises d'insertion et les employeurs ont développé au fil des années des collaborations pouvant prendre différentes formes et ampleurs (référencement, stage, formation, accompagnement, etc.)

La recherche a pour objectif d'explorer et de documenter ces expérimentations d'arrimage entre les entreprises d'insertion et les employeurs, visant l'intégration et le maintien à l'emploi des travailleurs et travailleuses en formation ayant terminé leurs parcours en entreprise d'insertion. Pour ce faire, nous effectuons des entrevues auprès des entreprises d'insertion et des employeurs en vue d'effectuer des portraits de ces initiatives. L'objectif de cette entrevue est de récolter votre expérience et vos impressions par rapport à votre collaboration avec un employeur. Cette entrevue est d'une durée approximative de 60 min.

## INTRODUCTION

1. Parlez-nous de l'organisation. [ses activités, sa mission, sa culture, profil de la clientèle]
2. Avant de discuter de la collaboration avec l'employeur X, pouvez-vous m'énumérer rapidement les autres pratiques de collaborations que vous avez développées auprès d'employeurs?

## LA COLLABORATION

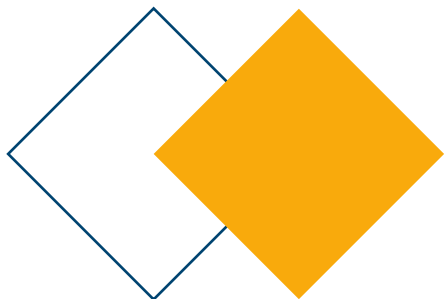
3. Qui s'occupe de la gestion des collaborations avec les employeurs au sein de votre organisation?
4. Dans quel contexte cette collaboration a-t-elle émergé?
5. Expliquez-nous le déroulement de cette collaboration, comment s'incarne-t-elle dans la pratique?
6. L'entente s'est-elle formalisée à travers un document avec des modalités de fonctionnement spécifique? Si oui, comment?

## LES RETOMBÉES

7. Quels étaient vos objectifs et motivations?
8. À quels besoins répond cette collaboration?
9. Quels sont les principaux bénéfices de cette collaboration pour votre organisation?
10. Y-a-t-il des avantages à collaborer avec les employeurs? Si oui, lesquels?

## CONCLUSION

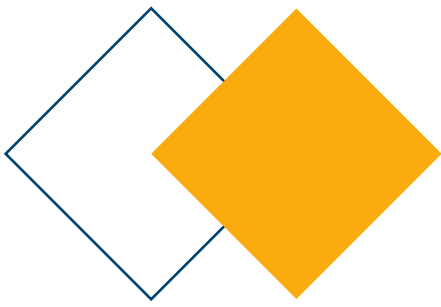
11. Quels ont été les principaux facteurs de succès/conditions facilitantes de cette collaboration ?
12. Quels ont été les principaux obstacles/défis à cette collaboration ?
13. Dans une optique d'amélioration des pratiques, que pourrait-on faire différemment ?
14. Avez-vous de nouvelles perspectives de collaborations avec les employeurs ?



# ANNEXE 3 - LES 10 PORTRAITS

La collaboration entre La Relance et le Best Western .....	58
La collaboration entre Renaissance et le Marché du Store .....	61
La collaboration entre PROPRET et Entretien d'édifices Nitor Inc .....	64
La collaboration entre Buffets Insère-Jeunes et Laberge Services Alimentaires .....	67
La collaboration entre Imprime Emploi et Promoflex .....	70
La collaboration entre Bois Urbain et Artélite .....	73
La collaboration entre le Resto Plateau et Aramark .....	75
L'embauche à l'interne chez Part du Chef .....	78
La collaboration entre projet sol et les entreprises d'insertion .....	83
La collaboration entre Stagem division Saint-Jean-sur-Richelieu et Barrettewood .....	86





# La collaboration entre La Relance et le Best Western

## Résumé

Ce portrait illustre l'expérience de collaboration entre l'entreprise d'insertion La Relance et l'employeur Best Western. Cette collaboration se caractérise par la participation de l'employeur à une activité de recrutement organisée par l'entreprise d'insertion. Ce service vise à réunir l'instant d'une journée, des personnes en recherche d'emploi et des entreprises à la recherche de candidats.

## Le contexte régional et sectoriel

### Outaouais, secteur de l'hôtellerie

Le poste en entretien ménager est l'un des postes les plus difficiles à combler dans le secteur de l'hôtellerie au Québec. Selon un sondage mené dans le cadre d'une étude sectorielle de main-d'œuvre en hôtellerie, la disponibilité restreinte de la main-d'œuvre semble être le principal facteur de difficulté des hôteliers en matière de recrutement pour ce poste.<sup>1</sup> D'autres facteurs liés aux difficultés de recrutement ont été soulevés par cette étude, notamment : « *Le salaire, la conciliation travail-famille, le faible nombre d'heures de travail et la saisonnalité de l'emploi* ». <sup>2</sup> Cette même étude propose comme solution aux employeurs : « *d'élargir leur recrutement à de nouveaux bassins de main-d'œuvre, tel que la clientèle immigrante, les personnes en réinsertion socioprofessionnelle et les personnes ayant de légers handicaps* ». <sup>3</sup>

Comme le bassin de main-d'œuvre traditionnel diminue et que les départs à la retraite augmentent, l'utilisation de nouveaux bassins de main-d'œuvre offre une partie de la solution aux défis de recrutement. Ces nouveaux bassins de main-d'œuvre ayant toutefois des attentes et des besoins différents, ils nécessitent certaines adaptations au niveau du contexte de travail. <sup>4</sup>



## Les collaborateurs

**L'entreprise d'insertion La Relance Services d'aide à l'emploi** : fondée en 1982 en Outaouais, la Relance a pour mission : « *d'offrir, à chaque personne qui le désire, de s'intégrer à un emploi qui lui convient, par ses services et ses entreprises* »<sup>5</sup>. Plusieurs programmes sont offerts par l'organisme, notamment le Club de recherche d'emploi, le Programme Entreprises d'insertion (Hebdo-Ménage, Service technologique et Valoritec), le Service spécialisé de main-d'œuvre (SSMO) et le programme d'acquisition d'une expérience professionnelle.<sup>6</sup> La Relance compte sur une équipe de 110 employés.<sup>7</sup>

**L'entreprise employeur le Best Western** : le Best Western PLUS Gatineau-Ottawa Hôtel & Centre de conférences fait partie de la chaîne hôtelière américaine Best Western qui compte environ 4 200 hôtels.<sup>8</sup> L'établissement de Gatineau compte 133 chambres et opère 365 jours par année. 60 personnes y travaillent en saison normale et plus de 100 personnes en haute saison. L'équipe est composée de préposés à l'entretien ménager, d'aides-cuisiniers, de cuisiniers, de réceptionnistes et du personnel de l'administration.



## L'émergence et la mise en œuvre de la collaboration

En 2015, le Best Western de Gatineau a pour volonté de diversifier ses sources de recrutement. Des difficultés de recrutement de main-d'œuvre amènent l'employeur à contacter diverses organisations offrant des services de placement de main-d'œuvre. Après avoir sollicité les services de quelques compagnies privées offrant ce service, l'entreprise réalise que la qualité des candidatures suggérées n'est pas à la hauteur de ses attentes. Selon l'employeur, la présélection dans les agences de placement se fait souvent par téléphone et de façon très rapide, ce qui fait en sorte que les personnes référées ne répondent finalement pas aux critères exigés par le poste à combler.

C'est donc dans ce contexte que l'entreprise se tourne vers une autre option : la Relance. La réputation positive de l'organisme dans la région de l'Outaouais pousse Best Western à les contacter afin de voir comment l'organisme pourrait les aider à résoudre leur problème de recrutement. C'est ainsi que débute la collaboration entre les deux organisations.

### L'organisation d'une activité de recrutement

En début d'année 2018, le Best Western contacte la Relance. La personne responsable de la relation aux employeurs analyse les besoins de ce dernier ; on lui demande quels types de postes sont à combler, les types de profils de compétence souhaités et le nombre de candidats recherchés.

L'entreprise a besoin de candidature massive, et ce, rapidement ; une dizaine de postes en entretien ménager est à combler. Justement, un des programmes offerts par la Relance, l'entreprise d'insertion Hebdo-Ménage, offre une formation de préposé à l'entretien ménager. La Relance propose alors à Best Western de participer à une activité recrutement. Cette journée débute par un avant-midi de présentation des employeurs et des postes qu'ils ont à combler. En après-midi, ils ont l'occasion de discuter avec les candidats, de façon plus informelle et conviviale que dans le cadre d'un processus d'entrevue conventionnel. Le nombre d'employeurs présent varie d'un événement à l'autre, en fonction des besoins du moment.

En vue de la tenue de cette activité de recrutement, le service aux entreprises de la Relance transmet les postes disponibles aux conseillers en emploi qui transmettent à leur tour l'information aux candidats. Cette étape vise à sélectionner les candidats intéressés par le poste. Cette activité est disponible à toutes les clientèles

desservies par les différents programmes de la Relance. Les candidats sont accompagnés en amont de cette activité par des ateliers de préparation à l'entrevue et à la rédaction du curriculum vitae.



## Les retombées de l'initiative

Cette pratique est un avantage pour la Relance, car les contextes d'entrevues traditionnelles sont souvent stressants pour les participants et ne leur permettent pas toujours de se mettre pleinement en valeur. Pourtant selon l'entreprise d'insertion, la plupart du temps ces candidats possèdent les compétences exigées par le poste. L'organisme le sait, car il connaît bien le profil des candidats, mais pour l'employeur c'est plus difficile à évaluer l'instant d'une entrevue. Ainsi, cette formule permet à l'employeur de dépasser la première impression. C'est également l'occasion pour les candidats de poser des questions à l'employeur et ainsi de mieux évaluer si les postes offerts correspondent à leurs attentes.

Un autre avantage de cette pratique est l'opportunité de discuter avec l'employeur, de voir si les employeurs sont flexibles au niveau de leurs exigences et de leurs critères de sélection.

Suite à cette journée, 7 personnes ont été embauchées par Best Western dont 2 avaient effectué le programme de formation d'Hebdo ménage et 5 des programmes Club de recherche d'emploi et Stratégie de recherche d'emploi.

## Les perspectives de développement de la relation avec les employeurs

La Relance a vraiment pour volonté de développer ses relations avec les employeurs dans le contexte de rareté de main-d'œuvre actuel. Ce rapprochement fait émerger plusieurs opportunités de placement à l'emploi pour les clientèles de l'entreprise d'insertion. L'accompagnement des employeurs au niveau de l'accueil et de l'intégration de la personne embauchée, est perçu comme une manière de favoriser le maintien en emploi des candidats. Parfois, quelques interventions sont nécessaires après la prise en poste, afin d'aider la personne à gérer cette transition vers le marché du travail.

Pour développer ce rapprochement, la Relance a publié son offre de service aux employeurs sur un portail de ressources pour entrepreneurs en Outaouais.<sup>9</sup> Le service aux entreprises est en mode démarchage et participe

à plusieurs activités de réseautage dans la région, afin de développer de nouveaux partenariats. Tous ces développements sont rendus possibles grâce à la création d'un tout nouveau poste depuis janvier 2018, celui de conseiller aux entreprises. Cette nouvelle fonction transversale aux programmes offerts par la Relance offre du soutien à l'équipe de conseillers en emploi et permet d'arrimer plus efficacement les services aux employeurs. Plusieurs autres projets sont en développement actuellement, notamment la création d'un coffre à outils pour les employeurs souhaitant intégrer des personnes avec des limitations fonctionnelles. Des outils sont

également développés afin de soutenir l'équipe de conseillers en emploi en vue d'améliorer les processus de placement et de maintien en emploi de la clientèle desservie par l'organisme.

Il semble qu'un vent de changement s'installe dans la région, car de plus en plus d'employeurs contactent la Relance pour solliciter de l'aide en matière de recrutement. Pour la Relance, c'est l'occasion d'offrir une gamme de services professionnels et un accompagnement personnalisé aux entreprises à la recherche de personnel et ainsi de favoriser l'insertion en emploi de ses candidats.



## Références

<sup>1</sup> Multi-réso. Étude sectorielle de main-d'œuvre en hôtellerie. Résultats du sondage. 20 avril 2016.

<sup>2</sup> Multi-réso. Étude sectorielle de main-d'œuvre en hôtellerie. Résultats du sondage. 20 avril 2016.

<sup>3</sup> Multi-réso. Étude sectorielle de main-d'œuvre en hôtellerie. Résultats du sondage. 20 avril 2016.

<sup>4</sup> Multi-réso. Étude sectorielle de main-d'œuvre en hôtellerie. Résultats du sondage. 20 avril 2016.

<sup>5</sup> La Relance. En ligne : <https://larelance.ca/mission-vision-et-valeurs/>

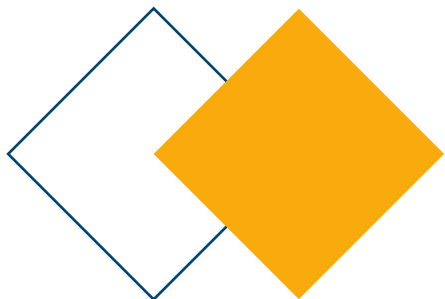
<sup>6</sup> La Relance. En ligne : <https://larelance.ca/centre-de-services/>

<sup>7</sup> La Relance. Rapport annuel 2016-2017. En ligne : [https://larelance.ca/wp-content/uploads/2017/02/Rapport\\_Annuel\\_2017.pdf](https://larelance.ca/wp-content/uploads/2017/02/Rapport_Annuel_2017.pdf)

<sup>8</sup> Best Western. En ligne : [https://www.bestwestern.com/fr\\_FR/hotels/destinations.html](https://www.bestwestern.com/fr_FR/hotels/destinations.html)

<sup>9</sup> Le portail de ressource pour entrepreneur en Outaouais. En ligne : <https://mongps.ca/>





# La collaboration entre Renaissance et le Marché du Store

## Résumé

Ce portrait illustre l'expérience de collaboration entre l'entreprise d'insertion Renaissance et l'employeur le Marché du Store. Cette collaboration se caractérise par une activité de présentation de la culture et des besoins de main-d'œuvre de l'employeur dans les locaux du Marché du Store auprès des intervenants socioprofessionnels de Renaissance.

## Le contexte régional et sectoriel

### Montréal, secteur du commerce de détail

Montréal a la plus forte concentration de détaillants au Québec avec 23 %<sup>1</sup> des établissements sur son territoire et 45 %<sup>2</sup> des personnes travaillant dans le secteur, œuvre dans la vente et dans le service à la clientèle. Selon le diagnostic sectoriel 2016-2019 de Détail Québec, les grands défis actuels des ressources humaines pour ce secteur sont : le recrutement, l'embauche et la fidélisation des employés.<sup>3</sup> En effet, le roulement du personnel est un problème pour 29 % des établissements<sup>4</sup> et 29 % des établissements prévoient d'augmenter leur nombre d'employés d'ici trois ans.<sup>5</sup>



## Les collaborateurs

**L'entreprise d'insertion Renaissance** : fondée en 1995 à Montréal, l'organisation a pour mission : « de faciliter l'insertion sociale et professionnelle de personnes éprouvant de la difficulté à intégrer le marché du travail tout en suscitant l'engagement de chacun à poser des gestes pour préserver l'environnement ». <sup>6</sup> Renaissance, compte 1 centre de distribution, 20 centres de don, 11 librairies et centres de don, 1 boutique spécialisée centre de don, 15 magasins fripe prix /centres de don et 1 centre de liquidation. <sup>7</sup> L'entreprise compte sur une équipe de 629 employés permanents et 91 bénévoles. <sup>8</sup> Les parcours d'insertion sont offerts dans les friperies de Renaissance présentes à Montréal, Laval et Brossard.

