

Université de Montréal

**La communication organisationnelle et le rapport aux textes :  
Comparaison des discours de deux Bureaux de l'intégration des  
immigrants à Genève et à Montréal**

par

Alizée Dermange

Directeur de recherche

François Cooren

Département de communication

Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures et postdoctorales  
en vue de l'obtention du grade de  
Maîtrise en Sciences de la communication (M. Sc.)  
Option communication organisationnelle

Décembre 2018

© Alizée Dermange, 2018

## Résumé

Ce mémoire vise à étudier le rôle que jouent les textes dans la manière dont des acteurs organisationnels communiquent. Dans ce but, deux organisations gouvernementales ont été sélectionnées. Si elles sont localisées à Montréal et à Genève, elles répondent néanmoins à un but similaire : faciliter l'intégration des personnes immigrantes. L'objet de cette recherche est d'observer et analyser la manière dont des représentants de ces deux organisations se rapportent aux textes qui fondent juridiquement ou politiquement leur action. En particulier, cette étude reprend le concept de *ventriloquie* développé, depuis une dizaine d'années, par François Cooren (2010, 2012, 2013, 2014, 2015) afin de tenter de déceler les moments où les membres de ces organisations *font parler* ces textes, de manière plus ou moins intentionnelle, pour légitimer leur action. A quel type de textes ces phénomènes de ventriloquie se réfèrent-ils? De quelles manières? Et finalement, dans quels buts? C'est à ces questions que ce travail propose de répondre.

**Mots-clefs :** communication organisationnelle, textes, administration publique, ventriloquie, analyse de discours, légitimation, intégration, immigration

## **Abstract**

This thesis aims to study the role texts play in the way organizational actors communicate. For this purpose, two governmental organizations were selected. Even though one organization is based in Montreal and the other in Geneva, both have a similar goal: facilitate the integration of immigrants. The object of this research is to observe and analyze how representatives of these two organizations relate to the texts that are supposed to offer a legal and political basis to their action. More particularly, this study mobilizes the concept of *ventriloquism* developed by François Cooren for the past ten years (2010, 2012, 2013, 2014, 2015), in order to reveal the moments when these members *make* these texts *speak* to legitimize their action, in a more or less deliberate way. What kind of texts do this phenomena of ventriloquism refer to? In what ways? And finally, for what purposes? It is these questions that this thesis proposes to address.

**Keywords:** organizational communication, texts, public administration, ventriloquism, analysis of speech, legitimization, integration, immigration

## Table des matières

<b>Résumé</b> .....	<b>i</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>ii</b>
<b>Table des matières</b> .....	<b>iii</b>
<b>Liste des sigles</b> .....	<b>v</b>
<b>Remerciements</b> .....	<b>vi</b>
<b>1. Introduction</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Les acteurs étudiés</b> .....	<b>2</b>
1.1.1 Le Bureau de l'intégration des étrangers de Genève .....	2
1.1.2 Le Bureau d'intégration des nouveaux arrivants à Montréal .....	3
<b>1.2 Justification de la comparaison des deux bureaux</b> .....	5
<b>2. Revue de littérature</b> .....	<b>6</b>
<b>2.1 L'analyse de discours dans l'organisation</b> .....	<b>7</b>
2.1.1 Le rôle performatif des discours .....	7
<b>2.2 Les textes et leur agentivité</b> .....	<b>10</b>
2.2.1 Les textes de l'organisation .....	10
2.2.2 L'agentivité selon Bruno Latour .....	11
2.2.3 L'application aux textes du modèle de l'agentivité.....	13
<b>3. Problématisation</b> .....	<b>15</b>
<b>4. Cadre théorique</b> .....	<b>16</b>
<b>4.1 La ventriloquie</b> .....	<b>16</b>
<b>5. Méthodologie et pratiques de terrain</b> .....	<b>18</b>
<b>5.1 Les démarches méthodologiques</b> .....	<b>18</b>
5.1.1 Les méthodes qualitatives d'analyse .....	18
5.1.2 Les influences de l'ethnographie et de l'ethnométhodologie .....	19
5.1.3 Les considérations éthiques .....	22

<b>5.2 La collecte de données et le travail de terrain .....</b>	<b>25</b>
5.2.1 L'observation participante, les entretiens et la prise de notes .....	29
5.2.2 Le recueil de documents .....	33
5.2.3 Les entrevues semi-dirigées.....	37
<b>5.3 La méthode d'analyse .....</b>	<b>41</b>
5.3.1 L'analyse inductive .....	41
<b>6. Analyses .....</b>	<b>43</b>
<b>6.1 Les catégories de sens des données analysées.....</b>	<b>43</b>
6.1.1 Les textes juridiques.....	44
6.1.2 Les « mots politiques porteurs » .....	77
6.1.3 Les textes scientifiques .....	102
<b>7. Discussion générale .....</b>	<b>108</b>
<b>7.1 Les modèles de gestion public.....</b>	<b>111</b>
<b>7.2 L'influence de la perception de l'immigration.....</b>	<b>117</b>
<b>8. Conclusion .....</b>	<b>121</b>
<b>Liste de références .....</b>	<b>124</b>

## Liste des sigles

En Suisse,

- **BIE** : Bureau de l'intégration des étrangers (de Genève)
- **PIC** : Programme d'intégration cantonal
- **SEM** : Secrétariat d'État aux migrations (au niveau fédéral)

Au Canada,

- **BINAM** : Bureau d'intégration des nouveaux arrivants à Montréal
- **MIDI** : Ministère de l'immigration, de la diversité et de l'inclusion (au niveau de la Province du Québec)

## Remerciements

Ce travail a été possible grâce au soutien de plusieurs personnes :

Mes remerciements vont, tout d'abord, à mon directeur de mémoire, le professeur François Cooren, qui a su m'accompagner tout au long de mon travail, avec bienveillance et disponibilité. Je lui suis très reconnaissante pour ses conseils, ses encouragements et sa confiance.

Je tiens naturellement à également chaleureusement remercier les employés des deux Bureaux pour leur collaboration à ma recherche ainsi que pour le temps qu'ils m'ont accordé.

Finalement, un grand merci à ma famille (mes parents, mes grands-parents, ma marraine, Louise et Théodore) et mes proches pour le soutien qu'ils ont pu m'apporter durant toutes les différentes étapes de ma rédaction. Je remercie, tout particulièrement, Linda, Islém, Nicolas, Hugo, Clémentine, Corentin, Naomi, Laure, Charlotte, Mélodie, Alice, Cassiane, Serge, Gabriel, Thiago, Rémi, Güliz, Régiane, Julie, Esther, Elsa, Samia, et Laura.

## 1. Introduction

Dans ce travail, je me suis intéressée avant tout à la manière dont les employés de deux organisations publiques aux buts similaires, le Bureau de l'intégration des étrangers à Genève et le Bureau d'intégration des nouveaux arrivants à Montréal, invoquent des textes dans leur discours pour légitimer leurs actions. Je commencerai par présenter les deux Bureaux de l'intégration, leur organisation et leur mission et la manière dont ils se rapportent aux structures administratives plus larges de Montréal et de Genève.

Je dresserai alors un état de la recherche par une revue de littérature qui me permettra de préciser la problématique et de définir le cadre théorique qui me servira d'approche analytique pour ce travail. Ce cadre théorique mobilise, comme on le verra, le concept de « ventriloquie » développé depuis une dizaine d'années, par François Cooren (2010, 2012, 2013, 2014, 2015). L'originalité de mon travail consiste en la mobilisation de ce cadre d'analyse dans le but d'étudier comment les textes sont *ventriloqués* au niveau de ces deux organisations.

Je présenterai finalement les éléments d'analyse que j'en retire, tant au plan de la communication en général qu'au sujet de la manière dont ces effets de ventriloquie reflètent les valeurs des structures administratives auxquels sont rattachés les deux Bureaux.

J'espère que cette approche comparative permettra ainsi de dégager des différences mais aussi des similitudes dans la manière dont les textes sont mobilisés au niveau de ces deux organismes.

## 1.1 Les acteurs étudiés

Les deux Bureaux de l'intégration sont des structures administratives similaires par leur fonction et leur insertion dans l'administration. Ceci étant, les structures politiques et culturelles où ils s'insèrent sont différentes. Je commencerai donc par présenter chacun des deux Bureaux, avant de justifier pourquoi il me paraît légitime de comparer leur discours.

### 1.1.1 *Le Bureau de l'intégration des étrangers de Genève*

Le Bureau de l'intégration des étrangers (BIE) a été créé en 2001 dans le cadre de la loi cantonale genevoise sur l'intégration des étrangers, votée par le parlement de la République et canton de Genève cette même année (République et canton de Genève, 2001). Le BIE est un organisme d'État rattaché, au moment de cette étude, au Département de la sécurité et de l'économie (DSE) et chargé de coordonner l'action publique dans le domaine de l'intégration (République et canton de Genève, s. d. a).

Ses missions sont ainsi définies dans cette base légale (République et canton de Genève, 2001, art. 4):

1. Placé sous la direction du délégué, le bureau est chargé de la réalisation des objectifs de la loi.
2. Il aide à promouvoir, en s'appuyant sur les organismes publics ou privés existants concernés par l'intégration, l'accès des étrangers à tous les vecteurs d'intégration notamment dans les domaines suivants :
  - a) l'éducation et la formation générale, professionnelle et continue;
  - b) la connaissance et l'accès au tissu social genevois, notamment par l'apprentissage de la langue et la participation aux manifestations culturelles, sportives et de loisirs;
  - c) l'accès aux associations et institutions compétentes en matière d'assurances, d'aides sociales, de garde d'enfants, de soins, d'emploi, de logement;

- d) l'accès aux associations d'étrangers et à celles qui ont pour but l'accueil et l'intégration des étrangers;
  - e) la connaissance de leurs droits, notamment en collaboration avec le bureau de la promotion de l'égalité entre femmes et hommes<sup>(2)</sup>;
  - f) la connaissance et, le cas échéant, la mise en œuvre des dispositions pénales sur le racisme.
3. Il apporte son soutien aux partenaires publics et privés concernés par l'intégration et favorise leurs contacts, leur collaboration et leur coordination.
  4. Il cherche également à sensibiliser la population résidente du canton à la diversité culturelle et informe régulièrement sur l'ensemble des activités en cours et sur les changements réalisés.

Placé sous l'autorité d'un Magistrat élu, le BIE est dirigé par un Délégué nommé par le Conseil d'État. Le Délégué doit référer toute décision importante au Magistrat. Ainsi, tout nouveau projet est préavisé par le Délégué et soumis au Magistrat qui le valide.

Le BIE est financé par la Confédération et le Canton et fonctionne avec un budget d'environ 9 millions de francs suisses/an. La Suisse est une confédération, ce qui laisse une large part d'autonomie aux cantons en de nombreux domaines. Dans notre cas, la Confédération laisse au canton de Genève le soin de mettre en œuvre sa propre politique, pourvu qu'elle soit conforme à la politique fédérale afin de mieux répondre aux besoins spécifiques des cantons. Outre le Délégué, le BIE emploie, par ailleurs, une douzaine de personnes, dont la majorité est composée de chargés de projets.

### *1.1.2 Le Bureau d'intégration des nouveaux arrivants à Montréal*

Le Bureau d'intégration des nouveaux arrivants à Montréal (BINAM) a été créé par la Ville de Montréal en 2016, dans le contexte particulier de la situation d'urgence liée à l'émigration de réfugiés syriens (Ville de Montréal, 2017a). Cette même année, en décembre 2016, le gouvernement du Québec a reconnu à la Ville

de Montréal le statut de « métropole du Québec » par le projet de loi n°121, qui a contribué à augmenter l'autonomie et les pouvoirs de cette métropole. Parallèlement, une entente-cadre, appelée *Réflexe Montréal*, précise les engagements du gouvernement du Québec et de la Ville de Montréal. Ce texte spécifie les responsabilités et les objectifs du BINAM (Ville de Montréal, 2016) de la manière suivante :

[...] Dans les limites prévues par la loi et conformément aux orientations et aux politiques du gouvernement du Québec en matière d'immigration, le Ministère de l'immigration, de la diversité et de l'inclusion (MIDI) propose à la Ville de Montréal de faire partie d'un partenariat renouvelé, qui mettra sur son rôle d'acteur-clé pour l'édification de collectivités plus inclusives. Dans le cadre de cette entente d'une durée de trois ans, renouvelable sur consentement des parties, la Ville de Montréal et le Bureau d'intégration des nouveaux arrivants à Montréal (BINAM) auront les responsabilités suivantes :

- offre d'un service de référence et de suivi pour les personnes immigrantes nouvellement arrivées qui s'installent sur son territoire;
- concertation et mobilisation pour favoriser une pleine participation, en français, sur le territoire de la métropole;
- participation active à l'exercice de détermination des besoins de main-d'œuvre sur le territoire de la métropole aux fins de la sélection des candidates et candidats à l'immigration.

Les objectifs établis par ce nouveau partenariat ont pour but de:

- permettre au BINAM d'accueillir les personnes nouvellement arrivées et leur communiquer les renseignements nécessaires à leur arrivée et leur installation puisque, dès leur arrivée, ces personnes lui seront référées;
- consolider l'expertise du BINAM, notamment en ce qui concerne l'optimisation du continuum de services, la concertation et la mobilisation;
- permettre à la Ville de Montréal de veiller avec davantage d'efficacité à l'intégration de l'offre de services dans le cadre des diverses ententes sectorielles;
- joindre davantage de personnes immigrantes et favoriser ainsi leur établissement durable sur le territoire de la métropole ainsi que leur pleine participation, en français, à la prospérité;
- veiller à ce que les candidates et les candidats à l'immigration qui souhaitent s'installer sur le territoire de la Ville de Montréal aient les profils qui répondent aux besoins de la métropole. [...] (*Réflexe Montréal* § 1.2.3)

Depuis lors, le BINAM joue un rôle actif d'entente avec le MIDI. Il a été mandaté par la Province du Québec pour co-présider, avec le MIDI, un comité de partenariat ayant pour but d'optimiser les services offerts aux personnes immigrantes arrivées dans la ville de Montréal. Il est indirectement lié au Programme *Mobilisation-Diversité* du MIDI, un programme qui appuie les efforts des instances territoriales pour édifier des collectivités plus accueillantes et inclusives et ainsi favoriser la pleine participation, en français, des personnes immigrantes (Gouvernement du Québec, 2018). Concrètement, le BINAM a la responsabilité de mettre en place des mesures destinées à accélérer l'intégration sociale et économique des nouveaux arrivants, et de mobiliser et concerter l'ensemble des acteurs du territoire soucieux de l'accueil et de l'intégration des nouveaux arrivants (Ville de Montréal, s. d.). Le BINAM compte une quinzaine d'employé-e-s placés sous la responsabilité d'une Directrice.

## **1.2 Justification de la comparaison des deux bureaux**

Même si les deux Bureaux diffèrent quant à leur date de création, au système politique auquel ils se réfèrent, au nombre de nouveaux arrivants qu'ils prennent en charge chaque année, à la taille des agglomérations respectives<sup>1</sup>, ainsi qu'à certaines de leurs missions (par exemple : faciliter la pleine participation à la vie socio-économique de Montréal est plus spécifique au BINAM), leurs missions respectives poursuivent des buts communs : soutenir des actions et des projets

---

<sup>1</sup> En 2016, les immigrants ne possédant pas la citoyenneté représentaient 34,0 % de la population de l'agglomération de Montréal, soit 644'680 personnes (Ville de Montréal, 2017b). A Genève ils représentaient 40,5 % de la population du Canton, soit 200'120 personnes (République et canton de Genève, 2017). La population des villes est donc très différente : 1'894'995 habitants pour l'agglomération de Montréal, au début de l'année 2017 (Ville de Montréal, 2017b), et seulement 490'578 habitants pour le canton de Genève (République et canton de Genève, 2017).

d'intégration des populations immigrantes; être au service des habitants ainsi que des associations et institutions travaillant en lien avec les populations immigrantes; sensibiliser, informer et orienter la population; combattre les discriminations et veiller à l'égalité des chances; défendre l'identité de métropoles cosmopolites ouvertes; et finalement faire du Canton « une société multiculturelle visant au respect de l'identité culturelle de chacun » comme le précise le préambule de la loi cantonale (République et canton de Genève, 2001) ou faire de la ville de Montréal une ville « inclusive » (Ville de Montréal, s. d.).

