



**Du processus d'intégration à l'inclusion en emploi des femmes immigrantes  
africaines :**

**Le cas des préposées aux bénéficiaires**

Mémoire présenté par Sara AKKOUR  
dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de  
travail en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences

PAR

© SARA AKKOUR

**Août 2020**

**Composition du jury :**

**Marie-Noëlle Albert, président du jury, Université du Québec à Rimouski**

**Nadia Lazzari Dodeler, directeur de recherche, Université du Québec à Rimouski**

**Marie-Laure Dioh, examinateur externe, Université du Québec en Outaouais**

Dépôt initial Juillet 2020

Dépôt final Août 2020

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI  
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

*À mes parents, je vous aime  
tellement...*

## REMERCIEMENTS

En premier lieu, je tiens à remercier toutes ces femmes qui ont accepté de participer à l'étude, qui sont venues parler avec beaucoup de sincérité de leurs expériences sur le milieu de travail québécois, de leurs aspirations et de leurs espoirs. Merci à vous toutes celles que je ne peux pas nommer sous peine de perdre le caractère confidentiel de mes données. Sans elles, cette recherche n'aurait pas été possible.

Je souhaite remercier Madame Suzanne Amyot pour son accueil et sa compétence dans ce programme de Gestion des Personnes en Milieu de Travail. Ce programme qui m'a permis de rencontrer et de travailler avec des merveilleux professeurs d'une grande compétence et humanité : Madame Marie-Noëlle Hervé-Albert, Madame Andrée-Ann Deschênes et Monsieur Sanni Yaya Mouhamadou.

Merci à ma directrice de recherche Madame Nadia Lazzari Dodeler qui sans elle la réalisation de ce mémoire n'aurait pu être possible. Elle a su m'apporter son expérience, expertise et soutien durant toute la période. Je tiens à lui exprimer ma reconnaissance pour le temps et la confiance qu'elle m'a consacrés.

À mes parents, mon frère, mes sœurs Hind et Yasmina pour leur appui inconditionnel et leur encouragement pendant toutes mes études. Je souhaite remercier mes amies Meriem, Mounia et Ibtiassam pour leur soutien, encouragement et générosité. Elles ont toujours été présentes pour m'écouter, me lire et me calmer.

Pour finir un grand merci à Mesdames les membres du jury qui ont accepté d'apprécier ce travail : Marie-Noëlle Hervé-Albert, Marie-Laure Dioh et Nadia Lazzari Dodeler. Votre esprit critique et vos apports contribueront à l'amélioration de ce mémoire. Veuillez accepter l'expression de ma profonde gratitude.



## **AVANT-PROPOS**

Dès le début de mon cursus à la maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail, j'ai été captivée par le sujet de l'immigration au Québec et plus particulièrement par celui de l'intégration et de l'inclusion des personnes immigrantes africaines en milieu professionnel. Mon expérience personnelle, en tant que jeune femme africaine, issue de l'immigration qui a dû concilier études et travail pour mener à bien son processus d'intégration, et l'expérience de mon entourage, ont développé en moi un intérêt particulier pour la situation des femmes immigrantes africaines au Québec.

Ainsi, je me questionne sur leurs parcours socioprofessionnels, leurs intérêts pour l'emploi de préposée aux bénéficiaires (qui s'avère être aussi mon domaine de travail), leurs intégrations et leurs inclusions dans les organisations. Par conséquent, je voulais, d'une part connaître, les perceptions des femmes immigrantes africaines quant à leurs intégrations et inclusions dans l'organisation, la manière dont elles se sont ou non intégrées professionnellement et quelles ont été leurs stratégies d'intégration et d'autre part, les pratiques développées par leurs employeurs dans le but de les inclure au sein de leurs organisations.

Mon témoignage en qualité de femme immigrante africaine et préposée aux bénéficiaires à temps partiel devrait me permettre d'approcher le sujet de l'intégration et de l'inclusion des personnes immigrantes africaines en milieu professionnel sur plusieurs angles notamment à travers l'analyse de mon propre vécu professionnel et celui d'autres femmes africaines qui occupent le même emploi.

## RÉSUMÉ

Ce mémoire a pour objectif principal de comprendre le processus qui mène les femmes immigrantes africaines de l'intégration à l'inclusion en milieu de travail québécois. Pour ce faire, nous nous sommes penchées sur le cas de sept préposées aux bénéficiaires africaines issues de l'immigration qui ont choisi le Québec comme terre d'accueil.

Six entrevues individuelles ont été réalisées et un témoignage (autopraxéographie) a été recueilli. Nous avons examiné la manière dont elles ont accédé à l'emploi et les difficultés rencontrées lors de cette étape, puis leur intégration et obstacles rencontrés en milieu professionnel, ainsi que les pratiques mises en œuvre par leur organisation pour assurer une inclusion réussie et efficace dans leur milieu de travail.

Nos résultats ont montré une incidence positive entre intégration et inclusion en milieu de travail en ce qui concerne l'agence privée, en revanche sur les lieux d'intervention dans l'établissement de santé, il est difficile de parler d'intégration et encore moins d'inclusion car il semble y avoir, pour les PAB de l'agence, des problèmes de légitimité dans la profession, des difficultés interpersonnelles avec des collègues, de la discrimination voire du racisme. Leur origine ethnique semble être un frein à leur intégration et peut mener, dans certains cas, à l'exclusion de l'équipe de travail.

**Mots clés :** Immigration, diversité, intégration, insertion, inclusion, préposées aux bénéficiaires.

## **ABSTRACT**

This thesis aims to understand the process that leads African immigrant women from integration to inclusion in their Quebecker workplace. To do this, we looked at the case of seven personal care workers from an immigrant background that chose Quebec as their host country.

Six individual interviews were carried out and a testimony (autopraxeography) was collected. We explored the way in which they accessed the recruitment process, the difficulties encountered during this stage, then their integration and obstacles experienced in the workplace, as well as the practices implemented by their organization to ensure successful and effective inclusion in their place.

Our results have shown a positive relation between integration and inclusion in the workplace which is the private agency. Thus, concerning the places of intervention like health establishment, it is difficult to speak of integration and even less inclusion because there seems to be so complicated for the external agents; they have problems of legitimacy in the profession, interpersonal difficulties with colleagues, discrimination or even racism. Their ethnic opinion seems to be a tough barrier to their integration and can lead, in some cases, to exclusion from the work team.

Keywords: Immigration, diversity, integration, insertion, inclusion, personal care workers.

## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS .....	v
AVANT-PROPOS .....	vii
RÉSUMÉ .....	viii
ABSTRACT .....	viii
TABLE DES MATIÈRES .....	x
LISTE DES TABLEAUX.....	xii
LISTE DES FIGURES.....	xiii
LISTE DES GRAPHIQUES.....	xiv
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES .....	xv
INTRODUCTION GÉNÉRALE .....	1
CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	3
CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE.....	15
2.1 Le concept d'immigration.....	15
2.2 Le concept de diversité .....	16
2.3 Le travail et le milieu de travail .....	19
2.3.1 Le travail.....	20
2.3.2 Le milieu de travail.....	22
2.4 De l'intégration à l'inclusion .....	24
2.4.1 Le processus d'intégration.....	24
2.4.2 L'inclusion.....	33
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	37
3.1 Le cadre épistémologique.....	37
3.2 Choix de l'approche méthodologique.....	39
3.3 La procédure d'analyse des données.....	44

3.4 Ethique.....	45
CHAPITRE 4 : DISCUSSION DES RESULTATS.....	47
4.1 TEMOIGNAGE D'UNE PAB IMMIGRANTE AFRICAINE DANS UNE AGENCE DE PLACEMENT (AUTOPRAXEOGRAPHIE).....	47
4.2 PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS (ENTREVUES ET AUTOPRAXEOGRAPHIE).....	63
4.2.1 Portrait des répondantes.....	63
4.2.2 Analyse des résultats.....	66
4.3 DISCUSSION DES RESULTATS.....	85
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	96
ANNEXES .....	99
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	102

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1 : Répartition des auxiliaires par sexe et type d'employeur .....	13
Tableau 2 : Rôles des intervenants du processus d'accueil et d'intégration.....	25
Tableau 3: Tableau des rubriques thématiques.....	45
Tableau 4 : Le profil général et les caractéristiques socioprofessionnelles de la participante (AUTOPRAXEOGRAPHIE).....	48
Tableau 5: Le profil général et les caractéristiques socioprofessionnelles des participantes.....	65
Tableau 6 : Présentation des différents intervenants de l'agence X qui ont pris rôles dans le processus d'intégration des nouvelles recrues.....	93

## LISTE DES FIGURES

<b>Figure 1 :</b> Positionnement des organisations face à la diversité culturelle en fonction des valeurs.....	20
<b>Figure 2 :</b> Schématisation du processus d'accueil et d'intégration.....	28
<b>Figure 3 :</b> les composantes d'un modèle d'intégration d'un nouvel employé.....	30
<b>Figure 4 :</b> Les facteurs influençant le processus d'intégration des PAB immigrantes africaines.....	73

## LISTE DES GRAPHIQUES

<b>Graphique 1</b> : La part des immigrants dans l'emploi.....	5
--	---

## **LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES**

<b>PAB</b>	Préposée aux bénéficiaires.
<b>MIFI</b>	Ministère de l'Immigration, de la Francisation, et de l'Intégration.
<b>MICC</b>	Ministère québécois de l'Immigration et des Communautés Culturelles.
<b>ISQ</b>	Institut de la Statistique du Québec.
<b>PRIIME</b>	Programme d'aide à l'intégration des immigrants et des minorités visibles en emploi.
<b>MEES</b>	Ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.
<b>OMS</b>	L'Organisation Mondiale de la Santé.
<b>OIIQ</b>	Ordre des infirmières et infirmiers du Québec.
<b>CHSLD</b>	Centres d'hébergement et de soins de longue durée.
<b>CRDI</b>	Centres de réadaptation en déficience intellectuelle
<b>UQAR</b>	Université du Québec À Rimouski.



## INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'immigration est un phénomène qui a joué et joue encore un rôle très significatif et pertinent au sein de la société canadienne en général et de la société québécoise en particulier. « Pour le Québec, l'immigration est une nécessité incontournable. La diversité de notre société est un atout, une force positive qu'il faut canaliser vers le succès commun. »<sup>1</sup>

L'immigration au Québec se présente comme un facteur clé qui contribue à la « pérennité et à la vitalité du français, au dynamisme démographique, à la prospérité économique et à la richesse de sa diversité ethnoculturelle » (MIFI, 2019, p.13). Il s'agit aussi d'un moyen à travers lequel les pays manifestent leur *solidarité à l'international* en accueillant des personnes ayant des besoins de protection, ainsi que d'exprimer leur adhésion au principe de la *réunification familiale*.

Le Québec a essayé dès les années 1960 de bien gérer l'immigration en veillant toujours à préserver son caractère distinct en tant que société francophone en Amérique du Nord. Il s'agit de l'une des principales motivations de l'engagement et de l'implication active de la province québécoise dans « l'activité-immigration ». Grâce à l'entente Couture-Cullen de 1978, le Québec a eu la latitude de choisir ses immigrants économiques<sup>2</sup> selon sa propre grille et ses critères de sélection. Bien évidemment, tout un processus d'intégration se lancera par la suite, pour ceci, l'Accord Canada-Québec de

---

<sup>1</sup> Discours du premier ministre Philippe Couillard à l'occasion de l'assermentation du Conseil des ministres du gouvernement (2014) <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/663830/cabinet-couillard-ministres>

<sup>2</sup> Il existe quatre grandes catégories d'immigration au Québec : économique, regroupement familial, réfugiés et personnes en situation semblable et les autres immigrants (Institut de la statistique du Québec, 2014).

1991 ajoute aux responsabilités de la province l'accueil et l'intégration des nouveaux immigrants.

Une étude faite par Martel et al. (2007) sur les tendances démographiques de la population active du Canada note une baisse du taux global d'activité de la population active. Cette baisse est due au vieillissement de cette dernière et au taux de fécondité décroissant d'année en année. Ainsi, le recrutement à l'étranger est devenu impératif.

D'ailleurs, c'est ce que propose le rapport des immigrants sur le marché du travail effectué en 2009 par l'Institut de la statistique du Québec, pour faire face aux changements démographiques, et donc économiques et cela repose sur deux enjeux, « ... l'accueil d'un plus grand nombre d'immigrants et une meilleure intégration sur le marché du travail » (Statistique du Québec, 2009, p.13).

D'autant plus, que l'une des finalités du Ministère de l'immigration, de la Diversité et de l'Inclusion (MIFI) est l'amélioration de l'intégration socioprofessionnelle des personnes immigrantes (Direction de la recherche et de l'analyse prospective, 2014). Le recensement canadien de 2016, montre qu'entre 2011 et 2016, 1 212 075 immigrants se sont établis au Canada (Statistique Canada, 2017). Ce qui démontre que les immigrants représentent une part importante dans la population active du pays. Au niveau de la province du Québec, 49 024 immigrants ont été admis en 2015. Ce chiffre comprend un pourcentage de 61,1% dans la catégorie de l'immigration économique (MIFI, 2015, cité dans Diah et Racine, 2017).

Aujourd'hui, il faut être conscient de l'importance, mais aussi des conséquences que pourraient avoir l'immigration sur le territoire en question. L'immigration se trouve encore une fois au cœur des débats politiques, économiques et sociaux qui animent l'enceinte politique canadienne et québécoise. Les immigrants ont suscité beaucoup de controverses lors de la dernière campagne électorale au Québec et ont donné matière à réfléchir sur le pourquoi de cette controverse qui s'articule autour de la notion de *l'inclusion des immigrants*.

## CHAPITRE 1

### REVUE DE LA LITTÉRATURE

Selon le ministère québécois de l'Immigration et des Communautés Culturelles (MICC, 2017), l'analyse du tissu social du Canada en matière d'immigration met en lumière, l'existence de plusieurs catégories de candidats qui sont sélectionnés selon quatre différents critères : humanitaire, asile politique, regroupement familial et catégorie économique.

C'est cette dernière catégorie qui nous intéresse particulièrement puisqu'elle regroupe les individus qui ont été choisis sur le plan économique au regard de leurs caractéristiques qui répondent parfaitement au besoin du marché. Dans un environnement concurrentiel où la ressource humaine se fait de plus en plus rare, les entreprises se tournent en partie vers la main-d'œuvre immigrante pour répondre à leurs besoins. En effet, cette catégorie regroupe la part la plus importante des immigrants en termes de nombres : 30 262 personnes, soit 58% (Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion, 2017, sp). Dans ce sens, la contribution des immigrants au marché du travail est essentielle.

Après avoir recruté la personne adéquate, vient l'enjeu majeur qui finalise le processus de recrutement, qui est la phase *d'intégration* de ces nouveaux collaborateurs «immigrants ». Cette phase constitue un facteur stratégique et décisif de la performance des immigrants au sein de l'entreprise. Il faut savoir qu'un immigrant est une nouvelle personne qui s'installe dans un nouveau pays. Il fait face à une nouvelle culture, il prend contact avec des personnes étrangères et travaille dans un nouvel environnement régi par un écosystème tout à fait différent de son pays d'origine. Il est clair que plus un employé s'intègre rapidement, plus il peut apporter une contribution efficace à son entreprise.

De ce fait, tout un programme s'impose pour assurer le bon déroulement et la meilleure continuité des événements dans le cadre du processus d'intégration qui peut

s'avérer dans certaines situations long et difficile. Afin de mieux comprendre, l'importance de l'immigration et son impact sur le marché du travail, un certain nombre de statistiques et d'études ont été fait.

Actuellement le Québec accueille 11 024 personnes immigrantes ayant un statut de résidence permanente au premier trimestre de 2018. Nous comptons 5 475 femmes contre 5 549 hommes, ce qui rend la part relative des femmes (49,7%) presque du même ordre que celle des hommes (50,3%) (Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion, Service de la recherche et de la statistique. 2018, p.2).

Par ailleurs et selon la même source, les personnes actives dans la catégorie des nouveaux travailleurs représentent :

- 63,0% (68,1 % parmi les femmes et 58,3% parmi les hommes) au premier trimestre de 2018 contre 60,8 % au premier trimestre de 2017 (65,9% et 56,0% respectivement).
- 33,0% sont admises dans la catégorie de l'immigration économique, 38,2% dans celle du regroupement familial, 23,6 % dans celle des réfugiés et des personnes en situation semblable et 5,2% dans celle des autres immigrants (MIFI, 2018, p.7).

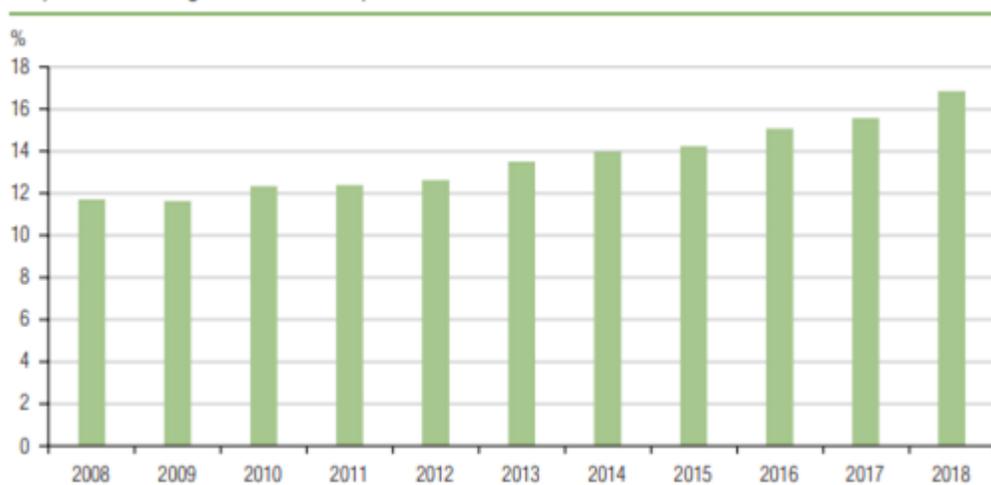
La situation de l'emploi au Québec comporte des défis majeurs. L'analyse des données sur l'emploi et la population active diffusée par l'Institut de la statistique du Québec (2018, p.11) révèle une augmentation de l'emploi de l'ordre de 38 900 (+0,9%) en moyenne par rapport à 2017. Le taux de chômage a par contre peu varié durant cette période et a atteint 5,4% contre une légère augmentation de l'ordre de 5,5% en décembre 2018.

En outre, selon statistiques Québec (2018, p.12), l'emploi des femmes pour le groupe d'âge de 25-54 ans est nettement supérieur à celui des hommes du même groupe (27 000 pour les femmes, contre 11 900 pour les hommes. Un revirement de situation

est enregistré par contre chez les personnes plus âgées (54 ans et plus où la hausse d'emploi penche plus du côté des hommes.

La croissance de l'emploi chez les immigrants est en hausse, elle affiche une augmentation de 0,1 point atteignant ainsi 62,8%, ce qui est considéré comme un niveau élevé depuis la disponibilité des données 2006 (Institut de la statistique du Québec. 2018, p, 26).

Graphique 1 : La part des immigrants dans l'emploi



Source : Statistique Canada. Enquête sur la population active 2018. Adapté par l'institut de la statistique Québec, (2018, p.23).

Par ailleurs, selon la même source, la croissance de l'emploi chez les immigrants se partage entre les femmes et les hommes immigrants et s'observe surtout chez les 25-54ans. En 2017, les hommes (15,8%) et les femmes (15,3%) immigrants affichent des parts similaires dans l'emploi au total affichant ainsi une nette augmentation par rapport à l'année 2006 où les parts respectifs étaient de l'ordre de 11,4% et 10,3%.

Pour ce qui est de l'analyse selon les groupes d'âge, cette dernière révèle que :

- L'emploi est en hausse dans tous les groupes d'âge chez les immigrants, (25 – 54ans) près de 75% de la croissance de l'emploi des immigrants.

- Il y a une forte croissance d'emploi chez les immigrants détenteurs d'un diplôme québécois (+116 000).

Nous pouvons aussi noter que le pourcentage des femmes immigrantes qui participent au marché du travail a connu une forte progression avec les années au sein du groupe d'âge 25 à 54ans, l'emploi a davantage progressé davantage chez les femmes (+32 000) que chez les hommes (+17 000). Cette augmentation peut être expliquée en grande partie par les politiques de regroupement familial qui ont eu pour effet d'accroître le nombre de femmes immigrantes chaque année et de se doter de nouvelles personnes capables de combler les besoins du marché du travail en termes de mains d'œuvre.

Selon le bilan de l'année 2018 sur l'état du marché du travail au Québec diffusé par l'Institut de la statistique du Québec, le taux de chômage en 2018 a diminué de 0,7 point pour s'établir à 5 % chez les femmes du principal groupe d'âge actif (25 à 54 ans), et de 0,5 point de pourcentage pour se fixer à 5,9 % chez les hommes du principal groupe d'âge actif. Au cours de la période de 12 mois ayant pris fin en novembre 2017, l'emploi dans ce groupe d'âge a connu une hausse de 208 000 (+1,7 %), en raison surtout des hausses enregistrées chez les femmes (+129 000) (Institut de la statistique du Québec, p.24).

Le portrait de la population immigrante au Canada et au Québec que nous venons de dresser vient appuyer le fait que le Canada est un pays d'immigration qui investit énormément sur l'immigration pour combler ses besoins en termes démographiques et économiques.

Pour ce faire, les gouvernements fédéral et provincial allouent annuellement des ressources pour améliorer l'accompagnement des immigrants dans leur processus d'intégration au marché de travail qui s'élèvent pour la province du Québec à 146

millions \$ alloués au Ministère de l'immigration<sup>3</sup>. Plusieurs subventions et incitatifs financiers sont aussi accordés aux entreprises pour soutenir l'intégration en milieu de travail des personnes immigrantes, lors de leur première expérience de travail, c'est notamment le cas du programme PRIIME (Programme d'aide à l'intégration des immigrants et des minorités visibles en emploi). (Emploi-Québec, 2019, p. 3)

Dans ce travail de recherche, nous avons choisi de nous intéresser plus précisément aux femmes immigrantes africaines présentes à Québec et aux obstacles et difficultés auxquels elles sont confrontées et qui constituent un frein à leur intégration socio-professionnelle en milieu de travail québécois. Cette étude vise à répondre aux questionnements qui touchent le processus allant de l'intégration jusqu'à l'inclusion ou non des femmes immigrantes africaines en milieu de travail.

Guyon (2003), démontre dans son analyse que :

« Les femmes immigrantes se trouvent souvent confrontées au chômage plus que les hommes immigrants (18% versus 16%) et les femmes nées au Canada (18% versus 10%). Lorsqu'elles arrivent enfin à se trouver un emploi, ces femmes obtiennent en moyenne des revenus annuels médians faibles (18362\$). Tout comme pour le chômage, les femmes immigrantes sont nettement défavorisées par rapport aux femmes nées au Canada (20641 \$) en ce qui concerne le revenu annuel médian. Elles le sont encore par rapport aux hommes immigrants (26348 \$) qui affichent un niveau de revenu annuel médian supérieur quel que soit la communauté culturelle ou le secteur d'activité considéré. » (Guyon, 2003, p. 2).

En effet, Guyon (2003, p.3) explique que même si les femmes immigrantes sont souvent plus scolarisées que les femmes québécoises, le salaire reçu est moins élevé que

---

<sup>3</sup> Discours sur le budget 2019-2020, p. 28, Prononcé à l'Assemblée nationale par M. Eric Girard, ministre des Finances, le 21 mars 2019

celui des natifs et beaucoup moins élevé que celui des hommes immigrés. D'ailleurs, le revenu moyen des femmes immigrées en 2005 était de 35000 \$, soit 3000 \$ de moins que celui des Québécoises et 9800 \$ de moins que celui des hommes immigrés.

Le Conseil du statut de la femme (2005) indique que :

« Les immigrantes des dernières vagues sont plus scolarisées et diplômées que les femmes nées au Québec. La présence des femmes immigrantes sur le territoire canadien est donc en très forte croissance » (Le Conseil du statut de la femme, 2005, p.14).

Outre cela, le Conseil du statut de la femme (2005) précise que les femmes immigrantes ont besoin d'un soutien dans leur processus d'intégration :

« Les femmes immigrées ont non seulement à faire face à tous les défis qui se posent aux personnes qui immigreront, mais elles sont également « investies » de deux responsabilités parfois difficiles à concilier. D'un côté, la société d'accueil compte sur elles et sur les mères plus particulièrement pour faciliter l'intégration des enfants et de la famille. De l'autre côté, la famille immigrante confie aussi à la mère le rôle de protectrice de la culture d'origine » (Conseil du statut de la femme, 2005, p.14).

L'intégration et l'inclusion des femmes immigrantes africaines en milieu de travail est le point central de notre étude. Généralement les immigrantes cherchent à réussir leur phase d'immigration tout en s'intégrant activement sur le marché d'emploi québécois, tout autant que le Québec compte bénéficier de leur expertise. En prenant comme référence les taux d'emploi et de chômage cités plus haut, nous constatons que les femmes immigrantes ont une intégration peu favorable sur le marché du travail par rapport aux hommes immigrants, mais aussi par rapport aux femmes natives du Québec. En effet, les données de l'Institut de la Statistique du Québec de 2017 (ISQ) démontrent à cet égard un taux d'emploi chez les femmes immigrantes inférieur à celui constaté chez les femmes natives du pays, à savoir 76.3% contre 85.6%, soit un écart de 9%.

Situation que nous ne retrouvons pas chez les hommes immigrants dont le taux d'emploi oscille aux alentours de 86.6% qui est presque identique à celui des natifs 86.8%.

À cela s'ajoute le déclassement professionnel qui est une grosse problématique vécue par la majorité des immigrants surtout ceux issus du programme économique, femmes et hommes confondus. Selon ISQ (2017, p.20), le taux de surqualification est en croissance chez les immigrants, passant de 37 % en 2006 à 44 % en 2017, alors qu'il varie peu chez les natifs. Ainsi les immigrants surqualifiés représentent plus des trois quarts des 173000 emplois occupés par des personnes dont les compétences dépassent le niveau requis par la tâche.

La réussite de l'inclusion devrait être la résultante d'un travail collectif des entreprises qui embauchent, de la société qui accueille et des femmes immigrantes elles-mêmes. Afin d'atteindre la phase d'inclusion, l'accueil, l'intégration et l'insertion des femmes immigrées devrait se faire en amont (Lazzari Dodeler et Pérouma 2017). Ces phases constituent des préoccupations de taille pour diverses organisations. La mise en place d'une démarche structurée devrait avoir un impact important sur la durée en emploi, l'implication de ces nouvelles recrues au sein de l'entreprise, ainsi que sur leur mobilisation et leur adhésion à la mission de l'organisation.

À présent, nous donnerons un aperçu sur le métier de préposée<sup>4</sup> aux bénéficiaires et sur les difficultés que vivent les employées issues de l'immigration qui œuvrent dans ce domaine, et qui sont le noyau de notre étude.