**L'employeur le Marché du Store** : fondée en 1954, le Marché du Store œuvre comme manufacturier détaillant de stores et de toiles de fenêtres. L'entreprise possède 110 magasins partout en Amérique du Nord, notamment plusieurs points de services à Montréal, Laval et Longueuil. <sup>9</sup>



## L'émergence et la mise en œuvre de la collaboration

En 2012, une recruteuse du Marché du Store contacte Renaissance suite à une expérience positive d'embauche d'une personne ayant suivi leur parcours de formation. L'employeur très satisfait de la qualité du profil cette personne souhaite poursuivre l'embauche de finissants au parcours d'insertion de Renaissance. C'est alors que débute la collaboration entre les deux organisations. Quelques embauches auront lieu entre 2012-2017.

À l'automne 2017, suite à quelques recommandations de candidats dont le profil correspondait un peu moins aux besoins de l'employeur, le département des ressources humaines du Marché du Store désire développer un partenariat plus étroit avec Renaissance. L'objectif est d'accroître l'embauche de personnes issues du parcours de Renaissance et d'améliorer l'adéquation entre les candidats recommandés et les besoins de l'employeur. C'est dans ce contexte que l'employeur propose à Renaissance de venir visiter leur entreprise.

Lors de cette activité organisée par le Marché du Store, une dizaine d'employés se sont mobilisés afin d'offrir aux intervenants socioprofessionnels de Renaissance une présentation de la culture et des valeurs de l'entreprise, du type de profil recherché et sur la nature et l'aménagement du travail.

### **Le processus d'embauche de l'employeur**

Le processus d'embauche au Marché du Store débute par une entrevue téléphonique. Ensuite, si la personne est intéressée, l'entreprise lui fait visiter un magasin ou une usine. Lors de la visite en usine, un test de dextérité et de rapidité est effectué, afin d'évaluer si le candidat répond aux critères de performance de l'entreprise. On présente également une vente, afin que la personne observe les standards attendus. La troisième étape est de convoquer la personne en entrevue, et parfois, une deuxième entrevue est également effectuée.

### **Le partage d'histoire à succès**

Lors de cette journée, une employée du Marché du Store ayant suivi la formation chez Renaissance est venue raconter son histoire et présenter son parcours aux intervenants. Ce type de pratique leur permet de promouvoir les histoires à succès auprès des participants en recherche d'emploi, afin que ceux-ci puissent se visualiser dans un réel contexte de travail.

Observant les résultats positifs de cette initiative une deuxième activité, cette fois-ci en usine, est organisée pour faire visiter l'entreprise directement aux participants.



## Les retombées de l'initiative

Les informations obtenues lors de cette journée ont permis à Renaissance de mieux comprendre le processus de recrutement et les qualités des candidats recherchés par l'employeur. Le fait de mieux comprendre la nature du travail permet également aux intervenants de mieux sélectionner les candidatures en fonction des exigences de l'employeur et d'éviter de mettre le candidat dans une situation d'échec. L'employeur mentionne que depuis cette rencontre le processus est beaucoup plus efficace. C'est également l'occasion pour l'entreprise d'insertion de sensibiliser l'employeur à leur réalité et à celle des participants et d'expliquer certains défis vécus par le candidat qui pourrait influencer sa performance en entrevue par exemple.

De cette collaboration ont découlé 7 embauches via le programme entreprise d'insertion et 3 embauches via le programme de service d'aide à l'emploi (SAE). D'autres intégration en emploi au Marché du Store ont été constatés par l'entreprise d'insertion, dans le cadre du suivi 24 mois auprès des participants.

## Les perspectives de développement de la relation avec les employeurs

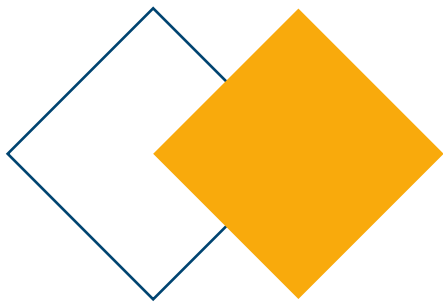
Selon l'entreprise d'insertion, le contexte actuel, amène la reconfiguration de certains partenariats. Les participants semblent avoir davantage besoin d'intermédiaires vers l'emploi, que c'était le cas auparavant. Il importe donc, de s'assurer que les conditions de travail correspondent aux besoins de la personne accompagnée. Le secteur du commerce de détail est caractérisé par des horaires atypiques, l'entreprise d'insertion cherche donc à développer des collaborations avec des entreprises œuvrant dans d'autres secteurs d'activités économiques. Par exemple, un partenariat a été développé avec Peerless Clothing inc. qui offre des cours de francisation, ce qui est intéressant pour les personnes immigrantes qui souhaitent bonifier leurs compétences en français.

Les horaires de jour offert par l'entreprise sont également plus adaptés les chefs familles monoparentales ayant suivi le parcours de formation qui composent 13 % de la clientèle de Renaissance.

Le fait que les intervenants socioprofessionnels de Renaissance évaluent le profil et les obstacles à l'emploi pour chaque participant aide à comprendre les difficultés de la personne et à adapter leur plan d'action et ainsi favoriser l'insertion en emploi.

### Références

- <sup>1</sup> Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail. Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre du commerce de détail au Québec. 2016-2019, p.15
- <sup>2</sup> Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail. Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre du commerce de détail au Québec. 2016-2019, p.15
- <sup>3</sup> Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail. Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre du commerce de détail au Québec. 2016-2019.
- <sup>4</sup> Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail. Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre du commerce de détail au Québec. 2016-2019. P.17
- <sup>5</sup> Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail. Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre du commerce de détail au Québec. 2016-2019. P.16
- <sup>6</sup> Dons de vêtements et articles usagés – Renaissance. <https://www.renaissancequebec.ca/fr>
- <sup>7</sup> Renaissance. Rapport annuel 2017-2018.
- <sup>8</sup> Dons de vêtements et articles usagés – Renaissance. <https://www.renaissancequebec.ca/fr>
- <sup>9</sup> Marché du Store. <https://www.blindstogo.com/fr/propos-de-nous>



# La collaboration entre PROPRET et Entretien d'édifices Nitor Inc

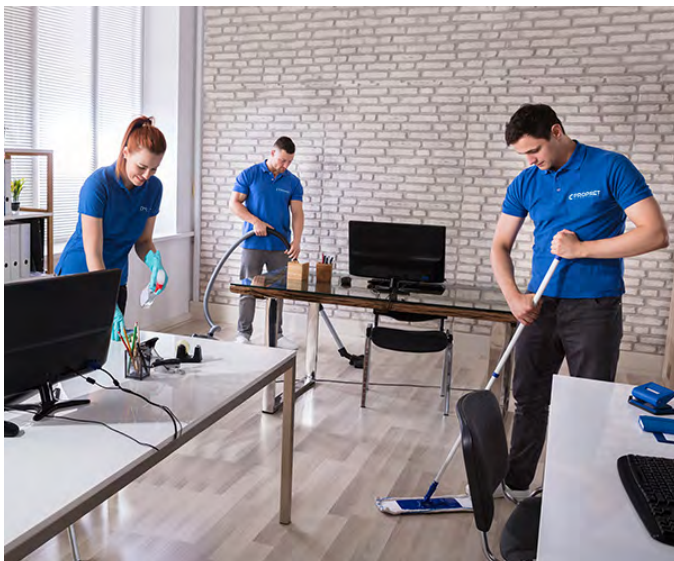
## Résumé

Ce portrait illustre l'expérience de collaboration entre le programme de formation de préposée aux chambres de l'entreprise d'insertion PROPRET et l'employeur Entretien d'édifices Nitor Inc. Cette collaboration se caractérise par le développement de stage d'exploration de courte durée et de référencement direct de candidates auprès de l'employeur.

## Le contexte régional et sectoriel

### Montréal, le poste d'entretien ménager dans le secteur de l'hôtellerie

Les préposés à l'entretien ménager dans le secteur de l'hébergement travaillent principalement dans les hôtels, auberges et pourvoires.<sup>1</sup> La fonction exige souvent de travailler les fins de semaine, les jours fériés et parfois les soirs. Les tâches nécessitent une bonne forme physique. En période d'achalandage, les quotas de chambres à nettoyer peuvent être plus élevés. L'étude sectorielle en hôtellerie a révélé que 26 % des hôteliers considèrent que le poste de préposés à l'entretien ménager présente les plus grandes difficultés de recrutement.<sup>2</sup>



## Les collaborateurs

**L'entreprise d'insertion PROPRET** : fondée en 1988, à Montréal, l'entreprise d'insertion a pour mission de : « favoriser l'insertion et le développement socioprofessionnels, grâce au développement d'activités économiques. La finalité sociale de l'organisation est de faire lutte à la pauvreté et travailler à l'inclusion sociale en créant et donnant accès à des emplois de qualité et durables ». <sup>3</sup> L'entreprise d'insertion compte actuellement 126 employés permanents.

**L'entreprise employeur** : fondée en 2001, Entretien d'Édifices Nitor inc. « est une entreprise chargée de l'entretien ménager de plusieurs hôtels de luxe dans la grande région métropolitaine de Montréal ». <sup>4</sup> L'entreprise familiale de deuxième génération compte une centaine d'employés.



## La démarche de référencement direct des candidats

**Déterminer les besoins de l'employeur :** les besoins des employeurs diffèrent selon les contextes organisationnels et sectoriels. Par exemple, certains employeurs privilégient le niveau de productivité et de rapidité, alors que d'autres privilégient le service à la clientèle. Cette analyse des besoins est favorisée par la connaissance du secteur de l'entretien ménager que PROPRET a développé au fil des années.

**Déterminer les besoins du candidat :** les besoins des candidats sont différents d'une personne à l'autre. Certaines personnes ont des profils qui nécessitent un accompagnement plus serré, tandis que d'autres sont plus autonomes.

**Analyser l'adéquation entre les besoins du candidat et les besoins de l'employeur :** l'entreprise d'insertion s'assure d'une adéquation entre le profil du candidat et les besoins de l'employeur. C'est très important afin d'assurer la crédibilité de la qualité de son référencement auprès des employeurs. On laisse le travailleur en formation effectuer lui-même toutes ses démarches de recherche d'emploi, mais en parallèle, on envoie le curriculum vitae au service des ressources humaines de l'employeur lorsque celui-ci en fait la demande.

**Échanger et partager de l'information pour favoriser une bonne intégration du candidat :** dans le cadre de certaines relations, l'entreprise d'insertion va guider l'employeur pour l'aider dans son processus d'accueil et d'intégration. Par exemple, pour une personne dysphasique on lui expliquera comment valider la compréhension de la personne dans le cadre de sa formation. Cet échange d'informations favorise la réussite des intégrations et donc du maintien en emploi des candidats.

### La relation employeur chez PROPRET : une approche personnalisée et une responsabilité partagée

La gestion de la relation avec les employeurs chez PROPRET est assumée par l'ensemble de l'équipe de conseillers en emploi en collaboration avec la coordonnatrice de l'insertion. De façon générale, lorsqu'un nouvel employeur contacte l'entreprise d'insertion, un premier contact est fait par la coordonnatrice de l'insertion. On présente alors la mission de PROPRET et les caractéristiques de la clientèle desservie. Ce premier contact vise à présenter la diversité de services aux employeurs, tels que : l'impatriation de main-d'œuvre, la formation en entreprise, le référencement direct de candidats, etc.

C'est la personne qui a développé le contact direct dans l'entreprise partenaire qui joue le rôle d'intermédiaire auprès de l'employeur. Un courriel personnalisé est envoyé lorsque qu'un candidat a le profil recherché par l'employeur.

### Une vision partenariale

Les employeurs partenaires sont ceux qui démontrent une ouverture et qui offrent des conditions de travail intéressantes. Ceux-ci connaissent la mission et les activités de PROPRET et c'est ce qui fait que la relation perdure et réussit selon l'entreprise d'insertion. C'est pourquoi l'entreprise d'insertion visite d'abord l'employeur avant d'initier un partenariat. Cette étape lui permet d'apprendre à connaître ses partenaires et d'analyser leurs besoins, et de faire de bons jumelages.



## L'émergence et la mise en œuvre de la collaboration

En 2007, PROPRET développe un nouveau programme de formation de préposée aux chambres. Cette formation d'une durée de 13 semaines s'adresse à des femmes sans emploi et leur offre la possibilité d'obtenir une reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (RCMO). Suite à quelques défis rencontrés et dans une optique d'amélioration du programme, l'entreprise d'insertion met sur pied en 2011 une table d'employeurs.

Celle-ci est composée de plusieurs représentants du monde syndical, de l'entreprise privée et d'associations d'employeurs. Le contact que PROPRET possède chez Nitor, était présent à cette table d'employeur. Depuis deux ans, cette personne est responsable du recrutement en entretien ménager chez Nitor.

### Une collaboration à plusieurs niveaux

La collaboration entre les deux entreprises se joue à plusieurs niveaux. En effet, Nitor participe aux visites d'employeurs, organisées par PROPRET, visant à faire découvrir différents milieux de travail aux candidates.

Dans le cadre de collaboration visant l'embauche, des stages de deux jours sont effectués en fin de parcours. C'est l'occasion pour l'employeur d'évaluer les attitudes et les aptitudes des candidates sur le terrain. Ces stages exploratoires, de courte durée, permettent également à la personne en stage d'évaluer si le milieu de travail répond à ses besoins.

## Le processus d'accueil et d'intégration chez l'employeur

Le processus d'accueil et d'intégration chez l'employeur est soutenu par un plan de formation pour les préposées aux chambres. Celui-ci a été développé par l'employeur, et validé par plusieurs partenaires de l'entreprise, dont PROPRET. Afin de soutenir la personne embauchée dans son intégration, un guide de l'employé composé des politiques de l'entreprise et un guide de formation de préposée aux chambres lui sont fournis.

À leur arrivée dans l'entreprise, le nouvel employé est accompagné par un formateur durant une semaine : on lui montrera les méthodes de travail et les standards de qualité attendus. L'employeur mentionne que l'un des défis est non seulement de bien former le nouvel employé, mais également de bien former les formateurs. À ce sujet, des discussions sont présentement en cours afin d'évaluer la possibilité que PROPRET offre des formations aux formateurs de l'entreprise partenaire.

## Les retombées de l'initiative

Pour l'employeur, un des avantages à collaborer est la qualité de la formation octroyée par PROPRET qui reflète les besoins réels du marché du travail. PROPRET acquiert de la notoriété dans le secteur et constate une augmentation de l'intérêt des employeurs envers ce type de partenariat.

Des discussions avec l'employeur permettent également de surpasser la première impression en entrevue. En mettant en contexte la réalité du candidat, on permet à ce dernier de surpasser certains obstacles à l'embauche. Prenons l'exemple d'une personne dysphasique pour qui il serait difficile de se vendre en entrevue, le rôle d'intermédiaire de l'entreprise d'insertion prend alors tout son sens. Ces discussions permettent également de contextualiser les réactions du candidat dans la gestion des transitions. On peut alors expliquer à l'employeur que le niveau de productivité de la personne suivra une courbe progressive ascendante durant la période de transition, mais qu'une fois bien intégrée dans son poste de travail, elle sera pleinement productive. Cela permet d'éviter des rejets de candidature précoce.

La rétroaction constante des employeurs face à la formation permet également d'adapter cette dernière en fonction des besoins réels du marché du travail. Le secteur évolue constamment, donc ce rapprochement avec les employeurs permet de récolter l'information précieuse permettant d'améliorer constamment le programme de formation.