Dans les deux cas, le fondement de l'action des deux Bureaux est légitimé par des textes, qu'il s'agisse de textes légaux pour Genève ou d'un accord-cadre entre la ville de Montréal et la province du Québec pour le BINAM. Outre ces textes, d'autres textes peuvent entrer en ligne de compte - légaux, réglementaires politiques, internes ou autres - et participent à leur fonctionnement respectif. Je me suis intéressée dans ce travail à tous ces différents types de textes et à leurs fonctionnements institutionnels. C'est donc la raison pour laquelle je propose maintenant de faire un tour d'horizon de la littérature portant sur ce sujet, d'abord celle concernant le discours d'une manière générale, puis celle concernant le rôle des textes et documents en milieu organisationnel.

## **2. Revue de littérature**

Afin de préciser ma problématique, il m'est apparu important de faire un état de la recherche sur le rapport aux textes des organisations et ce afin de présenter dans un deuxième temps le modèle d'analyse des discours que j'ai sélectionné pour mon analyse.

## 2.1 L'analyse des discours au sein des organisations

### 2.1.1 Le rôle performatif des discours

Depuis la publication des travaux d'Austin (1962) puis de Searle (1969), il est communément reconnu que les mots produisent, par le discours, un effet qui dépasse la simple émission et réception de « messages ». La théorie des actes de langage (Austin, 1962) pose ainsi que parler, c'est bien plus que décrire : c'est aussi faire des choses et modifier le contexte par une simple énonciation. Par-delà le dire, il est, par ailleurs, important de tenir compte de la dimension intertextuelle du discours et de la multiplicité des pratiques de parole pour saisir quelle peut être la compréhension et la réception de ce discours par son auditoire, par exemple, la prise en compte de l'intonation dans le discours d'un interlocuteur (Bakhtine, 1986; Fairclough, 1995).

L'analyse de discours peut être vue sous l'angle de plusieurs disciplines, telles que la sociologie (Sacks, 1992), la psychologie (Potter et Wetherell, 1987), la philosophie (Foucault, 1970), la linguistique (Van Dijk, 1993) ou la littérature (Todorov, 1981), mais des chercheurs en communication – et plus particulièrement, en communication organisationnelle – se sont également penchés sur la question (Keenoy, Oswick et Grant, 1997). Ces chercheurs ont ainsi essayé de montrer comment différents aspects du discours peuvent jouer un rôle performatif au sein des organisations.

De nombreuses recherches se focalisent ainsi sur des aspects spécifiques des discours organisationnels, telle, par exemple, que la narration. Weick (1995) a ainsi observé, à travers son concept de « *sensemaking* », que la narration joue un rôle dans le processus de création collective de significations en contexte

organisationnel (l'histoire de la création de l'organisation, ses valeurs, sa mission, etc.). En relatant les faits dans un certain ordre (*organizing*), la narration est l'une des manières dont nous construisons du sens (*sensemaking*), créant ainsi des liens de causalité entre les différents événements de récits qui structurent la mémoire collective de l'organisation (Weick, 1995). Weick résume cette propriété structurante du discours par ces mots: « *How can I know what I think until I see what I say?* » (Weick, 1995, p. 18), une expression qui insiste sur la dimension rétrospective de la construction du sens, un sens qui nous apparaît donc une fois qu'on est en mesure de relater des événements et de les articuler les uns avec les autres sous une forme narrative.

David Boje (1995) s'est, pour sa part, également intéressé aux propriétés structurantes de la narration dans les organisations avec son concept de « *storytelling organization* ». Pour Boje (2008), l'organisation peut être considérée comme un système narratif qui, à travers les différents récits qu'elle génère, crée une sorte de conscience collective parmi les membres de l'organisation et leur permet ainsi de créer une représentation à la fois collective et narrative de l'organisation.

D'autres auteurs se sont concentrés sur les traits du discours qui visent à établir les qualités et les performances de leadership de l'énonciateur (e.g., Clifton, 2006; Fairhurst, 2007; Larsson et Lundholm, 2013). D'autres encore se sont encore intéressés à la manière dont les discours peuvent être utilisés comme outils de contrôle et de pouvoir (Deetz, 1998; Mumby 2004), ou à la façon dont un discours peut faire référence à une conversation précédente, par le biais d'une « *métaconversation* », qui vise ainsi à montrer à l'interlocuteur que son avis est,

par exemple, bien pris en compte (Taylor et Robichaud, 2007), assurant ainsi une continuité et une structuration des processus organisants.

Même si certains auteurs nuancent l'importance donnée à l'analyse discursive en communication organisationnelle (Reed, 2000), la plupart se rejoignent sur l'idée que le discours est bien constitutif des organisations, ce qui a stimulé un nombre croissant de recherches au fil des années (Putnam et Fairhurst, 2001; Keenoy, Osrick et Grant, 1997; Jian, Schmisser et Fairhurst, 2008). Parmi elles, plusieurs recherches en communication organisationnelle analysent la façon dont les discours s'incarnent sous la forme de textes dont les locuteurs font usage (Benoit-Barné et Cooren, 2009; Brummans, 2007; Cooren, 2010c). Par exemple, on a pu étudier la manière dont des managers ou des employés utilisent des textes à l'appui de leurs idées ou de leurs pratiques.

Peu d'études, pourtant, font référence aux textes eux-mêmes, en tant qu'agents, en leur reconnaissant une réelle capacité d'action. François Cooren (2004) a cependant bien établi que les textes, tout comme les objets, peuvent agir sur les membres de l'organisation selon la valeur qu'on leur attribue et la manière dont on leur fait dire des choses.

Ainsi, selon certains représentants du courant CCO (*Communicative Constitution of Organization*), il est contreproductif, théoriquement parlant, de restreindre l'action organisationnelle à la seule agentivité humaine (Bencherki, 2012, 2016; Bencherki and Cooren, 2011). Il faut, au contraire, observer toutes les choses qui jouent un rôle dans la constitution des processus organisationnels. Autrement dit, il s'agit d'observer et de reconnaître « *what or who is taking part in*

the constitution of organizational processes » (Cooren, Kuhn, Cornelissen et Clark, 2011 p. 1152).

## **2.2 Les textes et leur agentivité**

Selon cette perspective, les organisations sont effectivement des mondes au sein desquels plusieurs types d'agentivité s'expriment et « font des choses », un ensemble que Cooren (2006) propose d'appeler, en écho à Harold Garfinkel (2002), un *plénum* (Cooren, 2006, p. 85). Nous employons d'ailleurs souvent des verbes identiques pour désigner l'action qu'accomplissent aussi bien des personnes que des choses (Cooren 2006). Ainsi, un rapport annuel *résume* les résultats obtenus par l'organisation. Autrement dit, il modifie le contexte et fait une différence dans les processus organisationnels en apportant des éléments supplémentaires à son fonctionnement (Cooren 2006, p. 86).

Les textes produits par l'organisation font donc plus que la *représenter*, ce faisant, ils participent à sa constitution (Putnam et Cooren, 2004). Nous nous proposons donc d'inscrire notre recherche dans la lignée de ces travaux, en portant une attention particulière à l'agentivité discursive des textes, afin de dégager – si cela est possible – l'influence qu'ils ont par eux-mêmes au sein des organisations que j'étudie. Plus particulièrement, lorsque les membres de ces mêmes organisations les invoquent dans leurs discours et entrent ainsi en interaction avec eux.

### *2.2.1 Les textes de l'organisation*

La notion de « texte » connaît de nombreuses définitions en communication mais je me limiterai ici aux textes qui ont un caractère scriptural

et donc plutôt figé. Cela me permettra, lorsqu'un discours se réfère à un texte, d'y avoir a priori accès.

Pour Rastier (1996), par exemple, « le texte est une suite linguistique empirique attestée, produite dans une pratique sociale déterminée, et fixée sur un support quelconque » (p. 19). Jenny (2003), pour sa part, voit dans les textes une suite délimitée par une opération toujours plus ou moins arbitraire ou libre, qui fonctionne comme un ensemble de sens. Selon ces deux auteurs, les textes s'inscrivent donc toujours dans une pratique sociale qui en détermine la portée.

Peu importe alors leur support, les textes peuvent être aussi bien imprimés, digitaux ou manuscrits. Le terme de « texte » recouvre ainsi un large spectre, dont les membres d'une organisation n'ont d'ailleurs pas toujours conscience : il peut s'agir de bases légales ou réglementaires, de déclarations politiques d'élus, mais aussi de rapports, de mémos, de PV de séances, de certificats, etc.

### *2.2.3 L'agentivité selon Bruno Latour*

Cette approche de l'agentivité des textes est-elle suffisante? Si l'on suit plusieurs auteurs, il faut considérer l'organisation comme une réalité construite par plusieurs agents; une réalité qui se reconstruit à chaque nouvelle interaction (Burrell and Morgan, 1979; Putnam et Pacanowsky, 1983). Malgré parfois l'impression de répétition et d'itérabilité, chaque action ou phénomène est aussi un évènement, comme le souligne Garfinkel (1992), « *for another next first time* » (p. 186) car les différentes agentivités en jeu se recombinent et se reconfigurent en créant de l'altérité dans les processus organisationnels (Cooren, 2010b).

Parmi ces agents, nous incluons les textes, mais cette reconnaissance ne doit évidemment pas exclure le rôle que jouent les agents humains dans les processus organisationnels. Comment reconnaître cette pluralité agentielle? Bruno Latour fait, à cet égard, plusieurs analyses éclairantes.

L'idée d'agentivité non humaine a été proposée par Latour (1996), à la suite des travaux narratologiques de Greimas (1983). Selon cette théorie de l'action, celle-ci est partagée entre différents acteurs, qu'ils soient des « acteurs humains, des machines, des objets, des documents, des affiches ou des éléments architecturaux » (Cooren, 2006, p. 82). Contrairement à l'anthropologie commune qui considère que seul le sujet humain agit, Latour (2007) estime que les humains, en créant des objets, leur donnent aussi une capacité d'action.

Pour illustrer cette idée, Latour (2007) propose de penser l'action comme une médiation, c'est-à-dire comme « un événement qui ne saurait se définir ni par ses entrées, ni par ses sorties, ni par ses causes, ni par ses conséquences » (p. 50). Ce détour lui permet de reconnaître deux caractéristiques essentielles à l'action : l'action ne naît jamais de nulle part et elle induit toujours la création d'un état nouveau. L'acteur humain n'a pas toujours conscience du changement qu'il crée dans la mesure où il ne maîtrise pas le résultat de son action selon toutes ses conséquences. Sans tomber dans l'extrême de la créature de Frankenstein - un savant inventant une créature monstrueuse qui échappe à son contrôle -, Latour (2007) illustre son propos par l'image du marionnettiste qui « donne vie » à son pantin par les mouvements qu'il lui fait effectuer, tout en étant « surpris à chaque instant par sa marionnette » (p. 51).

Cet exemple de la marionnette vaut d'autant plus pour les textes, qui, une fois produits, acquièrent une existence relativement autonome, une existence qui n'est plus liée seulement à l'intention de leurs auteurs et au contexte de leur production.

Les textes portent alors un potentiel de sens infini en se prêtant à de multiples interprétations à chaque nouvelle lecture (Taylor et Van Every, 1993), c'est-à-dire à de multiples manières de leur *faire dire* quelque chose (Cooren, 2013). Ce que Derrida (1990) désigne comme étant leur *restance*, c'est-à-dire par leur capacité à rester ou demeurer - selon le vieil adage qui veut que « les paroles s'envolent, les écrits restent » (*verba volant, scripta manent*) - dans le temps et l'espace, leur assurant ainsi une relative permanence (jamais totale, vu qu'ils peuvent, bien entendu, être détruits).

Les textes permettent ainsi de laisser des marques ou des traces dans l'organisation. S'ils sont créés dans un « ici et maintenant », ils peuvent ainsi agir dans un « ailleurs et un alors » (Putnam et Cooren, 2004, p. 324). Les textes produits peuvent donc contribuer à la reproduction de certains types de relation dans l'organisation, sous la forme de règles, procédures, programmes, projets, etc.

### 2.2.3 L'application aux textes du modèle de l'agentivité

La littérature sur l'agentivité des textes dans les organisations est récente et finalement encore peu développée. Plusieurs auteurs ont été influencés par l'essai de Carolyn Miller (1984), intitulé « Genre as social action ». Cette dernière propose, dans cet essai, qu'au-delà des principes utilisés communément en rhétorique pour classer le discours - la substance (sémantique), la forme (syntaxe) et l'action rhétorique visée par le discours (pragmatique) - il est

essentiel de prendre également en compte les conventions de discours qu'une société établit, telles que des façons d'agir ensemble (« *way of acting together* ») (p. 163). Elle propose ainsi d'inscrire les actes de langages dans leur contexte social.

À la suite de Miller (1984), plusieurs ont cherché à préciser les rôles que jouent les genres textuels dans les organisations, comme, par exemple, les bons de commande (*work order*) (Winsor, 2000), les listes de contrôle ou les aide-mémoire (*checklists*) (Bazerman, 1997), ou encore les mémos (Yates, 1989). L'enjeu est de saisir quel est l'effet de l'action produite par ces textes dans l'organisation (Geisler, 2001; Yates, 1993). Ces analyses mettent chaque fois en lumière la façon dont les textes répondent à des situations particulières auxquelles l'organisation fait face.

S'inspirant de ces travaux et de la classification des actes de langage (*speech acts*) de Searle (1969, 1979, 1995), Cooren (2004) a publié un article intitulé : « Textual agency : How texts do things in organizational settings ». Il y relève, à travers une analyse détaillée, différents types d'actes de langage accomplis par les textes dans l'organisation. Un texte peut ainsi prendre une valeur assertive, lorsqu'il « informe, atteste, certifie, contredit, réfute, critique, questionne, accuse, dénonce ou encore proclame un fait » (Cooren, 2004, p. 380-381). Mais un texte peut aussi engager, garantir, conseiller, recommander, interdire, autoriser, remercier, confirmer une promotion, lancer ou fermer une procédure, etc. Même si les textes ne sont pas capables d'effectuer autant d'actions à travers la parole que les êtres humains, ils ont tout de même le pouvoir d'effectuer toute une série d'actes qui peuvent faire une différence dans les organisations (Cooren, 2004).

### **3. Problématisation**

Au terme de cette revue de littérature, on s'aperçoit que l'agentivité des textes est bien établie et bien documentée par l'analyse d'exemples précis qui renvoient à des textes de types différents, des mémos aux check-lists en passant par les contrats et les rapports annuels. On pourrait ainsi penser que ce sont ces textes qui, dans leurs multiples facettes, « font parler » les membres de l'organisation. Mais est-ce la seule manière de voir les choses ? Si les textes semblent parfois agir ou parler d'eux-mêmes, n'est-ce pas aussi parce que les membres de l'organisation les font aussi parler dans leur propre discours, en jouant précisément sur leur agentivité?

C'est là le sens de ma recherche. Dans quelle mesure peut-on dire que nous avons ici affaire à un jeu implicite ou explicite, d'invocation textuelles? Et si tel est le cas, sur quel type de textes ce discours porte-t-il? Dans quelles situations ? Dans quels buts?

Des différentes grilles d'analyse du recours aux textes au sein de l'organisation, j'ai choisi de suivre celle de la ventriloquie mise en avant par François Cooren (2010, 2012, 2013, 2014, 2015) car elle illustre la façon dont les membres d'une organisation peuvent exploiter de manière plus ou moins intentionnelle l'agentivité des textes. Ce faisant, je propose de « dévoiler, déplier et ainsi expliciter » ce que Cooren (2010a) appelle les effets de ventriloquie dans les discours que j'ai pu identifier au sein des deux Bureaux de l'intégration de Genève et de Montréal. Je vais chercher à observer si l'on pourrait trouver des parallèles ou des différences dans la manière dont les textes sont ventriloqués par

ces deux organisations aux buts certes similaires, mais qui sont enracinées dans des histoires et des contextes culturels très différents.