Comme nous l'avons vu plus haut, le Québec subit un vieillissement de la population très important et ce processus de vieillissement s'accompagne le plus souvent d'une diminution de l'autonomie, des problématiques de santé physique et/ou

---

<sup>4 4</sup> Le féminin pour le mot préposé sera retenu dans ce mémoire car les femmes sont les personnages clef de notre recherche.

cognitive (Centre Inter Actions, CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal, 2019). Ce qui nécessite une certaine assistance dans les tâches quotidiennes des aînés. De ce fait, vient l'importance du métier de préposées aux bénéficiaires (PAB). Ces travailleuses sont responsables d'aider et d'assister les patients pour effectuer différentes tâches de la vie quotidienne comme les déplacer, les laver, les aider à se nourrir, les aider à prendre leurs médicaments..., etc. (Métiers-Québec, s. d.). Selon la même source, ces femmes exercent leur métier à domicile ou dans un établissement de santé publique ou privé. Diverses appellations sont données au métier «préposée aux bénéficiaires»: «aide-soignante, aide-infirmière, aide aux soins de longue durée», «assistante en réadaptation», «auxiliaire familial» ou encore «monitrice». Dans ce mémoire l'appellation préposée aux bénéficiaires (PAB) sera retenue (Ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, 2015). Selon l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS, 2008), *Personal Support Worker* « provide routine personal care, support and assistance with activities of daily living to patients and residents (...). They assists patients with personal, physical mobility and therapeutic care needs as per established care plans and practices, and generally under the direct supervision of medical, nursing or other health professionals or associate professionals »<sup>5</sup> (*Classification of health workforce statistics, World Health Organization, Geneva, sd, p. 10*). En outre, et se conformant à l'Institut de la statistique du Québec, les PAB doivent détenir un diplôme d'études professionnelles (DEP) décerné par le Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS), ou une attestation d'études collégiales en assistance à la personne en établissement de santé ou autre formation appropriée pour

---

<sup>5</sup> Les préposés au bénéficiaires : assurent la routine des soins personnels, accompagnent et assistent les activités quotidiennes des patients et résidents. Ils sont toujours présents avec les patients durant le déroulement des soins physiques, thérapeutiques selon les besoins de chaque personne tout en respectant les plans et les consignes des soins et bien évidemment ça se passe toujours sous la direction de l'entité médicale, infirmière où toute autre comité des professionnels et/ ou associés de la santé. (Notre traduction).

pouvoir exercer cet emploi délivrée par des maisons d'enseignement reconnues par le Ministère.

Selon l'Information sur le marché du travail (IMT – Emploi Québec, 2015), le Québec comptait 63000 préposées dans les divers métiers de type «préposées et auxiliaires», dont 83% de femmes. De plus, la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ), affirme qu'il existe une insuffisance assez importante d'employés PAB, ce qui a poussé le gouvernement québécois à vouloir embaucher des PAB de l'étranger afin d'aider à combler la demande et le manque de personnel. Les employés embauchés à l'étranger obtiendront un travail d'au moins 30 heures par semaines pour deux ans et seront intégrés au maximum de l'échelle salariale.

Tout d'abord, les études qui s'intéressent aux préposées aux bénéficiaires issues de l'immigration sont rares, certains auteurs ont tenté de comprendre ce sujet, parmi eux, Lamura (2008), qui a réalisé une étude faite en Italie auprès des travailleurs immigrants dans le secteur de l'aide aux personnes âgées et qui démontre que 50 % des femmes immigrantes occupent un emploi dans ce secteur. De plus, plusieurs autres auteurs précisent que les immigrantes sont omniprésentes dans le domaine de la santé et plus précisément en soins infirmiers et en assistance aux personnes (Alexis et Vydelingum 2004 ; Alexis, Vydelingum, et Robbins 2007 ; Hussein, Manthorpe, et Ismail 2014 ; Jönson et Giertz 2013 ; Walsh et Shutes 2012).

Ilama et Tremblay (2014) affirment qu'au Québec le métier de préposé aux bénéficiaires est principalement occupé par les femmes. Il s'agit donc d'un métier dit féminin au sein duquel se trouve des immigrantes, ceci s'explique par la forte demande de préposées aux bénéficiaires sur le marché de l'emploi, ainsi que la facilité de décrocher un poste au sein des résidences (Lamura, 2008, p.86).

En effet, des formations de préposées aux bénéficiaires ont été conçues spécialement pour les immigrants afin de combler le manque de préposées, par exemple le centre de formation professionnelle Fierbourg qui offre en partenariat avec le Centre

R.I.R.E. 2000 et la Formation générale aux adultes, une formation de Soutien à la personne en milieu de vie, menant à l'obtention d'une Attestation de formation.<sup>6</sup> Parmi les conditions d'accès à cette formation, il faut être une personne issue de l'immigration.

En général les préposées aux bénéficiaires exercent leur métier soit dans le secteur de santé public tel que : les centres de santé et de services sociaux (CSSS), les centres d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD), les centres hospitaliers de soins généraux et spécialisés (CHSGS), les centres de réadaptation en déficience intellectuelle (CRDI), et des centres hospitaliers psychiatriques (CHPSY). Elles peuvent également choisir de travailler dans le secteur privé comme : les agences privées, les centres de jour, les ressources intermédiaires ou de type familial..., etc (MEES, 2015, p. 3). Outre ceci, il existe trois statuts de travail pour les PAB : à temps complet, à temps partiel ou disponible pour remplacement/temps occasionnel (Aubry, 2011, p.124)

Comme le présente Marché-Paillé (2011), les PAB s'inscrivent dans la catégorie générique du travail infirmier, qui est divisé en trois volets : les infirmières, les infirmières auxiliaires et les préposées. Et ces dernières se positionnent au bas de l'échelle hiérarchique et ne font pas partie de l'ordre professionnel.

Par ailleurs, et selon l'étude de Cognet (2010), le métier de préposé aux bénéficiaires est majoritairement féminin avec 80% de femmes dont 47% d'immigrées. Il poursuit et explique que ce taux élevé est dû à la forte probabilité d'être employé par une agence privée, comme illustré dans le tableau ci-dessous.

---

<sup>6</sup> <https://www.r2000.qc.ca/index.php/immigrants/projets/formation-de-preposes-aux-beneficiaires-fierbourg>

Tableau 1 : Répartition des auxiliaires par sexe et type d'employeur

<b>Répartition des auxiliaires par sexe et type d'employeur</b>			
	<b>CLSC</b>	<b>Agences</b>	<b>Total</b>
<b>Féminin</b>			
N	87	58	145
%	80,6	79,5	80,1
<b>Masculin</b>			
N	21	15	36
%	19,4	20,5	19,9
<b>Total (N)</b>	<b>108</b>	<b>73</b>	<b>181</b>

Source : Cognet, M. et Fortin, S. (2003). Le poids du genre et de l'ethnicité dans la division du travail en santé. P.163

L'étude effectuée par Cognet et Fortin (2003), montre que la catégorie professionnelle « auxiliaire familial » est majoritairement féminine avec un pourcentage de 80,1%. Ce pourcentage démontre que ce métier revêt une importance cruciale pour la société canadienne où le vieillissement démographique affecte la population du pays, l'importance des PAB consiste donc, notamment dans la prestation des soins d'hygiène, l'assistance à la mobilité et l'exécution des activités courantes.

C'est pourquoi nous nous intéressons à l'intégration et l'inclusion en emploi des préposées aux bénéficiaires africaines, sujet qui semble encore peu abordé dans les recherches aujourd'hui. En effet, ce thème peut faire la une des médias, être discuté dans des projets de développement, mais il ne fait pas ou peu l'objet de recherche scientifique spécifique.

Ainsi, la pertinence scientifique de notre travail de recherche se justifie par le fait qu'il permet la mise en lumière de l'expérience de travail des préposées aux bénéficiaires africaines, d'éclairer les stratégies mises en place par ces travailleuses pour s'insérer dans le milieu de travail, mais aussi, de montrer quels sont les supports, les

accompagnements, ainsi que le processus d'intégration mis en œuvre par l'employeur, qui ensemble mènent ou pas à l'inclusion de ces nouvelles recrues.

Pour ce faire des questions semblent pertinentes :

- Quelles sont les stratégies mise en œuvre par les immigrantes pour pallier aux difficultés et obstacles dans l'accès à l'emploi ?
- Quels sont les éléments qui nuisent et handicapent le processus d'intégration des femmes immigrantes africaines en milieu de travail ?
- Quels sont les programmes et les actions mis en place par l'employeur pour accompagner et soutenir les femmes immigrantes durant le processus d'intégration et jusqu'à l'inclusion en milieu de travail ?

À présent, nous passons à notre second chapitre qui porte sur le cadre théorique sur lequel nous nous appuyerons pour apporter des pistes de solutions à notre problématique.

## **CHAPITRE 2**

### **CADRE THEORIQUE**

Le survol de la littérature qui portera sur les différents concepts appréhendés dans ce présent travail compose le cadre qui appuie notre recherche et fournira quelques pistes de réponses aux questions soulevées précédemment. Tout d'abord, nous allons définir les concepts de base qui sont immigration et diversité. Pour enchaîner le développement de notre discussion théorique, nous allons examiner les différents concepts qui nous intéressent : le milieu de travail, l'intégration, l'insertion et l'inclusion.

#### **2.1 LE CONCEPT D'IMMIGRATION**

L'immigration désigne l'entrée, dans un pays, d'étrangers qui viennent y séjourner et y travailler. Le mot immigration vient du latin immigrare qui signifie «pénétrer dans». L'immigration est une migration vue du côté du pays de destination. Elle correspond, vu du côté du pays de départ, à une émigration. C'est un processus par lequel une personne s'installe dans un autre pays (De Villiers, 2009).

Cet acte peut naitre de plusieurs raisons comme, par exemple : oppression politique, violence, pauvreté, soif de changement, expériences nouvelles, etc. mais principalement et la plus courante des raisons reste économique (Bhugra, 2004). L'immigration est un phénomène qui peut être bénéfique autant pour les immigrants que pour les pays d'accueil dans la mesure où elle favorise la croissance démographique et fournit de la main d'œuvre à un marché de travail qui est en perpétuelle évolution (Boudarbat, 2011).

Le Canada définit les immigrants comme des : « personnes résidant au Canada qui sont nées hors du pays, à l'exclusion des travailleurs étrangers temporaires, des citoyens canadiens nés à l'étranger et des détenteurs d'un visa d'étudiant ou de travail »

(Statistique Canada, 2010). De plus, le dictionnaire du recensement 2006 du Canada définit la population immigrante et les minorités visibles comme des :

« Personnes ayant le statut d'immigrant reçu au Canada, ou l'ayant déjà eu. Un immigrant reçu est une personne à qui les autorités de l'immigration ont accordé le droit de résider au Canada en permanence. Certains immigrants résident au Canada depuis un certain nombre d'années, alors que d'autres sont arrivés récemment. [...] » (Dictionnaire de 2006. Statistique Canada).

De surcroît, Piche, (2004), présume que l'immigration est une solution qui a pour but la neutralisation du taux de fécondité insuffisant. En outre, sur le plan économique l'immigration contribue à la création de richesse dans la mesure où les immigrés créent de l'emploi et par conséquent le capital humain accroît, l'investissement se génère, et la main d'œuvre devient de plus en plus flexible et donc toute la population va saisir l'opportunité de rendements croissants sur différents plans économique, social, culturel et démographique. (Labelle et al. 2007, p. 21). D'ailleurs, Dass et Parker (1999) affirment que la dotation des employés immigrants dans les entreprises du Québec permet de combler la pénurie de main-d'œuvre dans divers secteurs d'activité.

Le concept d'immigration soulève ainsi beaucoup de questions sur différentes notions telles que l'intégration ou la gestion de la diversité. En somme, dans le cadre de notre étude nous donnerons les définitions des notions que nous avons jugées essentielles pour l'étude.

Tout d'abord, l'arrivée des immigrants dans le milieu de travail entraînent une gestion de la diversité. Ce qui demeure un grand défi pour certains d'entre eux

## 2.2 LE CONCEPT DE DIVERSITE

La diversité de la main-d'œuvre signifie la similarité ou la différence entre les individus d'un ou plusieurs groupes dont les membres peuvent être caractérisés par l'âge, la race, le sexe, l'origine ethnique, la couleur, la religion, l'orientation sexuelle, l'handicap, le niveau de scolarité et le milieu socioéconomique (Bergeron, 2006, p. 110)

Plusieurs auteurs proposent une définition pour le concept de diversité. Gagnon, (2010, p.11) souligne que :

« La diversité n'est pas synonyme du pluralisme. La diversité va au-delà de ce dernier, elle porte avec elle l'idée d'une valorisation des différences, et c'est une frontière que franchit le rapport Bouchard-Taylor lorsqu'il soutient, en plus de l'idée selon laquelle les différences identitaires, culturelles et religieuses doivent être respectées et libres de s'exprimer, que la reconnaissance de la diversité est nécessaire à la cohésion sociale et à la formation d'une identité commune, selon le principe de l'unité grâce aux différences » (Gagnon, 2010, p.11).

D'autre part, Begag (2003) considère que la diversité humaine est une source d'enrichissement qui ne peut qu'être bénéfique pour les deux parties (immigrantes et natives). Néanmoins, Liger (2013, p.35) affirme que bien que la diversité existe dans la vie de tous les jours, elle n'est pas forcément bien acceptée par tous, elle est encore trop faible dans l'entreprise :

*«Diversity determines not only the effects of the diversity within an organization but also the level of openness to dissimilarity characteristics among the organization's members, work groups, and culture. Despite the technological wonders of today's communication, international relations require us to deal with one another on a person-to-person basis. For this to be effective, one has to overcome language and stereotype barriers. This may require the mental elimination of terms like alien and view the individual as having a background that is different. »<sup>7</sup> (Moran, Harris, & Moran, 2011)<sup>8</sup>*

---

<sup>7</sup> La diversité ne se limite non seulement aux effets de la multiplicité au sein d'une organisation, mais également elle englobe aussi le niveau d'ouverture aux caractéristiques de dissemblance entre les membres de l'organisation, les équipes de travail et la culture. Malgré cette panoplie des moyens de technologie et de communication d'aujourd'hui, les relations internationales nous obligent à suivre un cadre d'échange et de communication très individuel. D'ailleurs, pour que ceci soit efficace, il faut

La diversité culturelle exige de plus en plus une gestion davantage soucieuse de reconnaître les différences et les particularités de chaque personne, ce qui impose bien évidemment une gestion différenciée des personnes en milieu de travail (Tjosvold et Leung, 2003). Quand on parle de la diversité culturelle, on fait automatiquement référence à la croissance de la population qui se distingue par des particularités superficielles : la couleur de la peau, la langue ou l'origine. (UNESCO, 2014). L'UNESCO (2014) définit la diversité culturelle comme la résultante des « flots transfrontaliers de populations ». La migration répand une grande diversité à l'intérieur des sociétés en termes de traditions et coutumes, qui est intitulée diversité culturelle.

Comme la diversité culturelle a ses fruits pour l'organisation et la société, on ne peut pas négliger certaines problématiques qui pourront se produire et qui ont une forte relation avec les milieux de travail (Konrad et Pringle, 2006). Selon Arcand (2006), ces problématiques surviennent dans un environnement de travail multiculturel, car il devient très compliqué d'intégrer l'ensemble des différences culturelles. On assiste à une pièce dans laquelle chaque personne joue le rôle du héros et essaie d'imposer ses valeurs, sa culture et ses perceptions aux autres, bien évidemment en ce sens, l'interculturalité dépend de la flexibilité de la culture dominante. L'intégration et la gestion de la diversité s'appuient sur des notions clés : la collaboration, la communication et la formation des intervenants face au « virage interculturel » (Arcand, 2006). Elles ne sont efficaces que lorsque les pratiques de l'entreprise sont positionnées correctement pour assurer le bon fonctionnement de l'organisation et le bien-être des personnes qui y travaillent (Arcand, 2006).

---

surmonter les barrières et les stéréotypes linguistiques ce qui nécessite l'élimination d'un certain type de termes étrangers, de considérer, d'accepter et de respecter la différence de l'autre. (Notre traduction)

<sup>8</sup> Cite dans: *Managing Workplace Diversity: Issues and Challenges*. Harold Andrew Patrick and Vincent Raj Kumar.

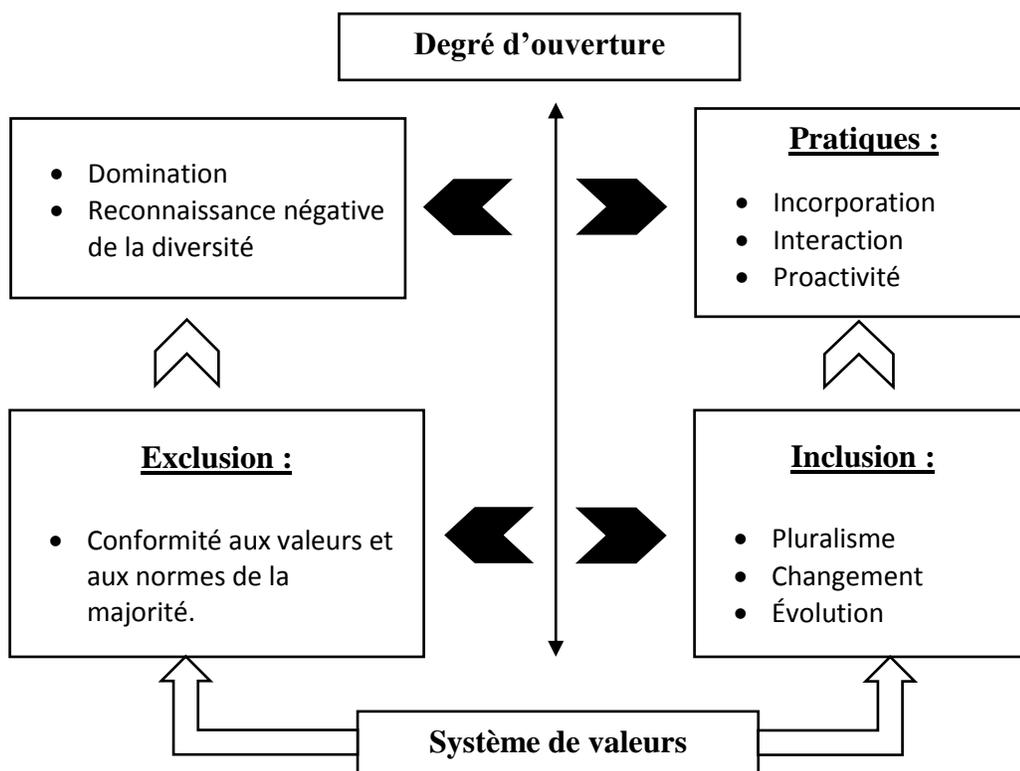
Arcand (2006) avance que la diversité culturelle devrait être considérée comme une partie intégrante au sein des organisations puisqu'elle est une nécessité pour celles-ci. La mise en œuvre d'une bonne préparation des équipes de travail permet d'assurer une prévention des conflits, tout en développant une ouverture au travail dans un contexte culturel. Cette stratégie est la première action à concrétiser pour réussir le chemin de l'intégration des nouveaux arrivants ainsi qu'une plus grande capacité d'adaptation face aux différentes problématiques soulevées par l'interculturalité. En outre, les gestionnaires ne sont pas les seuls acteurs responsables de l'intégration, il est nécessaire de souligner que l'ensemble des membres de l'organisation doit pouvoir se questionner sur sa valeur face à la diversité et ce sont les valeurs de l'entreprise qui déterminent, d'une part, sa capacité d'entreprendre des changements et d'autre part, sa capacité d'adaptation face à la diversité culturelle, comme le souligne le schéma d'Arcand (2006, p.33)<sup>9</sup>,

Pour bien illustrer cet aspect de diversité culturelle au sein de l'organisation, il faut tout d'abord passer par une profonde modification de la culture organisationnelle de l'entreprise par le biais de l'ouverture à d'autres manières de percevoir, penser et agir. Schein (1999), affirme que la culture organisationnelle se développe au fur et à mesure que les gens apprennent à faire face, avec succès aux problèmes et conflits d'intégration et de diversité culturelle.

---

<sup>9</sup> Arcand, S. (2006). Prévenir les conflits liés à la diversité : l'interculturel comme pratique de gestion. *Gestion*, 31 (4), p 16-23.

Figure 1 : Positionnement des organisations face à la diversité culturelle en fonction des valeurs



Source : Prévenir les conflits liés à la diversité : l'interculturel comme pratique de gestion, Arcand, 2006, p.16-23.

## 2.3 LE TRAVAIL ET LE MILIEU DE TRAVAIL

Dans ce troisième volet de notre cadre théorique, nous nous intéressons aux concepts : travail et milieu de travail. Nous exposerons les apports théoriques faits par des auteurs pour bien comprendre ces derniers.

### 2.3.1 Le travail

Le travail est une valeur essentielle pour le développement économique de notre société. Il est défini comme étant « une activité qui a un but » (Brief et Nord, 1990; Morin, 2008 :9), en contrepartie « d'une dépense d'énergie, à travers un ensemble

d'activités coordonnées visant à produire quelque chose d'utile (Firth, 1948 ; Fryer et Payne, 1984 ; Shepherdson, 1984) » (Morin, 2008 :9). Finalement, Fryer et Payne (1984 :13 à 15 cités dans Morin, 2008 :1) décrivent le travail comme « une activité utile, déterminée par un but défini ».

Rhéaume (2001), affirme que le travail « permet à la personne de se définir, par un processus de construction identitaire, et de se réaliser dans ses compétences, comme il permet à la société de se produire elle-même » (Rhéaume, 2001, p.11)

À cet égard, Sousa-Poza et al. (2000) précisent que :

«The working environment consists of two broader dimensions such as work and context. Work includes all the different characteristics of the job like the way job is carried out and completed, involving the tasks like task activities training, control on one's own job related activities, a sense of achievement from work, variety in tasks and the intrinsic value for a task»<sup>10</sup> (Sousa-Poza & Sousa-Poza, 2000 ; Gazioglu & Tanselb, 2006 ; Skalli, Theodossiou, & Vasileiou, 2008. Cité dans *Impact of working environment on job satisfaction, 2015, p.718.*)<sup>11</sup>

Ainsi, le travail constitue un vecteur de socialisation, et un moyen de s'insérer dans la société en tissant des liens avec d'autres de ses membres, d'où l'importance de la notion de l'intégration et l'inclusion. . De ce fait, le milieu de travail reste un des éléments les plus indispensables pour rendre l'expérience de travail de plus en plus constructive, plaisante et productive.

---

<sup>10</sup> L'environnement de travail comprend deux dimensions plus larges telles que le travail et le contexte. Le travail inclut tous ces caractéristiques comme la façon dont il est effectué, impliquant aussi des actions telle que la formation, le contrôle des activités liées au travail, le sentiment d'accomplissement du travail, la diversification des missions à accomplir et la valeur intrinsèque d'une tâche. » Notre traduction.

<sup>11</sup> Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717-725.

### 2.3.2 Le milieu de travail

Des chercheurs québécois ont mené des études afin de circonscrire ce que représente un milieu de travail qui stimule les employés d'aujourd'hui. Les résultats s'articulent autour de cinq points<sup>12</sup> Will, M. Heude G, Morin, Estelle M et Forest (2007, p.33) :

- Utilité sociale du travail : faire quelque chose qui crée une valeur ajoutée et qui contribue au développement de la société. Cet élément répond aux questions « à quoi et à qui sert mon travail ? Pourquoi est-ce que je dois faire ça ? »
- Rectitude morale du travail : faire un travail moralement justifiable, tant dans les résultats que dans les tâches. Ce point touche toutes les questions d'éthique et de morale dans la vie au travail.
- Occasion d'apprentissage et de développement : faire un travail qui correspond à ses compétences et atteindre ses objectifs. Cette caractéristique est associée au plaisir que nous éprouvons au travail, c'est-à-dire un travail intéressant et constructif.
- Autonomie : permettre d'exercer ses compétences et son jugement pour résoudre des problèmes et prendre des décisions qui concernent leur travail, cela signifie que l'employé désire et souhaite participer à la prise de décision à propos des projets et sujets touchant son champ d'intervention.
- Qualité des relations : faire un travail qui permet des contacts intéressants et de bonnes relations avec ses collègues (une bonne intégration avec les collègues, relation de respect et de confiance avec les collègues et le supérieur).

---

<sup>12</sup> Morin, Estelle M. et Forest, Jaques (2007) Promouvoir la santé mentale au travail : donner un sens au travail. Gestion, volume 32, numéro 2, été 2007, p.33

C'est seulement quand ces cinq conditions sont respectées et appliquées dans le milieu du travail, que l'inclusion des employés est possible et par la même logique l'inclusion des femmes immigrantes également.

Le milieu de travail constitue un élément très important dans la vie professionnelle des personnes, il se définit comme « un milieu qui tient compte à la fois de la personne et de l'environnement dans lequel elle travaille. L'organisation se développe dans le respect de sa mission et aussi dans le respect de la santé de ses employés » (Direction de santé Montréal, 2011).

Le travail et le milieu de travail sont parmi les composantes indispensables du quotidien de la vie professionnelle des immigrantes qui sont amenées à passer plus de temps à travailler avec des collègues afin d'assurer leurs tâches quotidiennes. D'où l'importance que devrait accorder les organisations à créer un environnement de travail propice pour leurs employés.

Le centre universitaire de santé McGill (2011 p.13) définit le milieu de travail comme « un endroit qui va offrir aux personnes qui y travaillent un certain nombre de composantes pour faire en sorte que l'on soit capable de tirer une motivation, une satisfaction à venir travailler tous les jours. Ces composantes sont par exemple : de bonnes relations avec le supérieur immédiat, du respect, des mécanismes en place pour la prévention des conflits ».

Il est très important de se sentir à l'aise dans son milieu de travail, de bien comprendre ses missions, son rôle et ses obligations, de savoir aussi que sa présence au sein de l'entreprise est utile pour l'avancement de l'activité de l'entreprise. Toutes ces émotions créent un état de confort, donnent du sens au travail et permettent de réussir l'expérience professionnelle dans l'organisation.

## 2.4 DE L'INTEGRATION A L'INCLUSION

### 2.4.1 Le processus d'intégration

L'intégration est fréquemment utilisée pour désigner différentes réalités, le dictionnaire Le Petit Robert, la définit comme une « opération par laquelle un individu ou un groupe s'incorpore à une collectivité, à un milieu ». Cependant, plusieurs auteurs conçoivent l'intégration comme un ensemble de processus mesurable qui va de la non-intégration (exemple, quitter le pays) jusqu'à l'intégration dite réussie (exemple, manifester les mêmes performances que la population non-immigrante ou native) (Piché, 2004, p, 161). Par ailleurs, Coleman souligne que « l'intégration implique la possibilité pour les immigrants et les minorités de participer pleinement à tous les aspects de la société, que ce soit au niveau social, économique ou politique » (cité par Piché, 2004, p. 163).

L'intégration est une étape de l'aventure professionnelle, selon Le Capitaine (2013, p.127) « l'intégration ouvrait le droit à la similitude, à être semblable, tolérant l'exclusion de ceux qui ne parvenaient pas à accéder par eux-mêmes au monde «normal», malgré tous les moyens de compensation qui leur étaient dévolus et l'aide de tous les services appropriés ». À travers l'intégration, les individus doivent s'adapter au milieu d'accueil.

Tel que souligné par Grawitz (1988, p. 7 cité dans Boucher, 2000, p, 38) la mise en place d'une stratégie d'intégration n'est pas la mission d'une seule personne, c'est un fait collectif qui a pour objectif d'intégrer une personne ou bien une minorité à un groupe encore plus grand (Grawitz, 1988, p, 215). En revanche, chaque partie a une part de responsabilité dans ce processus et s'engage à respecter l'intégrité de l'ensemble du groupe (Costa-Lascaux, 1997, p, 7, cité dans Boucher, 2000, p, 38).

Par ailleurs, la socialisation organisationnelle est le résultat concret d'une stratégie d'accueil et d'intégration menée par l'entreprise à travers laquelle l'employé accède à une plateforme d'apprentissage pour qu'il acquière les connaissances, les facultés et les compétences pour assurer son rôle au sein d'une organisation (Maanen et

Schein, 1979). La qualité du processus d'accueil et d'intégration a une incidence sur la rétention en emploi, l'engagement de l'employé, son adhésion et sa mobilisation dans son nouveau poste. Lacaze et Perrot (2010) confirment que la fidélisation des employés est un enjeu crucial, cela prouve à quel point la première impression est si essentielle. Une simple absence de repères peut constituer une cause de départ pour certains et les met dans une situation de fort doute et d'incertitude (Delobbe, Herrback, et Delphine, 2005). Pour que le nouvel arrivant se montre rapidement autonome et témoigne un certain niveau de confort dans son poste, différents intervenants sont appelés à participer au processus d'accueil et d'intégration. Le tableau suivant démontre les différents intervenants engagés dans le processus d'intégration et l'objectif qui les pousse à s'impliquer. Notons que l'auteur explique que dans les petites et moyennes entreprises, plusieurs des fonctions citées dans le tableau sont assurées par le même intervenant (Bédard et Belhumeur, 2010).