De cette collaboration ont découlé 6 embauches et de ces personnes, 3 sont toujours en poste à ce jour. Plusieurs autres employés de longue date chez Nitor ont suivi la formation chez PROPRET.

## Les perspectives de développement de la relation avec les employeurs

Selon PROPRET, l'un des défis de la relation avec les employeurs est de surpasser certains critères de sélection des employeurs institutionnels et cela passe par la légitimation du parcours de formation. Le programme de formation en entretien ménager chez PROPRET est reconnu par une Commission scolaire, via la certification de la formation à un métier semi-spécialisé (CFMS). Cette reconnaissance de la formation offerte par PROPRET a permis aux finissants du programme d'insertion de postuler à la Commission scolaire. Et donc, de surpasser le critère d'embauche habituel exigeant le secondaire 5 complété. Cette collaboration a fait office de première expérience bénéfique et pourrait inspirer d'autres collaborations avec des commissions scolaires sur l'île de Montréal.

L'entreprise d'insertion a également développé des partenariats avec des organismes en employabilité de la région de Montréal afin d'accompagner les finissants ayant davantage de difficultés à s'intégrer sur le marché du travail. Grâce à des contrats d'intégration au travail (C.I.T), la personne peut intégrer un milieu de travail et bénéficier de soutien. Un des enjeux actuels mentionnés par PROPRET est l'évolution des besoins de la clientèle accueillie. La multiplication des facteurs d'éloignements du marché du travail entraîne des modifications au niveau des besoins d'accompagnements et nécessite des adaptations de l'approche de transition sur le marché du travail.

L'accompagnement auprès des employeurs est une activité que l'entreprise d'insertion souhaite explorer, elle réfléchit actuellement aux stratégies de financement d'un tel service.

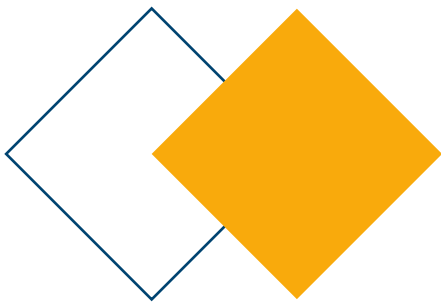
### Références

<sup>1</sup> Comité sectoriel de main-d'œuvre en tourisme. Portrait statistique des préposés à l'entretien ménager en hébergement touristique. En ligne : [https://cqrht.qc.ca/wp-content/uploads/2018/01/Portrait\\_DemandeOffre\\_Preposes-a-lentretien-menager.pdf](https://cqrht.qc.ca/wp-content/uploads/2018/01/Portrait_DemandeOffre_Preposes-a-lentretien-menager.pdf)

<sup>2</sup> Étude sectorielle en hôtellerie, Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT), Association hôtellerie Québec (AHQ) et Hôtellerie Champêtre, 2016

<sup>3</sup> PROPRET- Services d'entretien. En ligne : <http://propret.org/a-propos/>

<sup>4</sup> Nitor Entretien d'Édifices. En ligne : <https://www.linkedin.com/company/nitor-entretien-d%27édifices>



# La collaboration entre Buffets Insère-Jeunes et Laberge Services Alimentaires

## Résumé

Ce portrait illustre l'expérience de collaboration entre l'entreprise d'insertion Buffets Insère-Jeunes et l'employeur Laberge-Services Alimentaires (LSA). Cette collaboration se caractérise par le développement de stages d'expérimentation, de stages d'intégration et d'un stage d'un jour chez l'employeur.

## Le contexte régional et sectoriel

### Montréal, secteur de la restauration et des services alimentaires

Selon une étude sectorielle en restauration effectuée en 2015,<sup>1</sup> les difficultés de recrutement du personnel de cuisine pour les employeurs du secteur sont principalement : « le manque de qualification et de compétences des candidats (67 %) et la non-disponibilité des jeunes (64 %) »<sup>2</sup>. Cette même étude propose que l'ouverture à de nouveaux bassins de main-d'œuvre, tel que les personnes en insertion peuvent être une solution aux enjeux de recrutement de main-d'œuvre vécue par le secteur.<sup>3</sup> À la question : « selon vous, quel autre bassin de recrutement pourrait contribuer à vos besoins de main-d'œuvre, 69 % des répondants ont mentionné la population immigrante et 48 % les personnes en insertion sociale ».<sup>4</sup>



## Les collaborateurs

**L'entreprise d'insertion Buffets Insère jeune (BIS) :** fondée en 1998 à Montréal, Buffets Insère-jeunes est « une entreprise d'insertion sociale et professionnelle à but non lucratif qui reproduit toutes les conditions de l'entreprise privée et permet aux jeunes de 16 à 25 ans de vivre une expérience de travail significative dans un milieu et un contexte conformes aux exigences et aux attentes du marché de l'emploi »<sup>5</sup>. L'équipe de BIS est composée de 17 employés.<sup>6</sup>

**L'employeur Laberge Services alimentaires (LSA) :** fondée en 2002, Laberge Services Alimentaires est une entreprise « novatrice en matière de gestion et d'exploitation de cafétérias en milieux scolaires et corporatifs ».<sup>7</sup> L'entreprise opère 17 cafétérias à Montréal, Laval et Longueuil et emploie 100 personnes.<sup>8</sup>

## La démarche de stage

Le stage chez BIS est optionnel, le travailleur en formation a donc le choix d'entamer un stage ou non durant est parcours.

**La recherche de stage :** c'est dans le cadre de ses semaines dédiées à la recherche d'emploi que le travailleur en formation peut choisir d'effectuer ou non un stage d'intégration. Le responsable de stage lui fournit la lettre d'approche visant l'accueil de stagiaire ainsi qu'une liste d'employeurs afin de l'accompagner dans sa recherche d'un milieu de stage.

**Le choix du type de stage :** trois types de stage s'offrent aux travailleurs en formation.

### *Le stage d'expérimentation*

Le stage d'expérimentation, d'une ou deux semaines permet à un travailleur à la mi-parcours d'aller vivre une expérience préparatoire du marché du travail. Suite à une évaluation faite à la fin du stage, le travailleur revient travailler chez BIS avec de nouveaux objectifs à travailler lors de sa deuxième moitié de parcours.

### *Le stage d'intégration*

Le stage d'intégration, également d'une ou deux semaines se déploie chez un employeur avec des besoins de recrutement. Ce stage permet à l'employeur d'évaluer les compétences d'un candidat quant à une éventuelle embauche à la fin du stage.

### *Le stage d'un jour*

Le stage d'un jour est une activité où un groupe d'aides-cuisiniers en formation donnent un coup de main à une équipe de production d'une entreprise pour une journée. Cette activité permet à un groupe de vivre une expérience concise, mais marquante des réalités du marché du travail. Cette activité permet également à l'employeur de repérer des candidats potentiels.

**La signature du contrat de stage :** le contrat de stage est convenu entre le stagiaire, encadré et évalué par le responsable du stage de l'entreprise d'insertion et le responsable de la structure d'accueil de l'employeur. Cette entente commune comporte la description de l'entente, les conditions du stage et l'engagement signé des trois parties.

**L'évaluation de stage d'exploration et d'intégration :** à la fin du stage, le candidat est évalué par l'employeur au niveau de ses compétences socioprofessionnelles (qualité du travail, le rendement, l'autonomie, etc).

## L'émergence et la mise en œuvre de la collaboration

En 2017, Laberge Services Alimentaires se dote d'un service de ressources humaines. Les difficultés vécues en matière de recrutement amènent l'entreprise à diversifier sa stratégie de recrutement en développant des collaborations avec des organismes œuvrant en employabilité, dont fait partie BIS.

C'est lors de l'accompagnement d'un candidat à une entrevue de stage que BIS et l'employeur se rencontrent. C'est alors que l'employeur découvre la mission des entreprises d'insertion et que la relation entre les deux collaborateurs s'initie.

L'employeur visite l'entreprise d'insertion à l'hiver 2017, il mentionne alors son coup de cœur pour la mission de l'organisation et souhaite accroître la collaboration avec Buffets Insère-Jeunes. En effet, l'entreprise voit une valeur ajoutée à collaborer avec les organisations du milieu.

Plusieurs participants au programme d'insertion de BIS suivent un stage d'expérimentation ou d'intégration chez Laberge durant l'année 2018. À l'été 2018, Laberge-Services Alimentaires invite les travailleurs et travailleuses en formation à participer à la tenue d'un BBQ annuel de plus de 3000 employés. Buffets Insère-Jeunes y voit l'occasion d'offrir une expérience réelle de «rush» à ses travailleurs en formation.

## Les retombées de l'initiative

L'événement est un succès et Laberge satisfait du résultat, embauche quelques semaines plus tard l'une des personnes ayant participé à l'événement. Lors de l'entrevue, l'employeur réalise que la candidate n'a pas d'expérience de travail. Le fait de l'avoir observé en action lui permet de surpasser le curriculum vitae et d'évaluer beaucoup plus concrètement si la personne pourra effectuer les tâches exigées.

En effet, l'employeur mentionne : « J'aurai reçu le curriculum vitae avec aucune expérience de travail et j'aurai fait comme n'importe qui aux ressources humaines, j'aurai dit non, elle n'a pas les habilités et les compétences requises pour le poste ».

La relation développée avec l'entreprise d'insertion contribue à ce que les personnes référées s'arriment plus





étroitement à ses besoins, ce qui diminue fortement les risques d'inadéquation dans la prise en poste et les coûts y étant associés. L'employeur souligne également que les employés embauchés suite à ce type de collaboration se maintiennent en emploi plus durablement que ceux embauchés via d'autres médiums de recrutement.

Selon l'employeur, plusieurs autres avantages sont associés à cette collaboration, notamment l'accès à de l'information sur le profil des candidats, la qualité de la formation offerte par l'organisme, sa mission sociale, la banque de candidature en continu, la réduction des coûts de recrutement, la diminution du roulement du personnel et finalement le rôle de filtre dans la présélection des candidats que joue l'entreprise d'insertion.

L'objectif de l'employeur dans la prochaine année est d'améliorer le processus d'accueil et d'intégration des nouveaux employés et le processus de formation à l'interne. À ce sujet, une démarche est en cours auprès d'un employé embauché suite à un stage. L'employeur souhaite accompagner cette personne dans le développement de ses compétences et poursuivre sa formation avec un Programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT). Cette initiative vise à lui offrir la possibilité de devenir cuisinier au sein de l'entreprise. Cette possibilité de progression dans l'organisation est un vecteur potentiel de fidélisation de la main-d'œuvre.

Depuis le début de la collaboration, 4 stages d'expérimentation, 1 stage d'intégration et 1 stage de groupe d'un jour (13 participants) ont découlé à 3 embauches. Deux de ces trois personnes sont toujours en poste à ce jour.

## Les perspectives de développement de la relation avec les employeurs

La pratique des stages est relativement nouvelle chez BIS. L'organisation voit dans le développement des stages l'occasion de développer un pont entre le parcours de formation de la personne et son intégration en emploi. En effet, les moments de transition sont souvent difficiles pour les participants et le stage peut constituer une opportunité d'accompagner le jeune dans cette transition.

### Références

<sup>1</sup> Multi-Réso.2015. Étude sectorielle en restauration

<sup>2</sup> Multi-Réso.2015. Étude sectorielle en restauration. p.7-8

<sup>3</sup> Multi-Réso.2015. Étude sectorielle en restauration

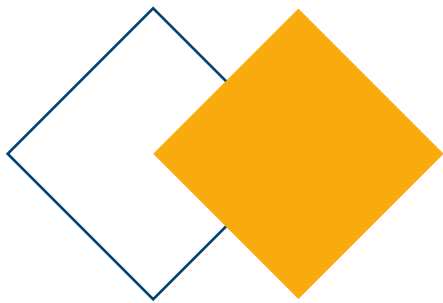
<sup>4</sup> Multi-Réso.2015. Étude sectorielle en restauration. p.10

<sup>5</sup> Traiteur BIS. En ligne : <http://traiteurbis.qc.ca/>

<sup>6</sup> CEIQ. Compilation annuelle 2017.

<sup>7</sup> Laberge-Services Alimentaires. En ligne : <https://www.weblaberge.com/laberge-services-alimentaires-lsa/>

<sup>8</sup> Laberge- Services Alimentaires. En ligne : <https://www.weblaberge.com/laberge-services-alimentaires-lsa/>



# La collaboration entre Imprime Emploi et Promoflex

## Résumé

Ce portrait illustre l'expérience de collaboration entre l'entreprise d'insertion Imprime-Emploi et l'employeur Promoflex. Cette collaboration se caractérise par le développement de stages chez l'employeur.

## Le contexte régional et sectoriel

### Montréal, et l'imprimerie- graphisme

Selon les données les plus récentes, le secteur des communications graphiques compte 2 130 entreprises et plus de 46 000 employés répartis dans plus d'une trentaine de types de professions différents. Une majorité des emplois du secteur (62 %) se retrouvent à Montréal et en Montérégie.<sup>1</sup> Plus de la moitié des entreprises de ce secteur, connaissent des difficultés pour l'embauche du personne.<sup>2</sup>



## Les collaborateurs

**L'entreprise d'insertion Imprime-Emploi** : fondée en 1996 à Montréal, Imprime-Emploi a pour mission « la lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale. Notre mission est d'accueillir des jeunes adultes âgés principalement de 18 à 35 ans, très éloignés du marché du travail et de leur transmettre des habilités techniques, personnelles, et sociales par une formation en apprentissage d'aide général en imprimerie dans de réelles conditions de travail et ainsi favoriser leur intégration et leur maintien en emploi.»<sup>3</sup> L'organisme bénéficie de la contribution de 11 employés permanents.

**L'entreprise employeur Promoflex** : fondée en 1962, Promoflex est une entreprise familiale dans le secteur de la flexographie qui offre un service d'affichage «bannière» innovant, personnalisable et écologique.<sup>4</sup> L'entreprise emploie 50 employés permanents et en période de hautes productions elle peut embaucher une vingtaine d'employés temporaires supplémentaires.

## La démarche de stage

**La recherche de stage :** à la 20<sup>e</sup> semaine du parcours, le processus de recherche de stage s'amorce pour le participant en formation. Durant une semaine, les travailleurs en formation sont accompagnés afin de travailler le curriculum vitae, la préparation aux entretiens téléphoniques ainsi que la présentation personnelle et professionnelle. Les travailleurs en formation sont alors invités à effectuer une recherche de milieux de stages qui les intéressent et à en faire une liste d'entreprises à contacter. Un soutien par la responsable de stage est effectué tout au long de ce processus.

**L'évaluation de l'arrimage entre le milieu de stage et les besoins du candidat :** une évaluation de l'arrimage entre le milieu de stage et les besoins de la personne est effectuée, afin de s'assurer que le milieu de stage répond aux besoins de la personne et ainsi optimiser les chances de succès. Cette évaluation est possible par la connaissance acquise sur les profils, les niveaux d'encadrement offerts et les exigences des employeurs au fil des années. En effet, une banque d'une trentaine d'employeurs et des informations les concernant permet de mieux définir les potentielles adéquations employeurs-candidats.

**La prise de rendez-vous et la signature de la convention de stage :** les candidats contactent les entreprises qui les intéressent, sollicitent un stage et demandent un rendez-vous. La responsable d'Imprime-Emploi organise un rendez-vous avec le milieu d'accueil. Lors de l'entrevue, elle présente les objectifs et les modalités de stage. L'objectif est d'abord et avant tout de faire vivre une expérience de travail différent aux travailleurs en formation. Cette convention tripartite comporte la durée du stage et les obligations des trois parties.