## **4. Cadre théorique**

### **4.1 La ventriloquie**

Le concept de « ventriloquie » développé par François Cooren reprend la métaphore de la marionnette qui illustre la théorie de l'action de Latour (1996). L'apport spécifique de Cooren consiste néanmoins à « décentrer » le modèle de Latour en ne considérant plus seulement les objets, mais en se focalisant également sur les membres de l'organisation qui les font parler.

Cooren (2010a) donne ainsi une place plus grande à l'interaction entre les personnes dans les processus organisationnels, tout en reconnaissant l'agentivité des figures mobilisées dans le discours.

Plus précisément, la ventriloquie consiste à mettre en scène (de manière intentionnelle ou non), au sein du discours écrit ou oral, d'autres « êtres » qui viennent renforcer le propos, mais peuvent aussi le délégitimer (Cooren 2010, 2012, 2013, 2014, 2015). Par « être » (ce qu'il appelle aussi parfois *figure*, le terme qu'utilisent parfois les ventriloques pour parler des pantins qu'ils ou elles manipulent), il faut entendre ici les personnages que les ventriloques font parler. Métaphoriquement, les effets de ventriloquie se rapportent non seulement à des textes, mais également à des principes, des valeurs, des croyances, des attitudes, des émotions, des idées, des idéologies, ainsi que des personnes, des groupes ou des organisations (Cooren, 2012, 2010b).

Par exemple, il y a effet de ventriloquie lorsqu'un policier déclare : « Au nom de la loi, je vous arrête! ». Le policier prétend ainsi s'effacer devant la loi,

même si c'est bien lui qui choisit de la faire parler à un moment particulier, face à une personne donnée. À chaque fois que se produisent ces effets de ventriloquie, les figures qui sont invoquées « autorisent celui qui s'autorise » (Cooren, 2010b, p. 33), apportant ainsi un poids supplémentaire aux propos de celui qui les anime. Outre des textes, la ventriloquie peut en appeler également à des valeurs ou des principes, comme, par exemple, celui d'égalité (Cooren, 2010a).

Le processus ventriloque est ainsi bidirectionnel. La marionnette est actionnée par le marionnettiste, mais elle l'amène aussi à agir d'une certaine manière dans la mesure où ce dernier doit aussi s'adapter à l'objet qu'il manipule. Celui qui fait appel à un principe ou une valeur comme l'égalité pour appuyer son propos ou son action, se présente donc aussi comme agi par lui. En invoquant ce principe ou cette valeur, le ventriloque se positionne, en effet, comme y étant *attaché* puisqu'il l'invoque. La ventriloquie joue ainsi dans les deux sens. D'un côté, le ventriloque fait parler, comme Edgar Bergen (1903-1978), ses marionnettes Charlie McCarthy et Mortimer Snerd, mais de l'autre, ce sont bien ces marionnettes qui animent aussi, en retour, le ventriloque, l'amenant ainsi à adopter tel ou tel comportement (Cooren, 2010b).

Le concept de ventriloquie désigne ainsi un « processus par lequel des interlocuteurs *animent* ou *font parler* des « êtres (ou figures) qui sont eux-mêmes censés animer ces mêmes interlocuteurs en situation d'interaction » (Cooren, 2010a, p. 35). Ainsi, lorsqu'un directeur invoque un protocole, tout se passe comme s'il s'effaçait devant l'agentivité de ce document en prêtant sa voix à celui-ci. C'est donc, en quelque sorte, le protocole qui parle à travers lui. Cependant, cet « auto-effacement est aussi un *effet*, dans le sens où [...] nous comprenons que c'est

bien le directeur *aussi* qui formule une telle demande, créant une vacillation ou oscillation indécidable entre l'agentivité du protocole et la sienne » (Cooren, 2010a, p.9). Les deux voix—celle du directeur et celle du protocole—se mêlent ainsi dans un même discours, rappelant les phénomènes de dialogisme et de polyphonie identifiés par Bakhtine (1984; Cooren et Sandler, 2014). Ces effets de ventriloquie que le directeur intègre à son intervention lui permettent donc d'obtenir le résultat visé et d'asseoir son prestige, sa fonction, son autorité ou son pouvoir, « *for another next time* », selon l'expression de Garfinkel (1992).

## **5. Méthodologie et pratiques de terrain**

### **5.1 Les démarches méthodologiques**

Le but de ma recherche était donc de comprendre dans le détail comment les employés des deux organisations étudiées ont recours à des textes dans leur discours et comment ils interprètent ou les « font parler » (de manière plus ou moins explicite). Une bonne part de mon travail a porté sur la récolte de données sur le terrain. J'ai pris le parti de suivre une approche qualitative que je vais détaillée brièvement.

#### *5.1.1 Les méthodes qualitatives d'analyse*

À la différence des méthodes quantitatives d'enquête, qui cherchent à objectiver une réalité notamment par le recours à des sondages récoltés auprès d'un grand nombre d'individus afin de généraliser les résultats, les recherches qualitatives reposent sur la récolte de données moins systématiques, mais plus approfondies. Ce qu'on pourrait penser perdre en validité scientifique est alors gagné en finesse d'analyse, pourvu que la recherche reste soumise à des critères de rigueur. Parmi ces méthodes, la recherche qualitative/interprétative m'a parue

la plus appropriée à mon travail afin de comprendre le sens que les acteurs donnent eux-mêmes à leurs pratiques.

Ce type de recherche vise effectivement à comprendre les significations que les individus donnent à leur propre vie et à leurs expériences :

[...] Le point de vue, le sens que les acteurs donnent à leurs conduites ou à leur vie est matière d'observation et de recherche. Ici on met en valeur la subjectivité dans la compréhension et l'interprétation des conduites humaines et sociales. Mais ces significations et ces interprétations sont élaborées par et dans les interactions sociales où les aspects politiques et sociaux affectent les points de vue des acteurs. (Anadón, 2006, p. 15)

Ce type d'approche qualitative permet d'obtenir, par le biais d'entretien qui sont par la suite retranscrits, des « données complexes, flexibles et sensibles au contexte social et culturel dans lequel elles sont produites » (Anadón et Savoie-Zajc, 2009, p. 1). De telles méthodes cherchent ainsi à saisir la subtilité des registres complexes de lectures et d'interprétation que les acteurs sociaux produisent des phénomènes afin de donner du sens à leur action.

### *5.1.2 Les influences de l'ethnographie et de l'ethnométhodologie*

Les méthodes qualitatives s'expriment de plusieurs manières dans les stratégies de collecte des données : entretiens, observations, analyse documentaire, induction analytique, etc.

J'ai fait le choix, dans mon travail, de reprendre certains éléments des méthodes ethnographiques et ethnométhodologique c'est-à-dire les entretiens non-directifs et semi-directifs (sans questions fermées), l'observation participante et les notes de terrain. J'ai ainsi cherché à saisir le système de valeurs, les idées, les représentations, les pratiques et finalement la culture des deux

organisations que j'ai étudiées (leur structure, leur fonctionnement, ainsi que leur vocabulaire spécifique).

Je me suis également inspirée, dans mon travail de recherche, de l'approche ethnométhodologique, qui porte attention aux « mécanismes subtils, constitutifs des interactions entre les personnes qui sont à l'œuvre dans la vie quotidienne et qui font en sorte que le tissu social et culturel fonctionne ou est en rupture » (Savoie-Zajc, 2006, p. 106). Un des fondateurs de cette approche, Harold Garfinkel, pose que, pour comprendre une organisation, il faut observer les interactions des membres qui la composent car ce sont elles qui structurent l'organisation (Garfinkel et Sacks, 1986). J'ai déjà mentionné cet auteur dans ma revue de littérature car Cooren s'est, en partie, inspiré de ses analyses interactionnelles pour proposer le concept de ventriloquie.

Habituellement, l'approche ethnométhodologique privilégie les enregistrements d'interactions (sous format audio ou vidéo) afin d'analyser différentes interventions des membres d'un groupe donné. On peut ainsi analyser les méthodes que ces interactants mobilisent pour interagir et se conduire en société. Cette approche vise donc à comprendre comment les gens font ce qu'ils font dans la vie quotidienne et ce qui se passe quand certains pris pour acquis en viennent à être perturbés (méthode des « breach experiments »).

J'avais, tout d'abord, envisagé d'enregistrer quelques échanges pendant des réunions, dans l'objectif d'observer si les acteurs de l'organisation *faisaient appel* à des textes lorsqu'ils interagissaient et parlaient de leur travail. Toutefois, étant donné la nature du sujet traité (l'intégration et l'immigration) et la proximité de ces deux organisations avec le politique, j'ai décidé d'abandonner ce type de

collecte de données car il me semblait trop intrusif pour les différents employés des Bureaux. Mes enregistrements durant ces réunions se sont donc réduits à des prises de notes. Cependant, mes observations sur le terrain conservent quelque chose de cette approche dans l'observation que j'ai faite des différentes interactions.

Pour Garfinkel, la réalité objective des faits sociaux est, selon lui, une « réalisation pratique continue de chaque société, procédant uniquement et entièrement du travail des membres, une réalisation naturellement organisée et naturellement descriptible, produite localement et de manière endogène » (Garfinkel, 2001, p. 443) sans que les membres en aient forcément eux-mêmes conscience.

De cette manière, j'ai essayé, pendant la période d'observation, de me transformer en témoin des différentes interactions que je pouvais saisir entre les individus qui travaillaient dans les organisations. Éventuellement, j'ai pu ainsi saisir certaines interactions durant lesquelles ces mêmes membres évoquaient implicitement ou explicitement des textes par le recours à des effets de ventriloquie qu'ils intégraient à leur discours.

Les méthodes ethnographiques et l'ethnométhodologie requièrent l'immersion directe du chercheur dans le groupe qu'il étudie. C'est là la condition nécessaire pour comprendre la culture et le « style » propres à ce groupe. L'immersion au sein des deux bureaux m'a permis d'observer leur fonctionnement et de me familiariser avec les deux organisations avant de faire des entretiens. Il était aussi important pour moi de comprendre quels étaient les textes auxquels les membres des deux Bureaux faisaient référence et auxquels ils se référaient

dans leur pratique de tous les jours. Je faisais l'hypothèse que ces textes pouvaient potentiellement jouer un rôle dans la manière dont ces organisations se définissent et justifient leur action.

### *5.1.3 Les considérations éthiques*

Il était essentiel pour moi de suivre, dans ma recherche, des principes éthiques. Avant de commencer mon travail de terrain, j'ai dû m'assurer que la méthodologie et le sujet choisis ne comportaient pas de risques éthiques pour les participants à ma recherche. Dans ce but, j'ai contacté, dans un premier temps, le Bureau de l'intégration des étrangers (BIE) de Genève, puis, le Bureau d'intégration des nouveaux arrivants de Montréal (BINAM) pour les inviter à participer à ma recherche et pour connaître quelles seraient leurs conditions de participation.

La particularité de mon terrain réside effectivement dans le fait qu'il s'agit d'organisations gouvernementales, qui traitent de l'immigration, un sujet d'actualité sensible et politique, qui peut parfois être présenté de manière polémique. Je devais être consciente que je manipulais, dans ce travail, des informations qui pouvaient être sensibles pour la ville de Montréal et pour le canton de Genève. De plus, les employés des deux Bureaux sont des fonctionnaires et ma préoccupation était que ma recherche ne nuise d'aucune manière à la réputation des différents employés de ces organisations.

J'ai expliqué aux deux Bureaux que si mon travail comportait une part de comparaison, celle-ci ne concernait que le discours des deux organisations et non les organisations elles-mêmes. Sous ces conditions et après plusieurs échanges de courriels et des entretiens explicatifs, les deux Bureaux ont accepté de participer

à la recherche. D'un commun accord, nous avons décidé que seuls les noms des institutions figureraient, sans mention des noms de personnes.

J'ai également précisé aux responsables des deux Bureaux que les entretiens que je pourrais avoir avec leurs collaborateurs ne devaient pas être imposés par les responsables des organisations et ne devaient servir, en aucune manière, à évaluer les performances de ces personnes. Celles-ci en seraient d'ailleurs avisées au préalable.

Pour sa part, le BINAM a voulu formaliser le cadre éthique de ma recherche et les conditions de sa participation par une entente, ce qui n'a pas été le cas du BIE à Genève, même si les principes éthiques suivis dans les deux cas ont été les mêmes. Cette formalisation a pris la forme d'une « Entente de confidentialité et de relecture avant la soumission du mémoire ». Cette entente donne au BINAM un droit de regard sur les données récoltées et la possibilité de corriger celles qui leur sembleraient factuellement erronées ou imprécises.

Au moment de conclure cette entente avec le BINAM, nous avons, mon directeur de recherche et moi-même, pris contact avec le Comité d'éthique de la recherche en arts et en sciences de l'Université de Montréal (CERAS) pour entendre leurs recommandations à propos d'une telle entente. Le CERAS nous a invité à préciser avec le BINAM que la responsabilité de l'interprétation de ces données revenait à la chercheuse et à son directeur, sans que le BINAM ait sur cela un droit de regard. L'entente stipule donc que je m'engage à garder confidentielles, durant le temps de ma recherche, les informations récoltées au sein du Bureau au cours des entretiens que j'ai eus, tant avec la Directrice qu'avec les employés de l'organisation.

J'ai également spécifié les conditions de traitement de données en assurant aux personnes que les données brutes, dites identificatoires, relevées au cours des entretiens et les observations que j'aurais pu faire, ne seraient transmises à personne, sinon à mon directeur de mémoire, afin qu'il puisse me guider dans les différentes étapes de mon travail. L'entente a également permis de laisser une plus grande liberté aux différents interlocuteurs dans les informations qu'ils m'ont transmises, sachant que les mentions que je pourrais en faire dans mon travail seraient vérifiées ultérieurement par leurs responsables hiérarchiques dans la rédaction du travail final.

Le projet de mémoire a ensuite été soumis au Comité d'éthique de la recherche en arts et en sciences de l'Université de Montréal (CERAS), avec sa méthodologie et la revue de littérature, pour qu'ils approuvent ma recherche. J'ai ainsi expliqué comment la recherche serait mise en œuvre dans ses différentes étapes :

- Observation participante au sein des deux Bureaux,
- Parallèlement, récolte des textes qui sont apparus pertinents aux deux Bureaux et que les employés m'ont été remis,
- Entretiens avec quelques chargé(e)s de projet de ces deux bureaux (sous une forme informelle et non enregistrée), sur leur travail dans l'organisation,
- Entrevues enregistrées d'une heure environ avec les responsables de ces deux Bureaux de l'intégration. Ces deux personnes ont ainsi agi comme « porte-parole » plus officiels des deux organismes. Il a été convenu que les enregistrements et leur transcription seraient gardés dans un bureau

fermé et que seuls mon directeur de recherche et moi-même y aurai-ent accès. Aux fins d'évaluation, le jury chargé d'évaluer le mémoire aura accès aux transcriptions anonymisées des entrevues (placées en annexe au mémoire), mais sera tenu à la confidentialité. Ces annexes ne figureront pas dans la version officielle du mémoire, tel qu'il sera déposé et publicisé sur Papyrus.

Sous ces conditions, le CERAS m'a délivré un certificat d'approbation, sous réserve d'obtenir, avant de les interroger, le consentement individuel libre et éclairé de toutes les personnes qui fourniraient des données et/ou qui seraient observées sur leur lieu de travail, même si elles ne sont pas enregistrées et que leurs noms ne sont pas mentionnés.

## **5.2 La collecte de données**

Les étapes de ma recherche sur le terrain ont été marquées par la lecture du livre de méthodologie de Sarah J. Tracy sur la recherche qualitative : *Qualitative Research Methods: Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact* (2013). Tracy recommande de conduire la recherche selon une approche itérative (*iterative approach*), qui implique un va-et-vient entre, d'un côté, les théories existantes et les intérêts du chercheur pour sa recherche, et, de l'autre côté, les données que l'on voit émerger sur le terrain (p. 8). Avant d'entrer dans l'observation participante, je me suis donc préparée en lisant la littérature sur le phénomène de l'intégration des immigrants pour me familiariser aux enjeux liés à cette réalité à partir des notes que j'avais prises durant un cours de communication interculturelle où nous avons abordé quelques notions autour de ce phénomène.