Tableau 2 : Rôles des intervenants dans le processus d'accueil et d'intégration

<i>Intervenant</i>	<i>Objectifs</i>	<i>Points à couvrir</i>
<b>Conseiller en ressources humaines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formaliser l'embauche ;</li> <li>▪ Accueillir l'employé au sein de l'entreprise ;</li> <li>▪ Coordonner le processus d'intégration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contexte global de l'entreprise, organigramme, documents administratifs, règlements et politiques internes, structure salariale.</li> <li>▪ Présentation des lieux.</li> </ul>
<b>Supérieur immédiat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Donner à l'employé des points de repères sur son rôle et sur le mode de fonctionnement du service ;</li> <li>▪ Faire un suivi du processus d'intégration.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Présentation des collègues immédiats, du personnel administratif ;</li> <li>▪ Présentation du service : raison d'être, organigramme, organisation de travail, objectifs, valeurs de gestion, interrelations avec les autres services ;</li> <li>▪ Présentation du poste, attentes envers l'employé, personnes ressources, évaluation du rendement ;</li> <li>▪ Présentation du plan d'intégration et rétroaction sur l'intégration.</li> </ul>
<b>Supérieur hiérarchique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Représenter la haute direction ;</li> <li>▪ Créer un sentiment d'appartenance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mot de bienvenue</li> <li>▪ Importance du service de l'employé pour l'entreprise.</li> </ul>

<b>Collègue expérimenté dans l'équipe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Accélérer le transfert des connaissances organisationnelles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Historique du service.</li> <li>▪ Valeurs de gestion de la direction.</li> </ul>
<b>Collègue débutant dans l'équipe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informer et rassurer sur les difficultés d'intégration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Témoignage sur les difficultés éprouvées lors de sa propre intégration.</li> </ul>
<b>Collègue d'un service relié</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Élargir la vision de l'employé ;</li> <li>▪ Le sensibiliser aux enjeux organisationnels et à l'importance de son rôle ;</li> <li>▪ Établir un niveau de collaboration.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rôle de son service ;</li> <li>▪ Interdépendance avec le service de l'employé ;</li> <li>▪ Personnes-ressources dans le service, au besoin.</li> </ul>
<b>Coéquipier</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entraîner à la tâche ;</li> <li>▪ Accélérer le transfert des connaissances technologiques ;</li> <li>▪ Faire un suivi de l'intégration des connaissances techniques,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Raison d'être du poste, explication détaillée des tâches, description d'une journée type, principaux obstacles au quotidien, principales interrelations (internes/externes), normes de rendement ;</li> <li>▪ Personnes-ressources dans le service, conseils personnels</li> </ul>

Source : Bédard (2010, sp).

L'intégration en milieu de travail « suppose d'expliquer la stratégie de l'entreprise, de faciliter un échange d'informations ouvert et d'instaurer une relation d'engagement réciproque entre le salarié, son équipe et son responsable » (Guenot, 2011, p, 9).

Guenot (2011) parle d'intégration en termes de trousse à outils qui fournit à l'individu les clés nécessaires lui permettant de réussir son intégration au sein de son milieu de travail. Cela lui permet d'acquérir de l'autonomie et un certain confort de vie. À cela s'ajoute la capacité des individus à s'unir, tout en partageant les mêmes valeurs et croyances, dans un but commun en notant que cela exige une volonté individuelle autant que collective.

Maurice-Desbat (2008, p.28) estime que « la période d'intégration en entreprise est un processus qui se prépare en même temps que la période d'embauche pour faciliter l'occupation du poste en question ». Donc, la période d'intégration est un cycle qui se limite dans le temps et a pour objectif d'attribuer au nouveau collaborateur les conditions de travail nécessaires et un milieu de travail stimulant afin de répondre aux exigences du poste, mais aussi de créer des liens sociaux avec toutes les parties qui participent à cette collaboration.

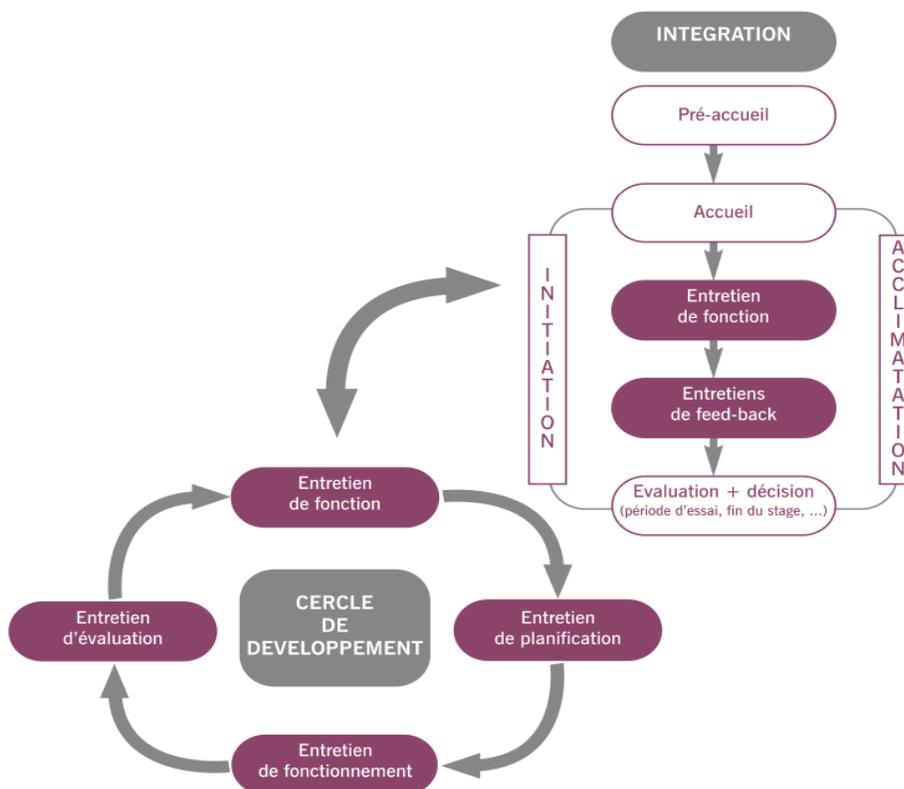
Cette réflexion scientifique nous amène à penser que l'intégration professionnelle de l'immigrant est un processus global et évolutif, ce qui implique une adaptation mutuelle entre l'organisation et le collaborateur « immigrant », comme le soulignent Lazzari Dodeler et Albert (2017).

Néanmoins, négliger l'intégration et l'accueil des nouveaux venus peut avoir une résultante négative ; si le nouvel employé ne connaît pas les attentes en termes de performance de l'entreprise et n'obtient pas les bonnes informations qui lui permettront d'accomplir un bon travail, il doutera de sa propre réussite et commencera à chercher un emploi ailleurs (Samson, 2004).

Le processus d'intégration se base sur plusieurs points essentiels, parmi ces derniers, nous avons l'initiation fonctionnelle et l'acclimatation sociale. Le premier élément permet en premier lieu de présenter une image descriptive du poste de travail, des fonctions à accomplir, des particularités des missions et l'ensemble des ressources dont dispose la personne pour travailler en toute efficacité. En ce qui concerne l'acclimatation sociale, elle relève plutôt tous les aspects sociaux comme l'adaptation aux nouvelles conditions de travail, le climat de travail, les relations interpersonnelles avec les différentes collègues. En effet, l'initiation fonctionnelle et l'acclimatation sociale rentrent dans un processus au cours duquel le nouvel employé se développe à travers plusieurs activités programmées selon un calendrier préétabli ayant pour but de faciliter son développement au sein de son nouvel environnement de travail et réussir par la même son processus d'intégration.

La Figure 2 représente la fusion entre le processus d'intégration et le cercle de développement.

Figure 2 : Schématisation du processus d'accueil et d'intégration



Source : Accueil et intégration des nouveaux collaborateurs, (Coekelberghs, Gabriëls, Boon, et Deprest, 2007, p.9).

### A. Les facteurs influençant l'intégration :

À la lumière des informations présentées dans la section précédente, nous voyons l'importance de l'intégration comme processus. Ceci dit, il existe des facteurs qui influencent l'intégration au travail. Plusieurs auteurs identifient cela. Haring et Lovett, (1990) indiquent que le sexe de l'employé influence l'intégration au travail. Par ailleurs l'intégration est beaucoup plus facile pour les individus plus jeunes (Sillanpaa et Piekkala et Pisirici, 1982). D'autre part, Piché (2004) indique qu'« une intégration

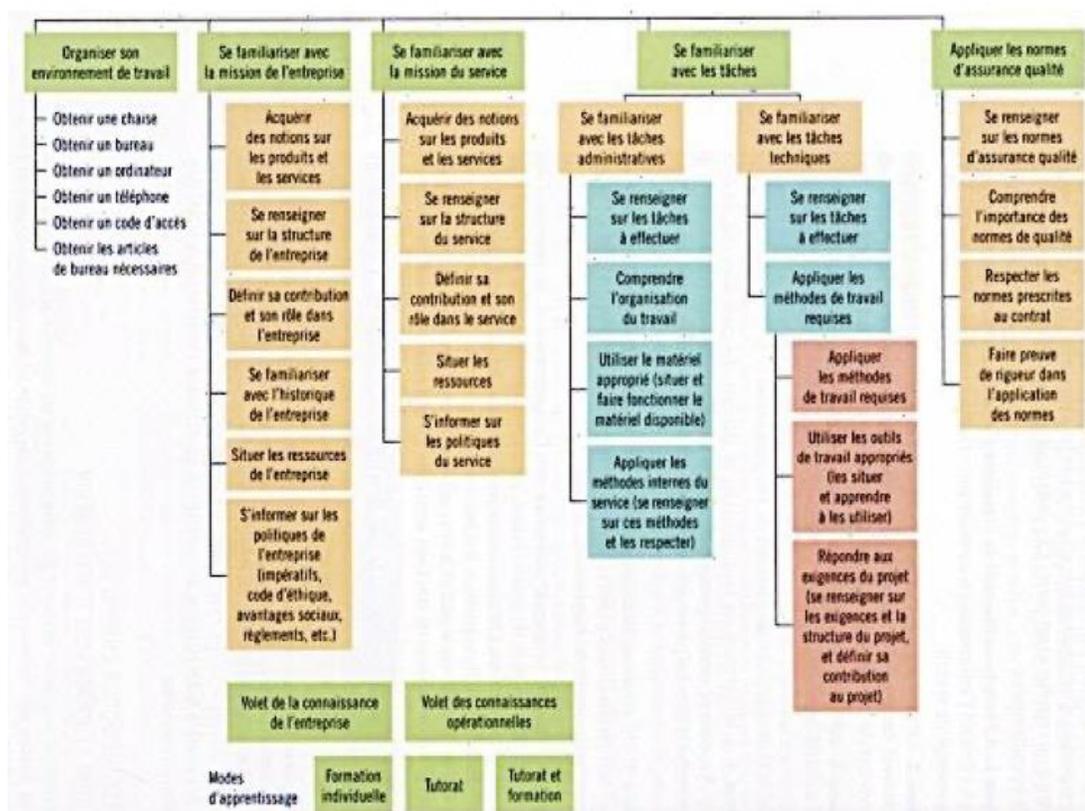
réussie est réalisée lorsque les différences entre groupes d'immigrants et natifs s'estompent » (Piché, 2004, p, 162).

En revanche, Montes et Naciri (1996) affirment que « le maintien à l'emploi des personnes immigrantes dépend, entre autres, de la capacité de l'entreprise à bien intégrer ces personnes » (Montes et Naciri, 1996 p, 9).

La littérature présente l'intégration comme un long processus qui regroupe des activités ayant pour but de faciliter le développement de la nouvelle recrue au sein de son nouvel environnement de travail. En rapport à cela, Saba et Dolan (2013) affirment que l'intégration est assimilée à un processus qui aide les nouveaux employés à se familiariser avec la culture de l'entreprise et ses normes de travail, ceci devrait permettre un meilleur rendement au travail.

La figure 3 ci-dessous montre que l'intégration permet à la nouvelle recrue d'acquérir une bonne connaissance et adaptation aux différentes tâches de son nouvel environnement de travail. De plus, elle contribue à développer des bonnes relations entre les différents collaborateurs de l'organisme, par le biais de diverses activités, telles que le mentorat (parrainage).

Figure 3 : les composantes d'un modèle d'intégration d'un nouvel employé



Source : PHANEUF, K, (2017), « L'accueil et l'intégration des travailleurs immigrants par les exploitants agricoles québécois » p.28. Tiré de St-Onge, et al, 2009. *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*.

Cependant, de plus en plus d'entreprises sont conscientes de l'importance d'avoir un programme d'accueil et d'intégration structuré. Cependant, certains groupes d'individus ont un besoin différent des autres (Abdirizak et Leponiemi, 2009). L'article d'Abdirizak et Leponiemi (2009) démontre qu'en conséquence de cela, il faut adapter les programmes d'accueil et d'intégration aux minorités culturelles ou ethniques, comme par exemple l'utilisation de supports visuels (DVD, vidéo) pour la formation des nouveaux arrivants immigrants, afin d'assurer une meilleure compréhension des tâches, la réduction des risques et l'augmentation de la performance (Abdirizak et Leponiemi, 2009. p.5-6).

## **B. L'insertion**

Il nous semble important de faire le lien entre l'intégration et l'insertion puisque ce sont deux concepts qui se rejoignent comme nous le verrons dans ce qui suit. Le concept d'insertion est apparu après le concept d'intégration. Il s'agit d'un terme qui date du XVI<sup>e</sup> siècle, du bas latin *insertio*. Insertion exprime l'action d'insérer (BOUCHER, 2000, p, 49). Le dictionnaire Le Petit Robert définit l'insertion comme « l'intégration d'un individu (ou d'un groupe) dans un milieu social différent » (ROBERT, 1983 : 1010). Abou (1998) considère de son côté l'insertion comme étant un processus paradoxal dans la mesure où il « ne devient compréhensible et explicable que si l'on considère l'identité et l'altérité dans la dialectique de leurs rapports réciproques » (Abou, 1988, p, 126). Bonnefond, G. (2006) explique que :

« Étymologiquement, l'insertion a pour signification l'introduction d'une chose dans une autre ou dans d'autres, celle-ci gardant sa ou ses particularités. L'intégration consiste à faire rentrer quelque chose ou quelqu'un dans un ensemble, avec le sens de l'assimilation, de la fusion, afin de former un ensemble uniforme. » (Bonnefond, 2006, p, 22).

Pour ce qui est de l'insertion professionnelle, c'est un processus qui est long et complexe et qui selon Laflamme (1993) concerne trois grandes instances la formation professionnelle, la transition professionnelle et l'intégration professionnelle (Laflamme, 1993, p, 93).

Le Québec a mis en place plusieurs stratégies et programmes destinés à l'insertion des immigrants dans le milieu de travail québécois. Notamment le Programme d'aide à l'intégration des immigrants et des minorités visibles en emploi (PRIIME). Afin d'appliquer au mieux le PRIIME, les centres locaux d'emploi (CLE) ont pour objectif d'accueillir et orienter au mieux les immigrants. Les CLE évaluent les besoins de l'immigrant et s'assurent que ce programme soit la solution la mieux appropriée à sa

situation. Au besoin, l'agent ou l'agente du CLE pourra accompagner les immigrants dans leurs démarches de recherche d'emploi (Quebec.ca, 2019).<sup>13</sup>

Le travail du CLE ne s'arrête pas là, il se charge également des démarches auprès de l'employeur si ce dernier est admissible au programme. Les CLE soutiennent les immigrants pendant toute la durée du programme pour assurer le succès de leur insertion et intégration professionnelle et favoriser leur maintien en emploi.

Par ailleurs, un autre programme intitulé projet d'Intégration en emploi de personnes formées à l'étranger référées par un ordre professionnel (IPOP) existe aussi. Le programme IPOP vise à fournir un soutien à la transition professionnelle des personnes formées à l'étranger qui sont en processus pour obtenir de la part de l'ordre professionnel leur permis d'exercice. Selon Emploi-Québec (2019, p.3-4), ce programme a pour but de :

- soutenir les personnes formées à l'étranger en démarche d'obtention d'un permis d'exercice dans une profession régie au Québec par un ordre professionnel, et ce, dans un emploi lié à leur champ de compétences ou dans un secteur d'activités connexe ;
- soutenir les employeurs au moyen d'une aide financière pour l'embauche et l'intégration en emploi de ces personnes.

La personne immigrante ou issue d'une minorité visible doit :

- avoir été formée à l'étranger, c'est-à-dire avoir reçu à l'extérieur du Canada une formation et un diplôme pour une profession visée par un ordre professionnel;

---

<sup>13</sup> <https://www.quebec.ca/emploi/programme-daide-a-lintegration-des-immigrants-et-des-minorites-visibles-en-emploi-priime/>

- être citoyenne canadienne, résidente permanente, réfugiée, personne à protéger ou personne protégée, conjoint(e) d'un travailleur(-euse) étranger(-ère) temporaire;
- être sans expérience de travail au Québec dans un emploi lié à son champ de compétences ou dans un secteur d'activités connexe à sa profession;
- être en mesure d'attester des démarches entreprises auprès de son ordre professionnel (reçu de dépôt de dossier, prescription de l'ordre, etc.)

De ce fait, on peut constater que bien qu'il s'agit de deux concepts différents, l'inclusion et l'intégration sont intimement liées. .

#### 2.4.2 L'inclusion

Notre recherche s'intéresse particulièrement à l'inclusion des femmes immigrantes en milieu de travail québécois. Les travailleurs et les travailleuses immigrantes vivent des difficultés qui se conjuguent à travers la non-reconnaissance des acquis et compétences, des pratiques discriminatoires et un manque de réseaux sociaux (Lazzari Dodeler et Albert, 2020 ; Lazzari-Dodeler, 2016). En outre, les écarts entre les natifs et les immigrants sont très significatifs au niveau du taux de chômage, taux d'emploi ou bien même du salaire (Beji et Pellerin, 2010, Boulet, 2016). Il faut aussi mentionner que le découragement en lien avec les difficultés d'intégrer le marché du travail peut faire en sorte que les femmes immigrantes se sentent exclues (Boudarbat et Cousineau, 2010).

Le Capitaine, (2013) explique que l'inclusion est souvent perçue comme le développement de l'intégration. La réalité montre que ces deux concepts relèvent de deux paradigmes différents. Le concept d'inclusion vient du monde anglo-saxon, à travers les notions de société inclusive. L'auteur poursuit en expliquant que ce concept a un statut paradoxal d'une part, il a une visée démocratique donnant ainsi à tout individu un pied d'égalité dans la société et d'autre part, dans une société pragmatique normative et inégalitaire prônant la performance et la compétition et qui se satisfait de nombre d'exclusions ou de désaffiliations, l'inclusion fait surface.

De ce fait, l'auteur conclut que :

« L'inclusion ne peut être considérée comme un état stable et achevé, mais plutôt comme un processus variable qui confronte développement personnel et changement social, et qui articule en termes d'action, de manière variable dans le temps, selon les individus et les environnements, compensation et accessibilité. » (Le Capitaine, J, 2013, p.131).

L'inclusion est une réalité que les employés cherchent à expérimenter au sein de leurs *organisations* :

*« A continuum of the degree to which individuals feel a part of critical organizational processes, such as access to information, connectedness to coworkers, and ability to participate in and influence the decision-making process ».*<sup>14</sup> (Mor Barak, 2000b, 2011; Mor Barak & Cherin 1998; Mor Barak et al., 2006 p.7)

Dans le même ordre d'idées, l'article 15 de la Charte canadienne des droits et libertés garantit à toutes les personnes le droit d'être traitées sur un même pied d'égalité. Peu importe les limitations et les différences, les cultures et le pays de provenance, les personnes ont tous un statut égal et sont appelés à participer à la vie communautaire, à leur manière et selon leurs intérêts et capacités. La reconnaissance de ce droit à l'équité exige que les structures, les stratégies et les modes de gestion appliqués au sein des organisations soient conçus selon les besoins et les particularités de chacun. L'inclusion se différencie donc sémantiquement par rapport aux autres termes (insertion et intégration), elle évoque un scénario d'une finalité plutôt qu'un processus, elle consiste à

---

<sup>14</sup> Un continuum de la mesure dans laquelle les individus se sentent très impliqués et font partie intégrante des processus organisationnels tels que l'accès à l'information, la cohésion et l'harmonie entre les collègues et la participation au processus de prise de décision. (Notre traduction).

diminuer les barrières qui excluent et qui limitent ou empêchent la participation à la vie économique et sociale. Elle favorise l'accès et la participation de tous.<sup>15</sup>

*« The degree to which an employee is accepted and treated as an insider by others in a work system ». (Pelled et al. 1999, p. 1014)*

Bersin by Deloitte (2014, p.12) définit l'inclusion comme « la création d'un milieu où les gens éprouvent un sentiment d'appartenance et se sentent respectés, valorisés et interreliés, et où chacun exprime son être « authentique » (ses idées, ses antécédents et sa perception des choses) dans son travail avec ses collègues et auprès des clients. » Cette définition met en valeur le lien important et saillant entre l'inclusion et la diversité, puisqu'elle s'attache davantage à la création d'un milieu qui invite les personnes à exprimer leurs points de vue, à apporter une contribution et à être appréciés dans toutes les facettes de leur diversité en milieu du travail.

La Chambre de commerce du Canada a aussi son mot par rapport à l'inclusion, elle s'engage à encourager une culture de soutien et d'inclusion des personnes ainsi qu'à promouvoir la diversité et éliminer la discrimination en milieu du travail. Son principal objectif est de garantir que toutes les personnes et les candidats ont une opportunité égale, que chaque employé sera respecté, valorisé et en mesure de donner le meilleur de lui-même en échange. Cette politique renforce l'engagement à offrir et instaurer un espace d'égalité et d'équité aux employés et à ne pas instituer d'installations ou un traitement moins favorable en raison de l'âge, d'un handicap, d'un changement de sexe, du mariage ou de l'union civile, de la grossesse et de la maternité, de la race, de l'origine ethnique, de la couleur, de la nationalité, de l'origine nationale, de la religion ou des croyances.

L'inclusion repose sur la création d'une place pour toute personne au sein de l'organisation et lui donne l'occasion de participer à la vie de l'organisation.

---

<sup>15</sup> <https://www.justice.gc.ca/fra/sjc-csj/dlc-rfc/ccdl-ccrf/check/art15.html>

Afin de conclure ce chapitre, nous soulignons que le processus d'intégration est très important, il est la clé qui mène à une inclusion efficace au sein de l'entreprise. Pour arriver à cela, la nouvelle recrue et l'employeur doivent travailler main dans la main dans le but d'atteindre un objectif commun.

## CHAPITRE 3

### METHODOLOGIE DE RECHERCHE

*L'importance d'adopter et de définir sa posture épistémologique n'apparaît pas toujours, aux yeux des apprentis chercheurs, dans toute sa dimension. Pourtant, c'est la clarté des choix paradigmatiques qui permettent au chercheur de se camper, autant dans une manière de voir le monde, qu'au sein d'une communauté de recherche qui partage la même vision.*

Fabien Rosenberg (2015, p.12)

Dans ce chapitre, nous présentons les principaux aspects méthodologiques choisis et utilisés pour répondre à notre question de recherche. En premier lieu, nous définissons la notion d'épistémologie ainsi que le concept de posture épistémologique.

#### 3.1 LE CADRE EPISTEMOLOGIQUE

Selon Fourez (2003), l'épistémologie, correspond à la manière de construire les savoirs des êtres humains. L'observation d'un phénomène, la critique, le choix de la méthode etc...sont autant d'éléments qui s'articulent autour de la notion d'épistémologie. Elle est la pierre angulaire de l'enseignement des sciences.

Selon Thomas S. Kuhn (1971), le concept de posture épistémologique, quant à lui, désigne le cadre général de référence ou le paradigme épistémologique de la connaissance qui permet de mettre en action plusieurs approches didactiques, méthodes et courants pédagogiques.

Ainsi, nous pouvons dire que l'histoire des sciences de la gestion a été influencée par trois grands paradigmes de bases : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme (Velmuradova, 2004). Ces cadres de références sont étroitement liés à deux postures méthodologiques différentes à savoir quantitative et qualitative.

### ➤ **Posture épistémologique**

Nous avons choisi de placer notre recherche dans le cadre d'un paradigme constructiviste au regard des éléments suivants :

- ✓ Les individus, objet de notre recherche, sont des acteurs actifs capables d'interpréter la réalité sociale et la construire par le biais de leurs expériences individuelles et leurs parcours en matière d'immigration et d'intégration dans leur pays et société d'accueil. D'autre part, la collecte des informations et des connaissances dans ce contexte d'immigration et d'intégration ne peut en aucun cas refléter une réalité unique et objective dans la mesure où plusieurs expériences en termes d'intégration sont comparées (Le Moigne, 1995). Ceci nous renvoie à la notion du constructivisme (Le Moigne, 1995). Le courant constructiviste considère le monde comme un construit social, car il est basé sur les sentiments et connaissances directes et immédiates ainsi que des appréhensions humaines. Toute recherche fondée sur le paradigme constructiviste se réfère à la participation et l'intervention des personnes à travers leurs processus cognitifs. La création et la production des connaissances sont liées principalement à leurs expériences.
- ✓ Lee et Greene (1999), explique que le constructivisme propose une orientation théorique utile et appropriée, lorsqu'il est question de diversité culturelle.
- ✓ Le constructivisme permet une liberté de circulation des informations recueillies sur le terrain et la théorisation au détriment d'une démarche linéaire expérimentale où tous les éléments sont prévus à l'avance.

De ce fait, notre présente recherche considère ces dimensions épistémologiques et méthodologiques, ainsi, le chercheur constructiviste s'intéresse aux conditions et processus qui ont favorisé l'émergence de la vérité de la réalité observée (Raskin, 2002).

### ➤ **Question de recherche :**

La question de départ qui a guidé cette recherche se pose comme suit : Du processus d'intégration à l'inclusion en emploi des femmes immigrantes africaines : le cas des préposées aux bénéficiaires.

Pour répondre à cette question, nous avons mis en lumière les pratiques d'intégration mises en œuvre par les employeurs qui permettent d'aboutir à l'inclusion des travailleuses immigrantes dans leur organisation. Autrement dit, nous cherchons à :

- Identifier les ressources mises en place pour accueillir les PAB ;
- Identifier les facteurs pouvant influencer, positivement ou négativement l'intégration des PAB ;
- Décrire les besoins et les attentes des PAB lors du processus d'intégration ;
- Comprendre le processus d'inclusion des femmes immigrantes, s'il y'a lieu ;
- Comprendre ce qui permet de passer de l'intégration à l'inclusion professionnelle des PAB.

### 3.2 CHOIX DE L'APPROCHE METHODOLOGIQUE

En vue d'atteindre notre objectif de recherche et de répondre adéquatement à la question de recherche qui traite du vécu socio-professionnel des femmes immigrantes africaines, nous avons choisi d'effectuer une recherche qualitative tel que défini par Paillé (1996) , et Paillé et Mucchielli (2003) :

« Une démarche discursive de reformulation, d'explication ou de théorisation d'un témoignage, d'une expérience ou d'un phénomène. La logique à l'œuvre participe de la découverte et de la construction de sens. Elle ne nécessite ni comptage, ni quantification pour être valide » (Paillé, 1996, p.181).

« L'analyse qualitative prend la forme de mots, d'expressions, de phrases, de propositions textuelles ou picturales exprimant un rapport de sens dans le moment présent du recueil. » (Paillé, Mucchielli, 2003, P.19).