**L'encadrement durant le stage :** à la fin de la 2<sup>e</sup> semaine de stage une visite du milieu de stage est effectuée par l'entreprise d'insertion. Une évaluation des aptitudes socioprofessionnelles est alors effectuée par l'employeur et le responsable de stage. Cette évaluation comprend des indicateurs tels que la ponctualité, l'assiduité, les relations interpersonnelles, la motivation, le rendement, etc.

**L'évaluation à la fin du stage :** à la fin de la 4<sup>e</sup> semaine, alors que le stage s'achève, une évaluation finale est effectuée par l'employeur. C'est alors l'occasion de déterminer l'évolution de la personne en évaluant la progression entre la 2<sup>e</sup> et la 4<sup>ième</sup> semaine. Un échange entre l'employeur, le stagiaire et l'entreprise d'insertion est également effectué afin d'évaluer le niveau de satisfaction des trois parties et de déterminer les succès et les défis rencontrés. C'est à la suite de cette évaluation qu'est abordée avec l'employeur la possibilité d'embauche.

Depuis sa création, le lien avec les employeurs s'entretient avec le médium de stage. Les stages de quatre semaines font partie intégrante du parcours d'insertion des participants. C'est ainsi que toutes les six semaines une cohorte de quelques participants est disposée à entamer un stage dans une entreprise. En 2017-2018, près de 40 participants ont suivi un stage chez Imprime-Emploi et 11 ont découlé à une embauche à la fin du stage.



## L'émergence et la mise en œuvre de la collaboration

Imprime-Emploi s'implique au sein de plusieurs comités et associations du secteur des communications graphiques. L'organisation voit une valeur ajoutée dans ce type d'implication, qui permet notamment de développer et d'entretenir les relations avec les employeurs du secteur. C'est notamment via ces implications que la relation avec Promoflex s'est consolidée.

En effet, la personne responsable des ressources humaines de Promoflex était à l'époque sur le même comité. C'est donc de cette façon que la relation entre l'entreprise d'insertion et l'employeur a commencé.

Depuis 2015, Imprime-Emploi et Promoflex collaborent afin d'intégrer des stagiaires au sein de l'entreprise employeur. Ainsi, lorsque l'entreprise d'insertion a des stagiaires à la recherche de stage ou que l'employeur a des besoins de main-d'œuvre, ils se contactent mutuellement, afin d'évaluer si une collaboration visant l'accueil de stagiaire est possible.

### Le compagnonnage comme stratégie d'intégration de l'employeur

Lorsque l'entreprise accueille des stagiaires, elle s'assure d'abord qu'une visite des lieux est faite. C'est alors qu'on présente les différents postes de travail de l'usine. Ensuite, l'intégration du candidat se fait en compagnonnage, c'est-à-dire qu'un employé plus expérimenté transmettra son savoir au stagiaire et l'accompagnera dans ses apprentissages.

L'employeur mentionne l'importance d'effectuer un bon « match » entre le compagnon et le stagiaire, afin de s'assurer du bon déroulement du stage. De plus, il s'assure qu'il y a une gradation dans l'apprentissage des tâches. En effet, plusieurs candidats peuvent être stressés dans les premiers jours, il est donc nécessaire de s'adapter à eux et de réduire le niveau de stress avec des travaux plus routiniers pour commencer, mentionne l'employeur. Des formations sont maintenant offertes aux chefs d'équipe en gestion des ressources humaines, afin de les outiller dans l'accueil et l'intégration des nouveaux employés.



Lorsque le stage est complété avec succès et qu'un besoin de main-d'œuvre est présent, l'employeur propose un emploi au stagiaire et procède à une entrevue plus formelle où on lui présentera les politiques de l'entreprise. Pour l'employeur, ce type de collaboration est un avantage, notamment parce que la personne reste à la charge de l'entreprise d'insertion ce qui lui permet d'offrir plus de chance et d'être plus indulgent dans ses attentes en terme de productivité envers les candidats. Cela permet d'offrir une période d'apprentissage plus graduelle et flexible. De plus, l'entreprise est motivée par le fait qu'elle peut offrir une première expérience à des personnes éloignées du marché du travail. Il mentionne que lorsque l'intégration est réussie cela a un effet mobilisateur chez l'employé qui développe un fort sentiment d'appartenance envers l'employeur. Dans cette optique, l'entreprise collabore également avec d'autres organismes en employabilité dans la région.

### Une visite de l'employeur qui motive les travailleurs en formation

En 2017, satisfait de la collaboration et des résultats de cette relation, la personne responsable des ressources humaines chez Promoflex invite Imprime-Emploi à visiter leur usine, afin de présenter le milieu de travail et la culture de l'entreprise aux travailleurs en formation. L'employeur a mis en œuvre plusieurs stratégies afin de devenir plus attrayant auprès de la main-d'œuvre. Par exemple, une salle de loisir et une salle d'entraînement sont mises à la disposition des employés qui peuvent utiliser les installations lorsque la production est plus faible.

### Les retombées de l'initiative

L'entreprise d'insertion souligne l'effet motivant et inspirant que ce type de visite peut avoir sur les travailleurs en formation. C'est également l'occasion pour l'employeur de se promouvoir et d'attirer de nouveaux candidats.

À l'été 2018, Promoflex est venue assister à la remise des diplômes aux finissants du parcours d'insertion, afin de souligner le beau travail d'une stagiaire que l'entreprise avait accueillie et embauchée. Depuis le début de la collaboration, 5 travailleurs en formation ont effectué un stage chez Promoflex. De ces stages, 3 se sont convertis en emploi et 2 sont toujours en poste à ce jour.

## Les perspectives de développement de la relation avec les employeurs

Le contexte actuel de rareté de main-d'œuvre dans le secteur de l'imprimerie amène Imprime-Emploi à réfléchir à des moyens de mettre à profit leur expertise en formation de la main-d'œuvre. À l'été 2018, une rencontre a été effectuée auprès d'un regroupement d'employeurs du secteur, afin de discuter des possibilités de collaboration visant l'intégration et le maintien en emploi des travailleurs en formation. Ces discussions sont toujours en cours.



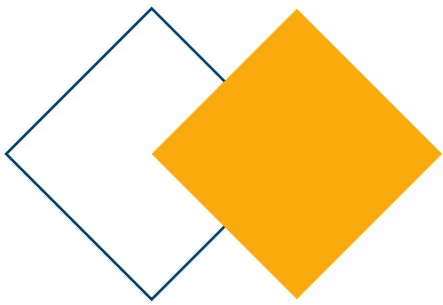
#### Références

<sup>1</sup> Comité sectoriel de main-d'œuvre des communications graphiques du Québec. Diagnostic sectoriel de l'industrie des communications graphiques du Québec. En ligne : <https://communicationsgraphiques.org/wp-content/uploads/2016/10/diagnostic-sectoriel-2018.pdf>

<sup>2</sup> Comité sectoriel de main-d'œuvre des communications graphiques du Québec. Diagnostic sectoriel de l'industrie des communications graphiques du Québec. En ligne : <https://communicationsgraphiques.org/wp-content/uploads/2016/10/diagnostic-sectoriel-2018.pdf>

<sup>3</sup> Imprime-Emploi. En ligne : <http://imprime-emploi.com/a-propos/entreprise-insertion/>

<sup>4</sup> Promoflex. En ligne : <http://www.promoflex.com/fr/impression-grand-format>



# La collaboration entre Bois Urbain et Artélite

## Résumé

Ce portrait illustre l'expérience de collaboration entre l'entreprise d'insertion Bois Urbain et l'employeur Artélite. Cette collaboration se caractérise par le développement de stages d'intégration visant l'embauche chez l'employeur.

## Le contexte régional et sectoriel

### Montréal, secteur de l'ébénisterie

Les métiers non spécialisés ou semi-spécialisés représentent environ la moitié du nombre de travailleurs qui évolue dans l'industrie. Parmi les facteurs pouvant compliquer le recrutement de la main-d'œuvre, figure le taux de roulement (17 %), la flexibilité de l'horaire de travail (12 %) et les conditions de travail (10,5 %). L'élargissement des bassins de main-d'œuvre est proposé parmi les solutions incontournables à ces difficultés de recrutement.<sup>1</sup>

**BOIS  
URBAIN** 

  
**artélite**



## Les collaborateurs

**L'entreprise d'insertion Bois Urbain** : fondée en 1994 à Montréal, l'entreprise d'insertion Bois Urbain a pour mission : « *d'insérer socialement et professionnellement des personnes adultes en situation d'exclusion. L'organisme favorise toutes les conditions d'accès au marché du travail et le maintien en emploi des jeunes en leur offrant une expérience formatrice dans le domaine de l'ébénisterie et du service à la clientèle par la fabrication et la vente de produits de bois de qualité tout en développant leurs habiletés techniques et sociales.* »<sup>2</sup> Bois Urbain compte sur un effectif de 13 employés permanents.<sup>3</sup>

**L'entreprise employeur Artélite** : fondée en 1992, Artélite est une entreprise familiale de deuxième génération se spécialisant dans la fabrication sur-mesure de mobilier commercial haut de gamme. L'entreprise compte une cinquantaine d'employés permanents temps plein.

# Le stage avec possibilité d'embauche

Les milieux de stage sont sélectionnés en fonction du potentiel d'embauche réel à la fin de ce dernier. À la fin du stage, l'employeur a le choix de garder ou non le candidat en fonction de son évaluation de la personne. Selon les données de l'entreprise d'insertion, 95 % des candidats sont embauchés suite à leur stage de fin de parcours.

## La démarche de stage chez Bois urbain

**La recherche de stage avec possibilités d'embauche :** les travailleurs en formation sont accompagnés dans leur période de recherche de stage sur les méthodes dynamiques de recherche d'emploi (MDRE), en étant formé aux méthodes dynamiques de recherche d'emploi

**L'inspection des lieux de stage :** lors d'une nouvelle collaboration, une visite des lieux de stage est effectuée par l'entreprise d'insertion afin de s'assurer que le milieu de stage est sécuritaire.

**La signature du contrat :** la signature du contrat tripartite est effectuée entre le représentant du milieu de stage, le candidat et l'entreprise d'insertion.

**Le suivi durant le stage :** un suivi est effectué auprès du candidat afin d'obtenir sa rétroaction concernant son expérience dans le milieu de stage. On effectue également un suivi auprès de l'employeur, afin de valider les informations fournies par le candidat.

**L'évaluation de fin de stage :** une évaluation par l'employeur, un bilan de fin de parcours avec la conseillère en emploi et un après-midi symbolique de remise de diplôme sont effectués à la fin du stage. Lors d'une réunion avec l'équipe permanente et les travailleurs en formation, le candidat partage son expérience de stage. Suite à quoi, les formateurs de Bois urbain décernent l'attestation de formation en insertion socioprofessionnelle (ISP).



## L'émergence et la mise en œuvre de la collaboration

En 2015, Artélite contacte Bois Urbain, afin de développer une collaboration visant l'embauche des travailleurs finissant leurs parcours de formation. L'employeur est depuis longtemps partenaire des organismes du milieu, il a notamment embauché des personnes avec des limitations fonctionnelles via des programmes subventionnés durant plusieurs années.

## L'accueil et l'intégration du stagiaire par l'employeur

Lorsque l'employeur accueille un nouveau stagiaire, il lui fait visiter l'usine et lui présente les différents postes à combler et sur lesquels il pourra appliquer s'il réussit son stage.

Le stagiaire est formé en compagnonnage dès son entrée en poste comme tout nouvel employé, car l'objectif ultime du stage est l'embauche. Le stagiaire est alors amené à expérimenter l'ensemble des postes de travail sur la chaîne de production. Cette démarche, vise à accompagner le stagiaire à déterminer ses intérêts, un outil motivationnel important selon l'employeur. Les tâches sont introduites de façon graduelle, afin que l'information soit bien assimilée par le nouvel employé.

## La formation ; un investissement sur le long terme

Lorsque le stagiaire est embauché, sa formation se poursuit dans l'entreprise. L'employeur utilise également les programmes d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) en finition et en ébénisterie afin d'assurer la formation continue de ses employés.



## Les retombées de l'initiative

Depuis le début de cette collaboration entre Bois Urbain et Artélite, 6 stages ont été effectués au sein de l'entreprise partenaire. De ces stages, 4 ont découlé à une embauche et 2 de ces personnes sont toujours à l'emploi actuellement. Une retombée indirecte de cette collaboration mentionnée par l'employeur est l'effet bénéfique au niveau de l'engagement des employés embauchés via le programme d'insertion.

## Les perspectives de développement de la relation avec les employeurs

Le médium du stage est une façon qui a fait ses preuves comme passerelle de transition vers le marché du travail, mais des perspectives d'amélioration du continuum de service du parcours d'insertion sont possibles et souhaitables selon Bois Urbain. Actuellement l'entreprise explore la possibilité de créer des formations adaptées aux employeurs, mais l'enjeu du financement demeure le nerf de la guerre pour innover dans ce type d'initiative souligne l'entreprise d'insertion.

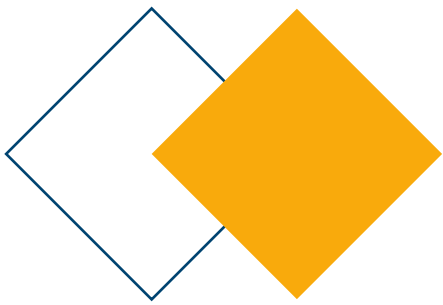
### Références

<sup>1</sup> Comité sectoriel de main-d'œuvre des industries des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine. Diagnostic sectoriel 2018. P.38

<sup>2</sup> Bois-Urbain. Rapport d'activités 2016-2017.p.6. En ligne : [http://www.boisurbain.org/includes/a-propos/rapports/BU\\_Rapport-activites-2015-2017.pdf](http://www.boisurbain.org/includes/a-propos/rapports/BU_Rapport-activites-2015-2017.pdf)

<sup>3</sup> Bois-Urbain. Rapport d'activités 2016-2017.p.8. En ligne : [http://www.boisurbain.org/includes/a-propos/rapports/BU\\_Rapport-activites-2015-2017.pdf](http://www.boisurbain.org/includes/a-propos/rapports/BU_Rapport-activites-2015-2017.pdf)





# La collaboration entre le Resto Plateau et Aramark

## Résumé

Ce portrait illustre l'expérience de collaboration entre l'entreprise d'insertion Resto Plateau et l'employeur Aramark. Cette collaboration se caractérise par le développement de stages chez l'employeur.

## Le contexte régional et sectoriel

Selon une étude sectorielle en restauration effectuée en 2015, les difficultés de recrutement du personnel de cuisine pour les employeurs du secteur sont principalement : « le manque de qualification et de compétences des candidats (67 %) et la non-disponibilité des jeunes (64 %) ». <sup>1</sup> Cette même étude propose l'ouverture à de nouveaux bassins de main-d'œuvre, telle que les personnes en insertion, comme une solution aux enjeux de recrutement de main-d'œuvre vécue par le secteur. <sup>2</sup> À la question : « selon vous, quel autre bassin de recrutement pourrait contribuer à vos besoins de main-d'œuvre, 69 % des répondants ont mentionné la population immigrante et 48 % les personnes en insertion sociale ». <sup>3</sup>



## Les collaborateurs

**L'entreprise d'insertion Resto Plateau** : fondée en 1992, Resto Plateau a pour mission de « combattre la pauvreté et l'exclusion des personnes qui sont sans emploi. Cette démarche s'inscrit dans une stratégie de développement économique communautaire en partenariat avec les organismes du milieu. Le Resto Plateau réalise donc sa vocation économique sur la base d'objectifs sociaux ». <sup>4</sup> L'entreprise compte sur une équipe de 44 employés permanents.