La question de l'intégration est une thématique interpellant des disciplines telles que la sociologie, la psychologie, l'anthropologie et l'histoire. Il s'agit d'un fait social assez large qui engage une diversité de pratiques et une multiplicité d'orientations mais qui globalement renvoie au « processus d'adaptation des immigrants à la société d'accueil » (Stoiciu, 2006, p. 79). Les études portant sur ce phénomène font, par ailleurs, toutes référence au choc culturel que ressentent les nouveaux arrivants face à la société censée les accueillir (Chen et Starosta, 1998). La notion de « choc culturel » désigne ainsi la sensation d'inconfort psychologique que ressent la personne lors de sa période d'adaptation.

Dans les années cinquante, des chercheurs ont découpé ce processus d'ajustement psychologique du nouvel arrivant à la société d'accueil en quatre étapes, sous la forme d'une courbe d'adaptation qui ressemble à la lettre U (Lysgaard, 1955; Oberg, 1960; Gullahorn et Gullahorn, 1963; Deutsch et Won, 1963; Smalley, 1963). Ce modèle est encore utilisé de nos jours pour décrire les différentes phases du processus d'adaptation culturelle et le stress psychologique qui est associé à ce phénomène (Lei, Liang et Krieger, 2004 ; Joly, 2012 ; Vinsonneau, 2012).

Dans ce modèle, la première étape est qualifiée de lune de miel ou d'euphorie initiale (*honeymoon period*). L'immigrant est fasciné par la culture qu'il découvre, mais ses interactions avec la population ne sont pas nombreuses et se résume globalement à la quête d'un logement. Ses connaissances de la culture sont plutôt théoriques et il se focalise plus sur les similarités que sur les différences entre sa propre culture et la culture d'accueil.

La deuxième étape (*crisis period*) se caractérise par une période de difficultés durant laquelle le nouvel arrivant se retrouve face à de nouveaux défis. Il perd ainsi ses repères lorsqu'il est confronté à des valeurs, croyances et modes de vies qui lui apparaissent différents de ceux auxquels il est habitué. Cette étape soulève beaucoup de frustration et d'anxiété pour le nouvel arrivant qui peut facilement ressentir le mal du pays et idéaliser sa société d'origine. Ce moment est crucial pour son intégration car selon l'indifférence de la société d'accueil à ses difficultés, il aura tendance à chercher un support moral auprès de ses compatriotes ou il pourra aussi développer des mécanismes de défense comme l'isolation et le rejet, par exemple, en refusant d'apprendre la langue de la région.

La troisième étape correspond à un moment d'ajustement (*adjustment period*). Graduellement, l'immigrant apprend les codes sociaux et culturels de la société d'accueil, ce qui lui permet de retrouver une certaine autonomie et confiance en sa capacité de donner des réponses adéquates aux différentes situations du nouvel environnement. Même si quelques tensions persistent, l'individu est, à ce moment-là, mieux capable de relativiser ou d'envisager les événements avec humour et ouverture d'esprit. La quatrième et dernière étape consiste en l'intégration d'un modèle biculturel (*biculturalism period*). Idéalement, lorsqu'il arrive à cette étape, l'immigrant commence à assimiler les nouvelles compétences apprises dans la culture d'accueil avec sa propre culture et il est capable d'apprécier le contraste entre les deux cultures. Il profite avec plus de légèreté de son expérience d'immigration et commence à avoir un réseau de relations interpersonnelles.

Comme le souligne Adler (1975), cette expérience de transition est donc un processus dynamique qui comprend autant de frustration que d'enrichissement personnel pour la personne qui le vit. Selon les compétences de l'individu à gérer l'interculturalité (par exemple, son habileté à s'accommoder au stress psychologique, à communiquer efficacement et à établir des relations interpersonnelles), ce processus peut être très rapide ou se dérouler sur une période allant de quelques mois à un ou deux ans (Hammer, Gudykunst, et Wiseman, 1978; Chen et Starosta, 1998). Toutefois, comme nous l'avons explicité dans la troisième étape de ce processus (cf. la période de crise), l'attitude de la société d'accueil dans les moments les plus difficiles que vit l'immigrant peut véritablement faire une différence : par exemple, si quelqu'un prend le temps d'expliquer au nouvel arrivant ses droits, le fonctionnement du système scolaire, professionnel et politique, les codes sociaux, ou toute autre information pratique qui peut l'aider à trouver ses repères.

C'est dans ce contexte que les villes de Genève et Montréal ont chacune créé un Bureau dont la mission est de faciliter l'intégration des personnes immigrantes en coordonnant les différents acteurs qui œuvrent dans ce but. Ce désir correspond également à une logique de préservation de la cohésion sociale au sein des deux villes. La politique d'intégration doit effectivement fréquemment relever le défi de respecter les identités de chacun, tout en limitant ou en contrôlant leurs manifestations dans l'espace public (Schnapper, 2007, p. 864).

Après avoir clarifié mes connaissances sur la notion d'intégration, je me suis documentée sur la structure politique de chacune des villes pour comprendre comment l'organisation s'inscrivait dans le système politique global. J'ai effectué

ces recherches sur les sites internet officiels des deux gouvernements. Puis, j'ai commencé ma recherche de terrain à Genève.

### *5.2.1 L'observation participante, les entretiens et la prise de notes*

- Au BIE de Genève

Dès les débuts de ma recherche, j'ai été accueillie au sein du BIE par le Délégué, qui m'a intégrée dans son équipe pour deux mois, au titre de stagiaire universitaire. J'ai eu ainsi l'opportunité de connaître, de manière plus approfondie, les activités du Bureau. Je disposais, durant cette période, d'une place de travail, dans un des bureaux que je partageais avec deux chargés de projets de l'équipe, ainsi que d'un ordinateur.

Le fait d'avoir mon propre espace de travail, au même titre que les autres employés du BIE, m'a aidé à m'intégrer dans la culture organisationnelle. Toutefois, au début de cette première recherche de terrain, je n'étais pas complètement à l'aise avec l'attitude que je devais adopter vis-vis des employés du BIE. Je voulais garder une « distance de chercheuse » afin de conserver un espace critique par rapport à mon terrain d'observation. Cependant, j'ai vite réalisé que cette distance ne me permettait pas de me rapprocher assez des employés du BIE, d'autant qu'ils n'avaient pas tous nécessairement compris le but de ma recherche. Je ne voulais pas paraître froide et « distante » et j'ai donc finalement opté, après quelques jours d'hésitation, pour une attitude beaucoup plus naturelle, en expliquant à chacun des employés de l'équipe quel était le sens de ma présence parmi eux.

J'ai ainsi spontanément rencontré une première phase d'adaptation au terrain de recherche, qu'on peut nommer, à la suite de Tracy (2013), période de

première exploration. Cette période m'a permis de négocier mon accès au terrain en rassurant les employés de l'organisation sur les intérêts de ma recherche et sur mes bonnes intentions. J'ai pu vérifier que pour rassurer les employés du BIE, il suffisait d'être moi-même, de leur exposer mon sujet de recherche et de leur faire part de mes intentions : « *I am not a management spy or a journalist trying to get a story. I am a PhD student hoping to tell the correctional officer story from your point of view* » (Tracy, 2013, p. 80).

Mon immersion sur le terrain a été l'occasion d'avoir ce que Spradley (1979) nomme des « entretiens ethnographiques » (*ethnographic interviews*), des entretiens spontanés qui prennent la forme de conversations informelles. Ces entretiens avec les différents chargés de projets se sont déroulés, la plupart du temps, comme le suggère Tracy, au cours de moments libres, par exemple, lors des pauses de midi. Les chargés de projets avec lesquels j'ai eu ces conversations ont ainsi eu la fonction d'« informants », au sens que lui donne l'ethnographie, jouant le rôle de guides ou d'enseignants qui m'apprenaient à décoder les éléments (parfois très subtils) de la culture du Bureau (Savoie-Zajc, 2006, p. 106).

Les employés se sont montrés intéressés à ma recherche et très bienveillants à mon égard. Tous m'ont interrogée sur le sens de mon travail et m'ont souvent proposé d'assister à des réunions entre chargés de projets ou avec des partenaires extérieurs. J'ai même pu avoir l'occasion d'être associée à certains projets de terrain, comme la mise en œuvre du projet de « Cours de français au Parc », sur lequel je reviendrai plus loin. Le fait de partager les mêmes horaires que les employés du BIE a favorisé mon intégration, et rapidement les employés se sont habitués à ma présence.

Au sein du BIE genevois, ma place de chercheuse a finalement été celle de ce que Tracy nomme *play participant*, au sens où j'ai joué pendant deux mois le rôle de stagiaire travaillant au sein du BIE. De la sorte, j'ai quasi endossé le rôle de collaboratrice des chargés de projets du BIE, pas seulement afin de me faire accepter par l'équipe, mais pour me familiariser de l'intérieur avec les fonctionnements et les codes du Bureau et en comprendre la culture (Spradley, 2016). Immersée au sein de l'organisation, l'effort a été de garder également un regard extérieur et une distance analytique. J'ai essayé, dans la mesure du possible, de consigner par écrit le soir les observations que j'avais pu faire sur le terrain au cours de la journée. Ces observations ne constituent pas, à proprement parler, un journal de bord, mais elles m'ont permis de garder une trace des éléments du terrain qui me paraissaient pertinents pour mon sujet et qui me semblaient se dégager de mon observation. Ces notes, tirées d'une expérience partagée avec les employés du Bureau, m'ont permis de percevoir intuitivement plusieurs pistes de réponses aux questions que je me posais dans ma recherche.

- Au BINAM (Montréal)

Pour des raisons diverses et bien qu'il ait été ouvert à la perspective de ma recherche, le BINAM, de son côté, n'a pas eu la possibilité de m'accueillir comme cela avait été le cas au BIE. Je n'ai pas été en mesure de me livrer à une observation participative à Montréal, parallèle à celle que j'avais pu faire à Genève mais j'ai eu la possibilité d'avoir plusieurs entretiens individuels planifiés à l'avance avec la Directrice et environ six chargés de projets du BINAM, volontaires pour participer à ma recherche. J'ai ainsi eu une entrevue enregistrée avec la Directrice et un ou plusieurs entretiens avec chacun des chargés de projet. Au cours de ceux-ci, ces

personnes m'ont présenté les projets dont il ou elle avait la responsabilité et leur vision du fonctionnement du Bureau. J'ai ainsi pu organiser avec eux une douzaine d'entretiens.

Si pour récolter mes données au BIE de Genève, j'avais pris la posture de « *Play participant* », j'avais au BINAM celle de ce que Tracy appelle « *Focused participant observer* » (Tracy, 2013, pp. 109-112). À la différence de celui de Genève, le matériel récolté à Montréal n'est donc pas ethnographique, dans la mesure où il n'est pas né d'une immersion et d'interactions spontanées. Durant ce type d'observation, le rôle de chercheur est plus explicite. Son identité de chercheur est posée d'emblée dès qu'il entre en scène et suit un agenda préétabli d'entente avec le Bureau. Dès la première prise de contact, l'interlocuteur sait qu'il est sollicité pour contribuer à la collecte de données, qui répondent aux intérêts de la recherche. Comme Tracy (2013) l'indique, « *observer who enters a scene with an explicit researcher status and a clear agenda of what data to gather in the scene* » (p. 111).

Le chercheur doit donc bien maîtriser son sujet pour conduire sa recherche au cours de rendez-vous ponctuels. Comme Tracy (2013) le précise, « *Focused participant observers also have a good idea, in advance, about which data will "count" as being part of the study* » (p. 112). Heureusement, le fait d'avoir commencé ma recherche par une plus grande immersion sur le terrain du BIE à Genève m'a donné plus d'assurance pour effectuer les entretiens au BINAM. Cette approche comportait cependant le risque de calquer mes propres interprétations sur ce que je voyais, plutôt que de suivre les interprétations des participants. Je devais donc être vigilante à ne pas être trop influencée par mes deux mois de

terrain à Genève. L'entente conclue avec le BINAM, qui lui laissait la possibilité de corriger les données factuelles que j'aurais mal comprises, m'a aidée à lever en partie ces doutes.

Il est commun, dans ce type d'observation, d'avoir des entretiens structurés par des questions d'investigation précises. J'ai pourtant choisi de conduire des entretiens ouverts, en demandant aux chargés de projets de me parler, de manière libre, des projets sur lesquels ils travaillaient. Il était, en effet, important, ici encore, de mettre mes interlocuteurs à l'aise, pour qu'ils se sentent confortables quand je leur posais des questions sur leur travail autour de la thématique de l'intégration.

Cette approche me semblait a priori plus « naturelle » qu'une autre où j'aurais posé directement des questions sur leur usage des textes. Cela me permettait également de récolter des données qui s'apparenteraient à celles que j'avais recueillies au cours des entretiens spontanés que j'avais eus avec les employés du BIE genevois.

En fin de compte, même si le matériel récolté dans les deux Bureaux n'est pas exactement parallèle, il m'a paru néanmoins suffisamment cohérent pour permettre d'avoir une base suffisante pour la suite de mon travail.

### *5.2.2 Le recueil de documents*

- Au BIE de Genève

Parallèlement à mon travail d'observation, les différents chargés de projets avec lesquels j'ai parlé ont d'emblée insisté sur le fait que je devais me familiariser avec différentes bases légales et divers documents officiels relatifs à l'intégration afin que je comprenne selon quels critères les différents projets subventionnés

par le BIE avaient été sélectionnés. Plusieurs chargés de projets m'ont ainsi indiqué ou transmis des sources qui pouvaient m'aider à comprendre le sens de leur travail.

J'ai pu ainsi analyser certains documents publics, telles que les brochures conçues par le BIE.

Je citerai, à titre d'exemple, les documents suivants :

- « Bienvenue à Genève »
- « L'emploi à Genève, guide pratique pour personnes migrantes »,
- « La santé à Genève, guide pratique pour personnes migrantes »,
- « Consultation et permanence juridique, guide pratique pour personnes migrantes »,
- « Lieux d'accueil, de socialisation et d'intégration pour parents et enfants en âge préscolaire (0 à 4 ans) »,
- « Conseil conjugal, médiation familiale, thérapie de famille, conseil parental, pour familles migrantes »
- « Devenir suisse -esse, naturalisation : mode d'emploi 2017 »), etc.

J'ai également consulté le site internet du Bureau et surtout les documents légaux traitant de la thématique de l'intégration des immigrants, soit à l'échelle fédérale, soit cantonale. Je citerai ici, au niveau fédéral : la loi fédérale sur les étrangers du 16 décembre 2005 (LEtr) (Portail du Gouvernement suisse, 2005) et, au niveau cantonal, la loi sur l'intégration des étrangers (LIEtr) (République et canton de Genève, 2001). Il est également important d'avoir en tête ici l'article sur l'intégration dans la loi fédérale sur les étrangers (LEtr), qui sous-tend toute approche de l'intégration en Suisse :

#### Article 4 : Intégration

1. L'intégration des étrangers vise à favoriser la coexistence des populations suisse et étrangère sur la base des valeurs constitutionnelles ainsi que le respect et la tolérance mutuels.
2. Elle doit permettre aux étrangers dont le séjour est légal et durable de participer à la vie économique, sociale et culturelle.
3. L'intégration suppose d'une part que les étrangers sont disposés à s'intégrer, d'autre part que la population suisse fait preuve d'ouverture à leur égard.
4. Il est indispensable que les étrangers se familiarisent avec la société et le mode de vie en Suisse et, en particulier, qu'ils apprennent une langue nationale. (Portail du Gouvernement, 2005)

La loi précise également la manière dont elle entend que la Confédération et les cantons encouragent et promeuvent l'intégration :

#### Article 53 : Encouragements – Intégration des étrangers (Responsabilité des autorités fédérales, cantonales et communales + associations)

1. Dans l'accomplissement de leurs tâches, la Confédération, les cantons et les communes tiennent compte des objectifs d'intégration des étrangers.
2. Ils créent des conditions propices à l'égalité des chances et à la participation des étrangers à la vie publique.
3. Ils encouragent en particulier l'apprentissage de la langue, la promotion professionnelle et les mesures de prévention en matière de santé; ils soutiennent les efforts déployés en vue de favoriser la compréhension mutuelle entre populations suisse et étrangère et à faciliter la coexistence.
4. Ils tiennent compte des besoins particuliers des femmes, des enfants et des adolescents en matière d'intégration.
5. L'intégration est une tâche que la Confédération, les cantons, les communes, les partenaires sociaux, les organisations non gouvernementales et les organisations d'étrangers se doivent d'accomplir en commun. (Portail du Gouvernement, 2005)

Il est à noter que la loi fédérale sur les étrangers (LEtr) se réfère à l'accord passé entre la Confédération suisse et la Communauté européenne et ses États membres sur la libre circulation des personnes (ALCP). Au terme de cet accord, entré en vigueur en 2002, la politique d'immigration de la Suisse applique désormais une politique binaire selon qu'il s'agit de ressortissants européens ou non. Des conditions très restrictives sont appliquées aux immigrés économiques

non-européens, exigeant que leurs compétences soient indispensables à l'économie et appliquant une politique de quotas inscrite dans la loi.