La recherche qualitative permet de saisir des données de la réalité vécue par les observés de l'étude et d'en faire l'interprétation (Thietart et al, 2014). Cependant, afin d'aboutir à cela, une relation de confiance doit être instaurée entre le chercheur et l'observé (Aktouf, 1992). Cette méthode donne un sens à la recherche, elle nous donne une compréhension approfondie, un accès aux informations telles que les émotions, les expériences précises, les attentes.

Ainsi la recherche qualitative part du principe que la compréhension d'un phénomène s'acquiert en tenant compte essentiellement du point de vue des acteurs ou de sa dimension interne (Deslauriers, 1991), et c'est le cas pour notre présente étude.

Ainsi, afin d'éclairer au maximum notre question de recherche Du processus d'intégration à l'inclusion en emploi des femmes immigrantes africaines : le cas des préposées aux bénéficiaires », nous avons utilisé deux méthodes qualitatives, celle de l'autopraxéographie (récit d'expérience du chercheur) et la méthode de l'entrevue individuelle. Nous présentons ci-dessous la première méthode en lien avec l'expérience de l'étudiante de ce mémoire.

#### **A. L'autopraxéographie**

Notre choix sujet de recherche n'est pas dû au hasard, la chercheuse possède une expérience professionnelle comme préposée aux bénéficiaires. C'est pourquoi, dans un premier temps, nous avons fait appel à la méthode de l'autopraxéographie. Cette méthode selon Albert et Cadieux (2017), est une méthode à la première personne et « cette appellation fait référence à la fois à l'autoethnographie et à la l'autopraxéographie. Ainsi, l'autopraxéographie est la contrepartie de l'autoethnographie avec un champ d'enquête plus étendu. Cette méthode peut être utilisée lorsque l'un des co-chercheurs a vécu une expérience particulière pouvant être utilisée pour produire des connaissances génériques » (Albert et Cadieux, 2017, p.165). Donc, l'autopraxéographie se base sur

les expériences du chercheur (Albert et Couture, 2014 ; Albert et Michaud, 2016). En adoptant cette méthode, nous exposons notre expérience vécue à travers des écrits sincères. En premier lieu, le chercheur écrit son propre témoignage d'une façon simple et naturelle. Puis, il examine plusieurs fois son récit afin d'amplifier les différents propos qui ont été initialement implicites ou inconscients. De ce fait, l'utilisation de l'autopraxéographie permet d'une part, de prendre du recul par rapport à l'expérience du chercheur et d'autre part, de comprendre l'expérience vécue pour ensuite construire un savoir générique.

- Limites de l'autopraxéographie :

Comme expliqué par Albert (2017), l'autopraxéographie présente quelques limites ayant trait à l'objectivité du chercheur. En effet, ce dernier n'est pas en mesure de relater l'intégralité des faits vécus bien qu'il essaie d'être sincère. Outre cette limite, il existe une autre concernant l'étude à la première personne qui tire les données d'une seule source d'informations, par conséquent la perspective d'une seule personne dans un contexte donné reste insuffisante.

À présent, passons à la seconde méthode de recueil des données qui repose sur des entrevues individuelles avec des femmes immigrantes africaines.

## **B. Les entrevues individuelles (semi-structurées)**

Pour comprendre le processus d'intégration de ces PAB immigrantes africaines et leur contexte d'inclusion au sein de leur entreprise respective, il faut se pencher sur le sens que les personnes interviewées donnent à leur réalité (Savoie-Zajc, 2009). C'est pourquoi, les données qualitatives sont recueillies par le biais d'entrevue individuelle.

Certains auteurs comme Baribeau et Royer (2012) définissent l'entretien individuel comme suit :

« L'entretien individuel, plus que tout autre dispositif, permet de saisir, au travers de l'interaction entre un chercheur et un sujet, le point de vue des individus, leur

compréhension d'une expérience particulière, leur vision du monde, en vue de les rendre explicites, de les comprendre en profondeur ou encore d'en apprendre davantage sur un objet donné » (Baribeau et Royer, 2012, p.26).

De ce fait, nous avons choisi de mener une étude qualitative par le biais d'entrevues semi-structurées afin d'approfondir notre sujet et de mieux comprendre notre objet de recherche. Selon Paillé (1991), l'entrevue semi-structurée est :

«Semi-préparée, semi-structurée et semi-dirigée. Ce qui signifie que le chercheur prépare son entrevue, quoique de manière non fermée, qu'il propose un ordre des interrogations et guide la conversation, sans toutefois l'imposer. Bref, l'entrevue est préparée mais elle demeure ouverte à la spécificité des cas et à la réalité de l'acteur » (Paillé 1991, p. 4).

Ce type d'entrevue contribue dans l'analyse « des cas singuliers ou phénomènes sociaux, les expériences, accompagner une personne ou un groupe » (Bertaux, dans Sanséau 2005, p.46).

#### ➤ **Critères de sélection pour la constitution de l'échantillon**

Le terme « échantillon » est donné au nombre d'individus choisi selon des critères définis à l'avance. L'échantillon, dans le cadre de notre étude, sera constitué de femmes immigrantes. Les critères retenus de participation sont :

- ❖ Être une femme africaine issue de l'immigration
- ❖ Avoir un statut légal de résidence permanente ou temporaire au Québec.
- ❖ Travailler ou avoir travaillé en tant que préposée aux bénéficiaires à Québec.

#### ➤ **Mode de recrutement**

L'étape du recrutement s'est fait à partir de la méthode de la « boule de neige » c'est-à-dire la référence d'une personne à une autre. La chercheuse connaissant une personne qui travaille comme PAB et de fil en aiguille le nombre de participantes a atteint le nombre de six. Les participantes ont été recrutées sur une base volontaire. Le projet de recherche leur a été expliqué lors d'une première approche. Les personnes

manifestant un intérêt pour le projet ont reçu ensuite des explications sur leur rôle et leur implication lors de la collecte des données. Celles qui ont accepté se sont vus proposer un rendez-vous pour la réalisation de l'entrevue.

Ainsi, six participantes ont été rencontrées (via appel vidéo vu la pandémie du Covid-19) sur une base volontaire et sans compensation financière.

### ➤ **Endroit et collecte des données**

La technique de l'entrevue semi-structurée a été retenue car elle semble la plus pertinente, vu la nature de notre recherche. Ce type d'entrevue nous a permis d'avoir des informations pertinentes et plus approfondies sur les parcours des participantes, en adoptant une attitude neutre pour laisser les participantes s'exprimer librement, en faisant preuve d'empathie dans le but de les laisser aller loin dans leurs réponses.

Cependant, la pandémie COVID-19 qui touche le monde entier, a fait en sorte que nous avons dû changer la manière d'effectuer nos entrevues pour abandonner les contacts physiques en passant par des entrevues virtuelles via Skype ou encore par téléphone.

La durée des entrevues s'est élevée en moyenne à 45 minutes. Nous avons administré des entrevues qualitatives à six femmes immigrantes d'origine africaine travaillant comme préposées aux bénéficiaires (PAB) dans la ville de Québec. Pour garantir une bonne organisation durant notre période de collecte des données, nous avons établi un calendrier de rencontres individuelles avec les participantes. Lors des entrevues, nous avons introduit brièvement le sujet de notre recherche et avons laissé les participantes le développer. Nous avons suivi le fil discursif des répondantes, enregistré avec leur aval intégralement leurs propos, et pris des notes des différents points importants qui ont été soulevés (Grawtitz, 2001).

### 3.3 LA PROCEDURE D'ANALYSE DES DONNEES

Dans un premier temps nous avons analysé les données recueillies à travers l'autopraxéographie. Cette technique a permis à la chercheuse de prendre du recul sur sa situation vécue en tant qu'étudiante étrangère en maîtrise et immigrante africaine travaillant en tant que préposée aux bénéficiaires. L'étudiante-chercheuse réalise une recherche dans son domaine professionnel, sujet même de ce mémoire. De ces faits, l'expérience particulière de la chercheuse est utilisée pour produire des connaissances génériques (Albert et Cadieux, 2017). Donc après que la chercheuse ait écrit naïvement et sincèrement ses témoignages, elle a modifié, retravaillé, déconstruit et reconstruit son récit jusqu'à ce qu'il soit le reflet le plus rigoureux dans son histoire, par la suite, un aller-retour entre les théories et sa propre expérience a été fait, et c'est ainsi qu'on a pu développer une connaissance générique (Albert, 2017).

Dans un second temps, afin d'analyser les données en lien avec les entrevues individuelles, nous avons procédé par l'analyse de contenu thématique. Cette analyse «consiste à repérer dans chaque entretien les passages concernant tel ou tel thème, dans le but de comparer ensuite les contenus de ces passages d'un entretien à l'autre » (Bertaux, 2014, p. 90). Ainsi le corpus des données recueillies est subdivisé et regroupé selon des thèmes déterminés par le cadre d'analyse. Des thèmes génériques émergent ainsi des entrevues et chaque thème rassemble des éléments ayant des caractères communs (Bardin, 1977).

Pour ceci, nous avons suivi le modèle de Miles, Huberman et Hlady-Rispal, (2013), qui décrivent le processus d'analyse en trois étapes, condenser les données (réduction, codage), présenter les données et formuler et vérifier les conclusions. De ce fait, toutes les entrevues enregistrées sous format audio ont été, d'abord, retranscrites complètement pour éviter toutes interprétations. Nous avons pris en note toute intervention effectuée lors de l'entrevue comme une reformulation de question. Outre ceci, les informations para-verbales jugées pertinentes tel que le changement de

l'intonation de voix de la participante, hésitation, expression faciale pertinente ont été indiquées dans la transcription entre crochets [...].

Ainsi donc, nous avons dégagé les principales thématiques en rapport avec notre sujet qui ont pu émerger de la théorie et de notre problématique, et nous avons élaboré un tableau composé de différentes rubriques thématiques, dans lesquelles, sont répartis les extraits pertinents des propos des participantes. Nous présentons ci-après ce tableau thématique qui nous a aidé à bien positionner les questions de notre guide d'entrevue.

Tableau 3 : Tableau des rubriques thématiques

<b>Catégories</b>	<b>Sous-catégories</b>
<b>Portrait des participantes</b>	Caractéristiques sociodémographiques
<b>Parcours professionnel post-migratoire</b>	Vécu (Professionnel, scolaire, social). Parcours de la recherche d'emploi. Stratégie d'adaptation
<b>Expérience professionnelle en tant que PAB</b>	Vie professionnelle québécoise Diversité culturelle Parcours d'intégration à l'inclusion ou l'exclusion Empreinte gouvernementale.

### 3.4 ETHIQUE

Toute recherche portant sur des êtres humains, soulève des considérations éthiques. Par conséquent ce présent travail a été conduit dans le respect de la personne et de ses droits.

L'acceptation du projet de recherche par le comité d'éthique et de la recherche de l'Université du Québec à Rimouski a précédé les premiers contacts avec notre

échantillon ciblé (voir annexe 1). Ainsi pour mener à bien notre recherche, nous avons suivi les principes des codes d'éthique de la recherche :

- Le consentement libre et volontaire des personnes interviewées. Elles ont été informées de tous les aspects de la recherche et ont eu le libre droit au consentement et le droit de se retirer de l'étude à tout moment. Un formulaire de consentement a été remis aux participantes, les informant du but de notre recherche.
- Le respect de la dignité humaine.
- Le respect de la vie privée : les personnes ont eu le droit de décider si l'information de nature personnelle peut ou non être divulguée.
- La confidentialité : les renseignements personnels fournis par les participantes sont maintenus secrets.

Le chapitre suivant présente les résultats et la discussion de ces derniers, notamment le témoignage de la chercheuse qui elle-même est PAB immigrante africaine. Puis, les entrevues faites avec les participantes PAB immigrantes africaines.

## CHAPITRE 4

### ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

*Cet itinéraire qui va du déracinement à l'implantation, de l'exclusion à l'intégration, du rejet à la reconnaissance, tous les immigrants le suivent ou tentent de le suivre avec plus ou moins de bonheur. (Abou, 1977, p. 2)*

Comme nous l'avons déjà spécifié plus haut, la démographie québécoise est caractérisée par un vieillissement de la population, ce qui engendre la rareté de la main-d'œuvre, c'est la raison pour laquelle le gouvernement canadien favorise l'immigration économique qui devrait permettre de répondre aux besoins immédiats du marché de travail canadien en termes de main-d'œuvre. Ainsi, dans ce contexte de rareté, il apparaît primordial de s'intéresser au processus d'intégration et d'inclusion des immigrants dans les organisations dans un souci de fidélisation et de rétention de ces employés.

Avant de passer à la discussion de nos résultats, commençons par rappeler notre question de recherche : Du processus d'intégration à l'inclusion en emploi des femmes immigrantes africaines : Le cas des préposées aux bénéficiaires.

#### 4.1 TEMOIGNAGE D'UNE PAB IMMIGRANTE AFRICAINE DANS UNE AGENCE DE PLACEMENT (AUTOPRAXEOGRAPHIE)

Dans cette section nous présenterons d'abord un tableau qui reprend les caractéristiques sociodémographiques de la chercheuse, nous exposerons ensuite son témoignage de femme immigrante travaillant comme PAB à Québec.

Une deuxième section « analyse des résultats » sera consacrée aux verbatim (AUTOPRAXEOGRAPHIE) en lien avec la recherche et une dernière section « discussion des résultats » portant sur la discussion faite dans le témoignage (PRAXEOGRAPHIE).

Tableau 4 : Le profil général et les caractéristiques socioprofessionnelles de la participante (AUTOPRAXEOGRAPHIE)

Pays de provenance	Age	Catégorie d'immigration	Situation familiale	Formation d'origine / Métier occupé	Nombre d'années passées au Québec	Nombre d'années de services en tant que PAB
Maroc	28ans	Permis d'étude	Célibataire	Étude universitaire, cycles supérieurs (Responsable marketing et communication)	2ans	1an

Je suis originaire du Maroc et je suis arrivée au Québec en juillet 2018 suite à mon admission à l'université du Québec à Rimouski. Dès mon arrivée pour la session d'automne 2018 et jusqu'à la fin de la session d'été 2019, je suis restée à Rimouski. Subséquemment et vu que j'avais fini tous mes cours obligatoires, à l'exception de la rédaction de mon mémoire, j'ai décidé à ce moment-là de déménager à Québec chez ma sœur qui y était déjà installée.

Je devais commencer à chercher un travail afin de subvenir à mes besoins et couvrir mes charges. Ma sœur, travaillant dans le domaine de la santé, m'a proposé de faire des formations afin que je puisse travailler en tant que préposée aux bénéficiaires vu le manque d'employés dans ce secteur. A priori, j'avais mes propres informations sur le travail de PAB, mais j'ai décidé d'assister à une séance d'information offerte par le Centre de réadaptation en déficience intellectuelle du Québec (CRDI), qui explique en détail le rôle et l'importance des PAB dans le système de santé à Québec.

Dans un premier temps, j'avais des réticences par rapport au métier de PAB et surtout aux exigences physiques. Lors de la séance d'information, les formateurs ont mis l'accent sur ce point. La bonne condition physique, la flexibilité et la souplesse sont des critères importants pour les personnes qui souhaitent faire carrière dans ce domaine puisque les préposés sont en continuel mouvement et doivent adopter certaines postures pour bien lever, coucher ou asseoir le bénéficiaire. Et comme moi, j'ai une scoliose, j'ai eu peur que ma santé s'aggrave. A cela s'ajoute la lourdeur des tâches quotidiennes et des soins à donner à chaque bénéficiaire, des bains qui doivent être donnés à une dizaine ou une vingtaine de bénéficiaires par jour, des hygiènes intimes quotidiennes à faire, des changements de protections (c'est-à-dire les couches ou les culottes d'incontinence, mais ce terme est strictement interdit pour ne pas mettre le bénéficiaire mal à l'aise face à sa condition ou au risque de le blesser émotionnellement). Toutes ces raisons ont créé en moi un inconfort vis-à-vis du métier, mais par la suite, je me suis rendue compte qu'au-delà de toutes ces difficultés, que nous le voulons ou non, nous sommes touchés par le côté humain qui est au cœur de ce métier, (être au service des personnes vulnérables qui sont dans le besoin de par leurs conditions). Ma nature et mes origines culturelles qui prônent les valeurs d'entraide et d'empathie, ont pris le dessus au niveau de ma décision de me lancer dans cette aventure, c'est à ce moment précis que j'ai décidé de passer toutes les formations afin d'exercer ce métier.

Ainsi, j'ai dû passer trois formations obligatoires pour pouvoir exercer le métier. Une première formation en secourisme général et RCR (Réanimation cardiorespiratoire) /DEA (Défibrillateur Externe Automatisé) Niveau C ; une deuxième formation sur les principes pour le déplacement sécuritaire des bénéficiaires (PDSB) ; et une dernière formation appelée la Loi 90, s'adressant spécialement aux préposés aux bénéficiaires qui doivent administrer des médicaments ou exécuter des soins invasifs d'assistance lors des activités de la vie quotidienne. Les deux premières formations ont été faites dans des établissements privés dont les formations sont reconnues par le Ministère de la santé et la dernière formation (Loi 90) s'est faite à l'Institut Universitaire de Santé Mentale de Québec.

Après avoir terminé toutes mes formations, j'étais très motivée et déterminée à commencer à travailler dans ce métier. À Québec, il existe beaucoup d'agences de placement œuvrant dans le domaine de la santé qui embauchent des PAB pour travailler au service d'autres acteurs de la santé comme les centres d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD) mais vu que je connaissais une personne qui travaillait déjà dans une agence, cette connaissance m'a permis de raccourcir mon chemin de recherche d'emploi ; j'ai eu le contact du gestionnaire de l'agence et j'ai envoyé un e-mail de candidature spontanée pour le poste de PAB avec tous les documents nécessaires pour que mon processus de recrutement se déroule bien : curriculum vitae, fiche d'antécédents judiciaires, copie de passeport (comme pièce d'identité, vu que je suis étrangère avec un visa de résidence temporaire), mon permis d'études et les attestations des formations obligatoires pour les PAB,.

Quelques jours après, j'ai reçu un e-mail favorable de mon recruteur, joint à cet e-mail mon contrat de travail, lettre de bienvenue, fiche d'employés, avec un consentement qui donne l'autorisation à mon employeur de vérifier mes antécédents criminels.

Ensuite, j'ai eu un appel de mon recruteur m'expliquant la méthode de travail. Il existe trois statuts d'emploi pour les préposées : à temps complet, à temps partiel ou disponible pour remplacements. Pour mon cas, j'ai eu le statut de PAB à temps partiel puisque je suis étudiante étrangère et mes heures de travail ne doivent pas dépasser 20 heures par semaine. En lien avec ces heures de travail, j'ai eu le choix entre des shifts de jour (de 7h à 16h), de soir (de 16h à 23h) ou de nuit (de 23h à 7h), j'ai choisi de travailler les shifts de nuit pour pouvoir concilier mes études et le travail.

De plus, le fait de travailler avec une agence de placement signifie que le lieu de travail peut différer d'une journée à une autre selon la demande que l'agence reçoit. Je suis donc amenée à travailler dans différents établissements de santé : les centres d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD), les centres hospitaliers de soins généraux et spécialisés (CHSGS), les centres de réadaptation en déficience intellectuelle

(CRDI), des centres hospitaliers psychiatriques (CHPSY) ou bien des ressources intermédiaires ou de type familial.

En outre, les PAB travaillent généralement au sein d'une équipe composée d'infirmier(e)s auxiliaires, d'infirmier(e)s, de médecins, de chef d'unités. Cependant, il arrive parfois que nous soyons amenés à travailler seuls dans certaines situations de crise notamment lorsqu'il y a une pénurie de personnel, le recruteur s'assure dans ce cas de figure que l'employé ait acquis suffisamment d'expérience. En effet et suite à la pandémie du Covid-19 que subit le monde entier et notamment le Québec, je travaille actuellement toute seule en shift de nuit dans un centre de réadaptation.

Dans l'ensemble, tout s'est déroulé très vite. Entre le dépôt de ma candidature, le recrutement, la signature du contrat, seulement quelques jours se sont écoulés. J'étais vraiment impressionnée par l'efficacité du système de recrutement et cela m'a donné encore plus envie de travailler, d'aimer le travail avant même de commencer et créer en quelque sorte un sentiment d'appartenance à l'agence qui est devenue mon toit professionnel.

Je ne peux pas généraliser et dire que le processus de recrutement se passe de la sorte partout au Québec. Il se peut que dans d'autres secteurs, le recrutement de nouveaux employés prenne plus de temps et passe par plusieurs étapes.

Mon premier jour de travail est arrivé, j'ai eu l'adresse et l'heure de mon shift par texto, je me suis dirigée vers le lieu. Arrivée sur place, j'ai suivi les directions affichées dans le lieu pour me rendre au bureau des infirmiers, j'ai trouvé un collègue de la même agence de placement qui m'attendait (parrain), il devait m'accompagner pendant les deux prochains jours afin que je puisse me familiariser avec mon nouveau métier (onboarding). Pendant ces deux jours, j'étais en observation, je n'avais pas le droit d'entamer les tâches du travail. Cette période de formation était cruciale, je devais acquérir la capacité d'alterner entre le rythme lent des usagers (qui sont la plupart du temps des personnes à mobilité réduite) et le rythme rapide des autres tâches (changer

les protections des usagers, procéder à l'hygiène, installer le lève-personne, changer le lit, etc.). Tout cela doit se faire selon une durée bien calculée sinon je risquais de ralentir mon binôme ou bien manquer mon heure de repas ou de pause.

A l'heure de pause, nous avons reçu un appel de notre employeur, cet appel avait pour but de faire un suivi avec mon collègue par rapport à mon apprentissage. Au cours de ces deux premiers jours de travail, j'étais bien encadrée, toutes les informations nécessaires dont j'avais besoin m'ont été communiquées par mon parrain.

Mes collègues de l'agence se montraient toujours solidaires. Si j'avais besoin d'informations ou d'aide par rapport à mes tâches, ils ont toujours répondu présent. En effet, au cours de mes premières semaines de boulot, mon agence m'a affecté durant une semaine dans un centre de réadaptation pour personnes en déficience physique et intellectuelle et c'était la première fois que je travaillais avec cette catégorie de bénéficiaires, j'étais très préoccupée et j'avais peur de mal faire les choses. A mon arrivée je me suis dirigée vers le bureau des infirmiers, l'infirmière en chef m'affecte à l'étage où je devais travailler, j'ai rencontré ma binôme régulière/ interne<sup>16</sup> avec laquelle je devais assurer mon shift, après quelques échanges elle me dit « ah tu es de l'agence X, il y'a une fille de ton agence qui travaille en permanence sur le 2eme étage » ; à l'heure de la pause, la fille de mon agence est venue me voir (par son accent je pouvais deviner qu'elle était d'origine maghrébine), elle m'a souhaité la bienvenue, en me disant que si j'avais besoin d'aide je pouvais compter sur elle et avant de retourner à son poste, elle m'a tendue son téléphone et m'a dit « hey ma belle, passe ton numéro, je vais te texter pour prendre de tes nouvelles », je lui ai communiqué mon numéro et puis elle m'a dit « relaxe je serais au 2eme s'il y a quoi que ce soit ». C'est un comportement qui m'a mise tout de suite à l'aise et m'a rendu plus confiante.

---

<sup>16</sup> PAB Interne, régulière ou résident, fait référence aux personnels qui ont un contrat exclusif qui les lie directement à l'établissement de santé, ils n'ont pas le droit de travailler avec des agences ou d'autres établissements de santé.

Quand j'ai commencé à travailler, je me suis convaincue que les premiers jours sont très décisifs pour mon intégration, c'était une période de test pour évaluer mes habilités d'adaptation à ce nouveau milieu de travail et aussi ma capacité à créer des liens authentiques et des affinités avec mes collègues. Cet état d'esprit qui m'habitait à cette période, m'a évoqué les propos de Le Capitaine (2013), que l'intégration est une étape de l'aventure professionnelle et que par le biais de l'intégration, les individus doivent s'adapter au milieu d'accueil. Les propos de Le Capitaine ont été ma référence pour poursuivre mon chemin d'intégration.

Ce que j'aime le plus dans ce métier, c'est que chaque nuit de travail est différente de la précédente, et qui dit nouveaux collègues et nouvel endroit de travail dit un nouveau challenge à relever. Ces personnes étaient mon essence pour dépasser mes limites et toujours apprendre à perfectionner ma valeur ajoutée et ma contribution en tant que préposée aux bénéficiaires immigrante africaine.

Au cours d'un shift de nuit dans une résidence pour personnes âgées, je faisais équipe avec une collègue québécoise de mon agence avec 10 ans d'expérience dans le domaine, nous avons commencé le shift de 23 h à 7 h, travaillant dans un étage qui regroupe une quarantaine de bénéficiaires, nous étions fatiguées et nous attendions la fin du shift avec impatience. A 7 h du matin, l'équipe de préposées de jour arrive et là une d'entre elles qui était interne est venue me voir et m'a dit « toi, oui toi là, bouge-toi viens m'aider », à ce moment j'étais surprise de la façon dont elle m'avait parlé, pourquoi elle m'a interpellé alors que mon shift était fini. Je me suis dirigée vers elle et elle m'a dit « va faire la toilette de monsieur X, chambre X », sans même attendre ma réponse, elle m'a tourné le dos et s'en alla. Je me rappelle l'avoir suivi et lui ai dit « madame, mon shift est fini et j'ai clôturé mon plan de travail », elle répondit alors « bah là je demande ton aide on est pas nombreux ici », à cet instant-là ma collègue québécoise arriva et lui dit « Y, c\*\*\* arrête avec tes ordres pour la nouvelle, elle a travaillé toute la nuit, et en plus tu lui demandes de faire ta job, c\*\*\* que t'es niaiseuse ». Ma collègue m'a demandé de la suivre, en chemin elle m'a dit, « le plan de

travail de ton shift tu le termines et that's it, ils sont 5 préposés sur l'étage le matin... ». Malheureusement, c'est une situation assez fréquente quand nous faisons partie du personnel des agences et quand nous travaillons lors des shifts de nuit. Parler avec orgueil et se permettre de donner des ordres pour faire leurs propres tâches c'est un cas courant.

Cette situation vécue m'a permis de prendre du recul et de comprendre exactement ce qui s'est passé. Au sein de chaque groupe de travail, nous constatons toujours la présence de cette personne avide de pouvoir avec une envie de contrôler tout ce qui l'entoure, malheureusement cette stratégie n'aboutit pas aux résultats souhaités par toutes les parties du travail. Pour moi, cet acte a eu beaucoup d'influences négatives sur mon état psychologique ainsi que l'état d'avancement de mon intégration. Cette personne a fait preuve d'un manque de jugement vis-à-vis des principes d'équité et respect en milieu de travail.

D'un autre côté, les infirmières<sup>17</sup> dans certaines résidences rabaisaient mes collègues, comme une sorte de discrimination de types d'emploi. Par exemple j'entendais parfois les murmures des infirmières qui se permettaient de critiquer la manière avec laquelle certaines PAB accomplissaient les tâches qui leur sont attribuées en disant « c'est tout le monde et n'importe qui qui fait cet job », ou des fois les PAB africaines immigrantes sont critiquées juste par rapport à leur accent trop prononcé ou à la tonalité de leurs voix en formulant « pour une africaine t'es super pitoune mais quand tu ouvres la bouche ton accent est québécois » ; « tu fais exprès de parler ainsi ? Arrive en ville, ici c'est Québec, parles comme nous » ; « oh boy ! Parle moins fort, c'est achalant ».

Parfois nous voyons très clairement un désintérêt total de la part des infirmières qui ne veulent pas collaborer, certes elles ne le disent pas ouvertement mais nous le

---

<sup>17</sup> Infirmières est au féminin car la totalité des problèmes rencontrés ou vécus par d'autres PAB sont avec les femmes infirmières.

remarquons clairement à la façon dont elles réagissent avec nous, et à la manière dont elles répondent à nos questions ou quand nous demandons un support infirmier. Parfois même dans de simple geste quotidien, j'arrive au boulot, je dis bonjour je ne reçois aucun retour ou bien juste un hochement de tête.