**L'entreprise employeur Aramark** : depuis plus de 70 ans, Aramark Québec œuvre dans la gestion de services de restauration : « l'équipe multidisciplinaire d'Aramark Québec regroupe quelque 2 000 employés qui desservent près de 150 établissements, dont une centaine de maisons d'enseignement de tous les niveaux scolaires, en plus des entreprises, des centres d'hébergement, des sites en régions éloignées et des grands événements culturels et sportifs ». <sup>5</sup>

## La démarche de stage chez Resto Plateau

Le parcours d'insertion chez Resto Plateau est de 33 semaines, dont 4 semaines sont destinées au stage en milieu de travail.

**La recherche de stage** : les travailleurs en formation effectuent leur démarche auprès des employeurs en recherchant prioritairement un milieu de stage avec possibilité d'embauche. Les critères de recherche du milieu de stage sont la proximité géographique, les horaires, les conditions de travail et les exigences et préalables de l'employeur. La durée de la recherche de stage est d'une demi-journée par semaine, durant le mois précédant le début du stage.

**Un premier contact avec l'employeur et la signature du contrat de stage** : vise à expliquer à l'entreprise employeur, comment se déroule le stage et quels sont les objectifs qui y sont rattachés. Ensuite, une visite est organisée suite à un intérêt démontré de la part de l'employeur et du candidat. C'est à ce moment qu'est signé le contrat de stage.

**Le suivi durant le stage** : chaque vendredi, durant les 4 semaines de stage, on contacte l'employeur afin de s'assurer que tout va bien dans son milieu de stage.

**L'évaluation de fin de stage et remise de l'attestation de formation** est effectuée à la fin du stage et vise à évaluer les habilités techniques, les attitudes et les comportements professionnels du stagiaire. La conseillère en emploi se déplace sur le lieu de stage afin de procéder conjointement avec l'employeur à cette évaluation. Lorsque l'évaluation est terminée, on remet à la personne ayant terminé le parcours, une attestation de formation.

## Le démarchage des employeurs

Depuis 17 ans, la conseillère en emploi de Resto Plateau a bâti un réseau d'employeurs colossal. En effet, cette dernière maintient une banque d'employeurs composés d'environ 600 contacts. C'est notamment à partir des offres d'emploi que sont contactées les entreprises en recherche de main-d'œuvre. On leur envoie un courriel qui présente les avantages à accueillir un stagiaire au sein de leur entreprise. Ensuite, une rencontre téléphonique permet de présenter la mission du Resto Plateau et de déterminer les besoins de l'employeur en termes de profil de candidat.

## Les ateliers en employabilité

Des activités en employabilité, organisées par la conseillère en emploi, permettent d'outiller les travailleurs en formation à devenir autonome face à leur recherche d'emploi. Sont alors présentés les types d'entreprises dans le secteur de la restauration et du service alimentaire, la réalité du marché du travail, les grandes étapes de la recherche d'emploi, des activités d'entrevues filmées, des activités visant à évaluer ses forces et ses faiblesses, etc.



## L'émergence et la mise en œuvre de la collaboration

### Un concessionnaire de cafétérias ; un réseau de contacts de chefs gérants

Depuis 17 ans, la collaboration avec Aramark s'entretient sur plusieurs fronts. L'entreprise gère en effet plusieurs cafétérias sur l'île de Montréal et le Resto Plateau a développé des relations avec plusieurs chefs gérants de ces unités. De plus, une collaboration particulière avec un ancien travailleur en formation ayant suivi le parcours d'insertion en 1995 chez Resto Plateau, aujourd'hui chef gérant, s'est développée au sein d'une des unités d'Aramark.

### L'accueil et l'intégration des stagiaires

Lorsque l'employeur accueille un stagiaire, un processus de formation concernant la technique et les méthodes de travail, le service à la clientèle, l'hygiène et la salubrité sont effectués du côté de l'employeur. L'employeur, aussi ancien participant, mentionne combien son formateur de l'époque au Resto Plateau a joué un rôle de modèle pour lui. Son approche de formation, l'inspire aujourd'hui dans sa pratique :



*Il a eu confiance en moi et aujourd'hui j'essaie de transmettre cette même confiance aux stagiaires que j'accompagne.*



L'employeur mentionne qu'il peut parfois être plus souple au niveau de ses exigences et de ses attentes face aux travailleurs en formation, lorsqu'il s'agit de personnes motivées.

À la fin du stage, il évalue le candidat en collaboration avec la conseillère en emploi. C'est l'occasion d'obtenir mutuellement de la rétroaction. Pour l'employeur, c'est intéressant de faire ce type d'évaluation, car cela lui permet de mieux comprendre les forces et les faiblesses de la personne embauchée et si possible d'adapter un poste de travail : «selon leurs forces, on les met dans des postes clés dans lesquels ils seront à leurs meilleurs». Il ajoute : «Démontrer la reconnaissance aux employés est un élément de motivation important pour ces personnes qui ont souvent des difficultés au niveau de la confiance en soi.»

Si le stage est réussi et si un besoin de main-d'œuvre est présent dans l'entreprise, on propose un poste au travailleur en formation mentionne l'employeur. Ensuite, on procède à l'embauche officielle du candidat.

## Les retombées de l'initiative

### Les retombées de la collaboration avec Aramark

Le fait de collaborer avec un concessionnaire de cafétérias a plusieurs avantages, notamment les chefs gérants peuvent se référer des stagiaires mutuellement en fonction de leurs besoins. Donc, un stage sans possibilité d'embauche découlera parfois à une offre d'emploi dans une autre cafétéria gérée par le même concessionnaire. Depuis 17 ans, plusieurs stagiaires ont été accueillis et embauchés par les différentes concessions d'Aramark. Dans la dernière année 2018, un minimum de 6 personnes issues du parcours d'insertion au Resto Plateau a été embauché par l'entreprise.

### Les retombées de la collaboration avec l'ancien travailleur en formation

Depuis 1994, l'ancien travailleur en formation a travaillé au sein de 4 entreprises dans le secteur de la restauration et du service alimentaire. Au fil des années, il a accueilli et embauché des travailleurs en formation dans chacun de ses milieux de travail. Au total, ce serait environ 40 stagiaires et plus d'une vingtaine d'embauches de

finissants au programme de formation chez Resto Plateau qui découle de cette collaboration. Ces mêmes « anciens », devenus aujourd'hui des ambassadeurs, accueillent et embauchent des travailleurs en formation dans leurs milieux de travail respectif.

Il y a souvent un travail de sensibilisation à faire auprès des gestionnaires de l'entreprise, mentionne l'ancien travailleur en formation. En effet, plusieurs histoires de discrimination à l'embauche l'on amener à défendre l'embauche de la diversité au sein des entreprises où il a œuvré.

*Il importe d'axer les choix des candidats sur leurs compétences et non sur des préjugés. J'ai même fait pression sur certains anciens employeurs, afin qu'ils accueillent des stagiaires et les embauches.*

## Les perspectives de développement de la relation avec les employeurs

La passation des connaissances est un enjeu important pour l'ensemble des organisations, particulièrement lorsqu'il s'agit de pérenniser des collaborations. Chez Resto Plateau, la personne en de la relation employeurs, en poste depuis 17 ans, quitte bientôt pour la retraite. Ainsi, la planification et la mise en œuvre de la passation des connaissances est un défi auquel s'attaque l'entreprise d'insertion actuellement.

Afin d'assurer cette transmission des connaissances et des contacts développés au fil des années, la personne s'assurera de mettre en contact la nouvelle personne responsable de la relation aux employeurs qui entrera en poste. Ensuite, ce sera à cette personne de développer et d'entretenir ses relations avec les employeurs, un élément fondamental de la bonne conduite de la transition entre le parcours de formation et le marché du travail selon l'entreprise d'insertion rencontrée.

### Références

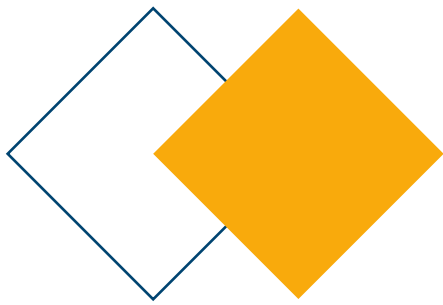
<sup>1</sup> Multi-Réso.2015. Étude sectorielle en restauration. p.7-8

<sup>2</sup> Multi-Réso.2015. Étude sectorielle en restauration. p.V

<sup>3</sup> Multi-Réso.2015. Étude sectorielle en restauration. p.10

<sup>4</sup> Resto plateau. En ligne : <http://www.restoplateau.com/a-propos-de-nous/>

<sup>5</sup> Aramark. À propos. En ligne : <https://www.aramarkenligne.ca/a-propos.html>



# L'embauche à l'interne chez Part du Chef

## Résumé

Ce portrait illustre l'expérience d'aménagements de travail flexible développés par l'entreprise d'insertion Part du Chef et met en lumière les retombées positives de ces aménagements au niveau de l'intégration et du maintien en emploi des personnes embauchées suite à leur parcours d'insertion.



## Le contexte régional et sectoriel

### Montréal, secteur de la restauration et du service alimentaire

Selon une étude sectorielle en restauration effectuée en 2015<sup>3</sup>, les difficultés de recrutement du personnel de cuisine pour les employeurs du secteur sont principalement : « le manque de qualification et de compétences des candidats (67 %) et la non-disponibilité des jeunes (64 %) ». <sup>4</sup> Cette même étude propose que l'ouverture à de nouveaux bassins de main-d'œuvre, telle que les personnes en insertion, peut être une solution aux enjeux de recrutement de main-d'œuvre vécue par le secteur. <sup>5</sup> À la question : « selon vous, quel autre bassin de recrutement pourrait contribuer à vos besoins de main-d'œuvre, 69 % des répondants ont mentionné la population immigrante et 48 % les personnes en insertion sociale ». <sup>6</sup> D'un autre côté, le secteur de la restauration est un milieu stressant, caractérisé par des conditions de travail difficile, tel que les horaires atypiques et variables. <sup>7</sup>

**L'entreprise d'insertion Part du Chef** : fondée en 1987, Part du Chef a pour mission : « de favoriser l'insertion socioprofessionnelle de personnes aux prises avec un trouble de santé mentale ou d'ordre psychosocial ». <sup>1</sup> L'équipe est composée de 22 employés, 3 professeurs du Centre de ressources éducatives et pédagogiques (CREP) de la CSDM et de 2 bénévoles. <sup>2</sup>





## La santé mentale et le travail au Québec

Le plan d'action en santé mentale 2015-2020 du gouvernement du Québec, souligne la volonté du gouvernement de favoriser l'implication sociale, l'intégration socioprofessionnelle et le maintien en emploi des personnes atteintes d'un trouble mental.<sup>8</sup> L'implication sociale et le travail peuvent exercer une grande influence sur la santé, la qualité de vie et le rétablissement des personnes atteintes d'un trouble mental. De l'autre côté, la proportion de cette clientèle parmi les prestataires de l'aide financière de dernier recours est en augmentation constante.

*Malgré la diminution du nombre de personnes ayant une contrainte sévère à l'emploi, de 2008 à 2013, la représentation parmi les prestataires de l'aide financière de dernier recours des personnes atteintes d'un trouble mental, tout comme celle des personnes qui présentent un Trouble du Spectre de l'Autisme (TSA), a significativement augmenté, tant en nombre qu'en proportion<sup>9</sup>. Ce constat témoigne d'une transition difficile vers l'entrée sur le marché du travail ou de besoins insatisfaits en matière d'adaptation du milieu professionnel.*

### Le contexte de Part du Chef

La clientèle accueillie par Part du Chef est composée de personnes vivant des enjeux de santé mentale ou d'ordre psychosocial. Les obstacles vécus par ces personnes sont multiples, ils peuvent être d'ordre social, psychologique, économique et organisationnel et interférer dans la démarche de la personne face à l'emploi.<sup>10</sup>

Pour l'année 2017-2018, suite à des discussions avec Emploi-Québec, une flexibilité a été accordée à l'entreprise d'insertion quant à ces cibles d'insertion à l'emploi. Cette modification a été justifiée selon l'entreprise d'insertion, par le fait que l'organisation ne réussissait pas à atteindre le taux de placement à l'emploi exigé, et ce, malgré le contexte actuel de rareté de main-d'œuvre. Cette difficulté à intégrer à l'emploi les personnes vivant avec des enjeux de santé mentale s'explique notamment par les enjeux spécifiques en termes d'intégration à l'emploi de ce type de clientèle<sup>11</sup> et par la méconnaissance d'une majorité d'employeurs à savoir comment les accueillir

et les intégrer. Selon l'entreprise d'insertion rencontrée, des adaptations du milieu de travail sont nécessaires pour certaines personnes ayant terminé le parcours, afin que celles-ci s'intègrent durablement dans le marché du travail conventionnel.

### Le recrutement à l'interne des travailleurs ayant complété leur parcours

Part du Chef a vécu une forte croissance ces deux dernières années qui s'est accompagnée d'une restructuration au niveau de l'organisation du travail et a amené l'organisme à créer de nouveaux postes de travail d'aides-cuisiniers. Ces postes ont tous été comblés par des travailleurs en formation ayant terminé leur parcours d'insertion.

Sur 17 employés, 8 sont issues du parcours de Part du Chef, 1 du parcours de PROPRET et 1 du parcours de la Cuisine Collective Hochelaga-Maisonneuve. Pour certaines de ces intégrations en emploi, quatre se sont incarnées dans la pratique par des aménagements du milieu de travail. Ces ajustements, visant le maintien en emploi des personnes embauchées, ont été rendu possibles grâce à la subvention contrat d'intégration au travail.<sup>12</sup> Ce financement permet à l'employeur de pallier le manque à gagner en termes de productivité de la personne vivant un handicap qui est embauchée.<sup>13</sup>

#### Le Contrat d'intégration au travail (CIT)

Cette mesure a pour objectif de faciliter l'embauche et le maintien d'une personne handicapée dans un milieu de travail standard. De façon plus générale, elle favorise l'égalité d'accès au marché du travail pour les personnes handicapées. Cette mesure permet de rembourser certains frais nécessaires pour l'intégration et le maintien en emploi de personnes handicapées.

Cette compensation financière permet à l'employeur d'offrir une plus grande flexibilité au niveau de l'aménagement du travail aux employés admissibles. Cette flexibilité s'incarne dans la pratique chez Part du Chef par des adaptations au niveau des attentes de productivité, mais également au niveau de certains types d'aménagement du travail.

## Problématiques de santé mentale Vs troubles mentaux diagnostiqués

Pour être admissible à ce type de financement, il est nécessaire que la personne ait obtenu ou obtienne un diagnostic reconnu par un professionnel. Plusieurs des personnes accueillies chez Part du Chef n'ont pas de diagnostic clair et reconnu. De plus, le processus pour obtenir un diagnostic est souvent long et laborieux, ce qui peut démotiver la personne à poursuivre ses démarches. Dans ce contexte, la collaboration avec des organismes de main-d'œuvre spécialisés permet d'accompagner plus étroitement la personne dans ce processus.

Selon la définition de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), « est handicapée toute personne dont l'intégrité physique ou mentale est passagèrement ou définitivement diminuée, soit congénitalement, soit sous l'effet de l'âge ou d'un accident, en sorte que son autonomie, son aptitude à fréquenter l'école ou à occuper un emploi s'en trouvent compromises ».