Cette analyse des documents publics m'a permis de m'accoutumer à la manière dont les différents chargés de projets envisagent l'intégration, mais aussi d'apprendre l'histoire de la création du BIE et de saisir comment les décisions traitant de l'intégration étaient prises dans l'organisation politique de la Suisse. Cela me permettait également d'éviter de poser des questions auxquelles je pouvais facilement répondre en me référant à ces documents (Tracy, 2013).

- Au BINAM (Montréal)

A Montréal, mon approche a été similaire. Je me suis efforcée de récolter et d'analyser l'ensemble des textes publics relatifs au BINAM, ainsi que les autres documents auxquels les chargés de projets pouvaient se référer au cours de nos échanges. Mis à part ces différentes sources, il m'a parfois fallu effectuer un travail de recherche pour comprendre certains concepts auxquels il était fait allusion.

Cela m'a parfois demandé un travail de d'ajustement culturel dans la mesure où je ne connaissais pas très bien le système politique québécois avant de commencer ma recherche. Par exemple, certaines notions clés, tels que les « mots politiques porteurs » que j'aborderai dans la suite du travail, étaient moins spontanément rattachés à un texte fondateur comme c'était le cas dans le discours des employés du BIE de Genève.

Même si la collecte des documents s'est avérée un peu plus difficile à Montréal qu'à Genève, les employés du BINAM ont pris très gentiment du temps pour me rencontrer et répondre à toutes mes questions à plusieurs reprises.

Cette approche d'analyse de la communication des documents et des sites internet n'est certes pas suffisante mais elle m'a permis d'observer l'image et les valeurs que les employés du Bureau promeuvent vers l'extérieur pour donner du sens à leur action.

### *5.2.3 Les entrevues semi-dirigées*

Comme je l'ai noté plus haut, les entretiens avec les chargés de projet, tant à Genève qu'à Montréal, ont pris la forme d'entretiens ouverts et libres, sans grille de questions préétablies.

Les seules entrevues que j'ai enregistrées sont celles que j'ai menées avec le Délégué du BIE et la Directrice du BINAM. Ces entrevues ont suivi une conduite plus formelle sous forme d'entrevues semi-dirigées. Elles avaient pour but de pouvoir, dans un second temps de ma recherche, confirmer ou d'infirmier les hypothèses que j'avais pu formuler avec les chargés de projet au cours de ma recherche de terrain.

Il m'a fallu pour cela élaborer une grille de conduite, conçue à Genève, sur la base de l'observation que j'avais pu faire. Certaines questions m'ont semblées permettre, mieux que d'autres, de mettre à jour des effets de ventriloquie.

J'avais en effet remarqué que j'obtenais plus de détails sur la place des textes dans les discours en abordant les choses de manière indirecte, qu'en interrogeant directement les personnes sur la référence aux textes pour légitimer leur action.

J'ai donc pris le parti de solliciter d'abord un « discours métier », qui ne donnerait certainement pas lieu à des réponses directement en lien avec mon sujet, mais qui avait comme avantage de m'offrir, par un discours sans doute déjà

bien rôdé, la manière dont ces porte-paroles de leur institution feraient référence à des autorités légitimant leur action, les interprèteraient et les feraient parler.

Ma grille se décompose ainsi en deux temps. Dans un premier temps, elle laisse l'interlocuteur assez libre de développer son discours par des questions assez générales :

- Comment percevez-vous les conséquences de l'immigration au niveau social à Genève/Montréal ?
- Est-ce que l'intégration des étrangers est vécue comme une responsabilité à Genève/Montréal (au vu d'engagements pris par votre pays au niveau international) ?
- Quel modèle de société est promu à Genève/Montréal ?
- Comment décririez-vous la conception de la relation intégrateur/intégré à Genève/Montréal ? Est-ce qu'il s'agit d'une intégration imposée sous forme de contrat, facilitée par une structure, négociée, etc. ?
- Comment décririez-vous la mission du BIE/BINAM dans ce processus d'intégration ?
- A quel type d'étrangers/de population s'adresse le BIE/BINAM ?

Toutes ces questions ont été conçues de manière à éviter que l'interlocuteur réponde simplement par oui ou par non (questions ouvertes) afin de l'inviter à développer ses réponses et également afin d'éviter de biaiser la recherche par mes hypothèses. Mon objectif était d'analyser si les responsables de l'organisation justifiaient la mission de leur administration et d'observer s'ils font, pour cela, appel à des textes.

Dans un second temps, j'avais prévu une autre série de questions qui permettaient d'associer plus directement mon interlocuteur aux questions de ma recherche. Il s'agissait pour moi de solliciter la réflexion et l'analyse de mes interlocuteurs sur la base des premiers résultats acquis par la recherche de terrain avec leur équipe (« member reflection questions » Tracy, 2013, p. 147).

Au cours des entretiens, j'en suis donc venu plus explicitement au rapport aux textes (mentionnés ou non mentionnés par mon interlocuteur) en interrogeant, avec lui, leur fonction.

- Quel est le rôle des textes dans la structure et la politique du Bureau ?
- Les textes que vous avez mentionnés vous laissent-ils une marge de liberté dans leur interprétation ou, au contraire, ils encadrent votre travail en le limitant ?

Dans les deux cas, la retranscription de l'entrevue avec le Délégué du BIE et la Directrice du BINAM m'a permis de mettre à jour plusieurs éléments intéressants en réduisant les données brutes selon un « processus inductif de codification » que j'expliquerai dans la suite de mon travail (Blais et Martineau, 2006, p. 6).

- Au BIE de Genève

L'entrevue enregistrée avec le Délégué du BIE a duré une heure et vingt-sept minutes. Il m'a gentiment accordé ce moment un vendredi en fin d'après-midi, alors que la plupart des autres employés du Bureau étaient déjà partis en weekend donc le cadre était propice à un entretien. Nous nous sommes installés dans la salle de conférence du BIE. L'entretien s'est très bien déroulé et j'ai pu récolter des éléments de réponses pertinents pour ma recherche.

Par ailleurs, j'ai retranscrit les propos échangés durant l'entrevue en utilisant les conventions proposées par Jefferson (1984) et j'ai ainsi obtenu vingt-six pages de transcription.

- Au BINAM (Montréal)

L'entrevue enregistrée avec la Directrice du BINAM avait été planifiée dans une période très chargée pour la BINAM. Il ne m'a donc pas été possible de disposer du même temps qu'avec le Délégué du BIE (l'entretien n'a duré que quarante-trois minutes).

Néanmoins, cette entrevue m'a donné des résultats très intéressants pour le cadre de ma recherche et m'a permis d'analyser les similitudes et les différences riches de sens entre le fonctionnement des deux Bureaux.

Au début de l'entretien avec la directrice, le vocabulaire de ma grille de question s'est imposé comme sujet de discussion car nous avons été confrontés à des différences de vocabulaire liées au contexte culturel. C'était, par exemple, le cas pour le terme d'« étranger », un terme qui ne fait pas difficulté dans le contexte genevois car il est inscrit dans le nom même du BIE. À ma question « Et est-ce que vous diriez que l'intégration des étrangers est vécue comme une responsabilité au niveau du Canada et du Québec ? » (l. 38-39), la Directrice m'a repris : au Québec, « on ne dit pas « étrangers » ici mais on dit des « immigrants » » (l. 42-43). « « Étrangers » ça fait étrange... ((d'un ton amusé)) » (l. 52) J'ai donc ainsi compris qu'il valait mieux avoir recours aux termes de « nouvel arrivant » ou même d'« immigrant ».

De même, un ajustement sémantique a été nécessaire sur les conséquences de l'immigration au niveau social. À ma question, la Directrice a manifesté une

gêne : « je ne parlerais pas en termes de conséquences » (l.12). Comme elle me l'explique par la suite, l'immigration est abordée sous un angle positif donc les employés du BINAM préfèrent ne pas parler en termes de conséquences. Une fois passés ces tout petits incidents liés au vocabulaire, le reste de l'entrevue s'est très bien déroulée. Après avoir retranscrit les propos échangés durant l'entretien, j'ai obtenu dix-huit pages de transcription. J'ai pris le temps, à la fin des entrevues, de bien remercier le Délégué et la Directrice pour leur disponibilité et leur coopération à ma recherche.

### **5.3 La méthode d'analyse**

#### *5.3.1 L'analyse inductive*

La méthode d'analyse suivie ici est qualitative et la technique d'analyse inductive. L'analyse inductive consiste à structurer, à organiser et à mettre en forme les données recueillies par des techniques de réduction organisée (Anadoïn et Savoie-Zajc, 2009). Ce travail vise à « donner du sens à un corpus de données brutes mais complexes, dans le but de faire émerger des catégories favorisant la production de nouvelles connaissances en recherche » (Blais et Martineau, 2006, p. 2) dans l'espoir de mettre à jour des liens inédits.

Dans ce type de recherche, le chercheur n'a pas de résultat prédéfini à confirmer ou à infirmer, il souhaite se laisser surprendre par les catégories de sens qui vont émerger de sa recherche. Le pari est d'ailleurs que le sens découvert par l'analyse s'éclaircit au fil de la rédaction du travail. Comme Tracy le précise (2013), « *qualitative researchers find meaning by writing the meaning into being* » (p. 275).

Ayant retranscrit de manière exhaustive les deux entrevues enregistrées (verbatim), ma démarche a ensuite été la suivante :

Dans un premier temps, mon attention a porté sur la *relecture et la description* des propos recueillis pour leur donner une intelligibilité (en résumant dans les marges les propos de l'entrevue au crayon gris). Ces résumés (un mot ou une courte phrase) présentent une unité de sens et sont comme des « étiquettes pour nommer cette nouvelle catégorie à laquelle l'unité de sens est assignée » (Blais et Martineau, 2006, p. 7).

Une seconde étape a consisté en l'*analyse* proprement dite de la matière recueillie. Il s'est alors agi d'interroger les données ayant fait l'objet d'une description, de les comparer, de faire ressortir les convergences, les divergences, les fils conducteurs qui structurent le discours des Directeurs/Délégués des deux Bureaux. Puis, j'ai essayé de comparer les « étiquettes » par unité de sens, afin de dégager, au moyen de stylos de couleur, des catégories (ou thématiques centrales) susceptibles de donner des pistes de réponse en lien avec ma problématique.

Cela ne veut pas dire que les parties qui ne sont pas soulignées en couleurs n'ont pas de lien avec ma question initiale de recherche. En effet, « ces données avaient sûrement un « sens » pour le participant puisqu'il s'est exprimé sur ce sujet » (Blais et Martineau, 2006, p. 8). Cependant, j'ai sélectionné les catégories qui m'ont paru les plus pertinentes pour ma recherche.

À ce moment du processus de codification, j'ai sélectionné les citations ou les portions de texte qui me paraissaient les plus appropriées pour illustrer chaque catégorie, tout en sachant que ces catégories mêmes pouvaient être modifiées à mesure que ce travail avançait, et qu'il était possible, comme le remarquent Blais et Martineau (2006), qu'émergent de nouvelles « sous-

catégories, incluant des points de vue contradictoires ou de nouvelles perspectives » (p. 8).

Une troisième étape a consisté à *interpréter* les résultats de l'analyse. Le chercheur fait alors appel à sa créativité et à son intuition de manière à faire des liens avec les concepts théoriques. Cette étape consiste aussi à nuancer les résultats et à les relier avec ce qui est déjà connu à propos d'un phénomène (Anadoïn et Savoie-Zajc, 2009).

## **6. Analyses**

Au cours de ma recherche, j'ai appliqué donc appliqués les principes de l'analyse inductive que je viens de présenter aux deux entretiens que m'ont accordé le Délégué et la Directrice. Ce processus permet de réduire la masse des données brutes récoltées afin d'en dégager des catégories de sens.

### **6.1 Les catégories de sens des données analysées**

Durant les entretiens, il m'a semblé observer plusieurs effets de ventriloquie à travers les discours des employés des deux organisations. Il a été cependant difficile de les organiser dans des catégories simples car ils se présentent souvent sous la forme de cas isolés.

Par souci de clarté, après avoir longuement réfléchi à la façon dont je pouvais comparer les données récoltées aux Bureaux de Genève et Montréal, j'ai décidé de créer des catégories de sens selon la nature des textes invoqués : *juridique*, *politique* ou encore *scientifique*. Ces différentes catégories de textes avaient l'avantage d'être faciles à comparer et à identifier (je n'ai pas remarqué de

cas hybrides). J'ai pu ensuite dégager des sous-catégories émergentes, en analysant les fonctions du recours aux textes dans le discours.

Si la base de cette analyse reprend des fragments des entrevues enregistrées, elle sera cependant alimentée par le recours aux documents officiels, et par des éléments relevés au cours des entretiens informels et consignés dans mes prises de notes.

Grâce à ces différents outils utilisés durant ma récolte de données, j'espère réussir à illustrer les éléments d'analyse que j'ai pu remarquer durant ma recherche sur le terrain (« *an important rule of thumb for qualitative researchers is : show, don't tell* ») (Tracy, 2013, p. 277).

#### 6.1.1 Les textes juridiques

- Au BIE de Genève

J'ai remarqué, lors de mon observation au BIE et durant l'entrevue avec le Délégué, que cette catégorie de texte était celle qui était la plus fréquemment *ventriloquée* et qu'elle l'était, la plupart du temps, dans le but de justifier la conception de l'intégration promue par le Bureau.

Cette omniprésence du droit n'est pas très surprenante car la Suisse est un pays marqué par le droit romain et sa hiérarchie des normes :

« **En Suisse, on a des normes qui sont très fortes.** Tout est normé. Donc pour s'intégrer la personne doit **internaliser ces normes.** » « Elle peut complètement les rejeter mais, dans ce cas, elle risque d'être un peu isolée. » « De fait, c'est un peu une obligation [...] **Tout est juridique en Suisse : tout est contrat, tout est engagement,** etc. ((sourire)) C'est un pays particulier pour ça. **Ce n'est pas trop (.) « freestyle »...** » (1.387-390)

Par ailleurs, la constante référence au droit s'explique également par le contexte de la fonction publique genevoise. Les collaborateurs du BIE, tous

fonctionnaires, doivent justifier leur mission par une base légale fédérale et cantonale. Leurs actions doivent s'appuyer sur un texte légal et rien ne doit être entrepris sans cette base.

Le droit fédéral et cantonal donne ainsi son cadre à l'action et aux objectifs souhaités et c'est lui qui indique aux fonctionnaires les axes prioritaires à mettre en œuvre dans les divers secteurs de la vie sociale. Le politique (le Magistrat élu) a certes son mot à dire, mais toujours dans le cadre posé par le droit.

Il y a dans le discours des employés du BIE de nombreuses références aux textes juridiques mais peut-on parler d'effets de ventriloquie ? Est-ce que les employés *font parler* ces textes ou est-ce qu'ils les mentionnent seulement ? La distinction est importante, dans le cas de notre analyse, car, pour qu'il s'agisse d'effets de ventriloquie, il faut que l'interlocuteur prête sa voix au texte en le *faisant parler* à sa place tout comme le ventriloque *fait parler* sa marionnette. Il ne s'agit donc pas seulement pour le ventriloque de faire allusion à celle-ci, mais il faut qu'il lui prête une intention propre.

Il m'a semblé cependant déceler plusieurs moments où ces textes de loi étaient *ventriloqués*. J'en donnerai ici trois exemples tirés de l'analyse de l'entrevue avec le Délégué du BIE.