Une réalité que personne ne peut démentir ou nier, aucun être-humain quel que soit son origine ne peut s'intégrer dans un milieu de travail s'il a des doutes et a expérimenté des situations d'ambiguïté par rapport à son travail. La réussite de mon travail et mon intégration dépendait essentiellement de la qualité de la collaboration avec mes collègues, de la mise en place d'une stratégie d'accueil et d'intégration par l'entreprise, pour faciliter l'insertion (Maanen et Schein, 1979).

D'autre part et à maintes reprises, en travaillant seule et ayant besoin du support d'une autre personne pour effectuer une tâche (comme lever une personne qui est à terre), l'infirmière refusait de m'aider en répondant « Ben là, je ne suis pas là pour faire ta job! », alors que dans le protocole de travail, elle est dans l'obligation de m'aider surtout quand c'est un usager qui est à terre. Je me retrouve toute seule à lever la personne et en plus le bénéficiaire se sent gêné, il est à mobilité réduite et malgré cela il essaye de m'aider du mieux qu'il peut. Je me rappelle une patiente qui m'avait dit « excuse-moi ma fille... » Face à cette situation un sentiment de colère m'a submergé au regard de cette infirmière qui n'a pas eu pitié du sort de cette vieille dame.

Une situation qui m'interpelle jusqu'à ce jour, c'est le manque d'empathie des infirmières avec lesquels j'ai travaillé tout le long de mon expérience, à l'égard du personnel de l'agence, sachant bien que la majorité de ces infirmières sont jeunes et majoritairement des femmes non africaines. Toutes les sollicitations effectuées auprès de ces dernières étaient tout à fait justifiées, en grande partie des cas de force majeure qui nécessitent du support et de l'expertise. Nous n'avions jamais demandé un traitement de faveur surtout que le personnel de l'agence est composé de jeunes (la majeure partie du temps sont des immigrants).

Il arrive malheureusement parfois qu'il y ait des refus de coopération entre les collègues de travail surtout les internes qui ont à maintes reprises, entravé mon intégration au sein de certaines résidences et l'ont rendu très compliquée et épuisante.

Je me rappelle d'une situation qui m'est arrivée dans ce contexte : j'avais un shift à assurer dans une résidence, une fois arrivée, je rencontrais ma binôme de travail qui était interne, c'était la première fois que nous travaillions ensemble, elle était dans la quarantaine et travaillait depuis pas mal d'années dans cette résidence ; du coup j'ai voulu avoir plus de renseignements et m'enrichir de son savoir-faire et son expertise qu'elle a acquis tout le long de ses années de travail par rapport au métier, je lui ai posé une question et à ma surprise, elle me disait avec un ton très froid « écoute, nous ne sommes pas là pour jaser, nous avons un plan de travail à faire, je n'ai pas de temps à perdre, tes questions tu les poses à ton agence. ». Je suis restée plantée, je ne savais ni quoi dire, ni quoi faire ; je n'avais plus l'envie de travailler avec elle, je me suis sentie mal à l'aise, rabaissée et gênée. Une fois j'ai terminé mon shift, j'ai contacté mon employeur, je lui ai raconté ce qui s'est passé et depuis ce jour ; je n'ai jamais eu affaire à collaborer avec elle.

Un énorme sentiment de solitude s'installe quand il n'y a pas d'entraide de la part des PAB internes. De plus, on voit clairement qu'il y a des clans parmi les PAB et même les infirmières, par exemple au cours de mes premières semaines de travail j'étais partie travailler dans un « Centre d'hébergement de soins de longue durée privé et public ». À mon arrivée, une infirmière interne est venue m'accueillir et m'a donné mon plan de travail, après quelques échanges elle a compris que je n'étais pas québécoise, à ce moment elle m'a demandé « es-tu française ? », j'ai répondu non je suis marocaine, après elle m'a dévisagé du regard pour me dire « tu seras binôme avec elle, là ». Je me suis retournée vers une fille dans la vingtaine, originaire de l'Afrique subsaharienne. Après avoir fait connaissance, cette dernière m'a dit « ne soit pas choquée les gens comme nous, ils les mettent ensemble ». Je me rappelle l'avoir regardé avec étonnement en continuant « les africaines, même si tu es blanche tu restes une africaine venue de

chez les pauvres ». Ces mots sont restés graver dans ma mémoire, je ne voulais pas avoir des préjugés sur les gens mais je ne sais pas pourquoi cet incident a créé en moi un sentiment de colère, je me sentais dénigrée au même titre que ma binôme comme une employée de second rang.

A l'heure de ma pause, je faisais le tour des étages pour voir le personnel qui travaillait dans ce centre. A ma grande surprise, je réalisais que ce que ma binôme venait de dire était vrai. Dans chaque étage, il y avait la présence des femmes africaines et n'étaient jamais jumelées avec des québécoises. Est-ce un hasard ou bien non je l'ignore, mais une chose était sûre, il y avait une grande présence de femmes d'origine africaine qui travaillent comme préposées aux bénéficiaires.

Par ailleurs, j'ai remarqué que le personnel des agences, dont je fais partie subit une certaine discrimination de la part des PAB internes dans les établissements de santé, je tiens à préciser que nous sommes majoritairement des femmes africaines, comme je l'ai précisé auparavant nous sommes à chaque fois écartée et dans la plupart du temps, ils évitent de nous intégrer avec eux. Il y a des tensions évidentes entre les PAB internes et celles des agences, et ceci s'intensifie quand ce sont des PAB africaines.

Pour ce qui est de mon employeur, il s'agit d'un homme de terrain avec beaucoup d'expérience. Infirmier immigrant maghrébin qui a commencé au bas d'échelle, il a travaillé en tant que PAB, après avoir continué ses études à Québec en infirmerie, il exerce à nouveau son métier d'infirmier, après quelques années il a créé sa propre agence de placement, qui recrute actuellement des PAB et des infirmiers.

Je considère que mon employeur a un atout non négligeable, il connaît à la perfection le fonctionnement du travail, ce qui le rend apte à comprendre son déroulement et ses exigences à tous les niveaux et le rôle que joue chaque personne dans l'établissement de santé. A chaque fois que j'avais un souci au travail, mon employeur répondait présent, dans le cas d'un abus de pouvoir de la part des infirmières ou d'un autre PAB, il ripostait sur le champ et ne laissait jamais passer une injustice ou un comportement inadéquat. Je

me sens respectée et valorisée. La notion d'organisation inclusive se ressent pleinement au niveau de mon agence, mon employeur qui est aussi mon supérieur hiérarchique possède plusieurs caractéristiques qui permettent de parler de management inclusif, les exemples suivants peuvent appuyer mes dires:

- ✓ Toujours prêt à écouter les préoccupations de tous, notamment dans le cas où j'avais une inquiétude d'aller travailler dans un nouveau milieu de travail, il répondait toujours « c'est correct Sara, essaye un shift là-bas si tu te sens à l'aise tant mieux si ce n'est pas le cas tu n'y retournes plus ». Outre ceci, parfois j'avais l'angoisse de ne pouvoir concilier mon travail et mes études à cause de mes shift de nuit, et il se montrait toujours soucieux « les études passent en premier » ; « ne t'inquiète pas quelqu'un d'autre va assurer ton shift, va étudier ». De plus au mois de décembre dernier, je devais rentrer en urgence dans mon pays à cause de l'état de santé de ma mère et je ne l'ai avisé qu'une fois arrivée à l'aéroport que je ne pourrais pas assurer mes prochains shifts de la semaine, il s'est montré très compréhensif « ne te préoccupe pas, tout va aller pour le mieux pour ta maman » j'ai tout de suite constaté qu'il n'a même pas abordé le sujet de travail ;
- ✓ Favorise la diversité culturelle, le personnel de l'agence est issu de différentes nationalités, notamment, plusieurs personnes de l'Afrique (Cameroun, Sénégal, Côte d'ivoire, Maroc, Algérie, Congo, Guinée...), de l'Europe (Beaucoup d'origine Française), de Haïti, de la Russie...
- ✓ N'accepte en aucun cas que son personnel soit harcelé ou discriminé, et veille à ne pas avoir des situations de préjugés inconscients. Je donne l'exemple d'une situation vécue par ma collègue de travail originaire d'Afrique subsaharienne, elle m'avait dit qu'une fois, elle était partie faire un shift dans un centre de réadaptation. Une fois sur place, l'infirmier en chef ne voulait pas lui attribuer son poste et ne voulait même pas lui donner une explication logique, elle a dû appeler son employeur qui a demandé à parler à l'infirmier et ce dernier lui a dit sans brancher « c'est une noire elle, nos résidents n'aiment pas ça... » ; l'employeur lui a demandé de rentrer chez

elle et lui a payé quand même son shift, après peu elle reçoit l'information que notre agence avais mis fin au contrat qui la lie avec ce centre de réadaptation.

Quant à mes collègues de la même agence, je perçois une solidarité entre nous, si par exemple je ne pouvais pas assurer mon shift, je pouvais en contacter un pour qu'il l'assure à ma place. Certes je ne connais pas tous les collègues qui travaillent dans mon agence, mais dès que nous nous retrouvons dans un lieu de travail et que le nom de notre agence fait surface, nous nous entraïdons mutuellement en prenant soin les uns des autres. Je trouve que c'est une bonne technique que mon employeur a pu mettre en place, il a su créer un esprit d'équipe et de synergie entre la majorité des employés de l'agence sans même que nous nous connaissions auparavant, il suffit d'appartenir à cette agence et tous les employés se soutiennent.

Mon expérience professionnelle en tant que préposée aux bénéficiaires m'a beaucoup appris. C'est un travail très constructif à tous les niveaux, j'ai appris à réagir avec des personnes atteintes d'Alzheimer, une maladie très triste que personne n'a demandée et qui souvent évolue très vite. J'ai appris à être reconnaissante pour ce que j'ai, surtout la santé, quand je vois le nombre de gens qui sont en mobilité réduite ou des personnes en déficience intellectuelle ou mentale qui n'éprouvent plus de gout à la vie. Je trouve que donner des soins de base aux patients, contribuer à leur rétablissement, les aider à maintenir un bon état de santé, leur apporter du bonheur et un sourire dans le quotidien est très valorisant pour moi. Dans l'ensemble je dirais que le métier de PAB est un travail émotionnellement exigeant.

Or, le métier de préposé aux bénéficiaires est un travail qui nécessite une bonne santé parce que c'est très physique et surtout une force émotionnelle. Souvent la charge du travail est très lourde et demande beaucoup d'énergie. Il faut que la personne soit dans de bonnes conditions physiques et mentales parce que ça risque d'affecter son rendement et de rendre par conséquent le patient mal à l'aise.

D'un autre côté, il faut admettre que lors de mon processus de recrutement, ma candidature a été traitée en respectant les règles internes de l'agence ; c'est-à-dire que j'avais les mêmes chances qu'une candidate québécoise pour avoir le poste de PAB, aucune discrimination ou faveur spéciale ne m'a été adressée au vu de ma situation d'immigrante à la recherche d'un travail. En tenant compte du principe d'équité, c'est une stratégie qui assure un sentiment de confort chez toute personne immigrante à la recherche d'emploi.

Tout le monde s'accorde sur le fait que l'intégration et l'inclusion d'une nouvelle recrue commence juste après la validation de sa candidature, j'en suis la preuve vivante avec ma propre expérience. Après avoir passé quelques jours de travail au sein de l'agence, j'ai beaucoup apprécié le dévouement, l'engagement et l'acharnement de mon employeur à vouloir assurer le bon fonctionnement du travail et savoir si tous ses employés ne rencontraient aucune difficulté ou obstacle pour exercer leurs tâches. Des réunions individuelles et collectives sont programmées de manière fréquentes afin de discuter et partager avec le reste de l'équipe nos différentes expériences ou soucis rencontrés pendant l'accomplissement de notre travail. Je trouve que c'est une manière très efficace pour avoir toujours les nouvelles par rapport au travail et aux difficultés rencontrées, cela permet aux deux parties de bien rester concentrées et connaître à quel point nos rôles sont cruciaux pour l'avancement de l'agence et du métier de PAB. Je rajoute aussi que nos suggestions sont toujours écoutées puis étudiées minutieusement.

Sachant que je suis sur le territoire québécois que depuis peu et que je découvre au fur et à mesure les différentes procédures administratives afin que ma situation soit toujours en règle, la frustration s'installe ainsi que la peur de ne pas faire les choses correctement et à temps ou de ne pas suivre les bonnes procédures. Cette frustration a été remarqué par mon employeur et ce dernier m'a rassuré et a veillé à m'orienter et à m'aider à chaque fois que j'avais des doutes ou des questions.

Cette volonté de mon employeur, orientée vers une stratégie d'inclusion, crée au sein de l'agence un climat de sécurité et de bien-être, un sentiment de vouloir donner le meilleur

de soi-même, une force naît en nous, une force productive dans un environnement sain et positif où on se soucie de l'inclusion de l'employé avant de se soucier de son taux de rentabilité.

Cependant, si j'avais des recommandations à faire aux employeurs, ce serait d'une part, de mettre en place des formations appropriées pour leurs équipes. Sachant qu'une grande partie des PAB sont des immigrants, il me paraît adéquat de gérer cette diversité culturelle en préconisant des formations en matière de communication interculturelle s'articulant autour de la culture d'entreprise. Il est important que ces formations touchent tous les membres de l'entreprise ; cela va imprégner tous les collaborateurs des procédures et règles de l'entreprise indépendamment de leur origine culturelle.

D'autre part l'insuffisance du nombre de PAB sur le marché de travail occasionne du stress pour les employés en raison de la charge de travail supplémentaire qui leur incombe. En effet, ces derniers se retrouvent à travailler seuls sur un étage parfois même sur deux étages, à cause du manque d'effectif de PAB. Être PAB est un travail qui nécessite beaucoup de force physique et faire face à des cas extrêmes comme par exemple lever une personne à terre toute seule qui est en surpoids, n'est absolument pas évident devant l'absence d'un support matériel adéquat. De plus, les mauvaises attitudes et les conflits créés par certains collègues de travail doivent cesser, et le supérieur immédiat (qui dans la majeure partie du temps est l'infirmier en chef) doit remédier rapidement à cela, surtout quand il s'agit d'un acte de discrimination ou qui touche à la dignité de la personne. Outre ceci, il serait bien de développer des journées portes ouvertes pour les personnes intéressées par le métier de PAB. Cela permet de créer une atmosphère de communication avec des PAB actives, cela pourrait être une bonne initiative afin de remédier à la pénurie de main d'œuvre qui existe actuellement.

Tout compte fait, il faut que les employeurs qui recrutent des immigrants sensibilisent ces derniers sur l'importance de l'engagement. Dans un contexte de diversité ethnoculturelle, l'engagement partagé (employeur-employé) est

incontournable. Il nécessite d'une part, un engagement collectif de la société québécoise à soutenir et inclure l'intégration des personnes immigrantes, mais également l'engagement de chaque immigrant à accepter, respecter et à prendre part activement à la vie québécoise.

Quoi qu'il en soit, je pense que le gouvernement a un important rôle dans l'intégration et l'inclusion des immigrantes africaines qui travaillent comme PAB, du fait que l'état est le leader qui rallie entre la société québécoise et les nouveaux travailleurs immigrants et ceci ne peut qu'être bénéfique dans le processus d'intégration et d'inclusion ; organiser des événements grand public pour promouvoir le métier de PAB, mettre en valeur la contribution des immigrants, encourager le dialogue interculturel et favoriser le rapprochement entre québécois de toutes origines. Tout ceci ne pourra qu'être bénéfique pour les deux parties.

De plus, afin de diminuer les réticences de certains employeurs à embaucher des PAB africaines et aussi pour remédier au problème lié à la discrimination en milieu de travail, il faut mettre en place un système de sensibilisation. Par exemple, mettre en avant des modèles d'établissement de santé qui ont réussi à inclure leurs employés ; attirer l'attention des intermédiaires entre l'employeur et l'employé, notamment des organismes comme : Emploi-Québec sur le rôle crucial qu'ils jouent entre les deux parties. Également, exiger que tous les établissements de santé et les agences qui recrutent des PAB, appliquent la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*<sup>18</sup>, cette loi a pour but l'égalité en milieu de travail et le non refus en matière d'emploi pour des motifs étrangers à la compétence du candidat.

Finalement, avec la situation de pandémie Covid-19 que le monde vit en ce moment, un stress immense nous suit au quotidien. En tant qu'étudiante étrangère, je crains chaque jour d'être contaminée, je crains pour ma vie mais aussi pour ma famille car comme tous mes collègues, chaque jour que nous vivons au travail est un gros pas

---

<sup>18</sup> <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/E-5.401/page-2.html#h-209777>

vers la maladie, nous sommes vraiment au front de la bataille. Beaucoup de questionnements et d'angoisse me hantent comme dans le cas où je suis déclarée un jour positif à la covid19, qui va couvrir mes frais d'hospitalisation ?

Malgré cette crainte et en voyant le manque atroce de PAB qui a augmenté encore plus dans les établissements de santé à cause de cette crise sanitaire, je n'ai pas pu rester les bras croisés alors que des personnes vulnérables avaient besoin de mon aide. Cependant, je pense que cette situation de crise a fait apparaître l'importance du métier et la vraie valeur des PAB. De même, le corps hiérarchique médical est devenu plus reconnaissant envers les PAB.

Pour toutes ces raisons, je crois que la présence d'un syndicat actif est plus que jamais primordial. Les PAB font partie intégrante des équipes de soins, aussi la valorisation de la profession au sein du réseau de la santé devrait être une priorité pour le syndicat et pour le gouvernement. Ils devraient jouer leurs rôles pour déterminer les règles d'embauche et s'assurer du respect de celles-ci.

Dans l'ensemble, le témoignage de la chercheuse a permis d'avoir un aperçu sur le métier de PAB, d'illustrer les tâches quotidiennes, le savoir-être qui détermine la capacité des préposées à effectuer un travail de qualité et de mettre de l'avant les interactions sociales entre la chercheuse et ses différents collègues.

Dans la partie qui suit, nous examinons les perceptions de six autres PAB Africaines. Leurs résultats croisés avec ceux de la chercheuse, ont permis d'obtenir une meilleure compréhension et une lecture plus fine de ce que signifie l'intégration et l'inclusion pour ces travailleuses immigrantes.

## 4.2 PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS (ENTREVUES ET AUTOPRAXÉOGRAPHIE)

### 4.2.1 Portrait des répondantes

Pour débiter ce chapitre, nous présentons dans le tableau ci-dessous, le portrait des six personnes interviewées.

Les personnes interviewées dans le cadre de l'étude travaillent toutes dans la même agence de placement. Elles se caractérisent par une grande diversité. D'abord, ces femmes sont issues de différents pays du continent africain qui ont choisi le Québec comme terre d'accueil et sont toutes installées dans la ville de Québec. À leur arrivée, cinq de nos participantes disposaient d'un statut de résidente permanente et une seule un statut d'étudiante étrangère.

Nos interviewées comptent une femme mariée avec un enfant à charge, une femme veuve avec une fille à charge et quatre femmes célibataires. L'ensemble de nos répondantes ont au minimum un baccalauréat français, l'équivalent d'une année de scolarité en plus du secondaire au Québec. Ensuite, elles ont toutes un parcours d'études différents les unes des autres. De plus, certaines d'entre elles ont déjà eu une expérience professionnelle dans le secteur de la santé dans leur pays d'origine, d'autres en sont à leur première expérience dans ce secteur.

Installées au Québec, elles ont toutes eu une première expérience dans différents secteurs d'activité : commerce de détail, finance et assurances, gestion de sociétés et d'entreprises... En général, devenir PAB n'était pas le choix premier des personnes interrogées. La moyenne générale d'années passées au Québec par nos participantes est au nombre de 9.

Le tableau suivant donne un aperçu clair des caractéristiques sociodémographiques de chaque participante. Afin de préserver l'anonymat des participantes nous leur avons attribués des noms fictifs et avons retiré les noms des établissements de santé.

Tableau 5 : Le profil général et les caractéristiques socioprofessionnelles des participantes

<b>Nom fictif des participantes</b>	LINDA	MINA	NABILA	KENZA	BERTH	SAMIA
<b>Pays de provenance</b>	Maroc	Cote d'ivoire	Algérie	Maroc	Cameroun	Sénégal
<b>Age</b>	44ans	39ans	44ans	26ans	50ans	36ans
<b>Catégorie d'immigration</b>	Economique	Economique	Economique	Permis d'étude	Economique	Economique
<b>Situation familiale</b>	Célibataire	Célibataire	Divorcée	Célibataire	Veuve	Mariée
<b>Formation d'origine</b>	Études universitaires, cycle supérieur (responsable commercial)	Étude universitaire (Infographie)	L'équivalent d'une formation professionnelle (Infirmière)	Étude universitaire, cycles supérieurs (assistante logistique)	L'équivalent des études secondaires (Sage-femme)	Étude universitaire (Infirmière)
<b>Métier occupé</b>						
<b>Nombre d'années passées au Québec</b>	10ans	6ans	12ans	2ans	12ans	9ans
<b>Nombre d'années de services en tant que PAB au Québec</b>	7ans	4ans	8ans	1ans	10ans	5ans

Pour rappel, notre recherche s'intéresse au processus d'intégration et à l'inclusion en emploi des femmes immigrantes africaines : Le cas des préposées aux bénéficiaires. De plus, notre guide d'entrevue se divise en cinq sections, la première qui est le portrait des participantes, la deuxième, le parcours professionnel post-migratoire, la troisième, le recrutement, l'accueil et l'intégration, la quatrième, les recommandations et pour finir, la cinquième, l'incidence de l'incitatif gouvernemental (Voir annexe 2). Passons à présent à l'analyse des perceptions des participantes.

#### 4.2.2 Analyse des résultats

##### 1) Les difficultés liées à l'accès en emploi :

Dès leur arrivée au Québec, les participantes ont commencé à chercher un emploi dans le domaine lié à leur diplôme obtenu dans leur pays d'origine, ou pour certaines, dans le même domaine où elles avaient travaillé dans leur pays d'origine. Les citations suivantes mettent en lumière les difficultés et obstacles rencontrés :

##### ➤ La non-reconnaissance du diplôme :

Cinq de nos participantes mentionnent que le diplôme obtenu dans leur pays d'origine ne correspond pas aux exigences du milieu de travail québécois. Elles expriment que cette réalité est vécue comme « un choc ». Pour faire face à cette situation, la solution qui s'offrait à elles, était de refaire leurs études collégiales ou universitaires au Québec. Une solution non-concevable pour certaines en raison des frais supplémentaires encourus, et pour d'autres ce ne serait qu'une perte de temps.

Une répondante considère que les diplômes obtenus dans son pays n'ont pas de valeur véritable sur le marché du travail québécois « [...] Il me disait que ton diplôme ne correspond pas aux exigences du marché du travail québécois ». Elle poursuit et exprime son insatisfaction et son incompréhension, [...] dans la procédure d'immigration, tous mes diplômes ont été approuvés et une fois arrivée ici j'ai fait une équivalence, du coup c'est incohérent, d'une part le gouvernement approuve tes diplômes et c'est l'un des principaux critères de sélection dans le processus d'immigration et d'autre part le

marché de travail ne l'approuve pas, c'est vraiment frustrant et insultant » (Mina, 39 ans, célibataire).

Pour d'autres répondantes, la situation était différente, pour accéder au métier d'infirmière elles devaient continuer leurs études au Québec, une solution inenvisageable à l'époque, car elles devaient couvrir les charges de leur nouvelle vie. « [...] mon diplôme d'infirmier n'est pas reconnu ici, et tu viens d'arriver, on te dit refait tes études qui bien sûr ne sont pas gratuites (elle ricane et tape sur la table où était posé son téléphone.), c'est choquant, absurde » (Nabila, 44 ans, divorcée).

Néanmoins, ces répondantes ont déclaré qu'actuellement et après quelques années d'épargne, elles sont en train de reprendre leur formation en infirmerie.

➤ L'absence d'expérience québécoise

Mina, Berth, Linda, Nabila, Samia disent que le manque d'expérience québécoise a été un obstacle lors de leur recherche d'emploi. En outre, elles ont toutes affirmé qu'avoir une référence est très important pour accéder au premier travail :

« [...] je n'ai pas trouvé un boulot dans mon domaine, ils me disaient 'tu as besoin de l'expérience québécoise' ; 'on ne prend pas en considération l'expérience de travail de ton pays, on ne le connaît pas' ; 'les normes de travail de ton pays ne sont pas les mêmes', ce genre de commentaire te démotive » (Linda, 44 ans, célibataire).

Berth, déclare que même pour intégrer un travail « basique » il fallait avoir une référence, « [...] je venais d'arriver, je ne connaissais personne je voulais travailler comme préposée à l'entretien ménager, heeeyy ils ont refusé, pas d'expérience québécoise » (Berth, 50 ans, veuve).

➤ La lenteur administrative

Aussi, pour couvrir leurs charges et pouvoir assurer leur survie, les participantes ont dû accepter de travailler dans des emplois sous-qualifiés.

« [...] j'ai fait une équivalence pour mes diplômes marocains, mais ça prend trois mois pour les avoir, j'ai fait des petits boulots en attendant, dans la saisie administrative, après j'ai travaillé dans une pâtisserie, un spa, une usine » (Linda, 44 ans, célibataire).

#### ➤ La discrimination raciale

Les difficultés et obstacles cités ci-dessus sont fréquents chez un grand nombre d'immigrants, mais en sus, certaines entrevues identifient de la discrimination raciale. C'est le cas de Samia, l'infirmière sénégalaise.

« [Pause] être immigrante et en plus noire n'aident en rien, je parle le vrai français de la France, je n'ai pas un accent québécois. C'est malheureux, mais j'ai été décalée de plusieurs entretiens juste parce que je suis noire, car je suis africaine. Et c'est parmi les raisons de mon chômage qui a duré presque 3 ans. Entre moi et une québécoise je n'ai aucune chance, même si j'ai une expérience non-négligeable en tant qu'infirmière dans mon pays. Ce genre de discrimination existe toujours même dans les pays les plus développés » (Samia, 36 ans, mariée, un enfant).

Cette participante considère que le statut d'immigrant est souvent associé à l'étranger, l'intrus et pèse beaucoup dans la prise de décision du recruteur. On peut ajouter à cela, que le fait d'être une africaine subsaharienne et n'ayant pas un accent québécois, a rendu difficile sa recherche d'emploi.

Relativement à ces faits, nous remarquons que l'obstacle principal de la majorité de nos répondantes dans leur recherche d'emploi est de trouver un emploi qui répond à leurs qualifications et à leurs attentes. La non-reconnaissance des diplômes étrangers même après réception de l'équivalence, le manque d'expérience québécoise sont les

principales difficultés soulevées par nos participantes. Une seule interviewée a eu des difficultés liées à son statut d'immigrante et a subi de la discrimination par rapport à sa couleur de peau. Il n'en est pas de même pour occuper un emploi étudiant à temps partiel, notre sixième participante Kenza, étudiante étrangère déclare ne pas avoir eu de difficulté pour trouver un emploi étudiant à temps partiel.

En lien avec les difficultés et obstacles rencontrés, nos participantes ont mis en place des stratégies pour les surmonter.

2) Les stratégies déployées par les immigrantes africaines pour obtenir un emploi :

Linda, confie que pour surpasser le manque d'expérience québécoise, elle a dû commencer au bas de l'échelle et que malgré ceci certaines entreprises lui disaient qu'il fallait un diplôme canadien pour accéder à l'emploi en gestion.

➤ Changement de secteur professionnel

« [...] J'ai travaillé dans n'importe quoi pour avoir l'expérience québécoise, j'ai dû commencer au bas de l'échelle pour l'avoir, après j'ai postulé pour plusieurs et différents postes en gestion, mais là donc on me disait 'tu n'as pas de diplôme canadien [Rire narcissique], malgré tout ça j'ai fait l'effort et j'ai décidé de faire un MBA à l'université Laval [...], donc imagine après l'obtention de mon MBA et tous ces efforts que j'ai fournis en postulant encore une fois on me dit 'tu n'as pas d'expérience québécoise liée à ton diplôme', ahh bah là c'était la goutte qui a fait déborder le verre. À ce moment-là, mon amie m'a suggérée de me tourner vers le domaine de la santé qui n'était pas trop achalandé avec des formations pas trop exigeantes, donc j'ai pris la décision de me recycler carrément » (Linda, 44 ans, célibataire).