## Les déterminants de la santé mentale

Plusieurs facteurs sociaux, psychologiques et biologiques peuvent influencer le degré de santé mentale d'une personne à un moment donné. Les problèmes de santé mentale sont également associés aux éléments suivants: « *Changement social rapide; conditions de travail éprouvantes ; discrimination à l'égard des femmes ; exclusion sociale ; mode de vie malsain ; risques de violence ou de mauvaise santé physique ; et violations des droits de l'homme* ». <sup>14</sup>

Une multitude de facteurs peuvent influencer la santé mentale d'une personne. Ainsi **des conditions de travail favorisant un environnement sain psychologique peuvent favoriser l'intégration durable en emploi de la personne et favoriser un cercle vertueux dans la vie de la personne.**

## Les conditions de travail qui favorisent l'intégration durable en emploi

### Des aménagements au niveau des horaires de travail

Par exemple, chez Part du Chef une personne avec enfant à charge pourra modifier légèrement son horaire de travail afin de s'ajuster à l'horaire de la garderie. Cette flexibilité permet de réduire l'anxiété vécue par la personne et améliore sa qualité de vie au travail.

## Des aménagements au niveau de la nature et de l'intensité de la tâche

Pour certaines personnes ayant des besoins particuliers, par exemple, pourra bénéficier d'un ajustement au niveau de ses tâches. On lui assignera des tâches plus légères et routinières jusqu'à ce que la médication soit ajustée. De plus, les attentes et consignes sont clairement expliquées à la personne, afin de réduire l'ambiguïté. Ce qui peut faire une grande différence dans la limitation des facteurs de risque psychosociaux<sup>15</sup> qui pourraient compromettre le maintien en emploi de la personne.

### Une progression dans les attentes en termes de productivité

Le fait d'introduire graduellement les tâches et d'offrir une formation adaptée aux besoins de la personne pour réaliser son travail favorise également le maintien en emploi.<sup>16</sup> Selon l'entreprise d'insertion, il est impossible d'exiger de la personne qu'elle soit fonctionnelle immédiatement. Les attentes doivent être progressives et adaptées à la réalité de la personne. Certaines vivent très difficilement les changements, donc la transition entre le rôle de travailleur en formation et le rôle d'employé peut parfois être difficile. Cette progression des attentes diminue les risques de surcharge de travail.<sup>17</sup>

### Des aménagements au niveau des relations de travail

Au besoin, l'employé de Part du Chef peut aller discuter avec l'intervenant psychosocial. Ce soutien présent au sein de l'organisation permet de désamorcer des problématiques qui autrement auraient pu découler à des absences multiples et à terme à un départ de l'employé. Le soutien et la reconnaissance sont également des facteurs permettant de diminuer les risques psychosociaux et de favoriser le maintien en emploi.<sup>18</sup>

Les anciens participants peuvent également servir de modèles aux nouveaux ce qui peut accroître la motivation de l'équipe. De plus, les chefs sont habitués de soutenir et d'encadrer les travailleurs en formation, ce qui peut certainement influencer la manière dont ils interviennent avec les employés réguliers.<sup>19</sup>

## Un partenariat avec le Centre de ressources éducatives et pédagogiques (CREP) de la Commission scolaire de Montréal (CSDM).

Le mandat du CREP chez Part du Chef est d'accompagner les travailleurs en formation dans la recherche d'emploi. Un enseignant en insertion socioprofessionnelle est responsable de la mise en œuvre de ce mandat. Des ateliers en amont du stage

Des ateliers sur la réalité du marché du travail et sur les obstacles à l'emploi sont offerts afin de préparer le candidat à déterminer ses besoins et s'assurer de l'adéquation de ses besoins avec le milieu de travail recherché.

### Des ateliers en amont du stage

Des ateliers sur la réalité du marché du travail et sur les obstacles à l'emploi sont offerts afin de préparer le candidat à déterminer ses besoins et s'assurer de l'adéquation de ses besoins avec le milieu de travail recherché.

## La démarche de stage

**La recherche de stage :** à la 23e semaine de parcours, le travailleur en formation débute sa recherche d'un milieu de stage de façon autonome. Deux demi-journées par semaine seront consacrées à cette activité lors de laquelle la personne sera accompagnée par l'enseignant en insertion socioprofessionnelle du CREP. Lorsque le candidat trouve un milieu qui l'intéresse, il contacte l'employeur et effectue une visite afin de valider avec lui son intérêt à l'accueillir pour un stage. Si l'employeur et le participant démontrent un intérêt, l'enseignant responsable des stages contacte l'employeur et organise une visite.

**La signature du protocole d'entente :** lors de cette même visite, la responsable du stage, l'employeur et le candidat signeront le protocole d'entente. Celui-ci est composé des objectifs du stage, des rôles et des responsabilités des trois parties et des modalités d'encadrement du stagiaire.

**Le suivi durant le stage :** un premier suivi téléphonique est effectué à la deuxième journée de stage afin de s'assurer que la première journée d'intégration s'est bien déroulée. Un deuxième suivi téléphonique au milieu de la deuxième semaine de stage est également effectué.

**L'évaluation de fin de stage :** à la fin du stage, la grille d'évaluation de stage en milieu de travail est remplie conjointement par le participant et l'employeur. Les critères d'évaluation sont la performance et la qualité du travail, les compétences professionnelles, les compétences socioprofessionnelles et l'évaluation globale du stagiaire.



## Les perspectives de développement de la relation avec les employeurs

Certains défis au niveau de l'accompagnement des travailleurs en formation dans la transition entre la fin du stage et l'intégration en emploi ont été soulevés par l'entreprise d'insertion rencontrée.

Afin de favoriser l'intégration et le maintien à l'emploi de ces personnes, un accompagnement des milieux de travail est nécessaire selon l'entreprise d'insertion « des actions de suivi, de gestion de la maladie ainsi qu'une mobilisation des entreprises et des employeurs en vue d'offrir des conditions de travail et une gestion favorisant la santé mentale sont nécessaires ».<sup>20</sup>

Il importe d'accompagner l'employeur dans l'accueil et l'intégration de la personne. Certains candidats peuvent parfois avoir des difficultés au début du processus d'intégration à l'emploi souvent dû au stress qu'entraîne ce changement. Mais un accompagnement adapté peut augmenter les chances que les difficultés se résorbent avec le temps.

*Les personnes vivant ou ayant vécu un problème de santé mentale peuvent présenter des comportements que l'employeur peut considérer problématiques lors de leur intégration en emploi ou qui peuvent influencer sur leur stabilité en emploi. Ces comportements sont souvent associés au problème de santé mentale de la personne. Or, ce n'est pas toujours le cas, car plusieurs comportements peuvent être aussi attribuables à des problèmes de transition en emploi, aux effets secondaires de la médication ou encore être en lien avec la personnalité de la personne, sans aucun rapport avec un problème de santé mentale. Ces manifestations comportementales peuvent faire, s'il y a lieu, l'objet de mesures d'accommodement.<sup>21</sup>*

Il importe donc de travailler sur plusieurs fronts pour développer la liaison avec les employeurs, en fonction des besoins spécifiques de cette clientèle.

### Références

<sup>1</sup> Groupe Part : En ligne : <http://www.groupepart.ca/fr/a-propos/mission-et-historique>

<sup>2</sup> Groupe Part. Rapport annuel 2018. p.6.

<sup>3</sup> Multi-Réso.2015. Étude sectorielle en restauration.

<sup>4</sup> Multi-Réso.2015. Étude sectorielle en restauration. p.7-8

<sup>5</sup> Multi-Réso.2015. Étude sectorielle en restauration. p.V

<sup>6</sup> Multi-Réso.2015. Étude sectorielle en restauration. p.10

<sup>7</sup> TREMBLAY, Diane-Gabrielle et TROTTIER, Mélanie (2017). Les enjeux de la conciliation emploi-famille dans un secteur caractérisé par des conditions de travail difficiles : la restauration.

<sup>8</sup> Gouvernement du Québec. Plan d'action en santé mentale 2015-2020. P.27

<sup>9</sup> Gouvernement du Québec. Plan d'action en santé mentale 2015-2020.[1] <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/75-006-x/2014001/article/14115-fra.htm>

<sup>10</sup> À vos troussees (2001). L'intégration et le maintien au travail des personnes vivant ou ayant vécu un problème de santé mentale. Guide de sensibilisation et d'information à l'intention des employeurs, des représentants syndicaux et des intervenants.

<sup>11</sup> Gouvernement du Québec. Plan d'action en santé mentale 2015-2020.

<sup>12</sup> La mesure Contrat d'intégration au travail (CIT) a pour objectif de faciliter l'embauche et le maintien d'une personne handicapée dans un milieu de travail standard. De façon plus générale, elle favorise l'égalité d'accès au marché du travail pour les personnes handicapées. Cette mesure permet de rembourser certains frais nécessaires pour l'intégration et le maintien en emploi de personnes handicapées. Pour plus d'informations : [https://www.mess.gouv.qc.ca/publications/pdf/CP\\_contrat\\_integration\\_travail\\_gros\\_caractere.pdf](https://www.mess.gouv.qc.ca/publications/pdf/CP_contrat_integration_travail_gros_caractere.pdf)

<sup>13</sup> Selon la définition de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), « est handicapée toute personne dont l'intégrité physique ou mentale est passagèrement ou définitivement diminuée, soit congénitalement, soit sous l'effet de l'âge ou d'un accident, en sorte que son autonomie, son aptitude à fréquenter l'école ou à occuper un emploi s'en trouvent compromises ».

<sup>14</sup> Organisation mondiale de la Santé. La santé mentale : renforcer notre action. En ligne : <https://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>

<sup>15</sup> Gouvernement du Québec. Le travail et la santé mentale. En ligne : <https://www.quebec.ca/sante/conseils-et-prevention/sante-mentale/le-travail-et-la-sante-mentale/>

<sup>16</sup> Corbière, Villotti, Lecomte et al. (2014). Dans CIUSSS de l'Est-de-l'île-de-Montréal (7 février 2018)-Colloque sur les Entreprises d'économie sociale-Santé mentale et travail.

<sup>17</sup> Gouvernement du Québec. Le travail et la santé mentale. En ligne : <https://www.quebec.ca/sante/conseils-et-prevention/sante-mentale/le-travail-et-la-sante-mentale/>

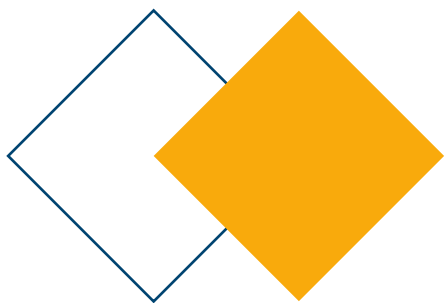
<sup>18</sup> Gouvernement du Québec. Le travail et la santé mentale. En ligne : <https://www.quebec.ca/sante/conseils-et-prevention/sante-mentale/le-travail-et-la-sante-mentale/>

<sup>19</sup> (Corbière et al, 2014) Dans CIUSSS de l'Est-de-l'île-de-Montréal (7 février 2018)-Colloque sur les Entreprises d'économie sociale-Santé mentale et travail.

<sup>20</sup> ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES, Mal-être au travail? Mythes et réalités sur la santé mentale et l'emploi, Éditions OCDE, mars 2012, p. 224.

<sup>21</sup> À vos troussees (2001). L'intégration et le maintien au travail des personnes vivant ou ayant vécu un problème de santé mentale. Guide de sensibilisation et d'information à l'intention des employeurs, des représentants syndicaux et des intervenants. p.28.





# La collaboration entre projet sol et les entreprises d'insertion

## Résumé

Ce portrait illustre l'expérience de collaboration entre l'entreprise d'économie sociale **projet sol** et les entreprises d'insertion. Ces collaborations visent à offrir un premier milieu de travail aux travailleurs en formation finissant leur parcours en entreprise d'insertion, et ce, afin de faciliter leur intégration durable en emploi.

## Le contexte régional et sectoriel

### Montréal, services alimentaires et restauration

Selon une étude sectorielle en restauration effectuée en 2015,<sup>1</sup> les difficultés de recrutement du personnel de cuisine pour les employeurs du secteur sont principalement : « le manque de qualification et de compétences des candidats (67 %) et la non-disponibilité des jeunes (64 %) ». <sup>2</sup> Cette même étude propose que l'ouverture à de nouveaux bassins de main-d'œuvre, telle que les personnes en insertion, peut être une solution aux enjeux de recrutement de main-d'œuvre vécue par le secteur. <sup>3</sup> À la question : « selon vous, quel autre bassin de recrutement pourrait contribuer à vos besoins de main-d'œuvre, 69 % des répondants ont mentionné la population immigrante et 48 % les personnes en insertion sociale ». <sup>4</sup> D'un autre côté, le secteur de la restauration est un milieu stressant, caractérisé par des conditions de travail difficile, tel que les horaires atypiques et variables. <sup>5</sup>

projet sol

**L'entreprise d'économie sociale projet sol** : fondée en 2013 à Montréal, **projet sol** est un organisme à but non-lucratif résultant de l'union de six entreprises d'insertion du domaine alimentaire de Montréal qui servent principalement des menus santé. Sa mission est de mettre en valeur les entreprises membres du Collectif des entreprises d'insertion du Québec (CEIQ), de faciliter leur développement d'affaires et à offrir un emploi aux anciens participants de leurs programmes.

Un minimum de 50 % des personnes employées par **projet sol** est issu des entreprises d'insertion. Environ 40 employés (aides-cuisiniers, service au comptoir, cuisinier et cadres) travaillent pour l'organisme. Les différents points de service sont ; le Planétarium Rio Titon Alcan, le Stade de Soccer de Montréal et le Collège Lionel Groulx.



## Le déroulement et la mise en œuvre des collaborations

### Le recrutement et les possibilités de stage chez projet sol

L'embauche des finissants du programme de formation en entreprises d'insertion suit le même processus de recrutement que tous autres candidats rencontrés par **projet sol**.

D'abord, l'employeur diffuse l'offre d'emploi auprès des entreprises d'insertion par l'entremise du Collectif des entreprises d'insertion du Québec. Si les entreprises d'insertion ont des candidats disponibles, elles peuvent également proposer des candidatures spontanées à **projet sol**. En fonction des besoins de la personne, des stages sont également possibles. Généralement, lorsqu'un stage est initié, c'est parce qu'il y a un besoin au sein de l'organisation, donc l'objectif ultime est que ce stage découle à un emploi. Les stages ont l'avantage de permettre une transition en douceur avec un suivi plus serré de la part de l'entreprise d'insertion.

### L'accueil et l'intégration du nouvel employé

L'accueil et l'intégration du nouvel employé provenant des entreprises d'insertion se fait en collaboration avec ces dernières. Le nouvel employé est accompagné par un collègue de travail lors de la première semaine d'intégration. L'apprentissage des tâches se fait de façon graduelle et s'adapte au rythme de la personne. L'organisation mentionne avoir une certaine latitude et faire preuve de flexibilité pour certains cas particuliers. Le fait de s'adapter et d'offrir de la rétroaction et du suivi à certaines personnes est perçu comme un gage de réussite de son intégration en emploi par l'employeur.

*Certaines personnes peuvent vivre des problématiques liées à leurs médications, alors on peut être flexible par rapport à certains aménagements de travail, si cela n'impacte pas sur les opérations. On invite les employés à mentionner leurs difficultés afin de discuter d'aménagements possibles pour favoriser l'intégration et le maintien en emploi.*

### L'implication de l'entreprise d'insertion

Le fait de bénéficier de l'expertise en matière d'insertion en emploi que possèdent les entreprises d'insertion facilite l'efficacité du recrutement mentionne l'employeur. Ce soutien peut aller de l'accueil du nouvel employé, à son intégration qui se poursuit plusieurs semaines après son embauche. Cette relation privilégiée est une valeur ajoutée pour **projet sol** et favorise la réussite de l'intégration de ses employés.