Le premier apparaît dans la réponse donnée par le Délégué à l'une de mes questions. Cette question reprenait les catégories que j'avais trouvées dans un article scientifique sur l'intégration (Stoiciu, 2006). Je lui demandais quelle était le type de relation privilégiée à Genève entre l'« intégrateur » et l'« intégré ». S'agissait-il, d'une relation négociée par les deux acteurs, d'une relation imposée par l'intégrateur au nouvel-arrivant ou d'une relation où

l'intégrateur s'engageait à faciliter l'intégration en mettant à disposition de l'intégré des dispositifs lui permettant d'être acteur de sa propre intégration ? Dans sa réponse, le Délégué fait alors spontanément référence à deux passages précis de la loi cantonale genevoise sur l'intégration des étrangers (LIEtr) et de la loi fédérale sur les étrangers (LEtr) :

« **Dans la loi c'est assez clair ! La loi genevoise** dit que (...) le fardeau de l'intégration (.) enfin la charge principale, est répartie entre la société d'accueil et le nouvel arrivant. » (l.290-292) « Ça veut dire que, pour qu'il y ait rencontre (.) pour que la dynamique se fasse, il faut, qu'à la fois, la société d'accueil soit dans une dynamique d'ouverture et d'accueil (.) et que le nouvel arrivant soit prêt à (.) à s'ancrer dans la société qu'il a choisi pour nouveau lieu de vie. Donc il n'y a pas toute la responsabilité qui est sur le nouvel arrivant ! » (l.294-299) « [...] et, ça, c'est quand même assez fort dans ce que ça veut dire. » (l.301-302) « **La loi fédérale sur les étrangers** (...) a le même message mais elle est peut-être moins explicite sur la double responsabilité. » (l.306-307)

Le Délégué *fait ainsi parler* ces deux textes de loi et peut donner l'impression qu'il s'efface sous leur autorité. C'est dans cette mesure que le texte se transforme en un sujet (ou agent) avec lequel il entre en interaction. La ventriloquie apparaît d'ailleurs de manière plus explicite lorsque nous nous référons au passage de la loi cantonale (LIEtr) que le Délégué a sélectionné pour appuyer son discours. Le passage en question stipule :

[...] considérant qu'il est de la responsabilité des autorités cantonales de promouvoir une **politique de l'intégration favorisant, d'une part, la participation la plus large possible des étrangers à la vie communale et cantonale et, d'autre part, la sensibilisation de l'ensemble des résidents aux enjeux d'une société multiculturelle** visant au respect de l'identité culturelle de chacun; (Préambule à la loi cantonale genevoise sur l'intégration des étrangers - LIEtr).

Ce passage permet au Délégué de justifier son propos et sa vision de son propre rôle.

Toutefois, il aurait également pu choisir de se référer à d'autres passages de la même loi qui auraient, cette fois, appuyés plutôt le sens de la facilitation de l'intégration par la mise en place de « vecteurs d'intégration », structures renvoyant l'étranger à sa propre responsabilité comme, par exemple, le passage que j'ai cité au début de ce travail qui précise la mission du BIE.

La loi précise dans un passage que:

1. Il aide à promouvoir, en s'appuyant sur les organismes publics ou privés existants concernés par l'intégration, l'accès des étrangers à tous les vecteurs d'intégration notamment dans les domaines suivants :
  - a) l'éducation et la formation générale, professionnelle et continue;
  - b) la connaissance et l'accès au tissu social genevois, notamment par l'apprentissage de la langue et la participation aux manifestations culturelles, sportives et de loisirs;
  - c) l'accès aux associations et institutions compétentes en matière d'assurances, d'aides sociales, de garde d'enfants, de soins, d'emploi, de logement;
  - d) l'accès aux associations d'étrangers et à celles qui ont pour but l'accueil et l'intégration des étrangers;
  - e) la connaissance de leurs droits, notamment en collaboration avec le bureau de la promotion de l'égalité entre femmes et hommes<sup>(2)</sup>;
  - f) la connaissance et, le cas échéant, la mise en œuvre des dispositions pénales sur le racisme.
2. Il apporte son soutien aux partenaires publics et privés concernés par l'intégration et favorise leurs contacts, leur collaboration et leur coordination.
3. Il cherche également à sensibiliser la population résidente du canton à la diversité culturelle et informe régulièrement sur l'ensemble des activités en cours et sur les changements réalisés. (République et canton de Genève, 2001, art. 4)

Le BIE a ainsi pour mission de promouvoir, en s'appuyant sur les organismes publics ou privés existants, l'accès des étrangers à tous les vecteurs d'intégration dont la connaissance de leurs droits, l'éducation, les aides sociale, etc. (République et canton de Genève, 2001).

Si la ventriloquie est présente dans le discours du Délégué, elle ne l'est pas forcément de manière intentionnelle. En prêtant sa voix au texte de loi, le Délégué *le fait parler* car il sélectionne un passage précis pour appuyer et soutenir ses choix sur l'intégration par une autorité appropriée à son rôle et à sa fonction. Il s'agit, pour lui, d'inscrire la conception de l'intégration du BIE dans le cadre de ce qui est souhaitable et promu par l'administration genevoise.

Un second effet de ventriloquie a été observé dans la réponse à une autre de mes questions. Celle-ci portait sur le modèle de société promu à Genève. Le Délégué aurait pu me répondre par une nouvelle référence au préambule de la loi cantonale. Ce passage donne effectivement pour but à l'intégration de « favoriser la participation des étrangers à tous les domaines de la vie publique et d'éliminer les inégalités et discriminations directes et indirectes », par la reconnaissance de « la pluriculturalité du canton de Genève » (République et canton de Genève, 2001). Cependant ce n'est pas à ce texte que renvoie le Délégué, mais au concept de « République » :

« [...] On est (.) la **République et canton de Genève**. Et il y a quand même une **vision républicaine** (.) qui pourrait être assimilée au modèle français (.) dans la mesure où la société genevoise n'est pas communautariste. D'ailleurs, une politique d'intégration (...) telle qu'elle est mise en place, a quand même pour but de lutter contre une certaine forme de communautarisme. [...] A la différence de ce qu'il se passe en Hollande, au Canada ou en Angleterre (.) où l'on pourrait avoir tendance à valoriser la dynamique communautariste, ici, tu n'entendras pas le discours politique promouvoir ce genre de modèle, (.) enfin **le communautarisme c'est plutôt quelque chose d'assez décrié. Mixité je dirais plus ! Mixité sociale et culturelle**. Même si évidemment, il existe des dynamiques communautaires mais « communautarisme » ça voudrait dire que (.) en gros (.) la communauté genevoise serait égale aux communautés nationales, etc. alors que (.) ici c'est la communauté genevoise qui prime ! » (l.162-178) « C'est vraiment des **notions fortes de République** » (l.194) « Cependant en France c'est une notion de la République plus dure et figée alors qu'ici je n'ai pas l'impression que c'est tout à fait le cas. C'est comme

la laïcité (...) à Genève on est un peu influencé par la conception de la laïcité française mais pas dans son acceptation la plus rigoriste.» (l.228-238)

Ici, c'est la notion de « République » que le Délégué choisit d'explicitier de manière à contrer une interprétation communautarienne de l'intégration. Le canton de Genève se présente, en effet, au sein de la Confédération et dans tous les documents officiels comme une « République » (République et canton de Genève). S'il est vrai que la notion de « République » est présente dans le titre même de la Constitution de la République et canton de Genève (Portail du Gouvernement suisse, 2012), cette référence se rapporte plus volontiers, comme me l'expliquera le Délégué, à l'ancienne notion de république qui entendait suivre l'idéal romain plutôt qu'à l'idéal porté par la république française ou à l'interprétation unificatrice qui lui est souvent donné.

Le première article de la Constitution genevoise définit d'ailleurs la « République de Genève » comme « un État de droit démocratique fondé sur la liberté, la justice, la responsabilité et la solidarité » (Portail du Gouvernement suisse, 2012),

Dans la tradition romaine, c'est un principe de *non domination* qui garantit que l'*imperium* de la République ne dérive pas en *dominium* (Skinner, Grossman et Pouilloux, 2001). Rien n'empêche donc que la liberté soit restreinte, du moment que l'homme libre y a librement consenti. Nous pouvons ici penser à l'exemple d'Ulysse, qui se fait attacher au mat pour ne pas succomber aux chants des sirènes : il est libre car il a choisi les règles auxquelles il accepte de se plier. Mais à l'inverse, celui dont la liberté est sous tutelle, conditionnée par la volonté d'un autre de le laisser libre ou pas, n'est pas libre, quand bien même il agirait

apparemment librement. Il ne serait qu'un esclave (*servus*) tributaire d'un maître (*dominus*) qui le domine.

Dans les deux extraits de l'entretien du Délégué que je viens de présenter, il est ainsi possible de mettre à jour des effets de ventriloquie dans son discours même s'ils ne sont pas toujours manifestes pour celui qui ne connaît pas les textes légaux ou les notions (la République) qui sont invoqués.

Je me suis effectivement rendu ici compte que la définition du concept de « texte » que j'ai pu donner dans ma problématique était peut-être trop restrictive dans la mesure où, souvent, dans le discours quotidien des employés des deux Bureaux, les allusions aux textes se produisent par la mention de termes clés, comme je l'expliquerai par la suite. J'ai dû donc parfois retracer ces pistes pour comprendre l'ampleur de la référence. Les références sont donc complexes néanmoins la ventriloquie répond à chaque fois à une intention : celle de justifier ou de donner du poids à une idée qu'on souhaite mettre en avant. Pour se positionner, l'interlocuteur intègre à son discours une hybridité d'éléments qui appuient son propos.

Un troisième exemple, permettra de comprendre la fonction de la ventriloquie dans ce que j'ai pu observer au BIE. Il s'agit de la manière dont le discours se réfère au « programme d'intégration cantonal » (PIC) qui était appliqué par le BIE au moment de ma recherche. Le PIC genevois donne la traduction de la politique fédérale sur l'intégration des étrangers (République et canton de Genève, s. d. b). Il répond à l'impulsion lancée par le Secrétariat d'État aux migrations (SEM) en 2011, soucieux de coordonner les différents Bureaux de l'intégration cantonaux par un cadre d'action commun et lisible.

La structure et les objectifs du PIC lui ont été donnés de l'extérieur par la Confédération. Après avoir rappelé que « réussir l'intégration des étrangers concourt de manière décisive à la **cohésion sociale** et à **l'avenir de la place économique Suisse** », la Confédération rappelle aux cantons qu'ils ont mission :

- a. de renforcer la cohésion sociale sur la base des **valeurs de la Constitution fédérale**;
- b. d'encourager le respect et la tolérance mutuels des populations indigène et étrangère ;
- c. de réaliser l'égalité des chances en permettant à tous les étrangers et étrangères de participer à la vie économique, sociale et culturelle de la Suisse. (Office fédéral des migrations et Confédération suisse, 2011)

La Confédération pose également le cadre légal qui borne le droit cantonal et les initiatives des cantons : la **loi fédérale du 16 décembre 2005 sur les étrangers (LEtr)**, l'**ordonnance du 24 octobre 2007 sur l'intégration des étrangers (OIE)** et la **loi fédérale du 5 octobre 1990 sur les aides financières et les indemnités (LSu)**.

La Confédération structure enfin les différents PIC par une architecture commune à tous les cantons : trois piliers, déclinés en huit thématiques :

#### **Pilier 1 : Information et conseil**

1. Primo-information et besoins particuliers
2. Conseil
3. Protection contre les discriminations

#### **Pilier 2 : Langue et formation, travail**

4. Langue et formation
5. Encouragement préscolaire
6. Employabilité

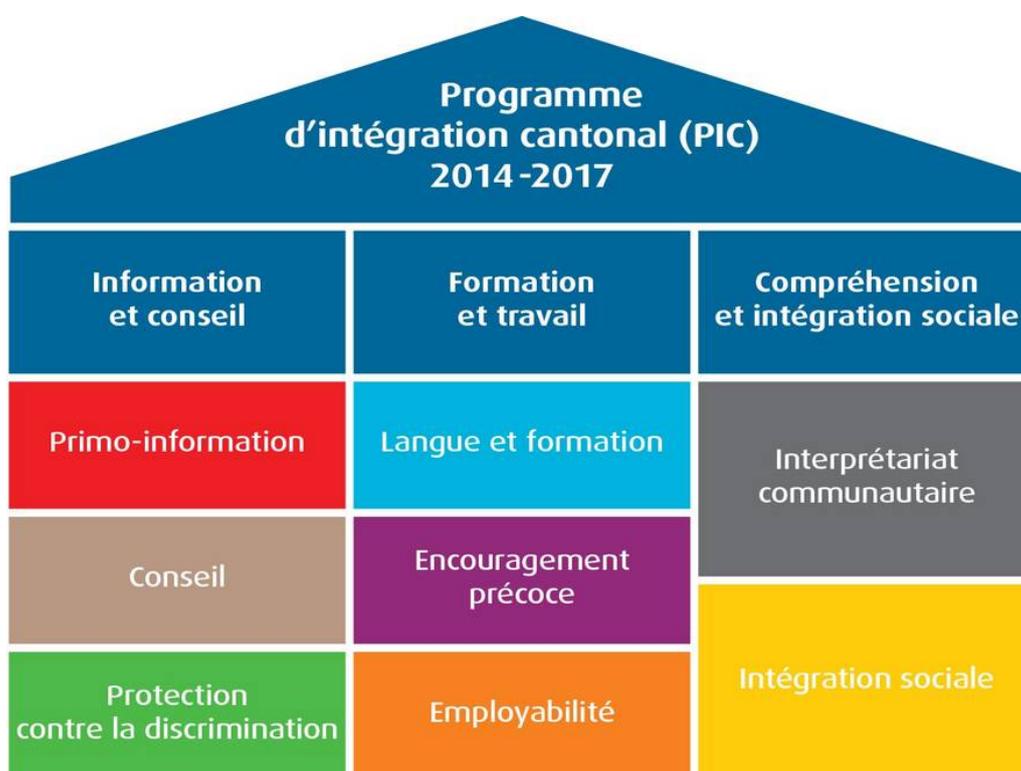
### Pilier 3 : Compréhension et intégration sociale

7. Interprétariat communautaire

8. Intégration sociale

Cette structure sera reprise pour l'essentiel dans le second Programme d'intégration cantonal mis en œuvre dans les années suivantes.