➤ Le réseau social

Samia et Berth, affirment qu'en élargissant leurs cercles de connaissances, en nouant des amitiés avec des québécois de souche et en apprenant les expressions québécoises pour mieux communiquer, ont réussi à trouver un emploi plus facilement « [...] ce qui m'a vraiment beaucoup aidé c'est le fait de nouer des amitiés avec des québécois » (Berth, 50 ans, veuve), « [...] j'ai commencé à apprendre le jargon québécois, quand tu jases (elle rit) avec une personne québécoise et tu intègres des mots québécois ça simplifie la communication et la rend plus réceptive à ce que tu dis » (Samia, 36 ans, mariée, un enfant).

« [...] j'ai élargi mon cercle de connaissance et j'ai nouée des relations avec un cercle social diversifié maghrébin africain, français, québécois... » (Nabila, 44 ans, divorcée).

#### ➤ Rejoindre son enclave culturelle

Parfois, se rapprocher de sa propre communauté culturelle peut permettre d'accéder à l'emploi.

« [...] s'inclure dans la communauté africaine était très encourageant et m'a aidé à trouver un emploi » (Mina, 39 ans, célibataire),

#### ➤ Changement de ville

Le fait de quitter la ville de Montréal pour venir s'installer dans la ville de Québec était la stratégie entreprise par Nabila et Linda, elles estiment que Montréal est une ville surpeuplée et que les chances d'y trouver un travail sont restreintes. Par ailleurs, pour pallier aux difficultés, plusieurs de nos participantes se sont tournées vers le métier de préposée aux bénéficiaires, car c'est une profession « en demande », et qui nécessite une formation courte (de quelques semaines) pour pouvoir exercer. De plus, les participantes soulignent le fait que le métier est très humain et leur procure un sentiment de satisfaction, en ce sens où elles peuvent offrir leur aide aux personnes dans le besoin.

« [...] c'est un métier avec peu de main-d'œuvre donc beaucoup de demande et tu n'as pas besoin d'une longue formation, quelques semaines de formation et hop tu es prête [...]» (Linda, 44 ans, célibataire)

La section qui suit touche aux perceptions de nos participantes en ce qui concerne le recrutement, l'accueil et l'intégration professionnelle.

L'étape du recrutement par l'agence de placement X<sup>19</sup> est décrite par nos participantes comme fluide et très professionnelle. Elles affirment toutes que l'employeur a été très réactif et a traité leur candidature dans des délais très raisonnables.

### 3) Accueil, intégration et inclusion :

#### ➤ Le rôle central du parrain

Nous avons remarqué que durant les premiers jours de travail nos sept participantes ont eu droit à la même procédure, c'est-à-dire elles débutent avec deux jours d'orientation dans un établissement de santé. Un personnel expérimenté de l'agence attend la participante sur place ; il s'agit d'une personne qui va l'accompagner au cours de son orientation afin de la former, expliquer, répondre à toutes les questions susceptibles de l'aider, cette personne prend le statut du « parrain » dans l'agence. Au cours de ces deux jours d'orientation, la nouvelle recrue est en observation, elle suit son parrain, observe ses faits et gestes dans l'accomplissement de ses tâches. La nouvelle PAB n'a pas le droit de toucher à un bénéficiaire durant son orientation, elle doit rester attentive et essayer d'apprendre le plus rapidement possible car à la fin de ces deux jours d'orientation, elle devra travailler seule sans son parrain, dans le même lieu de travail mais peut aussi être assignée à un autre établissement.

Les interviewées ont expliqué que chaque établissement de santé est différent de l'autre et que dans chaque étage ou pavillon, nous pouvons trouver des

---

<sup>19</sup> Pour préserver la confidentialité la lettre X fait référence à l'agence de placement où travaillent actuellement toutes nos participantes.

patients/bénéficiaires avec un état de santé différent, qui nécessitent des routines et tâches différentes à exécuter. Parmi les tâches d'une préposée on trouve : nourrir les bénéficiaires, donner leur toilette et bains, changer les culottes de protection, changer la literie, lever les bénéficiaires qui sont en mobilité réduite.

L'ensemble des sept participantes disent que leur premier contact avec la profession s'est fait par le biais de leur parrain qui dans un sens leur a transmis une image très humaine du métier. Certaines d'entre elles entretiennent des relations d'amitié avec leur parrain au sein de l'agence. De plus, cette expérience vécue avec le parrain les incite elles-mêmes à endosser le rôle de parrain, en redonnant (transmission des connaissances) aux PAB nouvellement recrutées. Voici comment les participantes décrivent cette phase :

➤ L'importance de la figure humaine du parrain

« À mon arrivée, il y avait la personne qui va m'accompagner durant mon orientation [...] elle m'a débriefé à propos du travail en général [...]. Durant mes deux nuits de mon orientation, je n'ai fait aucune œuvre, j'ai suivi ma formation et la personne en charge de mon orientation était juste patiente, bienveillante à répondre à toutes mes questions. J'avoue que la première impression que j'ai eu durant mon orientation m'a beaucoup aidée pour bien comprendre la nature de mon nouveau métier » (Kenza, 26 ans, célibataire)

« [...] le parrain est bien choisi, je parraine plusieurs PAB actuellement et j'essaye de leur transmettre mon amour du métier [...] » (Berth, 50 ans, veuve).

La majorité de nos participantes exprime leur vision sur l'importance du parrain « [...] le parrain est là pour nous encadrer et répondre à nos questions [...] » (Samia, 36 ans, mariée, un enfant). Kenza, 26 ans, célibataire, confie que le fait d'être jumelée à un parrain dès son arrivée a facilité la transition dans son nouvel environnement de travail. Mina, a créé un lien de confiance avec son parrain et ceci l'a mise à l'aise pendant ces premiers jours de travail, elle souligne que l'accompagnement offert par son parrain était

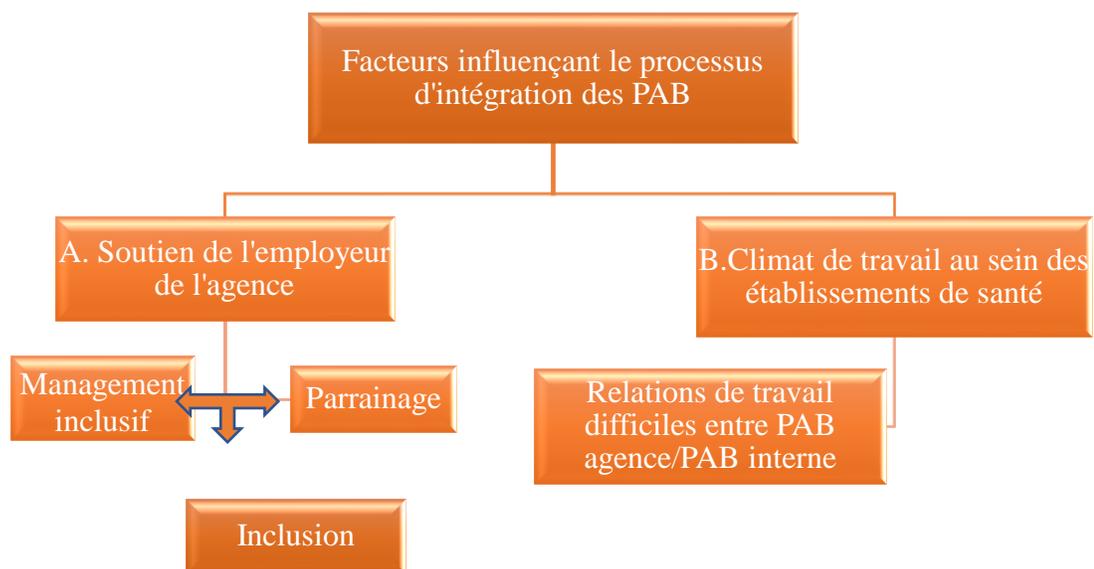
très important « on est chanceux d'être encadré, ça a bien été » (Mina, 39 ans, célibataire).

Ces affirmations font ressortir l'importance d'avoir un parrain dans le processus d'accueil et intégration. Ainsi, le parrain joue le rôle de formateur auprès de la nouvelle recrue, en plus de fournir une série d'informations nécessaires, il crée aussi des liens de confiance et prend une part importante dans l'intégration de ses collaboratrices.

De surcroît, la période d'orientation pour les nouvelles PAB est de courte durée, mais nos participantes ont confirmé qu'au cas où elle s'avère insuffisante, elle peut être prolongée. En effet, l'attribution des tâches fait l'objet d'une discussion entre l'employeur et le parrain, et cela, en fonction de l'assimilation du travail par la nouvelle recrue.

Par ailleurs, dans la phase d'intégration, plusieurs éléments sont ressortis qui influencent cette étape. Nous avons schématisé ces éléments dans la figure suivante.

Figure 4 : Les facteurs influençant le processus d'intégration des PAB immigrantes africaines



A. Soutien de l'employeur de l'agence :

- L'intégration passe par la possibilité de parrainer à son tour les nouvelles recrues :

Le premier point évoqué par nos participantes est le parrainage. Les PAB expérimentés sont ceux qui connaissent le mieux les méthodes de travail. Ce sont leurs années d'expérience qui leur permettent d'orienter les nouvelles recrues.

Berth dit travailler dans un environnement respectueux et qu'avec l'âge, le comportement des autres collègues a changé en mieux, elle se sent aussi très impliquée comme PAB « je parraine plusieurs nouveaux, je suis une référence pour eux, et ma voix est écoutée auprès des anciens aussi » (Berth, 50 ans, veuve). Elle affirme qu'en général elle a une bonne relation avec tous les collègues, avec ses supérieurs dans les différents établissements de santé et le patron de son agence, elle estime qu'il est important de s'impliquer dans son milieu de travail et essayer de nouer des relations respectueuses.

Nabila, explique que le parrainage rentre dans le processus d'intégration, que pour elle la phase d'orientation et les premiers mois de service sont primordiaux pour une PAB et le fait d'avoir un parrain est fondamental car il assure la transmission d'une perception réelle du travail et des stratégies adoptées dans chaque établissement de santé.

« Il est là pour t'orienter, répondre à tes questionnements mais aussi te montrer le réel travail, le terrain c'est différent des formations, on joue contre la montre et on doit être à la fois efficace et ne commettre aucune faute, en plus le bon parrain te fait aimer le métier et te montre aussi les bonnes facettes, l'humanité existante dans ce métier » (Nabila, 44 ans, divorcée).

« Je me rappelle mes débuts, mon parrain à qui je serai toujours reconnaissante m'a tout appris, surtout au niveau du relationnel avec les bénéficiaires et au niveau de la gestion du temps » (Mina, 39 ans, célibataire)

- Management inclusif :

Les participantes soutiennent toutes que leur employeur qui est aussi leur supérieur hiérarchique est d'un grand soutien. Sara considère son employeur comme une personne qui possède plusieurs caractéristiques d'un bon manager « [...] il connaît à la perfection le fonctionnement du travail, [...] dans le cas d'un abus de pouvoir de la part des infirmières ou d'un autre PAB il ripostait sur-le-champ et ne laissait jamais passer une injustice ou autre [...] » (Sara, 28 ans, célibataire)

D'un autre côté, Samia se dit épanouie et heureuse avec son agence. Ce sentiment crée en elle un sentiment d'appartenance et influence beaucoup son attitude et son rendement au milieu de travail, « [...] la relation que j'ai avec mon patron et la manière dont il me valorise, a créé en moi un sentiment de confiance, je sens que mon travail est important [...] ». Ajoutant, que son patron fait preuve d'ouverture pour ce qui est de concilier entre le travail et la famille. « [...] si jamais j'ai de la misère avec la garderie de ma fille, il comprend parfaitement et me trouve un remplaçant sans jamais me blâmer » (Samia, 36 ans, mariée, un enfant).

Kenza dit entretenir une bonne relation avec son employeur, elle reconnaît qu'il lui permet une certaine souplesse et flexibilité au niveau de ses horaires, afin de pouvoir concilier le travail et les études. Elle pense aussi que son employeur démontre beaucoup de reconnaissance envers ses employés : « [...] la reconnaissance, mon employeur est très reconnaissant vis-à-vis des efforts fournis par ses employés, il n'hésite pas à contacter ses employés pour les remercier et s'assurer que les heures de travail se sont bien déroulées » ; elle ajoute que la disponibilité de son employeur et sa flexibilité la rendent très attachée à son agence. (Kenza, 26 ans, célibataire).

Outre ceci, plusieurs PAB soulignent qu'elles subissent des comportements racistes de la part des PAB internes. Elles affirment qu'elles ont peur de dénoncer les personnes en question. Tandis que d'autres ont eu le courage d'en parler à leur employeur :

« [...] mon patron a le sens de l'empathie, le mois dernier une PAB interne me lance rentre chez toi sale noire [un rire gênant] eh oui ça arrive ce n'était pas la première fois que j'entends ça surtout de la part des PAB âgées, bref, ce jour-là je n'en pouvais plus j'ai appelé mon patron je lui ai tout dit, une heure après la responsable du centre pour aînés vient me voir accompagner de la PAB qui m'a insulté et toutes les deux me présentent des excuses » (Samia, 36 ans, mariée, un enfant).

Cependant, les perceptions des participantes mettent en exergue le fait qu'être PAB en agence privée peut freiner l'intégration dans les établissements de santé, dans lesquels elles peuvent être amenées à exercer. Ces changements d'établissements ne sont pas propices à la création de liens avec des collègues.

« [...] moi je pense qu'être affilié à un même centre de santé peut aider à entretenir les relations professionnelles entre le personnel » (Mina, 39 ans, célibataire).

#### ✓ Reconnaissance et satisfaction

En ce qui touche la satisfaction de nos immigrantes africaines à l'instar de leur expérience professionnelle en tant que préposée aux bénéficiaires, elles disent qu'elles sont satisfaites. Kenza l'étudiante étrangère donne une réponse ferme et directe « pour l'instant, je suis satisfaite, ce métier est une plateforme qui m'assure de l'apprentissage dans tous les volets de la vie. Mina rejoint la réponse précédente en affirmant « bien sûr, je suis très satisfaite, sinon pourquoi j'y suis toujours après 7 ans ».

Pour Berth, 50 ans, veuve, elle se dit satisfaite d'être ici et reconnaissante envers sa société d'accueil. Elle explique qu'elle a su comment forger et bien gérer sa carrière et qu'avec le temps la reconnaissance des autres membres de la hiérarchie du système de santé est apparue. Elle est appréciée et respectée, et on fait d'elle une référence pour les PAB qui débutent. Elle donne des conseils aux nouveaux PAB surtout les immigrantes

africaines sur l'importance de créer des relations interpersonnelles avec des PAB québécoises pour pouvoir s'inclure dans les organisations :

« [...] ce n'est pas le gouvernement qui va venir t'inclure, c'est ta personne. Il faut essayer et se dire que c'est ta terre d'accueil, c'est le pays qui t'a accueilli [...] c'est comme ça qu'on évolue » (Berth, 50 ans, veuve).

Pour Linda, la reconnaissance des patients et de la famille a joué un rôle important dans le processus d'intégration et d'inclusion en milieu de travail, il s'avère être un moyen pour se sentir appartenir à ce milieu et qu'elle fait partie intégrante de cet établissement. Elle tire une certaine satisfaction provenant de sa perception envers la profession, elle exprime ouvertement que sa profession est importante et utile et le regard positif que porte les patients et leur famille envers elle augmente son estime de soi. Elle fait allusion aussi au fait que les personnes l'appellent par son prénom arabe qui n'est pas facile à prononcer et ceci prouve que l'autre partie s'intéresse à elle et la valorise.

« [...] mes patients et leurs familles m'appellent par mon prénom arabe et Dieu sait que ce n'est pas facile à prononcer [rire], tu vois ce genre de petit geste montre que la personne s'intéresse à toi [...] » (Linda, 44 ans, célibataire).

✓ Être reconnue dans son identité

Linda ajoute que dans son travail, elle se fait reconnaître comme étant marocaine, mais ceci joue en sa faveur et l'a même aidé à s'inclure professionnellement. Elle souligne que la reconnaissance des patients et leur famille à son égard l'a beaucoup aidé à se sentir à l'aise et à se sentir incluse :

« Dès que j'arrive dans mon lieu de travail mes patients me reconnaissent, ils prennent de mes nouvelles, s'intéressent à ma vie et instinctivement ils demandent si ce n'est pas trop dur de prendre soin d'eux. La majeure partie du temps on me dit des trucs gentils et ça fait vraiment plaisir. Leurs familles aussi

sont très reconnaissantes, des fois ils viennent et te laissent un petit mot avec un merci de prendre soin de mon papa ou maman avec ton prénom dessus c'est magnifique » (Linda, 44 ans, célibataire).

Ainsi, à travers les propos de nos participantes, nous remarquons que le fait de travailler pour une agence privée et d'être mise en poste dans un établissement de santé est un facteur qui peut nuire à l'inclusion des personnes dans leur milieu de travail. Nos participantes ont déclaré qu'elles ne se sentent pas du tout incluses dans leurs établissements de santé mais, qu'en revanche, elles éprouvent un grand sentiment d'appartenance à leur agence.

B. Climat de travail au sein des établissements de santé :

- Relations de travail parfois tendues entre PAB d'agence privée et PAB réguliers/internes des établissements de santé

Le principal élément qui fait défaut et affaiblit le sentiment d'intégration des participantes est le comportement des PAB réguliers/internes, spécifiquement des québécoises de souche. Samia, exprime son sentiment à l'égard d'une PAB interne « je me geroche partout tandis qu'elle me regarde tranquillement sans scrupule » (Samia, 36 ans, mariée, un enfant), Mina, de son côté dit « [...] unfortunately il y a the devil one [elle ricane et continue] qui nous vois comme une menace et qui essaye de nous gâcher notre journée juste comme ça par méchanceté [...] » (Mina, 39 ans, célibataire).

Sara nous confie qu'elle a vécu des situations où les PAB internes/régulières se permettaient de lui ordonner de faire leurs propres tâches, elle exprime sa frustration « [...] c'est une situation assez fréquente quand on fait partie du personnel d'agence [...]. Parler avec orgueil et se permettre de donner des ordres pour faire leurs propres tâches, c'est un cas courant » (Sara, 28 ans, célibataire).

Linda souligne le soutien et l'esprit de solidarité du personnel maghrébin, alors que le personnel interne ressent une menace à l'égard des PAB de l'agence « [...] ils

revendiquent qu'on est une menace pour eux et ils essayent de rendre nos shifts fatigant [...] » (Linda, 44 ans, célibataire).

Quelques commentaires émis par les PAB ont porté sur la nonchalance de certains collègues et font une comparaison avec le travail en chaîne des usines « [...] on dirait qu'on travaille dans une usine, une indifférence totale à vouloir sympathiser ou à lier tout contact humain, elle vient elle fait ses tâches comme un robot [...] » (Berth, 50 ans, veuve). Nabila, constate que l'intérêt de certaines collègues est minimal et que l'intégration est un processus qui se bonifie avec le temps et pour le réussir il doit y avoir de la bonne volonté des deux parties. « [...] il faut que les PAB d'agence et celles régulières aient une envie commune d'aller l'une vers l'autre, c'est toujours nous immigrantes qui faisons le pas mais si on ne voit pas une volonté de l'autre partie à quoi bon ? » (Nabila, 44 ans, divorcée)

De plus, aux dires de plusieurs PAB, des clans et alliances sont créés entre les québécois de souche, les français d'un côté, les maghrébins puis les africains subsahariens. Et cela affecte le climat de travail par conséquent « [...] à l'heure de pause tu vois fréquemment une table où sont assises que les québécoises, une autre que les africaines subsahariennes, d'autre fois un étage rempli que de français [...] je trouve que créer des clans comme ça c'est mauvais pour l'ambiance qui règne dans l'établissement » (Linda, 44 ans, célibataire).

L'harmonie et la collaboration entre les PAB régulières/internes et les PAB provenant d'agences privées ne sont pas toujours présentes et cela provoque une réticence à la collaboration entre elles, et ceci fait en sorte que certaines PAB planifient leurs journées de travail en fonction des PAB qui travaillent sur telle journée :

« [...] avec l'expérience que j'ai, je sais maintenant comment éviter certaines personnes, je planifie mes horaires de travail de façon à ce que je ne tombe pas dans le même jour que cette personne ou bien, sur le même étage [elle rit] » (Berth, 50 ans, veuve).

« [...] je sais qu'il existe des clans, je vois ça, ça tape à l'œil, même tu entends dire ça entre eux, 'je ne veux pas travailler avec lui, puis je vais prendre un autre shift » (Nabila, 44 ans, divorcée).

Les PAB s'entendent pour dire que le climat de travail a un effet déterminant sur le degré d'intégration dans l'établissement de santé en question. Elles s'expriment ainsi :

« Le climat qui règne est important, par exemple juste quand tu rentres dans l'établissement et que les gens nous saluent, ils demandent comment ça va la famille, etc. Essayer de créer des relations c'est bien ! Dire bonjour à chacun quand j'arrive, un sourire par-là, un comment ça va, m'intéresser aux autres, faut pas être passif faut créer des liens pour travailler convenablement » (Linda, 44 ans, célibataire).

« Des jours, je dis p\*\*\* quel maudit climat de travail et des fois, c'est assez pour me dire, je change de travail, [...], je me calme et me dit heureusement je ne suis pas PAB régulière avec eux, j'ai des horaires flexibles et j'ai le soutien de mon employeur » (Mina, 39 ans, célibataire).

« Pour mes collègues, je me permets de dire que j'en ai rencontré plusieurs types, puisque je ne travaille pas toujours dans le même endroit, j'ai dû collaborer avec des personnes qui ont un sens de l'humour, lancent des discussions pour faire connaissance afin de rendre le temps de travail plus agréable, je me rappelle spécifiquement d'un shift qui, en vérité était un vrai cauchemar à cause d'une personne qui exerce une autorité tyrannique et se permet de rabaisser les PAB jeunes et surtout africains (renfrognement du visage, serrement des sourcils et de la mâchoire, on pouvait voir une colère apparente), il y'en a aussi le genre de collègues qui sont très professionnels, ils évitent à tout prix de rentrer en discussion, ils gardent leur distance et assurent leur travail. (Regard tourné vers le bas, comme si elle était un peu triste) » (Kenza, 26 ans, célibataire).

« Quand je rentre et je suis jumelée avec une collègue de mon agence je sais d'avance que le shift va bien se passer [...] » (Samia, 36 ans, mariée, un enfant).

En conclusion, selon les PAB, le climat de travail qui règne en équipe est un atout primordial pour l'accomplissement des tâches. De plus, la valorisation et le support de l'équipe et de l'employeur jouent un rôle très important dans la motivation de celles-ci, et par conséquent, elles deviennent plus productives. L'entraide et le soutien qui existent entre les PAB de la même agence X, créent une force et une solidarité entre elles.

Toutefois, si des situations difficiles demeurent, il ne faut pas généraliser car selon une répondante, il y a la possibilité d'entretenir de bonnes relations avec certains collègues internes, comme c'est le cas de Mina : « [...] j'en ai rencontrés des sympa, vraiment...qui n'ont pas de problème avec les préposées des agences au contraire elles sont soulagées de nous voir arriver, parce que nous leur donnons une sacrée aide surtout en quart du matin quand tous les résidents se lèvent et on doit jouer contre la montre [...] » (Mina, 39 ans, célibataire).

En somme, les perceptions des sept répondantes soulignent les difficultés d'intégration et d'inclusion ressenties au contact des préposées internes/régulières (pas d'écoute, parfois du racisme, refus d'entraide en cas de besoin...), ce qui fait en sorte qu'elles se sentent exclues. En revanche, la reconnaissance, le respect et l'acceptabilité de la part des résident(e)s et leurs familles, créent chez les préposées un sentiment de confort et de gratitude.

Comme nous l'avons vu, plus haut, en ce qui concerne l'agence privée, l'implication, la présence, l'écoute, la gestion efficace à distance et l'attention aux plus petits des détails de l'employeur marquent une grande différence entre les perceptions d'intégration et d'inclusion des préposées lorsqu'il s'agit de l'agence privée ou de l'établissement de santé.

- 4) Point de vue des participantes au regard de la rétention en emploi des PAB et la contribution gouvernementale dans leur formation

Nous avons aussi demandé à nos répondantes quelles recommandations elles émettraient à leur employeur en lien avec la rétention en emploi des PAB. Outre, l'écoute, la reconnaissance des personnes et de leur travail dont l'employeur fait preuve, les formations en gestion des conflits, en communication interculturelle permettraient plus encore de faciliter l'intégration voire l'inclusion dans le lieu de travail. Une revalorisation du métier permettrait aussi une meilleure rétention.

« [...] il y a des quarts de shift qui sont lourds, tu essayes de tenir malgré le rythme fatiguant, c'est toujours GO GO GO on ne s'arrête pas, mon employeur est conscient de cela mais je pense qu'il doit s'assurer auprès de l'établissement que là où travaillent ses employés n'y aura pas de surcharge de travail pour eux ça serait bien, enfin je pense, c'est mon avis » (Samia, 36 ans, mariée, un enfant).

Mina de son côté propose à son employeur d'assurer des formations axées sur la gestion des conflits et les styles de communication. « [...] avec la cadence que nous vivons au quotidien, tôt ou tard on va faire face à des conflits avec d'autres PAB, donc pourquoi pas nous proposer des formations en gestion des conflits ou bien des formations en communication comment communiquer avec les divers nationalités que nous côtoyons chaque jour [...] » (Mina, 39 ans, célibataire).

➤ Une rétention difficile car un métier sans évolution

Samia et Nabila disent que leur travail comme PAB est provisoire car elles sont en train de reprendre leur formation en soins infirmiers, à temps partiel. Samia dit que le retour à sa vocation d'infirmière est « éventuellement nécessaire », car elle perçoit une limite dans le métier de PAB « malheureusement le métier est limité et il n'y a pas d'évolution » elle dit que d'ici une dizaine d'années elle n'aura plus la force de continuer le métier de PAB.

Pour finir, nous avons demandé aux participantes leurs avis par rapport à l'incitatif gouvernemental en direction des immigrant(e)s à suivre la formation de PAB. Leurs réponses se présentent comme suit :

« Décrocher un poste de PAB est plus facile que celui de gestionnaire ou de responsable d'un département marketing surtout dans ma situation actuelle où je suis toujours étudiante, en plus d'être étrangère; il suffit juste d'avoir les certificats des formations et voilà ! Tu deviens active et cela bien évidemment grâce à la gestion gouvernementale qui a fixé ces conditions que tout le monde sans aucune exception peut accéder à ces formations y compris nous, femmes immigrantes africaines » (Kenza, 26 ans, célibataire).

« Oui hmmm, je pense que le gouvernement fait en sorte que tout le monde accède à la profession mais je pense aussi que sa contribution reste très moyenne voire même médiocre, une PAB en 2020 sera la même en 2025 ; elle aura toujours le même statut, la même position au sein de l'organisation dans laquelle elle travaillait il y a cinq ans, seulement deux choses qui vont changer : le nombre d'années d'expérience figurant sur son CV et sa santé qui se détériorera. Le gouvernement doit fournir plus d'efforts dans le but de perfectionner la gestion de ce métier. Certes, les PAB sont des personnes dévouées à mettre toutes leurs énergies pour rendre services aux personnes dans le besoin, mais à ce moment, le gouvernement a une vocation principale qui est la protection de la partie vulnérable et les PAB méritent aussi une part de gâteau, je tiens à te dire qu'on ne fait partie d'aucun ordre professionnel et ouii » (Linda, 44 ans, célibataire).