De plus, le soutien des intervenants, dans le cadre du suivi de deux ans post-parcours, permet à **projet sol** de bénéficier de conseils qui ont des impacts réels dans la majorité des cas. Cette relation de proximité est également un avantage pour l'entreprise d'insertion, car elle lui permet de faciliter la liaison et d'offrir un premier milieu de travail pour les travailleurs et travailleuses en formation qui aurait encore certains aspects à travailler. L'avantage pour la personne en formation est de bénéficier d'une première expérience sur le marché du travail et d'accroître encore plus son niveau d'employabilité.

## Des conditions de travail qui favorisent l'intégration et le maintien en emploi

Chez **projet sol**, les conditions de travail sont fixées par la convention collective. En effet, le point de service du Planétarium de **projet sol** est syndiqué. Les mêmes conditions de travail sont offertes aux autres points de services non syndiqués coordonnés par l'organisme.

### La conciliation travail-famille

La culture de la conciliation travail-famille est présente chez **projet sol**. Certains aménagements de travail mineurs sont possibles, et ce, pour l'ensemble des employés, lorsque cela n'influence pas la production. Par exemple, il est possible d'adapter légèrement l'horaire de travail d'un parent monoparental pour s'adapter aux horaires de la garderie par exemple, mentionne l'employeur.

### L'importance de la santé globale des employés

Certains des employés de **projet sol** vivent avec des enjeux de santé mentale. L'expertise en accompagnement et en intervention psychosociale de l'entreprise d'insertion permet de discuter de certains types d'aménagements qui peuvent réellement faire une différence dans la qualité de vie au travail de la personne. Selon l'employeur, Cela peut simplement prendre la forme d'une attitude d'ouverture auprès de la personne.



# Les conditions facilitants l'arrimage avec les entreprises d'insertion

## La proximité

L'entreprise d'économie sociale **projet sol** collabore avec l'ensemble des entreprises d'insertion, mais étant situé sur le territoire montréalais, la proximité géographique a contribué au développement de certains partenariats plus ancrés.

## La gouvernance

Le fait que le conseil d'administration de **projet sol** soit composé d'entreprises d'insertion favorise la communication entre les différentes parties prenantes.

## Les relations commerciales

Les relations commerciales que **projet sol** entretient avec plusieurs entreprises d'insertion ont permis de développer de nouvelles collaborations visant l'embauche de travailleurs et travailleuses en formation ayant terminé leur parcours en entreprise d'insertion.

## La rétroaction continue

Ces collaborations étroites entre **projet sol** et les entreprises d'insertion permettent de la rétroaction de part et d'autre et favorise l'amélioration constante du processus de recrutement, allant de l'embauche à l'intégration des candidats. Cette rétroaction entre **projet sol**, l'entreprise d'insertion et l'employé est un gage de succès pour l'employeur

“  
*On essaie de s'inspirer de leur modèle, de la façon dont l'entreprise d'insertion embauche et encadre les personnes.*  
”

### Références

- <sup>1</sup> Multi-Réso.2015. Étude sectorielle en restauration.
- <sup>2</sup> Multi-Réso.2015. Étude sectorielle en restauration. p.7-8
- <sup>3</sup> Multi-Réso.2015. Étude sectorielle en restauration. p.V
- <sup>4</sup> Multi-Réso.2015. Étude sectorielle en restauration. p.10
- <sup>5</sup> Diane-Gabrielle Tremblay et Mélanie Trottier(2017). Les enjeux de la conciliation emploi-famille dans un secteur caractérisé par des conditions de travail difficiles : la restauration.

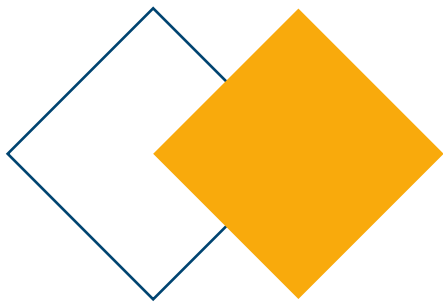
## La qualité de la formation offerte

La bonne connaissance des entreprises d'insertion, de leur mission et de la qualité de la formation offerte dans le cadre du parcours permet également à l'employeur de gérer de façon plus optimale les risques et les coûts associés à l'incertitude que revêt l'embauche d'un nouvel employé. En effet, la formation globale basée sur le développement du savoir, du savoir-faire et du savoir-être est très développée et se poursuit suite au parcours d'insertion.

## Les perspectives de développement pour les collaborations

La stratégie de **projet sol** est de développer de nouveaux créneaux commerciaux et d'ultimement prendre de l'expansion afin de rejoindre le plus grand nombre d'entreprises d'insertion des régions du Québec. C'est dans cette perspective que l'entreprise d'économie sociale est maintenant gestionnaire de la cafétéria du Collège Lionel Groulx, situé dans les Basses-Laurentides. L'organisation rejoint maintenant un plus grand nombre d'entreprises d'insertion, et donc de travailleurs et travailleuses en formation ayant complété leur parcours en entreprise d'insertion.





# La collaboration entre Stagem division Saint-Jean-sur-Richelieu et Barrettwood

## Résumé

Ce portrait illustre l'expérience de collaboration entre la division Saint-Jean-sur-Richelieu de l'entreprise d'insertion Stagem et l'employeur Barrettwood. Cette collaboration se caractérise par le développement conjoint d'un programme de formation globale<sup>1</sup> en entreprise, dans l'usine de Barrettwood située à Saint-Jean-sur-le-Richelieu.

## Le contexte régional et sectoriel

### Montérégie et transformation du bois

Le secteur de la transformation du bois dans la région de la Montérégie comptait en 2007, 91 établissements qui employaient au total 2 021 travailleurs.<sup>2</sup> La majorité des emplois sont occupés par des hommes (72 %), souvent peu scolarisés.<sup>3</sup>

Selon une étude du comité sectoriel de main-d'œuvre des industries de la transformation du bois, certaines difficultés associées à la main-d'œuvre sont rencontrées par les employeurs du secteur. Parmi celles-ci, notons ; la motivation du personnel (72 %), le roulement de personnel (63 %), la disponibilité et la qualité de la relève (60 %) ainsi que les qualifications du personnel (57 %). La rareté de la main-d'œuvre amène les employeurs à revoir à la baisse leurs critères d'embauche, ce qui entraîne des difficultés de gestion de ressources humaines, occasionnées par les lacunes dans les compétences et les qualités personnelles des travailleurs embauchés.<sup>4</sup>



## Les collaborateurs

**L'entreprise d'insertion Stagem** : fondée en 1984 à Roberval au Saguenay-Lac-Saint-Jean, l'organisation a pour mission : « *l'insertion sociale et professionnelle des personnes éloignées du marché du travail* ». <sup>5</sup> Cinq divisions composent l'organisation ;

La division Entreprise d'insertion offre des stages de travail en usine et la possibilité d'obtenir un DEP en opération d'équipement de production à des personnes judiciairisées ou prestataires d'aide sociale. La division Commerciale offre des expériences de travail. La division Saint-Jean-sur-le-Richelieu et la division Roberval offrent des stages de travail en usine. Finalement, la division Gestion supporte financièrement et stratégiquement les autres divisions.<sup>6</sup>

**L'entreprise employeur Barrettwood** : fondée en 1963 à Chapais, près de Chibougamau. Les Entreprises Barrette, une entreprise privée familiale de troisième génération est aujourd'hui l'un des plus grands manufacturiers de produits de bois et de vinyle destinés à l'industrie de la construction et aux consommateurs de produits d'ambiance extérieure en Amérique du Nord.<sup>7</sup> L'usine de Saint-Jean-Sur-le-Richelieu compte 225 employés, dont près de 200 sont des employés de production.



## L'émergence et la mise en œuvre de la collaboration

### Une adéquation entre l'offre de service de formation et les besoins de l'employeur

BarretteWood, connaît bien l'entreprise d'insertion Stagem, celle-ci étant localisée dans leur complexe industriel acquis en 2008 à Roberval. Stagem y est localisé depuis leur création en 1984. En effet, la division Entreprise d'insertion fabrique des produits que l'usine de Roberval achète. En plus d'avoir Stagem comme sous-traitant, l'entreprise privée recrute parfois des personnes ayant complété leur parcours de formation au sein de l'entreprise d'insertion.

En 2012, l'employeur est invité par Stagem à une soirée honorifique des donateurs d'ouvrages organisés par le Collectif des entreprises d'insertion du Québec ayant lieu à Montréal. Le constat de l'employeur est qu'il y a une grande proportion de main-d'œuvre immigrante disponible dans la région métropolitaine et montréalaise et que ceux-ci ont une réelle volonté de s'intégrer au marché du travail. Justement, BarretteWood possède également une usine à Saint-Jean-sur-le-Richelieu en Montérégie avec des besoins de main-d'œuvre importants et un taux de roulement du personnel de production assez élevée. De là, a germé le désir de mettre à profit le besoin de main-d'œuvre de l'entreprise avec la réussite de l'intégration au marché du travail de cette clientèle.

### Besoins de l'employeur et nouveau bassin de main-d'œuvre à explorer

Déjà à cette époque, BarretteWood anticipe les enjeux qu'implique le taux de roulement élevé de son personnel de production dans un contexte de rareté de main-d'œuvre. En effet, l'entreprise n'avait jusque-là jamais considéré ce phénomène comme un enjeu majeur, car malgré ce taux de roulement élevé, elle n'avait pas de difficultés à recruter. Cette stratégie très coûteuse était tout de même soutenable selon l'employeur, mais le contexte rareté de main-d'œuvre l'a amené à revoir ses pratiques de gestion des ressources humaines.

À la recherche de solution pour résoudre ce défi de gestion, il explore les programmes d'intégration à l'emploi existant dans la région montréalaise, mais l'approche des organisations rencontrées est peu adaptée à leurs besoins et les pousse donc à explorer de nouvelles options.

C'est dans ce contexte qu'en 2014-2015 des discussions plus sérieuses avec Stagem ont émergé. Stagem a depuis sa création la volonté de s'arrimer à la réalité des

employeurs, leurs méthodes ont été guidées par un souci de s'adapter aux besoins de ces derniers. En effet, c'était dans cette optique que l'entreprise d'insertion s'est installée dans le complexe

Les discussions ont amené les deux collaborateurs à s'unir pour développer un projet pilote visant la création d'un programme de formation sur-mesure adapté aux besoins et à la réalité de l'employeur. L'objectif était alors de capitaliser sur l'expertise en insertion socioprofessionnelle de Stagem et sur les capacités en ressources matérielles de BarretteWood. Le milieu d'usine, étant perçu comme le meilleur contexte réel de travail pour un travailleur ou une travailleuse en formation.

### De l'élaboration à la mise en œuvre du programme de formation sur-mesure

La mise en œuvre de ce projet ne s'est pas déroulée sans obstacle. En effet, faire collaborer ensemble deux organisations aux missions et aux cultures différentes est un défi en soi, à cela s'ajoute le développement d'un tout nouveau programme de formation qui s'arrime à la réalité de chacun des collaborateurs, mais également aux besoins de la clientèle visée ; les personnes immigrantes.

On pariait alors qu'allier l'expertise en insertion de Stagem et les installations existantes qu'offre BarretteWood fournissant le contexte réel d'usine, conjugué à une bonne dose de flexibilité, permettrait une intégration plus durable de cette population.

Mais pour concrétiser ce pari, il fallait l'opérationnaliser. Ainsi, débute la phase de planification et de recherche de financement qui mènera au développement du projet pilote sur trois ans.

L'idée d'allier l'expertise d'insertion de l'entreprise d'insertion aux besoins terrain de l'employeur fait écho chez les bailleurs de fonds rencontrés, et un financement est accordé. Le fait que l'initiative soit totalement nouvelle entraîne plusieurs défis au niveau du cadrage du projet et sur la définition des objectifs à remplir pour répondre aux critères de financements des bailleurs de fonds.





# La structure du service de formation globale adaptée au contexte de l'employeur

L'employeur mentionne qu'avant la collaboration avec Stagem, lorsqu'il embauchait la clientèle immigrante, l'intégration ne fonctionnait pas. Des enjeux au niveau du langage et de la culture faisaient en sorte que les gens quittaient leur poste de façon précoce ou qu'il ne réussissait pas leurs périodes de probation. C'est pour remédier à ce problème que le programme de formation et d'intégration en collaboration avec Stagem a été développé.

## Le recrutement

Au début du projet, le recrutement se faisait via une collaboration avec un organisme en employabilité de la région spécialisé auprès de la clientèle immigrante. Les porteurs de projet avaient conclu une entente de service avec l'organisme afin que celui-ci se charge de référer des clients à Stagem. Cela dit, après quelques mois, le nombre de références de candidats est largement insuffisant. C'est pourquoi les porteurs de projet ont décidé de développer leur propre service de recrutement, intégré au programme de formation. Ils ont donc embauché une personne qui s'est occupée de démarcher les organismes en employabilité à Montréal, à Brossard et à St-Jean-sur-le-Richelieu afin de développer son réseau de relations et assurer un bassin de recrutement suffisant permettant de répondre aux objectifs du projet.

## Le volet francisation

La clientèle accueillie au sein du programme est principalement composée de personnes immigrantes. Ainsi, le développement d'un volet francisation au sein du programme de formation était primordial afin de s'assurer du succès de l'intégration en emploi des candidats.

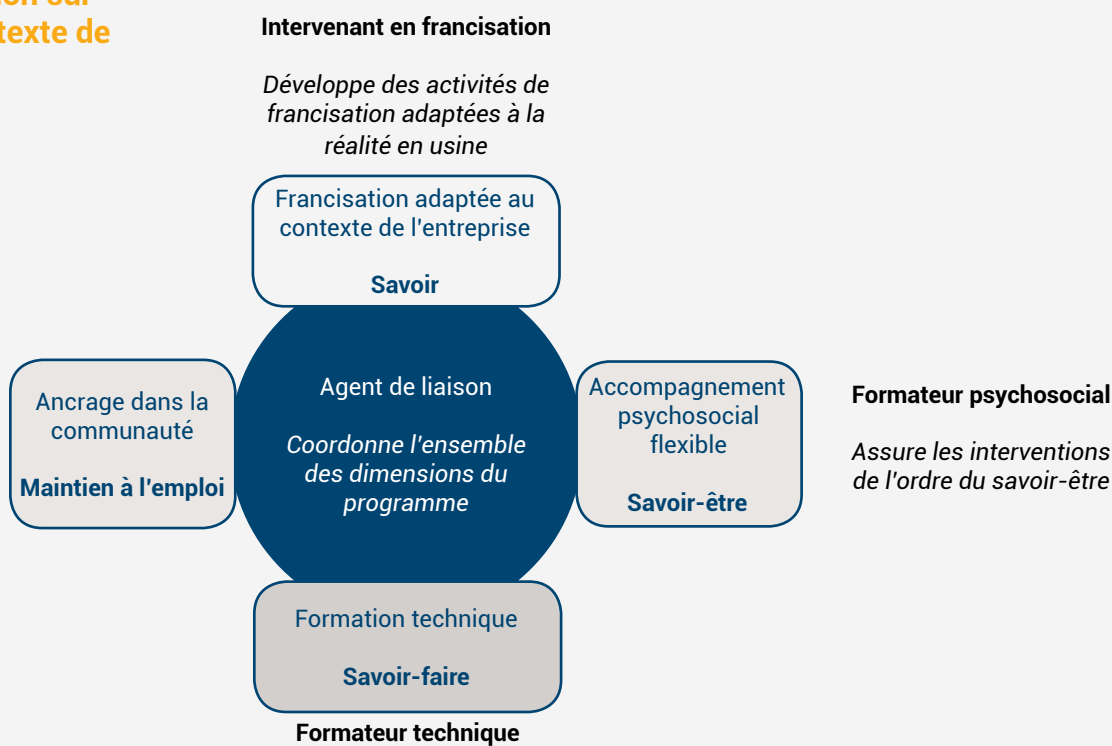
Afin de s'adapter à la réalité et aux besoins opérationnels de l'entreprise, une personne en francisation a été embauchée en collaboration avec un organisme local afin que cette dernière puisse desservir le service directement en usine. La démarche s'articule en deux étapes. D'abord, la personne est amenée à travailler avec les participants au niveau de l'apprentissage du langage de base utile en entreprise afin de s'assurer que les participants deviennent fonctionnels rapidement dans leur poste et puissent se maintenir en emploi. Ensuite, le travail de francisation se poursuit et s'élargit, afin que la personne développe encore plus ses capacités à communiquer et qu'elle puisse s'intégrer pleinement dans la communauté, un facteur incontournable d'une intégration socioprofessionnelle durable.