On peut ainsi visualiser la structure du PIC par le dessin suivant<sup>2</sup> :



Les cantons sont ainsi appelés à compléter le tableau suivant par une colonne de mesures concrètes qui viennent donner forme aux objectifs stratégiques fédéraux :

---

<sup>2</sup> Repéré à

[http://www.vd.ch/fileadmin/\\_processed\\_/2/6/csm\\_PIC\\_maison\\_couleur\\_20140120\\_87aab9a532.jpg](http://www.vd.ch/fileadmin/_processed_/2/6/csm_PIC_maison_couleur_20140120_87aab9a532.jpg)

Domaines de l'encouragement	Objectifs stratégiques du programme
<b>1er pilier : Information et conseil</b>	
<u>Primo-information et besoin en matière de l'encouragement de l'intégration</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toute personne arrivant de l'étranger dans la perspective de séjourner légalement et durablement en Suisse se sent bienvenue et est informée sur les conditions de vie essentielles ainsi que sur les offres en matière d'intégration.</li> <li>• Les immigrés qui présentent des besoins spécifiques en matière d'intégration se voient proposer des mesures d'encouragement adéquates, dès que possible mais au plus tard une année après leur arrivée.<sup>3</sup></li> </ul>
<u>Conseil</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les immigrés sont informés et conseillés en matière d'apprentissage de la langue, de maîtrise du quotidien et d'intégration professionnelle et sociale.</li> <li>• Les institutions des structures ordinaires ainsi que d'autres cercles intéressés sont informés, conseillés et accompagnés pour éliminer les obstacles à l'intégration, pour les processus d'ouverture transculturelle et la mise à disposition de mesures spéciales en faveur de groupes-cibles.</li> <li>• La population est informée de la situation particulière des étrangères et étrangers, des objectifs et principes de base de la politique d'intégration et de l'encouragement de l'intégration.</li> </ul>
<u>Protection contre la discrimination</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les institutions des structures ordinaires et d'autres cercles intéressés sont informés et conseillés</li> </ul>

<sup>3</sup> Ce texte comporte une note de bas de page qui indique : « De par la loi, les ressortissants des États UE/AELE ne peuvent pas être obligés de suivre des mesures d'intégration. »

	<p>sur les questions de protection contre la discrimination.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toute personne discriminée en raison de ses origines ou de sa race peut obtenir un conseil et un soutien qualifiés.</li> </ul>
<b>2e pilier : Formation et travail</b>	
<u>Langue</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les immigrés disposent des connaissances d'une langue nationale nécessaires à leur communication au quotidien et appropriées à leur situation professionnelle.</li> </ul>
<u>Encouragement préscolaire</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les familles de migrants ont accès à des offres d'encouragement préscolaire adaptées à leur situation familiale, dans le respect du principe de l'égalité des chances.</li> </ul>
<u>Employabilité</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les immigrés qui n'ont pas accès aux offres des structures ordinaires peuvent recourir à une offre d'encouragement visant à améliorer leur employabilité.</li> </ul>
<b>3e pilier : Communication et intégration sociale</b>	
Interprétariat communautaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les immigrés ainsi que les collaborateurs des structures ordinaires peuvent recourir dans certaines situations de dialogue (informations complexes, thématiques très personnelles, procédures administratives) à un service professionnel d'interprétariat communautaire pour des prestations de haute qualité.</li> </ul>
Intégration sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les immigrés participent à la vie sociale dans leur voisinage, que ce soit la commune ou le quartier, et s'engagent dans des organisations de la société civile.</li> </ul>

Le rapport posé par la Confédération est ainsi contractuel. Pour tenir compte de leurs particularités, la Confédération laisse aux cantons une marge de manœuvre dans les mesures qu'ils mettront en œuvre. Mais dès lors que les programmes cantonaux sont soutenus financièrement par la Confédération, celle-ci impose que ces mesures soient simples, efficaces et mesurables. Le soutien fédéral est soumis à une surveillance financière, qui impose « la restitution éventuelle des contributions si les objectifs stratégiques du programme ne sont pas - ou qu'insuffisamment - atteints » (Office fédéral des migrations et Confédération suisse, 2011)

Comme on le voit, le PIC est limité par un ensemble de contraintes légales administratives et budgétaires. On trouve ainsi, dans une note de bas de page que « les ressortissants des États UE/AELE ne peuvent pas être obligés de suivre des mesures d'intégration ». Le canton est parfaitement conscient de l'ensemble de ces contraintes.

Comme le rappelle ainsi le PIC genevois dans son préambule :

L'élaboration de Programmes d'intégration cantonaux (PIC) repose donc sur la volonté des Chambres fédérales et du Conseil fédéral de renforcer l'intégration des étrangers en Suisse. [...] **Ce mode de faire répond pleinement au système fédéral mis en place en Suisse.** (Bureau de l'Intégration des étrangers, 2013, p. 5)

Le Délégué y fait directement référence, lorsqu'il précise dans l'entretien :

« [...] ce cadre-là, on ne le bouge pas » (l.750) « La division intégration du Secrétariat fédéral de l'immigration (.) possède une **interprétation de la loi fédérale via (.) ces cadres** (.) qu'ils proposent à chaque canton d'adapter. » (l. 736-739)

Il n'en reste pas moins que si le cadre est rigide, il revient aux cantons, comme le note le Délégué, de lui donner une traduction pratique des besoins

prioritaires d'intégration par des mesures élaborées de manière autonome qui soumises au SEM :

« Ce cadre a été, après, mis en consultation par les cantons (.) donc il y a une forme de souveraineté cantonale. » (l. 748) « C'est à l'intérieur de ce cadre que l'on a (.) quand même (.) des formes de liberté. » (l. 750-751) « [...] cette politique publique illustre le fédéralisme et le fonctionnement de ses institutions » (l. 755-756).

Concrètement, le canton de Genève a confié au BIE le soin de décliner les mesures cantonales qui répondent aux objectifs fixés par la Confédération. Plus de 80 mesures ont ainsi été définies, qui ont été approuvées et validées par le Magistrat puis par le SEM. Sous réserve des contraintes qui lui ont été imposées, le BIE est ainsi producteur du texte qui définit ses objectifs et lui permet d'en assurer le financement.

On ne s'étonnera donc pas d'observer des éventuels effets de ventriloquie relatif au texte du PIC. Ceux-ci apparaissent, par exemple, au cours de l'entretien, en réponse à l'une de mes questions relatives à la mission du BIE (l.467-469). Sans hésiter, le Délégué répond alors :

« La mission c'est **la mise en œuvre d'un cadre d'action qui s'appelle le Programme d'intégration [cantonale [...]]** Ce programme a, pour le premier cycle, 80 mesures qui couvrent, effectivement, l'intégration des étrangers depuis la petite enfance jusqu'à d'autres thématiques diverses comme la lutte contre le racisme... En gros, sa mission c'est ça ! ((ton affirmé)) » (l.470-475)

Le Délégué reconnaît qu'il est satisfait du PIC, car il offre un « cadre d'intelligibilité » au BIE sur son travail (je reprends ici ses propres termes).

« [...] C'est très concret ! ((ton affirmé)) Quand on voit les 80 mesures, on comprend mieux ce que c'est l'intégration. » (l.507-508) « L'intégration c'est (.) maintenir la cohésion sociale du canton de Genève. » (l.515) « Et puis après (...) **de manière plus concrète (.) il y a ce corpus de mesures, de domaines etc. (.) qui sont retraduits sous la forme de projets !** » (l.506-509)

Ce cadre d'intelligibilité délimite les missions du Bureau vis-à-vis de la politique et même sans doute aussi vis-à-vis du public au sens plus large. Le Délégué poursuit :

« [...] Ce programme permet une certaine unicité et une cohérence qui sert de **lecture** aux élus etc. [...] Le PIC nous a amené un **cadre d'intelligibilité** pour l'ensemble des professionnels, le public etc. Son existence permet de répondre de manière simple à la question « Oui mais vous faites quoi ? » que l'on nous posait avant ((ton ironique)). » (l.761-767)

On le voit clairement ici. Le PIC genevois borne le travail du BIE et ses mesures sont invoquées comme des instances qui légitiment son action. Cette manière de délimiter les actions prioritaires du BIE en matière d'intégration satisfait les différents employés du BIE car les mesures consistent en une traduction pratique des besoins que les différents chargés de projets ont pu identifier dans leur domaine d'expertise.

C'est ainsi que, lorsque je demande au Délégué s'il a l'impression que ce cadre lui donne des libertés ou le contraint, la réponse est claire :

« Pour moi, c'est plutôt bien d'avoir ce cadre (...) parce que, comme on l'a dit tout à l'heure, l'intégration c'est tellement vaste (...) que, si tu ne poses pas un cadre d'intelligibilité clair, l'intégration peut vite concerner tout et n'importe quoi... Alors que là **on ramène beaucoup les choses à ça, même si (.) à l'intérieur de ce cadre, nous pouvons parfois avoir un peu de souplesse. Ce cadre nous permet d'apporter une justification à notre action : c'est la bonne gouvernance d'avoir un cadre d'action à peu près clair** » «[se rapportant à son propre discours] « On va faire ça, dans quatre ans, on a tel objectif etc. », c'est assez basique. Alors (.) ça a un nom : **Programme d'intégration cantonal**. Ça montre une chose intéressante, c'est qu'à la fois, **le programme cadre l'action mais, ça montre aussi qu'il ne s'agit pas d'une politique publique.** » (l.773-784)

Le Délégué a-t-il alors encore besoin de faire référence aux textes légaux ?

Les réponses sont plutôt évasives : « **Les textes de loi** (.) ils sont des fois un peu **caducs** (...) dans le sens où **la loi cantonale n'est pas très récente...** ((n'ayant pas l'air inspiré par la question)) » (l.684-687).

Je reprends alors ma question « Est-ce que vous vous en servez [des textes de loi] pour légitimer votre action ? » (l.688). Bien que consciente de faire alors une entorse à ma méthodologie, laquelle m'imposait de ne poser que des questions ouvertes, je cherche à en savoir davantage.

Le Délégué poursuit alors :

« Par contre ça, si bien sûr. Déjà, **elle nous protège dans notre existence.** [...] Donc s'il y avait des (.) personnes qui avaient la velléité de supprimer notre Bureau, ils devraient engager un combat (.) au Grand Conseil pour qu'il y ait une modification de la loi et une suppression de cet organe. » « Ce Bureau **existe par la loi.** » (l. 689-699)

Le rôle de la loi est ainsi rappelé positivement, mais aussitôt il poursuit :

« Après **on l'utilise assez peu parce que (.) elle est retraduite dans le PIC** si tu veux ((d'un ton un peu embêté)). **On a déjà le corpus légal fédéral.** » « **Donc le corpus fédéral (.) la loi cantonale et puis après le PIC qui est l'application de tout ça.** En gros c'est comme ça. [...] **Moi je la mobilise assez peu pour (.) défendre les projets etc. parce que ça peut (.) ça pourrait compliquer les choses et éventuellement me revenir en travers de la figure...** » (l.689-716)

Le Délégué invoque des textes pour donner du poids à son propos et légitimer le rôle du Bureau, mais il est conscient de la dimension bidirectionnelle de la référence à la loi. Chaque fois qu'il ventriloque un texte, il prend le risque, comme il le dit lui-même, que le texte lui revienne « à la figure » (l. 708).

Le BIE a ainsi gagné une certaine marge d'autonomie. Son rapport à la loi n'est plus celui d'une mise en œuvre d'un texte devant lequel il s'effacerait comme cela pourrait être le cas dans d'autres Bureaux de l'administration genevoise.

Pour expliquer sa posture, le Délégué fait ici, par exemple, référence à l'Office de la population qui se contente d'appliquer une série de critères légaux précis dans ses décisions d'octroi des permis de séjour :

« [...] Par exemple, dans le cas d'une décision d'attributions de séjour, on ne s'appuie que sur la loi. **La pratique des examinateurs c'est effectivement une interprétation de la loi par rapport à la demande. Dans ce genre de cas, on peut dire que la loi est très utilisée ! Nous, ce n'est pas vraiment le cas : c'est le PIC, c'est les mesures, c'est le tableau d'objectifs** » (l.720-725).

Le BIE s'est ainsi affranchi du modèle du fonctionnaire classiquement décrit par Weber dans son chapitre sur « Le métier et la vocation d'homme politique » :

Le véritable fonctionnaire [...] en vertu de sa vocation doit administrer avant tout de façon non partisane. [...] **Il doit s'acquitter de sa tâche *sine ira et studio*, « sans ressentiment et sans parti pris ».** [...] **Prendre parti, lutter, se passionner - *ira et studium* - sont les caractéristiques de l'homme politique ; et avant tout du chef politique.** L'activité de ce dernier est subordonnée à un principe de responsabilité totalement étranger, voire même opposé, à celui du fonctionnaire. L'honneur du fonctionnaire consiste dans son habileté à exécuter consciencieusement un ordre sous la responsabilité de l'autorité supérieure, même si - au mépris de son propre avis - elle s'obstine à suivre une fausse voie. Il doit plutôt exécuter cet ordre comme s'il répondait à ses propres convictions. Sans cette discipline morale, dans le sens le plus élevé du terme, et sans cette abnégation, tout l'appareil s'écroulerait. (Weber, 1963, pp. 156-157)

Au bout du compte, dans sa conception même et dans l'usage qui en est fait, le PIC est conçu pour que les employés du BIE le ventriloque, c'est-à-dire qu'ils le fassent *parler* en inscrivant, au quotidien, chacune de leurs actions dans une des mesures d'intégration prioritaires décidées par le BIE avec l'accord du Magistrat et du SEM. Le PIC permet alors au BIE de justifier ses actions au quotidien en restant conforme à la politique fédérale tout en œuvrant dans un domaine qui réclame adaptation constante et innovation.

Si la stratégie de « ventriloquer » le texte obéit essentiellement au but de justifier le travail du BIE, auprès du politique et du public, on note néanmoins que les stratégies qu'impliquent les effets de ventriloquie peuvent varier justement selon les destinataires du discours du BIE.

Par exemple, pour convaincre le public, les employés vont peut-être plus ventriloquer les « textes des experts ou des scientifiques » (catégorie de texte que je traiterai dans la suite du travail) afin de convaincre du bien-fondé d'investir de l'argent public dans cette thématique. Tandis que, lorsque les employés doivent justifier la direction qu'ils donnent à l'intégration auprès de leurs collaborateurs et du politique, le fait de ventriloquer la loi leur permet d'inscrire leurs projets dans le cadre plus grand de la politique et du droit fédéral. « Ventriloquer » le PIC devient donc une approche communément acceptée dans tous les cantons, ce qui correspond à la clé du financement des différents projets :

« Nous raccrochons tout à ça ! Ça nous permet de justifier simplement un certain nombre d'actions donc **quand tu lis nos décisions d'octroi (.) des financements, tu vois « Ce projet s'inscrit pleinement dans le Programme d'intégration cantonal »**, « Ce projet s'inscrit dans (.) la thématique Langue et formation », etc. » (l.798-802)

L'aspect financier dans la communication est essentiel. Le BIE reçoit des fonds de la Confédération et du Canton pour subventionner ses projets pour l'intégration « ce qui est déployé : c'est 9 500 000 - de budget, c'est 250 projets par année » (l. 333-334). Or, le contrôle des fonds est très serré :

« On a un **niveau de contrôle qui est très élevé** (...) parce qu'on a plusieurs types de financement. Et il faut être conscient que, pour les plus gros financements, on a un **niveau de contrôle qui est incroyable!** ((insiste sur ce point-là)) [...] Je tiens donc à ce que tous les dossiers soient bien analysés car il faut être après capable de justifier la façon dont les fonds sont dépensés. [...] Il existe néanmoins **des dossiers où il faut de l'instinct (.) qui nécessitent de se dire « Allez on y va, ce n'est pas tout à fait dans le cadre mais on y va ! »**, dans ce cas il faut poser une justification détaillée (.) parce que chaque dossier est signé par le Magistrat ! Il valide chaque franc qui sort ... » (l.830-840)

Pour le BIE, il est essentiel de pouvoir justifier comment l'argent public est dépensé :

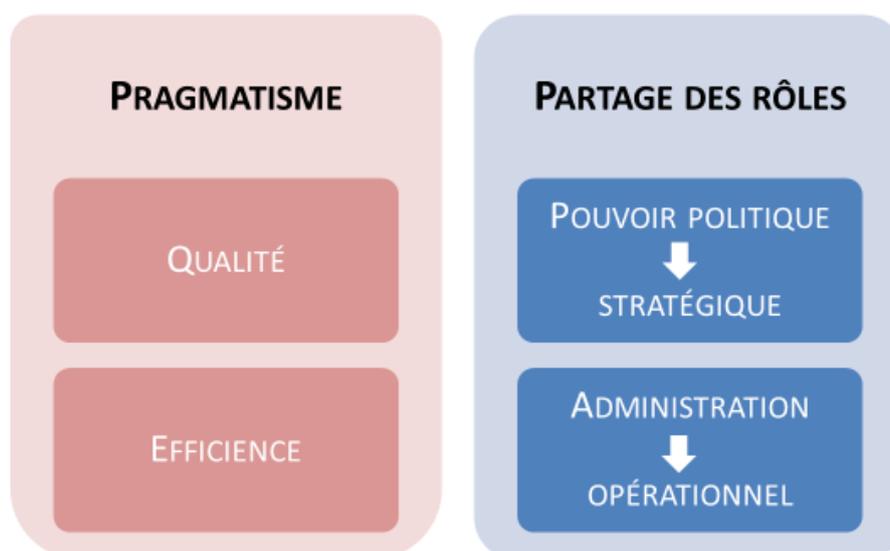
« C'est de **l'argent public** ! C'est des **impôts** ! **Chaque sou public doit être respecté à sa juste valeur.** » (l. 888-890) « C'est de **l'argent public** donc (.) on est dans un cadre normatif très fort, de contrôle [...] on s'est donc doté d'un certain nombre d'outils pour (.) une analyse objective des dépôts de projets. » (l. 822-826).