Avant la fin de chaque entretien, nous avons demandé aux participantes si elles aimeraient ajouter quelque chose et si elles pouvaient nous parler de leurs perceptions du métier en situation de la pandémie Covid-19.

✓ Les perceptions du métier en temps de pandémie

Pour ce qui est de Linda, elle dit qu'avant la pandémie la situation des PAB ne faisait pas la une et qu'il y avait un manque d'informations disponibles pour les futurs PAB, à titre d'exemple, que pour exercer le métier de PAB cela ne nécessite pas des études dans

un Cégep mais qu'il suffisait de passer des formations de quelques semaines pour pouvoir exercer. Elle souligne aussi le manque de renseignements sur les méthodes d'embauche. Tout cela a changé puisque c'est une profession qui a beaucoup été médiatisée ces derniers mois.

« L'information n'est pas médiatisée, ceux qui désirent exercer le métier ne savent pas à quel organisme ils doivent s'adresser et surtout si c'est un métier qui peut être exercé par des immigrants. [Pause] Je pense que l'information n'est pas communiquée ni médiatisée par les organismes en question comme emploi-Québec, jamais un agent d'emploi-Québec ne va te proposer de travailler comme PAB » (Linda, 44 ans, célibataire).

Relativement à la pandémie Berth déclare que la situation est très compliquée à gérer « [...] travailler sur un étage, toute seule, sans support de ton binôme, c'est quelque chose. Des fois je reçois l'aide d'une infirmière mais je ne peux pas toujours la déranger, elle aussi est en surcharge, sinon peu de médecins veulent nous aider, ce n'est pas tous qui veulent mettre leurs mains dans la merde ». Elle révèle que d'autres PAB qui opèrent avec d'autres agences ou qui travaillent directement avec des établissements de santé sont dans l'obligation de travailler à temps plein « mon amie m'a dit que son établissement l'oblige à venir travailler, elle qui a des enfants à charge elle a peur de choper le virus et de le transmettre à ses enfants [...] travailler 7 jours sur 7 jours c'est trop, c'est un épuisement garanti » (Berth, 50 ans, veuve).

En lien avec la pandémie, Mina affirme qu'à cause du Covid-19 le manque de personnel est immense et ceci rend les conditions de travail difficile et épuisante « [...] le personnel est réduit, et ceux qui restent sont vraiment fatigués et n'en peuvent plus » elle dit aussi que son employeur veut bien l'aider en envoyant travailler avec elle d'autres personnes, mais le personnel PAB en cette période est minime, elle explique que la raison de cette réduction du personnel est dû au fait que beaucoup de PAB sont des étudiants qui n'ont pas une assurance qui couvre les frais d'hospitalisation en cas

d'infection par le Covid-19 et d'autres sont mères de famille et ont peur de ramener la maladie aux membres de leur famille. (Mina, 39 ans, célibataire).

Pour conclure cette section, nous avons mis en relief les perceptions de sept PAB immigrantes africaines en lien avec leur processus d'intégration jusqu'à l'inclusion au sein de leur organisation de travail. Nous avons exposé les étapes par lesquelles elles sont passées, comment elles ont fait face aux difficultés et obstacles rencontrés, les recommandations faites pour l'amélioration des pratiques. Dans ce qui suit, nous passons à la discussion de nos résultats.

#### 4.3 DISCUSSION DES RESULTATS.

Dans cette section, nous croisons les résultats de l'autopraxéographie, ceux des entrevues faites avec les six répondantes et ce que dit la littérature scientifique sur le sujet.

Une enquête faite par plusieurs chercheurs auprès des immigrants du Québec, démontre que la période de recherche d'emploi pour les nouveaux arrivants est la phase la plus dure, celle où ils rencontrent le plus de difficultés (Lazzari Dodeler et Albert, 2017 ; Lazzari Dodeler, 2018 ; Lazzari Dodeler et Albert, 2020). Parmi les obstacles les plus courants qui y sont cités : la difficulté de faire reconnaître l'expérience et la formation acquises à l'étranger, le manque d'expérience canadienne au travail, l'absence du réseau social sur le marché de travail. Effectivement, au cours de nos entrevues avec les PAB africaines immigrantes, un bon nombre de ces obstacles et difficultés sont ressortis parmi eux : La non-reconnaissance du diplôme non canadien et la discrimination raciale

- La non-reconnaissance du diplôme étranger qui mène à la sous-qualification

Des chercheurs expliquent que malgré le niveau scolaire avancé de certains immigrants par rapport au natif canadien, ceux-ci n'arrivent pas à décrocher un emploi dans leur domaine de spécialisation (Girard, Smith et Renaud, 2008).

Chicha (2018), met en lumière ces faits et dit qu'en général les employeurs québécois n'accordent pas une importance aux diplômes étrangers. D'où la raison qui les pousse à occuper des postes au-dessous de leurs qualifications (Galarneau et Morissette, 2008). Comme mentionné par cinq de nos participantes, l'expérience professionnelle et le diplôme obtenu à l'étranger ne sont pas reconnus sur le territoire québécois et c'est ce que soulignent aussi Houle et Yssaad (2010). Boulet et Boudarbat (2010), avancent que l'obtention d'un diplôme canadien à lui seul ne va pas éradiquer la difficulté de l'accès à l'emploi. Dans le cadre de cette recherche, cette difficulté est vécue par Linda « [...], donc imagine après l'obtention de mon MBA et tous ces efforts que j'ai fournis en postulant encore une fois on me dit 'tu n'as pas d'expérience québécoise liée à ton diplôme', ahh bah là c'était la goutte qui a débordé le verre » (Linda, 44 ans, célibataire).

Dans le cas de Nabila et Samia (infirmières dans leur pays d'origine), au Québec, pour obtenir un permis de pratique pour les infirmières immigrantes, il faut faire une demande de reconnaissance d'équivalence auprès de l'OIIQ<sup>20</sup>. De plus, elles doivent suivre une formation complémentaire et obligatoire qui permet l'acquisition de nouvelles compétences propres au rôle d'infirmier au Québec (OIIQ, 2017). Le cas de nos deux participantes est loin d'être le premier, c'est ce que révèle l'étude de Dioh et Racine (2017), qui démontre que la non-reconnaissance des compétences étrangères au niveau du marché de travail québécois, pousse les immigrantes à occuper des emplois sous-qualifiés, en attendant le retour aux études, afin de travailler dans le domaine propre à leur compétence initial.

En résumé, la non-reconnaissance des diplômes obtenus dans les pays d'origine de nos immigrantes ; la difficulté d'accès aux ordres professionnels ; la rigidité des normes associées à certains programmes ; l'absence d'un réseau professionnel, tous ces éléments

---

<sup>20</sup> L'Ordre des infirmières et infirmiers du Québec, est un ordre professionnel mandaté par le gouvernement du Québec afin d'encadrer la pratique infirmière et de veiller à la protection du public. Consulté sur : <https://www.oiiq.org/>

font que l'intégration au marché du travail devient plus difficile (Beaudoin, 2010, p. 102). S'ajoute à cela l'obstacle d'un manque d'expérience de travail québécoise et ceci même si l'immigrante possède toutes les qualifications nécessaires pour accéder au poste (Lazzari Dodeler 2018).

➤ La discrimination raciale

Les différences qui existent au niveau de la culture, de la langue, de l'ethnicité contribuent à une grande diversité culturelle dans le milieu de travail et cela donne naissance à un terrain fertile pour la discrimination (Kingma, 2008). Comme relevé par certaines de nos participantes, Samia et Berth pensent qu'elles ont subi une discrimination raciale liée à la couleur de leur peau et à leur statut d'immigrante africaine. Bolduc (2010), relate que les femmes surtout musulmanes « vivent régulièrement des épisodes de discrimination parce qu'elles ne correspondent pas à l'idéal de la *femme québécoise* [...] ». On constate donc que les obstacles liés à la discrimination raciale propres aux femmes immigrantes sont beaucoup plus complexes qu'ils n'y paraissent à première vue.

En conclusion, plusieurs facteurs d'ordre institutionnel et social peuvent entraver l'accès à l'emploi ou le maintien des femmes immigrantes dans des métiers qui mènent à la sous-qualification. C'est ainsi, que les inégalités d'opportunité entre les femmes immigrantes et les natives naissent.

Devant la difficulté d'obtenir un travail, on constate que certaines de ces femmes ont mis en place des stratégies de contournement pour affronter les difficultés et les obstacles. Certaines de nos PAB ont changé carrément de voie professionnelle, tandis que d'autres subissent le fait d'être sous-qualifiées dans le secteur de la santé, en attendant leur retour aux études comme c'est le cas des deux infirmières, Samia et Nabila.

Fryer et Payne (1984 :13-15) cités dans Morin (2008 :1) décrivent le travail comme « une activité utile, déterminée par un but défini », concernant les participantes,

le travail est important, mais le but principal est la survie de la famille et non la réalisation professionnelle des PAB (Lazzari Dodeler, 2018). Comme pour le cas de Samia et Nabila qui ont accepté d'être sous-qualifiées afin de couvrir les charges de la vie quotidienne.

La majorité de nos participantes ont pris connaissance du métier de PAB par le biais d'un proche, ami, connaissance, ce qui montre l'importance du réseau social afin de trouver un emploi. C'est ce qu'explique Chicha (2018, p. 11) « l'absence de réseau constitue un problème de taille, car c'est fréquemment par le truchement d'un bon réseau de connaissances qu'on dénicher un emploi de qualité » (Chicha, 2018, p.11). De plus, tout comme le soulignent Albert et Lazzari Dodeler (2020) une autre stratégie de contournement consiste à rejoindre son enclave culturelle ce qui est le cas d'une répondante.

Nos participantes travaillent toutes dans la même agence de placement qui embauchent des infirmières et des PAB, et où il existe un grand nombre d'employés issus de l'immigration. On peut ici faire un lien avec les propos de Bernier (2013) qui soulignent que les immigrants sont surreprésentés dans des emplois atypiques comme les emplois à temps partiel, les emplois occasionnels, temporaires ainsi que les emplois dans des agences de placement. De plus, il est intéressant de relever que selon le même auteur, il n'existe actuellement aucune réglementation qui encadre le travail des employés d'agences (permis obligatoire, solvabilité, responsabilité de l'agence et de l'entreprise cliente, conditions de travail des employés d'agence, etc.) ce qui en fait une main-d'œuvre docile et facilement manipulable.

Pour ce qui est du processus d'intégration des PAB dans les établissements de santé, il est influencé par plusieurs éléments :

A. Climat de travail au sein des établissements de santé :

Plusieurs études qui s'intéressent à la situation des PAB immigrantes au Québec, expliquent qu'il existe une individualité en équipe de travail dans les établissements de

santé et cela affecte négativement l'intégration en milieu de travail des immigrants (Allaire, Gagnon, et Jauvin 2015; Allaire, Jauvin, et Duchesne 2015 ; Aubry et Couturier 2014a). Les résultats tirés des entrevues avec nos participantes relatent l'absence du soutien des PAB régulières/ internes. Hagey et al. (2001) déclarent que l'aide demandée par les PAB immigrantes est souvent ignorée, ce qui déclenche chez elles un sentiment de discrimination, un sentiment de ne pas être traitées à parts égales comme les autres PAB natives qui reçoivent un soutien au besoin. Cet exemple relevé par l'auteur est vécu par plusieurs de nos participantes, notamment Sara (autopraxéographie) qui déclare que si elle demande de l'aide au personnel infirmier le refus est catégorique en avançant des commentaires comme « Ben là, je ne suis pas là pour faire ta job ! ». Ce type de situation est qualifiée par les participantes comme une discrimination, ce qui les amène à réclamer l'égalité au travail entre tous les collaborateurs. Ces propos semblent montrer que la discrimination fondée sur l'ethnicité et la race est présente en milieu de travail (Castel, 2012, p. 220 ; Milot et Venditti, 2012, p. 270 ; Vatz Laaroussi, 2008, p. 52), et peut freiner l'intégration de nos PAB.

De plus, Sara (autopraxéographie) pense que le supérieur immédiat de l'établissement de santé doit intervenir en urgence en cas d'acte discriminatoire de la part des collègues internes/ réguliers, car cela touche à la dignité de la personne. Effectivement et selon la Charte des droits et libertés de la personne (L.R.Q., C-12, 1994) du Québec article 4 sur la sauvegarde de la dignité : « Toute personne a le droit à la sauvegarde de sa dignité, de son honneur et de sa réputation ».

Par ailleurs, comme nous l'avons vu dans le premier chapitre, le métier de PAB regroupe une majorité de femmes dont fait partie un nombre considérable de femmes immigrantes. Ceci peut expliquer les séquences de conflits vécues par les PAB immigrantes africaines et les PAB natifs qui ne sont pas sensibilisées aux différences culturelles. De plus, Liger (2013), précise que bien que la diversité existe dans la vie de tous les jours, elle n'est pas forcément bien acceptée par tous.

D'autre part, Settles et al. (2006) affirment que la collaboration entre tous les collègues de travail est très importante pour développer des expériences positives de travail chez les femmes. En effet, le climat de travail a été relevé comme un élément influençant l'intégration professionnelle par toutes les participantes. Pour certaines PAB, c'est la première chose qui est ressortie lorsqu'elles ont abordé le point de l'intégration. En lien avec ceci, Linda soutient que ses relations avec son équipe de travail ainsi que le soutien des bénéficiaires et de leurs familles ont favorisé la dimension relationnelle qui a influencé positivement son processus d'intégration. En réalité, ces propos rejoignent la vision de Guenot (2011) sur l'intégration, qui la considère comme une trousse à outils, qui fournit à l'individu les clés nécessaires et lui permettent de réussir son intégration au sein de son milieu de travail. Ceci lui permet d'acquérir de l'autonomie et un certain confort de vie. À cela s'ajoute la capacité des individus à s'unir, tout en partageant les mêmes valeurs et croyances, dans un but commun en notant que cela exige une volonté individuelle autant que collective.

Par ailleurs, Nabila pointe l'importance de l'ambiance de travail et exprime qu'au Québec elle peut être parfois plus froide, calme et individuelle qu'en Algérie. Ensuite, Berth affirme que les conflits interpersonnels peuvent être des éléments qui nuisent à l'intégration. D'où le rôle crucial de l'employeur qui est de superviser, répondre aux éventuelles questions de son équipe et essayer d'apaiser les conflits entre son personnel. Morin (1996) explique que l'employeur ne peut pas prendre la responsabilité de la qualité des relations interpersonnelles ni dans la recherche du meilleur climat de travail. Chacun des membres doit interagir car les liens affectifs dans un groupe sont basés sur la qualité de ces interactions. Nous rejoignons l'idée présentée par Morin (1996), car dans le contexte de notre étude les PAB participantes travaillent au sein d'une agence de placement ce qui veut dire que le personnel qu'elles côtoient au sein des différents établissements de santé regroupent des PAB régulières/ internes qui ne font pas partie du personnel de l'agence X, donc l'employeur n'a pas une autorité directe envers ces PAB régulières, il ne peut intervenir qu'en cas de situation importante ou son personnel a subi un acte de violence ou une discrimination avec preuve. Ainsi, l'enjeu qui se présente aux

PAB, c'est qu'elles essayent en collaboration avec leur employeur d'harmoniser leur relation de travail avec toutes les équipes.

La littérature montre que les relations interpersonnelles au travail entre PAB immigrantes africaines et PAB régulières/ internes ont des retombées négatives sur le climat de travail ce qui concorde bien avec les résultats de nos entretiens sur ce point. Les relations interpersonnelles sont souvent sujettes à des scénarios de conflits, d'exclusion de l'équipe et de tensions occasionnés par la diversité culturelle des immigrantes et de leur ethnicité créant ainsi certaines situations discriminatoires à leur égard. Ceci illustre parfaitement l'expérience de certaines participantes dans le point 4.3.

L'analyse de tous ces éléments nous amène à réaliser que le climat de travail est un vecteur important qui conditionne la réussite de l'intégration des PAB immigrantes africaines.

#### B. Soutien de l'employeur de l'agence :

Relativement à des études portant sur l'intégration professionnelle des immigrants, il semble que le soutien organisationnel facilite **l'intégration**. Le soutien de l'employeur est perçu comme très important par la globalité des participantes. Goussinsky (2013), explique que le soutien du supérieur permet à l'employé d'avoir une plus grande confiance en lui-même. Colquitt et al. (2012) soulignent que lorsque la confiance est instaurée entre l'employeur et l'employé, ce dernier serait plus susceptible d'accomplir parfaitement ses tâches. D'ailleurs, c'est ce qui ressort de l'analyse des témoignages recueillis, les PAB ont confiance en leur agence et elles essayent de réaliser leur travail correctement, comme le montre le témoignage de Mina qui dit qu'elle est heureuse d'appartenir à l'agence X, qu'elle ressent le soutien de son employeur.

- Justice organisationnelle

Les perceptions des répondantes soulignent qu'elles ressentent la justice organisationnelle qui règne au sein de leur agence et qui se traduit par le soutien de leur employeur. En lien à cela, les auteurs Meyer et Ohana (2010) rapportent que la justice

organisationnelle produit une perception d'harmonie de l'équipe plus significative auprès des collaborateurs. De même, les auteurs ajoutent que l'employé qui a une pensée positive de son employeur éprouve l'importance des valeurs humaines et respecte la dignité des autres au travail. Cela laisse croire que le comportement positif de l'employeur envers ses employés affecte leur manière de travailler et leurs relations sociales.

- Les pratiques dans le processus d'intégration

Dans d'autres ordres d'idées, nos participantes estiment qu'elles ont eu un bon accueil et des pratiques d'intégration qui les ont aidés dans leur phase d'intégration, notamment le parrainage qui les a guidés dans leur parcours. Bernier et Vatz-Laaroussi, (2011), affirment cela et disent qu'il existe certaines pratiques gagnantes d'accueil et d'intégration professionnelle des immigrants. Entre autres, le mentorat, le coaching, les formations d'appoint, la gestion de carrière. Veer (2004) rejoint l'idée en soulignant que le parrainage ou le mentorat est une étape importante dans le processus d'intégration. Ce fait engendre un sentiment de soutien et guide la recrue dans son nouvel environnement. Rousseau (2004) ajoute qu'en plus d'inculquer les fonctionnements du travail, le mentor aide à l'intégration à la vie sociale. La majorité des témoignages des participantes affirme l'importance du parrainage comme un facilitateur de transition dans leur nouvel environnement de travail. De même, le parrainage crée un lien de confiance entre l'agence et l'employé.

Les travaux réalisés par Lacaze (2005) démontrent que l'employé doit jouer un rôle proactif l'aidant à réguler ses performances. De même, il doit avoir un comportement positif et actif qui va contribuer à son intégration. Comme nous l'avons vu dans le tableau 3 du chapitre 2 de Bédard et Belhumeur (2010) « Présentation des différents intervenants et leurs rôles. », chaque intervenant couvre un rôle bien précis dans la phase d'intégration des nouveaux collaborateurs. Nous avons réinséré le tableau en faisant le lien avec le cas de notre étude. Le tableau montre le rôle de l'employeur et du parrain dans le processus d'intégration des nouvelles recrues.

Tableau 6 : Présentation des différents intervenants de l'agence X qui ont pris rôles dans le processus d'intégration des nouvelles recrues

<b>Intervenants</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Points à couvrir</b>
Supérieur immédiat : employeur de l'agence X	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Donné aux nouvelles PAB les points de repère nécessaires sur leurs rôles et sur le mode de fonctionnement du travail</li> <li>- Suivi quotidien tout au long du processus d'intégration.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentation des collègues immédiats et du personnel administratif</li> <li>- Présentation du service : raison d'être, organigramme, organisation du travail, objectif, valeurs de gestion, interrelation avec les autres services.</li> <li>- Présentation du poste, attentes envers l'employé, personnes ressources, évaluation du rendement</li> </ul>
Collègue expérimenté dans l'équipe : c'est le parrain désigné par l'employeur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accélérer le transfert des connaissances organisationnelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Historique du service</li> <li>- Valeurs du métier de PAB.</li> </ul>

Source : adapté par nos soins du tableau Bédard et Belhumeur, (2010, sp).

À la lumière des entrevues, le soutien organisationnel et l'attitude des membres de l'équipe de travail sont deux éléments qui facilitent l'intégration professionnelle. Berth rejoint les propos de Misiorowska (2011), en parlant de responsabilités partagées entre les deux parties (les immigrants et la société d'accueil). De plus, le processus d'accueil et d'intégration influence la rétention en l'emploi (Lacaze et Perrot, 2010). Ainsi, il est crucial que l'employeur fidélise ses PAB au cours de cette période. Comme nous l'avons vu au cours des témoignages, l'employeur de l'agence s'est montré présent tout au long du processus d'intégration. Son soutien, accompagnement et reconnaissance ont mis en confiance les nouvelles PAB, puis le recours à un parrain à renforcer le sentiment de sécurité et de guidance chez les PAB.

Par ailleurs, comme nous l'avons vu dans le chapitre 2, le processus d'intégration se base sur plusieurs points essentiels, notamment comme illustré par Coekelberghs et al. (2007) : l'initiation fonctionnelle et l'acclimatation sociale. Le premier élément permet en premier lieu de présenter une image descriptive du poste de travail, des fonctions à accomplir, des particularités des missions et l'ensemble des ressources dont dispose la personne pour travailler en toute efficacité, dans le cadre des résultats tirés de nos entrevues ce point a été totalement respecté et bien structuré et encadré par les responsables. En ce qui concerne l'acclimatation sociale, elle relève plutôt de tous les aspects sociaux comme l'adaptation aux nouvelles conditions de travail, le climat de travail, les relations interpersonnelles avec les différents collègues. Si l'une des bases fondamentales du processus d'intégration n'est pas respectée on ne peut parler d'intégration. Ici, si les PAB sont bien intégrées au sein de leur agence, ce n'est pas le cas pour la majorité au sein des établissements de santé.

➤ L'inclusion

Tout d'abord, il est important de rappeler les propos sur l'inclusion de Le Capitaine (2013, p.131) « L'inclusion ne peut être considérée comme un état stable et achevé, mais plutôt comme un processus variable qui confronte développement personnel et changement social, et qui articule en termes d'action, de manière variable dans le temps, selon les individus et les environnements, compensation et accessibilité ». Cette définition l'inclusion souligne la fragilité de l'état d'inclusion qui comme nous le voyons dans le cas de l'agence est vraiment rattachée à la personne de l'employeur qui semble posséder cette volonté d'inclusion de tous les employés, volonté non-ressentie par les PAB lorsqu'elles sont dans les établissements de santé. Bersin par Deloitte (2014, p.12) définit l'inclusion comme « la création d'un milieu où les gens éprouvent un sentiment d'appartenance et se sentent respectés, valorisés et interreliés [...] dans leur travail ». Selon les perceptions des PAB, cette définition est en lien avec le management effectué par l'employeur de l'agence privée cependant, il n'en est pas de même en ce qui concerne les établissements de santé. En effet, les participantes se sentent incluses au

sein de leur agence mais exclues au sein des établissements de santé où la majorité d'entre elles sont amenées à vivre des conflits interpersonnels avec les préposées internes.

Nous rejoignons l'idée présentée dans les résultats de recherche de Cloutier., et Marchand, (2020), qui disent que pour arriver à une inclusion en milieu de travail il faut centrer les efforts sur la création d'un environnement de travail inclusif pour tous les employés. Et pour parvenir à cela, il faut « parvenir à une meilleure intégration des divergences est l'adoption de perspectives d'apprentissage fondées sur les différences au travail » (Nishii, 2013, cité dans Cloutier, et Marchand, 2020, p.417). Cette action organisationnelle d'inclusion va restreindre les inégalités et engendrera des relations interpersonnelles basées sur le respect entre les différents collaborateurs (Ely et Thomas, 2001), et ensuite va limiter les collisions liées à la diversité culturelle (Nishii, 2013).

Finalement, un point important ressorti de nos entrevues est que le métier ne fait partie d'aucun ordre professionnel. Fait souligner par Marché-Paillé (2011), les PAB se positionnent en bas de l'échelle hiérarchique et ne font parties d'aucun ordre professionnel. Cela peut créer chez les PAB immigrantes un sentiment d'exclusion en lien avec la reconnaissance de la profession par la société québécoise auquel peut s'ajouter un sentiment d'exclusion à leur encontre du milieu de travail. Ce qui les rend encore plus vulnérables.

## CONCLUSION GENERALE

Chaque année, le Québec accueille près de 50 000 immigrants économiques, des travailleurs qui ont choisi de quitter leur pays d'origine dans l'espoir de trouver un meilleur avenir pour eux et pour leurs familles. À son arrivée, l'immigrant est confronté à un nouveau monde qui peut être très différent de son pays d'origine. Un nouveau départ qui implique une adaptation à la nouvelle société, de trouver un travail qui correspond à ses attentes, de s'insérer socialement et professionnellement. Plusieurs étapes qui peuvent être très complexes et peu rassurantes.

Ainsi, dans ce mémoire nous avons souhaité comprendre le processus d'intégration qui mène à l'inclusion en emploi des femmes immigrantes africaines. Pour ce faire nous avons administré des entrevues semi-structurées à six femmes immigrantes africaines travaillant comme préposées aux bénéficiaires à la ville de Québec. Nous avons également recueilli le témoignage de l'étudiante-chercheuse (autopraxéographie) qui rentre dans les critères de la recherche.

Les perceptions des PAB immigrantes africaines ont montré les difficultés et des obstacles qu'elles vivent pour accéder au marché du travail, soit la non-reconnaissance des diplômes étrangers ; l'absence d'expérience québécoise et la discrimination raciale. Pour répondre aux difficultés, les immigrantes africaines ont opéré des stratégies de contournement en se réorientant professionnellement vers un métier en demande de main d'œuvre, ouvert à l'immigration, ou pour certaines en rejoignant leur communauté culturelle. En se réorientant vers le métier de PAB, certaines ont saisi l'opportunité gouvernementale de se former en quelques semaines, ce qui leur a permis d'exercer le métier de PAB.

Dans notre recherche, les répondantes sont employées par une agence privée qui les placent dans différents établissements de santé qui deviennent par la suite leur cadre d'intervention professionnelle. Ici, se situe un enjeu complexe puisque les PAB doivent

s'intégrer au sein de l'agence, mais aussi au sein des établissements de santé dans lequel elles travaillent.

En ce qui a trait à l'agence privée, nous avons vu que l'ouverture du manager à la diversité, l'écoute, la communication, le soutien, la valorisation et le respect envers les employées ont fait en sorte que ses dernières ressentent un sentiment d'appartenance et de loyauté pour l'employeur. Ce type de management inclusif a eu des incidences positives sur l'intégration des PAB, ce qui a généré un environnement de travail inclusif. Nous pouvons penser que la volonté de l'employeur d'intégrer et d'inclure tous ses employés (canadiens, européens, africains etc.) dans l'organisation, pourrait relever du fait qu'il est lui-même issu de l'immigration, donc sensible aux problématiques rencontrées par les immigrants et à la gestion de la diversité. Mais, cela montre surtout que cette sensibilité à l'Autre est un atout pour l'organisation. Notre recherche a permis de confirmer l'importance du processus d'intégration pour mettre en œuvre un milieu de travail inclusif. L'intégration et l'inclusion représentant les deux piliers primordiaux dans la rétention de la main-d'œuvre.

En revanche, il n'en est pas de même en ce qui concerne l'intégration, ni même l'inclusion au sein de certains établissements de santé. En effet, au sein de certains d'entre eux le climat de travail est déplorable et de nombreux conflits voient le jour entre les PAB de l'agence et les PAB internes/régulières. Ces dernières montrant de la réticence à l'encontre des PAB de l'agence en manifestant parfois des comportements discriminatoires, voire racistes, ce qui engendre un climat de travail malsain et ne permet pas l'intégration et encore moins l'inclusion. Les réticences pourraient provenir du fait que les PAB d'agence surtout les étudiantes représentent des employés qui ne sont que de passage. Ainsi, le fait de s'investir dans leur intégration et inclusion est plutôt vu comme une véritable perte de temps et d'énergie.