Un exemple d'adaptation du service de francisation dans l'entreprise peut s'incarner dans la pratique par le fait que la responsable de la francisation demande au contremaître le moment le plus optimal pour desservir l'atelier en fonction des besoins de production.

## Programme de formation sur mesure adapté au contexte de l'employeur

### Formateur psychosocial

Soutien les travailleurs en formation dans leur intégration sociale



## Le volet accompagnement psychosocial

Si la personne participant au programme vit des difficultés, elle peut se référer au formateur psychosocial présent dans l'usine, qui accompagnera cette dernière. Des ateliers de pratique sont également développés afin de travailler sur certains aspects du savoir-être des participants en fonction de leurs besoins et de ceux de l'employeur. Par exemple, via ces ateliers, on peut travailler sur l'adaptabilité de la personne au niveau culturel, afin que celle-ci développe une meilleure compréhension des normes et des valeurs de l'entreprise.

## Le volet formation technique

La formation technique des participants est dispensée par les formateurs techniques de Barrettwood, mais dans la pratique, ils sont sous la responsabilité de Stagem. Ainsi, c'est conjointement entre l'équipe Stagem et l'équipe Barrette que le plan de formation technique et sa mise en œuvre sont assurés. C'est ce qui fait la réussite du projet selon l'employeur.

*Par nature, l'entreprise privée souhaite produire le plus possible au meilleur coût possible. Cela entraîne des enjeux au niveau de l'intégration des nouveaux employés, car on a tendance à exiger d'eux qu'ils soient fonctionnels dès la prise en poste et c'est ce qui fait que l'intégration ne fonctionne pas. Donc Stagem indirectement nous a fait revisiter toute notre gestion des ressources humaines et notre supervision pour être capable d'intégrer ces gens-là.*

## L'intégration et le maintien en emploi

Lorsque la personne est prête, selon l'évaluation effectuée par Stagem, celle-ci est référée au service des ressources humaines de Barrettwood, qui procède alors au processus de dotation de la personne selon les critères de sélection de l'entreprise.

Près de 90 %, des personnes référées par l'entreprise d'insertion sont embauchées par Barrettwood suite au parcours de formation desservi par Stagem. Suite à leur

intégration en emploi, un suivi est effectué par Stagem et la personne peut s'y référer si elle vit une problématique et qu'elle a besoin de soutien. Un fait anecdotique qui illustre les bienfaits et le degré d'intégration de ce service au sein de l'entreprise est que certains employés de Barrettwood n'ayant pas suivi le parcours de formation Stagem en sollicitent parfois du soutien.

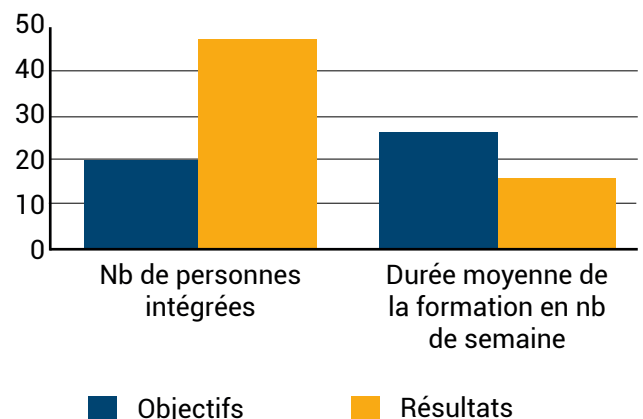
## Les conditions de succès de cette collaboration

L'engagement et la vision de la part de la direction de l'entreprise Barrettwood et de Stagem ont été des conditions de succès nécessaire non seulement d'un point de vue stratégique, mais également d'un point de vue opérationnel. Un niveau de confiance élevé est essentiel afin que les deux porteurs de projet s'enlignent dans la même direction. En effet, un défi d'arrimage entre l'équipe des ressources humaines de Barrettwood et de l'équipe d'insertion de Stagem est constant. Arrimer les besoins et les objectifs des deux unités et les faire converger afin d'éviter le travail en silo sont des défis quotidiens pour l'ensemble des parties prenantes. En réponse à ce défi, une table de concertation entre la supervision et les ressources humaines de Barrettwood et de l'équipe de Stagem est créée et permet aux acteurs d'échanger, de s'ajuster et de travailler ensemble.

## Les retombées de l'initiative

En 2016-2017, le projet de formation globale sur-mesure développé par la division Saint-Jean sur le Richelieu de Stagem a accueilli 47 participants, dont 42 ont été embauchés par Barrettwood et dont 40 se sont maintenus en emploi.

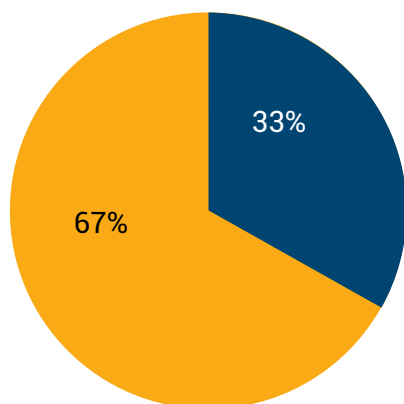
Les retombées de l'initiative au regard des objectifs initiaux du projet pilote





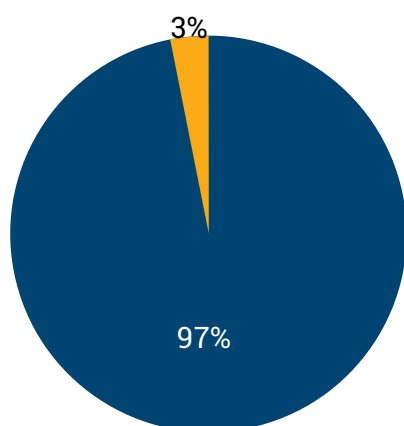
## AVANT

### Taux de roulement du personnel de production de Barrettwood



## APRÈS

### Taux de roulement du personnel de production de Barrettwood suite à la collaboration avec Stagem



Après un an d'opérationnalisation, les résultats du projet pilote surpassent largement les objectifs initiaux. Le constat est clair : on forme plus de gens avec moins de ressources, et ce, dans une plus courte période de temps. Alors qu'avant l'initiative 33% des personnes embauchées par Barrettwood maintenaient leur emploi après 1 an, c'est maintenant 97 % des personnes ayant suivi le parcours avec Stagem qui se maintiennent à l'emploi après un an.

Les collaborateurs sont alors convaincus que cela exprime le succès de l'initiative et présentent fièrement les résultats au bailleur de fonds. Malheureusement, la rétroaction est moins positive qu'anticipée, le fait d'avoir surpassé les attentes est perçu comme un non-respect des critères de financement. Dès lors, des enjeux au niveau de la pérennisation du projet s'installent.

La motivation et l'engagement des meneurs de projets soutenus par la direction des opérations chez l'employeur ont permis de favoriser l'implantation de ce projet dans l'entreprise et de surpasser grandement les attentes. Leurs volontés de pérenniser l'initiative les amènent à poursuivre leurs efforts et à trouver des moyens d'institutionnaliser le projet, en vue d'ultimement développer le concept à d'autres entreprises. Cette démarche est toujours en cours.

Le service offert par Stagem permet finalement d'assurer l'adéquation et la liaison dans ce que les porteurs de projet appellent : « un écosystème d'intégration réussie ». En effet, un des enjeux majeurs en insertion sociale et professionnelle est d'assurer une continuité dans l'offre de services offerts à la personne éloignée du marché du travail. C'est le rôle de l'agent de liaison qui s'assure non seulement de la formation et de l'intégration au travail, mais également d'accompagner la personne dans sa recherche de logement, dans son adaptation au milieu et à la communauté, dans son processus de francisation, etc. Le fait d'arrimer ces différentes dimensions de la vie de la personne et de la soutenir dans toutes ces étapes favorise son insertion durable dans l'entreprise et est bénéfique pour l'entreprise d'insertion, l'employeur, le travailleur, mais également pour la société en général.

## Les perspectives de développement de la relation avec les employeurs

Des discussions, des ajustements, des négociations et des adaptations caractérisent l'évolution de cette relation. Cette collaboration entre l'entreprise d'insertion et l'employeur atteint un niveau d'arrimage élevé, bénéfique pour les deux partenaires, tellement qu'un deuxième projet pilote est en cours depuis juillet 2018 à l'usine de Barrettwood à Roberval. En effet, pour Barrettwood l'expertise d'accompagnement de formation psychosociale qu'offre Stagem est clairement une valeur ajoutée qui vaut son pesant d'or. Pour Stagem, cette collaboration est l'opportunité d'adapter sa formation et ses pratiques d'insertion aux besoins réels de l'employeur et ainsi favoriser l'insertion durable de sa clientèle, sa mission fondamentale. Ce que nous pouvons qualifier de partenariat gagnant-gagnant.

## Références

<sup>1</sup> Centrée sur les besoins des individus, l'approche globale lie autant les aspects personnels et sociaux que professionnels. La formation est intégrée et vise non seulement l'amélioration de l'employabilité et la qualification des individus, mais aussi à exercer pleinement leur citoyenneté et à renforcer l'affirmation de leur identité. Collectif des entreprises d'insertion. Les 7 critères. En ligne : <http://www.collectif.qc.ca/criteres>

<sup>2</sup> Comité sectoriel de main-d'œuvre des industries de la transformation du bois (2011) Diagnostic concernant la main-d'œuvre des industries de la transformation du bois. Région Montérégie. Rapport final.p.41

<sup>3</sup> Comité sectoriel de main-d'œuvre des industries de la transformation du bois (2011) Diagnostic concernant la main-d'œuvre des industries de la transformation du bois. Région Montérégie. Rapport final.p.4

<sup>4</sup> Comité sectoriel de main-d'œuvre des industries de la transformation du bois (2011) Diagnostic concernant la main-d'œuvre des industries de la transformation du bois. Région Montérégie. Rapport final.p.5

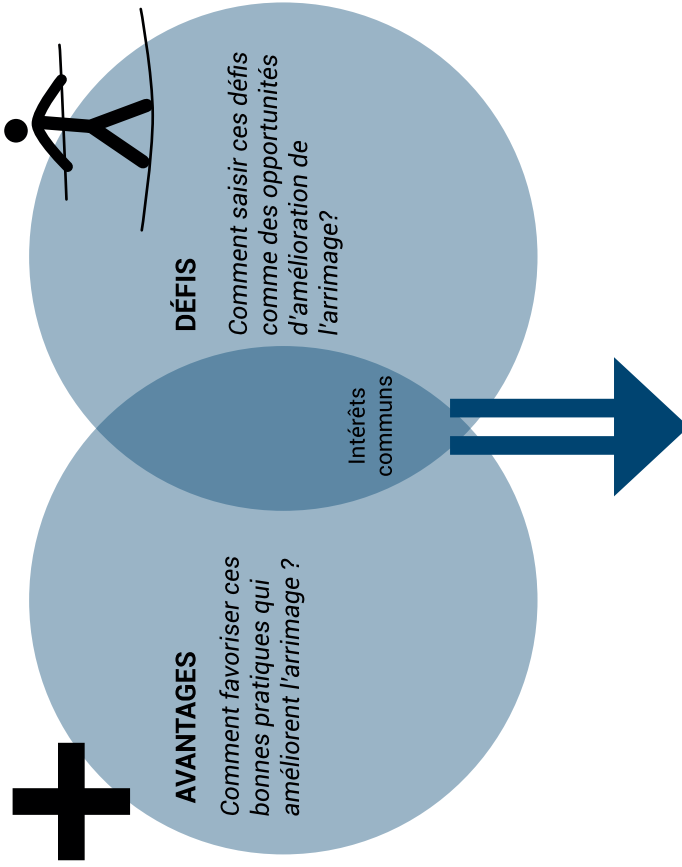
<sup>5</sup> Stagem. En ligne: <http://stagem.ca/fr/notre-groupe/>

<sup>6</sup> Stagem. En ligne: <http://stagem.ca/fr/notre-groupe/>

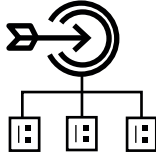
<sup>7</sup> Barretewood. En ligne: <http://www.builtbybarrette.com/francais/index.php/about/>

# L'AMÉLIORATION DE L'ARRIMAGE ENTRE LES ENTREPRISES D'INSERTION ET LES EMPLOYEURS

## Collaboration entre l'entreprise d'insertion et l'employeur



## Conditions de succès

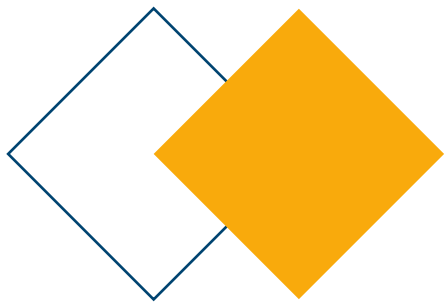


1. **Définir sa stratégie de développement de la relation employeur** - Pourquoi on veut collaborer?
2. **Sélectionner ses collaborateurs** - Avec qui on veut collaborer?
3. **Définir des objectifs clairs et partagés** - Comment on veut collaborer?
4. **Capitaliser sur l'expertise complémentaire** - Qu'est-ce qu'on à s'offrir?  
Qu'est-ce que nous possédons que l'autre ne possède pas?
5. **Capitaliser sur la communication** - Quels messages je veux transmettre? Comment je veux les transmettre? (rétroaction continue)
6. **Formaliser les différentes étapes du projet** - Comment concrétiser la démarche? Comment la pérenniser?
7. **Évaluer les retombées** - Quels sont les critères nous permettant de mesurer les changements positifs sur les EI, les T.F et les EP?

## Potentiel d'innovation sociale de services

Meilleures réponses à des besoins insatisfaits en matière d'intégration et de maintien en emploi des travailleurs en formation

# ANNEXE 4- SYNTHÈSE DE L'ANALYSE DES COLLABORATIONS



## ANNEXE 5 - LE LEXIQUE

**Arrimage** : Agencement cohérent d'activités, de processus distincts. Lien établi entre des activités, des organismes, etc.

(Référence : dictionnaire Oxford)

**Collaborations interorganisationnelles** : « Un processus qui permet aux parties prenantes\* qui perçoivent différents aspects d'un problème d'explorer leurs différences et de chercher des solutions qui vont au-delà de leur perception individuelle de ce qui est possible (...) »

(Référence: Gray, B. (1989). *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*, Jossey-Bass: San Francisco. P.5. (traduction libre))

**Collaborateurs** : Dans le cadre de cette recherche, les collaborateurs sont les entreprises d'insertion et les employeurs.

**EI** : entreprise d'insertion

**EP** : employeur

**TF** : travailleur en formation





 collectif.qc.ca

 facebook.com/CollectifEIQ

 twitter.com/CEIQ



Collectif des entreprises  
d'insertion du Québec

*Grâce à la participation financière du Ministère de l'Économie et de l'Innovation*

Économie  
et Innovation

Québec 