Cette recherche a également mis en lumière la problématique liée au fait que la profession n'est pas régie par un Ordre professionnel. Ce qui laisse une ouverture aux « abus de pouvoir ». Les rôles étant mal définis, les tâches, les responsabilités des uns et

des autres mériteraient d'être précisées et les relations entre les intervenants, infirmières, PAB-internes des établissements hospitaliers et les PAB d'agence clarifiées.

Néanmoins, nous avons remarqué que la plupart des recherches considèrent exclusivement les stratégies d'accueil et d'intégration. La complexité des logiques d'action décrites dans cette recherche incite à revoir, surtout la phase d'inclusion qui reste toujours un terrain de recherche encore fertile. Des études plus approfondies à ce sujet ne pourront qu'être bénéfiques pour l'ensemble des organismes québécois qui souhaitent fidéliser la main-d'œuvre immigrante.

Dans une prochaine recherche, nous pensons qu'il pourrait être intéressant d'interroger des PAB natives qui ne font pas partie du personnel d'agence, afin de mettre en lumière leurs perceptions au regard de la présence des PAB issues de diverses cultures dans leur établissement.

Finalement, nous souhaitons ajouter que les PAB immigrantes africaines sont des intervenantes qui sont en première ligne dans les établissements de santé. Comme tout employé, elles ont droit à une reconnaissance et au respect, spécialement dans le contexte actuel de la pandémie, leur travail et service sont essentiels pour la population vieillissante et les personnes dans le besoin qui sont présents en grand nombre dans les établissements de santé du Québec.

#### Les limites de l'étude :

La première limite de ce travail correspond au nombre restreint de femmes immigrantes interviewées, travaillant en tant que PAB. Nos résultats ne peuvent donc pas prétendre représenter les réalités de toutes les PAB immigrantes, et ne sont donc pas généralisables.

Une seconde limite concerne la situation actuelle de pandémie de la Covid-19 qui touche le monde entier et qui ne nous a pas permis de rencontrer les participantes en personne comme initialement prévu.

Enfin, comme nous l'avons présenté dans le chapitre 3, la dernière limite est liée à l'utilisation de la méthode « Autopraxéographie ». La chercheuse a essayé d'être le plus sincère possible et de se rappeler de toutes ses expériences passées, néanmoins, la mémoire de l'être humain a des capacités limitées. De ce fait, il est possible que les faits vécus par la chercheuse ne soient pas tous relatés en intégralité.

## ANNEXE 1 : CERTIFICAT D'ÉTHIQUE



### CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

Titulaire du projet :	Sara Akkour
Unité de recherche :	Maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail
Direction de recherche :	Nadia Lazzari Dodeler
Titre du projet :	Peut-on parler d'inclusion en emploi des femmes immigrantes africaines : le cas des préposés aux bénéficiaires (PAB)?

Le CÉR de l'Université du Québec à Rimouski certifie, conjointement avec la personne titulaire de ce certificat, que le présent projet de recherche prévoit que les êtres humains qui y participent seront traités conformément aux principes de l'*Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains* ainsi qu'aux normes et principes en vigueur dans la *Politique d'éthique avec les êtres humains de l'UQAR (C2-D32)*.

#### Réservé au CÉR

No de certificat :	CÉR-111-842
Période de validité du certificat :	Du 19 mai 2020 au 18 mai 2021



Sylvie Morin, présidente CÉR-UQAR



Date

Certificat émis par le sous-comité d'évaluation déléguée. Ce certificat sera entériné par le CÉR-UQAR lors de sa prochaine réunion.

## **ANNEXE 2 GUIDE D'ENTREVUE**

Notre guide d'entrevue porte sur les cinq grands thèmes énumérés ci-dessous. C'est à dire que concernant le premier point, nous demanderons aux répondantes de présenter leur statut familial, parental etc., puis nous les laisserons parler librement de leur parcours professionnel etc., nous interviendrons seulement si elles ne répondent pas aux questions formulées dans chacun des points ci-dessous. Ainsi, les questions servent, simplement, de pense-bête pour la chercheuse.

Nous tenons à vous rappeler que les entrevues seront enregistrées par le biais d'un dictaphone et les données seront détruites immédiatement après la transcription.

Si une question vous met mal à l'aise, vous avez le droit de refuser de répondre, notre priorité avant tout est de veiller à ne pas violer les codes de l'éthique et à assurer votre confort tout au long de la période de l'entrevue.

Nous vous informons aussi qu'un service psychosocial, via l'info-social (811) se porte à votre entière disponibilité si vous expérimentez des émotions négatives, votre bien-être psychosocial est de notre responsabilité durant cette expérience.

### **1. Portrait de la participante**

- Depuis combien de temps êtes-vous au Québec et à Québec ?
- Quel âge avez-vous ?
- Êtes-vous mariée, avez-vous des enfants, combien, de quel âge ?
- Votre conjoint travaille-t-il, et dans quel domaine ?
- Quelle profession exerciez-vous dans votre pays ?
- Avez-vous dû reprendre une ou plusieurs formations, depuis votre arrivée au Québec ?

### **2. Le parcours professionnel**

- Parlez-moi de votre parcours professionnel depuis votre arrivée au Québec ?
- Avez-vous été confrontée à des difficultés pour accéder à l'emploi et lesquelles ?
- Quelles stratégies avez-vous mises en œuvre pour surmonter les difficultés ?
- Pourquoi avoir choisi le métier de préposée aux bénéficiaires ?

### **3. Le recrutement, l'accueil et l'intégration**

- Comment s'est déroulé votre recrutement, votre premier jour de travail au sein de l'entreprise: l'accueil, la présentation de vos collègues de travail, la visite de l'organisation, présentation des règlements de travail, l'aménagement de votre espace de travail, etc.
- Vous sentez-vous soutenue par votre employeur, vos collègues ?
- Quelles sont les pratiques et les actions mises en place par l'entreprise afin que vous vous sentiez appartenir à celle-ci, à votre équipe, etc. ?
- Selon vous, quelles sont les bonnes pratiques d'intégration mises en place par votre employeur et quelles sont celles qui posent des difficultés et pourquoi ?
- Êtes-vous satisfaite de votre expérience professionnelle en tant que préposée aux bénéficiaires ?

### **4. Les recommandations**

- Au regard de la rétention en emploi des préposés aux bénéficiaires, quelles recommandations feriez-vous à votre employeur ?

### **5. L'incidence de l'incitatif gouvernemental**

- Pour finir, pensez-vous qu'il y ait une incidence ou un impact de l'incitatif gouvernemental, à former des immigrant(e)s en tant que préposé(e)s aux bénéficiaires sur l'intégration et l'inclusion de ces personnes dans l'entreprise ?

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ABDIRIZAK, M., LEPONIEMI, J. (2009). Immigrant workers' induction training in Finland: case Petmo project. *Management of Environmental Quality*, Repéré à: <http://dx.doi.org/10.1108/14777830910950676>
- AKTOUF, O. (1992). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*. Presses de l'Université du Québec.
- ALBERT, M.-N. (2017). L'autopraxéographie, une méthode pour participer à la compréhension de la complexité de l'entrepreneuriat. *Projectics / Proyética / Projectique*, 16(1), 69-86. doi:10.3917/proj.016.0069.
- ALBERT, M.-N., CADIEUX, P. (2017). L'autopraxéographie. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, (Supplement), 163-175.
- ALBERT, M.-N., ET LAZZARI DODELER, N. (2017). Développer des communautés de personnes pour manager la diversité en entreprise, numéro 22 de décembre 2017, *Management et sciences sociales*, MSS.
- ALBERT, M.-N., LAZZARI DODELER, N. ET PEROUMA, J. (2019). Les innovations sociales à la lumière de la notion de communautés de personnes. *Projectics / Proyética / Projectique*, 22(1), 33-46. doi:10.3917/proj.022.0033
- ALBERT, M.-N., ET LAZZARI DODELER, N. (2020). L'entrepreneuriat immigrant de nécessité au sein d'une région où il n'existe pas d'enclaves ethniques. *Projectics / Proyética / Projectique*, 25(1), 107-130. doi:10.3917/proj.025.0107.
- ALBERT, M.-N. ET LAZZARI DODELER, N. (2020). Immigrant entrepreneurs: resilience and support for struggling entrepreneurship. *Pratiques Basées sur la Résilience*, 431.
- ALLAIRE, É. (2017). Être préposé aux bénéficiaires: l'expérience de travail des immigrants de la ville de Québec.
- ARCAND, S. (2007). Prévenir les conflits liés à la diversité: l'interculturel comme pratique de gestion. *Gestion*, 31(4), D16.

- AOUN, J (2004). « Manager une équipe multiculturelle. Faire de la diversité une clé de la performance » Edition esf. p. 98-100-116.
- AUBRY F. ET Y. COUTURIER (2014a). Préposés aux bénéficiaires et aides-soignantes: entre domination et autonomie. Presses de Québec: Presse de l'Université du Québec.
- AUBRY F. ET Y. COUTURIER. (2014b). « Regard sur une formation destinée aux préposés aux bénéficiaires au Québec. Gestion de contradictions organisationnelles et souffrance éthique », Travailler, 31, 1 : 169-192.
- BARAK, M. E. M. (2016). Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace. Sage Publications.
- BEDARD, I. (2010). L'intégration d'un nouvel employé : pratiques gagnantes. Repéré à <https://ordrecreha.org/ressources/dotation/2010/05/1-integration-d-un-nouvel-employe-pratiques-gagnantes>
- BERSIN ET BY DELOITTE CANADA. (2014). Le programme d'adhésion Bersin What Works. La diversité et l'inclusion au Canada : la situation actuelle. Repéré à <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/human-capital/ca-fr-human-capital-la-diversite-et-linclusion-au-canada.pdf>
- BERNIER, E ET VATZ-LAAROUSSI, M. (2011). « Le capital socio-économique de trois régions du Québec et l'employabilité des personnes immigrantes ». Cahiers de l'ÉDIQ, vol.1, n° 2, p. 47-57.
- BERGERON, P. G. (2006). La gestion dynamique: concepts, méthodes et applications (4e éd.). Montréal, QC: Chenelière éducation.
- BHUGRA, D. (2004). Migration, distress and cultural identity. British medical bulletin, 69(1), 129-141
- BOUDARBAT, B. (2011). Les défis de l'intégration des immigrants dans le marché du travail au Québec: enseignements tirés d'une comparaison avec l'Ontario et la Colombie-Britannique. CIRANO Repéré à <https://cirano.qc.ca/pdf/publication/2011RP-07.pdf>
- BOUCHER, M. (2000). Les théories de l'intégration entre universalisme et différencialisme: des débats sociologiques et politiques en France, analyse de textes contemporains. Editions L'Harmattan.

- BOULET, M., ET BOUDARBAT, B. (2010). Un diplôme post-secondaire canadien: un tremplin vers des emplois de qualité pour les immigrants? Institut de recherche en politiques publiques.
- BONNEFOND, G. (2006). 7. Insertion ou intégration. Dans : G. Bonnefond, De l'institution à l'insertion professionnelle: Le difficile parcours des jeunes déficients intellectuels (pp. 221-229). Toulouse, France: ERES. Repéré à <https://www.cairn.info/de-l-institution-a-l-insertion-professionnelle--9782749205670-page-221.html>
- BOUDARBAT, B., ET CONNOLLY, M. (2013). Évolution de l'accès à l'emploi et des conditions de travail des immigrants au Québec, en Ontario et en Colombie-Britannique entre 2006 et 2012 (No. 2013s-28). CIRANO.
- CENTRE INTERACTIONS, CIUSSS DU NORD-DE-L'ÎLE-DE-MONTREAL. (2019). La fragilisation de la santé au travail des préposées aux bénéficiaires et des auxiliaires en santé et services sociaux expérimentées du secteur public au Québec : quelles conséquences sur la vie personnelle et familiale? Repéré à [https://centreinteractions.ca/fileadmin/csss\\_bcs/Menu\\_du\\_haut/Activites\\_de\\_recherche/documents/Rapport\\_FIRC\\_FINAL\\_2\\_.pdf](https://centreinteractions.ca/fileadmin/csss_bcs/Menu_du_haut/Activites_de_recherche/documents/Rapport_FIRC_FINAL_2_.pdf)
- CELIS, L. ET BRUNEAU, V, A, R. (2017). Immigration, diversité ethnoculturelle et citoyenneté. Actes du colloque international et interdisciplinaire pour étudiants et nouveaux chercheurs. (p. 128). Centre de recherche en immigration, ethnicité et citoyenneté (CRIEC).
- CHICHA, M. (2018). L'interminable course à obstacles. *Gestion*, vol. 43(1), 58-61. doi:10.3917/riges.431.0058.
- CLOUTIER, G., ET MARCHAND, A. (2020). Identité professionnelle et agressions dans les métiers spécialisés de la construction et du secteur manufacturier au québec. *Relations Industrielles*, 75(1), 52-77. Retrieved from <https://ezproxy.uqar.ca/login?url=https://search-proquest-com.proxy.uqar.ca/docview/2387317626?accountid=14720>
- COSTA-LASCOUX, J. (1991). Assimiler, insérer, intégrer. *Projet*, (227), 7-15.
- COGNET, M. (2000). Territoires du travail et enjeu identitaire chez les auxiliaires familiaux des Centres locaux de services communautaires (CLSC). *Les Cahiers du Gres*, 1(1), 2-13.

- COGNET, M. ET FORTIN, S. (2003). Le poids du genre et de l'ethnicité dans la division du travail en santé. *Lien social et Politiques*, (49), 155–172. <https://doi.org/10.7202/007911ar>
- COGNET, M. (2004). L'accès à l'emploi dans les services de santé: l'effet de la dimension ethnique. Étude du groupe des auxiliaires familiaux et préposés aux bénéficiaires à Montréal. *Racisme et discrimination: permanence et résurgence d'un phénomène inavouable*, 60-86.
- COGNET, M. (2010). Genre et ethnicité dans la division du travail en santé: la responsabilité politique des États. *L'Homme la Societe*, (2), 101-129.
- COGNET, M., COUTURIER, Y., RHEAUME, J., ET BERTOT, J. (2010). Soins infirmiers en milieu pluriethnique: points de vue et pratiques dans les établissements publics et privés face à la discrimination et au racisme. *Les services sociaux et de santé en contexte pluriethnique*, 251-276.
- COLQUITT, J. A., JEFFERY A. LEPINE, RONALD F. PICCOLO, CINDY P. ZAPATA ET BRUCE L. RICH (2012). « Explaining the justice-performance relationship: trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer? », *The Journal of applied psychology*, vol. 97, no 1, p. 1-15.
- COLLOQUE SUR L'AMENAGEMENT AU QUEBEC (3<sup>e</sup>, 1982, Sherbrooke). 1983. « Inventaire et affectation des ressources : comptes rendus ». Montréal : Association canadienne-française pour l'avancement des sciences. 212 p.
- DIOH, M.-L, RACINE, M (2017). Insertion professionnelle des immigrants qualifiés en technologies de l'information à Québec : À l'encontre des mythes, témoignages d'immigrants. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 72 (4), 763–784. <https://doi.org/10.7202/1043175ar>
- DION-HUBERT, C., ET THERRIAULT, P. I. (1992). Le travail at-il toujours sa place en ergothérapie. *Revue Québécoise d'Ergothérapie*, 1(1), 25-31.
- Direction de santé publique de l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal. VOL.3 N°2. <http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs2077126>
- ENRIQUEZ, E. (2005). Perte de travail, perte d'identité. *Revue internationale de psychosociologie*, 11(24), 9-20. Repéré à <https://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-2005-24-page-9.htm>

- FOUREZ, G. (2004). Des cartes aux savoirs scientifiques, remarques épistémologiques. Bulletin de la Société géographique de Liège, 44, 33-41.
- FOUROT, A. C. (2013). L'intégration des immigrants: Cinquante ans d'action publique locale. Les Presses de l'Université de Montréal.
- ILAMA, I. I., ET TREMBLAY, D. G. (2014). Conciliation travail-famille et vie personnelle chez les préposés aux aînés à domicile: enjeux et analyse fondée sur une perspective de genre. Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy, (51).
- GAGNON, B. (2010). La diversité québécoise en débat: Bouchard, Taylor et les autres. Québec Amérique.
- GOUSSINSKY, R (2013). « The moderating role of support seeking versus perceived social support in the relationship between customer aggression and job outcomes », International Journal of Organization Theory and Behavior, vol. 16, no 2, p. 165-192
- GUENOT, F. (2011). Réussir mes premiers mois dans l'entreprise. Éditions Studyrama Eds
- GUYON, S (2003). Les femmes immigrantes au Québec: Une population défavorisée sur le marché de l'emploi. Dans Actes du colloque de la Table des groupes de femmes de Montréal «Femmes des communautés culturelles et nouvelles réalités de l'emploi» (p.1-5) Montréal
- KODNER, D. L., & KYRIACOU, C. K. (2000). Fully integrated care for frail elderly: two American models. International journal of integrated care, 1. Repéré à <http://www.ijic.org/index.php/ijic/article/view/11/22>
- KUHN, T. (1971), Objectivity, Value Judgment and Theory Choice, dans Kuhn (2000)
- La Chambre de Commerce du Canada. Le porte-parole des entreprises canadiennes (2018). Politique : Diversité et inclusion.
- LAFLAMME, C. (1993). La Formation et l'insertion professionnelle, enjeux dominants dans la société postindustrielle. Éditions du CRP,
- LAMURA G., (2008). Les travailleurs immigrés dans le secteur de l'aide aux personnes âgées: l'exemple de l'Italie. Retraite et société, 55, 3 : 71-97.

- LACAZE, D (2005). «Vers une meilleure compréhension des processus d'intégration : validation d'un modèle d'intégration proactive des nouveaux salariés», *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Avril, Mai, Juin.
- LAZZARI DODELER N., ET PEROUMA J.-P (2017). « Du processus d'insertion sociale à l'inclusion sociale : le cas des travailleurs immigrants du Bas St Laurent », p.19-33, *les Cahiers du CRIEC*, N°43, Immigration, diversité ethnoculturelle et citoyenneté, Actes du colloque international et interdisciplinaire pour étudiants et nouveaux chercheurs.
- LAZZARI DODELER, N. ET ALBERT, M.-N. (2018a). « Une gestion inclusive des personnes pour favoriser la durabilité des organisations », Actes de colloque, les 15èmes journées humanisme et gestion, Kedge Business School, Bordeaux, France
- LAZZARI DODELER, N. (2018b). Les ancrs de carrières des immigrants du Bas-St-Laurent : émergence d'une nouvelle ancre de carrière, pp.199-207, dans *Résilience et culture, culture de la résilience*, CRIRES Ulaval
- LAZZARI DODELER, N ET ALBERT, M.-N. (2020). « Les entrepreneurs immigrants : résilience et soutien à l'entrepreneuriat en difficulté », dans *Pratiques basées sur la résilience*, pp.431-441, Serban Ionescu, Hubert Mazurek. *Pratiques Basées sur la Résilience*. AMU, IRD, LPED. 4ème Congrès Mondial sur la Résilience, Jun 2018, Marseille, France. 2020. ffhal-02465380v1flté, <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02465380v1/document>
- LE CAPITAINE, J. Y. (2008). La longue marche de l'intégration à la scolarisation. *Reliance*, (1), 127-129. Repéré à <https://www.cairn.info/revue-reliance-2008-1-page-127.htm>.
- LE CAPITAINE, J. Y. (2013). L'inclusion n'est pas un plus d'intégration: l'exemple des jeunes sourds. *Empan*, (1), 125-131. Repéré à <https://www.cairn.info/revue-empan-2013-1-page-125.html>
- LE MOIGNE, J. L. (1995). *Les épistémologies constructivistes* (Vol. 2969). Paris: Presses universitaires de France.
- LIGER, P (2013). *Marketing RH. Attirer, intégrer et fidéliser les salariés*. Edition Dunod P, 35, 37
- HARING, K. A., & LOVETT, D. L. (1990). A follow-up study of special education graduates. *The Journal of Special Education*, 23(4), 463-477.

- MARCHE-PAILLE, A. (2011). Émotions et travail d'assistance aux soins personnels en gérontologie. Se garder du dégoût, mais pas trop (Doctoral dissertation, Thèse de doctorat inédite. Faculté des études supérieures, Université Laval, Québec).
- MAURICE-DESBAT, O. (2008). L'intégration dans l'entreprise. Travailler en coopération. Lyon: Éditions de l'ANACT.
- MARTEL, L., CARON-MALENFANT, E., VEZINA, S., & BELANGER, A. (2007). Labour Force Projections for Canada, 2006-2031/Projections de la population active au Canada, 2006-2031. Canadian Economic Observer, 20(6), 3\_1.
- MCCARTHY, H. (1986). "Making it in able-bodied America: Career development in young adults with physical disabilities." Journal of Applied Rehabilitation Counseling.
- MEYER, M ET OHANA, M (2010). « Justice interactionnelle, cohésion de groupe et comportements citoyens dans les entreprises sociales », Revue de Gestion des Ressources Humaines, no 75, p. 3.
- METIERS QUEBEC, (S. D.). Secteur : santé niveau d'études : formation professionnelle. Préposé(e) aux bénéficiaires diplôme d'études professionnelles D.E.P. Repéré à [https://www.metiers-quebec.org/sante/prep\\_beneficiaires.htm](https://www.metiers-quebec.org/sante/prep_beneficiaires.htm)
- MCCARTHY, H. (1986). "Making it in able-bodied America: Career development in young adults with physical disabilities." Journal of Applied Rehabilitation Counseling. METIERS QUEBEC, (S. D.). Secteur : santé niveau d'études : formation professionnelle. Préposé(e) aux bénéficiaires diplôme d'études professionnelles D.E.P. Repéré à [https://www.metiers-quebec.org/sante/prep\\_beneficiaires.htm](https://www.metiers-quebec.org/sante/prep_beneficiaires.htm)
- MINISTERE DE L'ÉDUCATION, DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE. (2015). ACTUALISATION DES ANALYSES DE PROFESSION Secteur de formation : Santé Auxiliaires aux services de santé et sociaux Préposées et préposés aux bénéficiaires. Repéré à [http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site\\_web/documents/dpse/formation\\_professionnelle/Auxiliaire\\_services\\_sante\\_sociaux\\_preposees\\_preposes\\_beneficiaire.pdf](http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/dpse/formation_professionnelle/Auxiliaire_services_sante_sociaux_preposees_preposes_beneficiaire.pdf)
- MOUVEMENT ACADIEN DES COMMUNAUTES EN SANTE DU NOUVEAU-BRUNSWICK. (2016). Un guide de pratique pour favoriser l'inclusion sociale. Une politique de l'inclusion sociale... Pourquoi pas?

- MONTES, E., & NACIRI, L. (1996). L'intégration et le Maintien à l'emploi des Personnes Immigrantes. État de situation et recommandations visant à l'identification d'une stratégie d'intervention, Comité d'adaptation de la main d'oeuvre CAMO-Personnes Immigrantes.
- MORIN, E, M, ET FOREST, J (2007) Promouvoir la santé mentale au travail: donner un sens au travail. *Gestion*, volume 32, numéro 2.
- MISIOROWSKA, M. (2011). Les trajectoires socioprofessionnelles des nouveaux arrivants, travailleurs qualifiés au Québec. Qu'est-ce qu'une intégration réussie? Thèse de doctorat présentée à la faculté des études supérieures. Québec : Université de Montréal.
- MUCCHIELLI, A., ET PAILLE, P. (2003). « L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales. » Paris: Armand Colin. p. 19.
- MAURICE-DESBAT, O. (2008). L'intégration dans l'entreprise. Travailler en coopération. Lyon: Éditions de l'ANACT.
- MUCCHIELLI, A., ET PAILLE, P. (2003). « L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales. » Paris: Armand Colin. p. 19
- OMS – Organisation mondiale de la santé (2008). *Classifying health workers: Mapping occupations to the international standard classification*. Genève: OMS.
- PAILLÉ, P. (1991) Procédures systématiques pour l'élaboration d'un guide d'entrevue semi-directive : un modèle et une illustration. Communication présenté au Congrès de l'Association canadienne-française pour l'avancement des sciences. Sherbrooke : Université de Sherbrooke
- PAILLE, P. (1996). De l'analyse qualitative en général et de l'analyse thématique en particulier. *Recherches qualitatives*, 15, 179-194.
- PICHE, V ET LE BOURDAIS, C, (2003). Le Québec dans 50 ans, quatre grands défis démographiques du XXIème siècle. In L 'Annuaire du Québec 2004, sous la direction. de Michel Yenne, Saint-Laurent, Éditions Fides.
- QUEBEC (2019) « Emploi ». <https://www.quebec.ca/emploi/programme-daide-a-lintegration-des-immigrants-et-des-minorites-visibles-en-emploi-priime/> [consulté le 29 février 2020].

- RASKIN, J. D. (2002). Constructivism in psychology: Personal construct psychology, radical constructivism, and social constructionism. *American communication journal*, 5(3), 1-25.
- RHEAUME, J. (2001). La fin du travail ou le travail sans fin? In *Crise de société ... recherche de sens* (pp. 31-48). Montréal: L'Association canadienne pour la santé mentale. Retrieved from [http://classiques.uqac.ca/contemporains/rheaume\\_jacques/fin\\_du\\_travail/fin\\_du\\_travail.pdf](http://classiques.uqac.ca/contemporains/rheaume_jacques/fin_du_travail/fin_du_travail.pdf)
- ROUSSEAU, S. (2004). Les femmes dans les métiers non traditionnels vues sous l'angle d'une approche « genre » : le cas du mégaprojet d'Alcan à Alma (mémoire de maîtrise, Université du Québec à Chicoutimi, Chicoutimi, Canada). Repéré à : <http://dx.doi.org/doi:10.1522/18343221>
- SANSEAU P-Y. (2005.) Les récits de vie comme stratégie d'accès au réel en science de gestion : pertinence, positionnement et perspectives d'analyses. *Recherches Qualitatives*, vol. 25, p.33-57.
- SETTLES, I. H. CORTINA, L. M., MALLEY, J. & STEWART, A. J (2006). The climate for women in academic science: the good, the bad, and the changeable. *Psychology of Women Quarterly*, 30 (1), p. 47-58.
- SILLANPDD, M., PIEKKALA, P., & PISIRICI, H. (1982). The young adult with cerebral palsy and his chances of employment. *International Journal of Rehabilitation Research*, 5, 467-476.
- SYNDICAT CANADIEN DE LA FONCTION PUBLIQUE (FTQ). (2019, SEPTEMBRE). Recrutement à l'étranger de préposés aux bénéficiaires : une iniquité de traitement qui en dit long. *Newswire.ca*. Repéré à <https://www.newswire.ca/fr/news-releases/recrutement-a-l-etranger-de-preposes-aux-beneficiaires-une-iniquite-de-traitement-qui-en-dit-long-855808405.html>
- TASCHEREAU, S. (1988). L'histoire de l'immigration au Québec: une invitation à fuir les ghettos. *Revue d'histoire de l'Amérique française*, 41(4), 575-589.
- THIETART, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management-4ème édition*. Dunod.

- UNIVERSITE D'OTTAWA (2018). Rapport au recteur : Diversité et inclusion, promesses et défis. Repéré à [https://www.uottawa.ca/president/sites/www.uottawa.ca.president/files/2018-05-30 - rapport sur la diversite et linclusion.pdf](https://www.uottawa.ca/president/sites/www.uottawa.ca.president/files/2018-05-30_-_rapport_sur_la_diversite_et_linclusion.pdf)
- VELMURADOVA, M. (2004). Epistémologies et méthodologies de la recherche en Sciences de gestion. Note de synthèse.
- VIARGUES J-L (2001). « Le guide du manager d'équipe. Les clés pour gérer vos ressources humaines » Editions d'organisation. p. 60
- VEER, B. (2004). Le parcours des femmes de Laval dans les métiers traditionnellement masculins. Du choix d'un métier jusqu'au maintien en emploi, l'expression des besoins à chaque relais. Laval, Canada : Emploi-Québec et Dimension Travail.