Cette justification est justement apportée, la plupart du temps par le PIC, grâce aux mesures duquel les employés du BIE peuvent rattacher leurs actions. De plus, le PIC constitue, lui-même, un engagement formulé sous la forme d'un rapport contractuel juridique entre la Confédération et les cantons.

Les effets de ventriloquie des textes que j'ai pu noter lors de mon insertion au BIE rendent bien compte d'un changement dans la manière dont l'administration voit son rôle. Encouragée par l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques), la Suisse a été fortement marquée par la nouvelle gestion publique (*New public management*) qui promeut un modèle bien différent du modèle wébérien.

Alors que l'ancien modèle valorisait la hiérarchie administrative et une stricte frontière entre le stratégique et l'opérationnel, le nouveau modèle préconise l'aplatissement des hiérarchies et une approche plus souple, plus professionnelle, plus efficiente et plus pragmatique des administrations dans leur rapport avec leurs « clients ». Leur rapport avec le politique est alors géré davantage par des contrats de prestation que par le droit. Sont alors valorisées la qualité (le professionnalisme et l'expertise métier), ainsi que l'efficience (avoir recours aux moyens les plus faibles – coûts, moyens humains, etc. - pour atteindre les résultats les plus hauts).

Je reprendrai ces différentes notions à la fin du mémoire mais nous pouvons résumer ce constat par le schéma suivant :



Le BIE n'échappe pas à cette influence. Il se définit ainsi volontiers par des « compétences métier ». Chacun des différents chargés de projets s'est ainsi spécialisé dans une compétence en lien avec les thématiques du PIC. Il opère alors ce que le Délégué nomme un « filtre métier » (l.857) :

« Il y effectivement eu une évolution au sein même de la politique d'intégration car elle est passée d'une charité chrétienne à du professionnalisme. » (l.283-284) « **la création d'un bureau comme celui-ci en 2001, c'est clairement un signe fort : ça veut dire l'administration se dote d'un centre de compétences!** Et puis après il y a de l'argent qui arrive [...] **C'est des professionnels, c'est des places de travail etc. avec des situations qui sont complexifiées (.) donc qui demandent des compétences !** » (l.262-269) « [...] on sort d'une revendication politique, bénévole pour aller vers quelque chose de plus professionnel. » (l.274-276).

Le Délégué est lui-même conscient de la dimension politique de son rôle :

« **On fait tout : on fait moteur, on fait les financeurs, médiateurs...** Et puis on a un rôle assez politique (.) on est forcément proche du politique car on traite d'un objet politique. » (l.488-491).

Il poursuit en précisant son rôle de Délégué : « « [citant le discours de l'administration] « Le politique te délègue à toi fonctionnaire... » [...] c'est en fait une fonction à la limite de l'administratif et du politique » (l. 609-611).

Pourtant, le Délégué se présente d'abord comme un « technicien » et revendique ce rôle d'expert vis-à-vis du politique :

« Je fais beaucoup du dossier, je me revendique plus comme un **technicien** [...] **Même si le politique je sais parfaitement le déchiffrer. J'ai essayé de plus me positionner comme un technicien.** » (l. 625-628) « « Lui [le Magistrat en charge du BIE], il est élu du peuple, il a une vraie force de propos (.) quand il dit quelque chose alors que (.) moi je suis fonctionnaire. [...] **Si on me demande une expertise, quelque chose de très technique, je peux le fournir au politique qui le retraduit.** Moi j'organise tout mais après la parole politique c'est vraiment la parole de l'élu. [...] **C'est ce qui fait que je passe beaucoup de temps dans les dossiers et dans le métier.** » (l. 616-624)

Cette compétence revendiquée d'expertise donne au BIE une légitimité dans son rôle d'interprète – et donc de ventriloque – de la loi (alors que le politique, lui, a plus tendance à ventriloquer la volonté du peuple). Certes, le jeu démocratique n'est pas mis en cause.

« **C'est le législateur qui vote une action publique dans la matière c'est-à-dire que (.) les élus du peuple (au niveau de la confédération, donc du pays, et au niveau du canton), ont pensé que c'était une politique publique qu'il fallait développer pour accompagner cette altérité, cette mixité.** [...] Ils ont décidé que c'était de **l'argent public correctement investi** que de travailler sur ce champ-là. » (l.128-133)

C'est sur cette base que le BIE interprète le droit pour lui faire prendre corps dans une réalité dont il a les clés par son expertise. Le Délégué l'admet volontiers, cette expertise lui donne une autonomie que n'a souvent pas le reste de l'administration : « On est un **îlot très particulier tu sais** [...] **ça ne représente pas tellement le reste de l'administration genevoise.** » (l.636-637)

Son expertise donne au BIE une marge d'autonomie qui lui permet de « retraduire » ce que veut le législateur, et de « **sentir les bons coups** » (l.632). Il justifie alors les actions nouvelles par leur inscription parmi les objectifs du PIC genevois, pour obtenir, après l'accord du Magistrat, leur financement.

On peut donc voir les effets de ventriloquie comme une stratégie destinée à justifier la place et l'action du BIE dans une structure administrative relativement traditionnelle, tout en lui assurant en marge de liberté et d'autonomie dans la sélection et la conduite de ses projets. Il n'est donc pas étonnant que soient alors mis en avant le courage, l'enthousiasme et la passion, des vertus spontanément liées à l'entrepreneur plutôt qu'au fonctionnaire :

« Le Magistrat a dit que **le BIE est son « couteau-suisse »**. **On va sur tous les terrains (...) dès qu'on voit une nécessité, on y va !** ((d'un ton enthousiaste)) **On se bouge, on prend parfois un peu de risques ((rires))** mais il faut y aller (.) et puis vraiment faire preuve de passion ! C'est des enjeux de société qui sont importants quand tu regardes l'actualité, dans le monde. » (l.639-644)

Ce qui vaut pour le Délégué se retraduit de la même manière parmi les chargés de projets et les collaborateurs.

Je donnerai ici l'exemple d'un collaborateur intervenant sur le thème de l'employabilité auprès d'immigrants dans le cadre d'un cours de français. Le droit fédéral et cantonal est alors ventriloqué, au service d'un discours sur l'existence du Bureau dont la mission est de promouvoir l'égalité des droits proclamée et, en l'occurrence, l'égalité des chances entre tous les habitants de la Suisse (principe mis en avant dans la Constitution suisse). Le Bureau est ainsi présent pour mettre en œuvre, par son expertise multiple, des mesures concrètes dans des situations complexes.

Son argumentaire est le suivant. Il existe une loi cantonale qui oblige le BIE à faire des projets pour intégrer les migrants. De plus, la Confédération lui donne de l'argent pour qu'il mette en œuvre des projets en leur faveur :

« On est tous résidant à Genève et il ne doit pas y avoir de différence entre nous. On construit Genève ensemble. **Il doit y avoir égalité des chances et égalité des droits** ; c'est bien de le dire, mais ensuite la réalité reste complexe. »

On peut ainsi faire l'hypothèse que les effets de ventriloquie des textes sont mobilisés dans une situation de communication complexe, liée au contexte et au domaine. Le contexte est celui d'une administration prise en étau entre deux modèles de management qui lui donnent des missions relativement contradictoires : mettre en œuvre le droit et rechercher l'efficacité par le professionnalisme (en laissant une certaine marge d'autonomie aux spécialistes de la thématique de l'intégration).

Le domaine, celui de l'intégration, est une thématique si large et si mouvante que nul ne saurait avoir l'ambition de la traiter sans tous ses aspects. Comme le remarque le Délégué :

« On parle de quoi ? Tu as bien vu la diversité des projets pendant ton séjour de cet été ici ! ((d'un ton plus complice)) On part d'un projet dans les crèches de 0-4 ans jusqu'à [...] C'est toute la vie des gens... Par contre, **par quoi on commence, quelle porte d'entrée... ?** » (l.357-362) « **C'est monstrueux ! On peut tout faire ! ((enthousiaste))** » (l.364)

Puisque le Délégué a fait appel dans sa réponse à mon expérience au sein du BIE, je renchéris : « Oui, Monsieur X qui me disait que, si on voulait être honnête, on ne pouvait pas tout traiter. » (l.365-366). Le Délégué reprend alors :

« Mais non ! ((ton d'approbation)) Évidemment pas ! [...] **On questionne tout ! C'est une thématique qui concerne la moitié de la population.** C'est comme quand on parle des enjeux de la jeunesse, ça veut dire quoi ? la jeunesse c'est une catégorie de la population, quels sont ses besoins ? Mais de quelle jeunesse on parle ? » (l.367-373) « Tu vois **c'est parfois**

**totallement vertigineux** » (l.375) « [...] Et **on ne peut pas tout faire** ! Le budget de l'État c'est 9 milliards, nous on n'offre pas 9 milliards. » (l.354-355)

Les employés doivent effectivement s'assurer de rester conformes au cadre du droit tout en prenant des initiatives en créant des projets innovateurs selon les besoins remarqués sur le terrain. Dans ce sens, la ventriloquie des textes peut servir une fin fonctionnelle : assurer une marge d'autonomie dans un souci d'efficience.

- Au BINAM (Montréal)

Si le BIE ventriloque d'abord des textes de lois et relativement peu des notions communes partagées, des mots clés (comme c'était le cas pour la notion de République) ou des déclarations politiques, le rapport s'inverse, comme nous allons le voir, pour le BINAM.

Cette relative timidité des références juridiques par rapport à la situation genevoise s'explique certainement en partie par la culture juridique propre au Québec et à Montréal. Le système juridique canadien est en effet fondé sur une combinaison de *common law* et de droit civil. Même si le Québec est la seule province à disposer d'un code civil, d'ailleurs inspiré du *Code Napoléon*, la tradition juridique canadienne est davantage marquée par la tradition du *common law*, un droit qui n'est pas édicté a priori, mais qui se constitue au fil des jurisprudences. La Ville de Montréal a d'ailleurs développé plusieurs instances de médiation, parallèlement aux procédures judiciaires. On notera ainsi la place que la *Charte montréalaise des droits et responsabilités* reconnaît à son ombudsman, bien que cette charte, adoptée par le Conseil municipal de Montréal en juin 2005,

ne puisse fonder aucun recours judiciaire ni même être invoquée devant un tribunal (Ombudsman de Montréal, s. d.).

Mais la raison principale réside certainement ailleurs. Du point de vue de la Directrice, un point de vue que j'ai recueilli lorsque nous avons réfléchi ensemble aux usages de la ventriloquie par chacun des Bureaux, il n'est pas nécessaire d'avoir recours systématiquement à des textes juridiques pour légitimer une action en faveur des immigrants, dans la mesure où cette cause fait l'objet d'un certain consensus social (en tout cas durant le contexte de mon entretien avec elle).

Ainsi la loi canadienne sur l'immigration et la protection des réfugiés (qui régularise l'entrée des étrangers au Canada selon leur statuts, par exemple, en qualité de résident temporaire, étudiant, travailleur, immigrant ou personne protégée), adoptée en 2001 par le Parlement canadien (Gouvernement du Canada, 2001), n'est presque jamais mentionnée pendant notre entretien. Seule l'est la loi québécoise, et de manière relativement furtive : « C'est pour cela que l'on reçoit des immigrants, en vertu de (.) de la **loi sur l'immigration** » (l.13-14). Qu'il s'agisse de la loi québécoise qui n'a d'ailleurs pas même besoin d'être explicité, car il est clair que c'est bien d'elle qu'il s'agit, la phrase précédente faisant mention de la francophonie, marqueur clé de la relative autonomie dont jouit la Province du Québec.

Le droit canadien reconnaît ainsi au Québec une marge d'appréciation dans les critères de sélection des immigrants. Dans une Amérique du Nord massivement anglophone, le Québec privilégie ainsi les immigrants maîtrisant le français, afin que ne s'érode pas la dimension linguistique de l'identité québécoise.

Cette loi a d'ailleurs été révisée en avril 2016 par l'Assemblée générale du Québec

(Assemblée générale du Québec, s. d. a).

« [...] il y a quand même cette réalité que la société québécoise francophone est une société distincte en Amérique du Nord » (l.67-68) « **en vertu de l'entente Canada-Québec sur l'immigration, les (.) l'immigration c'est une compétence partagée donc le Canada admet les immigrants, le Québec sélectionne en amont une partie de ses immigrants et puis intègre en aval.** » (l.88-91) « **l'accord entre le Québec et le Canada et la répartition des compétences, c'est assez unique aussi !** Dans le reste du Canada (.) les autres provinces (.) c'est surtout le fédéral qui gère l'immigration. **Donc on est allé très loin dans l'expertise et puis les compétences qu'on a développées (.) à cause de notre caractère francophone notamment.** . Notre immigration vise à répondre aux **besoins économiques** et à assurer la **survie du français** en Amérique du Nord. (l.175-177)

La loi québécoise sur l'immigration de 2016 insiste, en effet, sur ces deux objectifs (économique et puis francophone) dans les critères de sélection des immigrants :

Cette loi a également pour but de **favoriser, par un engagement partagé entre la société québécoise et les personnes immigrantes, la pleine participation, en français, à la vie collective, en toute égalité et dans le respect des valeurs démocratiques, en plus de concourir, par l'établissement de relations culturelles harmonieuses, à son enrichissement culturel.** De plus, cette loi vise à ce que les **personnes immigrantes contribuent notamment à la prospérité du Québec, à la pérennité et à la vitalité du français, au dynamisme des régions ainsi qu'à son rayonnement international.**

Cette loi reprend substantiellement certaines dispositions actuelles de la Loi sur l'immigration au Québec, notamment en matière de planification de l'immigration. À ce titre, elle maintient les habilitations permettant au gouvernement de fixer les conditions relatives à la sélection de ressortissants étrangers à l'immigration permanente ou temporaire et de prévoir les cas où une personne ou un groupe de personnes peut conclure un engagement, à titre de garant, à aider un ressortissant étranger à s'établir à titre permanent au Québec. **Afin d'élaborer de nouveaux programmes d'immigration, cette loi introduit une habilitation permettant au ministre de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion de créer des programmes pilotes d'immigration à durée déterminée.**

La loi reformule les dispositions actuelles relatives aux programmes d'accueil, de francisation et d'intégration des personnes immigrantes en énonçant qu'ils visent à **favoriser la pleine participation de ces**

**personnes à la société québécoise, à la vie collective et à l'établissement durable en région et en habilitant le ministre à les mettre en œuvre.** *Préambule de la loi* (Assemblée générale du Québec, s. d. a).

S'il y a alors des effets de ventriloquie, ce n'est pas à propos de cette loi qui consacre la francisation et l'intégration, deux principes déjà bien établis depuis la version de la loi québécoise sur l'immigration de 1968. Le consensus politique et social autour de ces deux pôles paraît, au moment de ma recherche, assuré. La révision de la loi québécoise sur l'immigration se contente d'ailleurs de reprendre les dispositions précédentes en matière de planification de l'immigration. À ce titre, elle reconnaît au gouvernement québécois la compétence de fixer les conditions relatives à la sélection de ressortissants étrangers à l'immigration permanente ou temporaire et de prévoir les cas où une personne ou un groupe de personnes peut conclure un engagement, à titre de garant, à aider un ressortissant étranger à s'établir à titre permanent au Québec.

Afin d'élaborer de nouveaux programmes d'immigration, la nouvelle loi habilite le ministre de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion à créer des programmes pilotes (par exemple, avec la Ville de Montréal via le BINAM).

Point besoin donc de convaincre ou d'expliquer au politique ou au public l'importance d'un modèle d'intégration qui passe par la pleine participation des personnes immigrantes à la société québécoise et à la vie collective (Assemblée générale du Québec, s. d. a). Tous adhèrent au principe que l'intégration est affaire d'engagement partagé de la société québécoise et des personnes immigrantes, en vue d'une pleine participation, en français, à la vie collective, en toute égalité et dans le respect des valeurs démocratiques. C'est le moyen d'établir des relations culturelles harmonieuses et un enrichissement culturel.

Les effets de ventriloquie des textes n'apparaissent que s'il s'agit d'étayer de nouvelles compétences revendiquées par la Ville de Montréal (via le BINAM) et lorsqu'il s'agit de déterminer les besoins prioritaires en matière d'intégration. Cela a été le cas, par exemple, lors de la révision d'une autre loi, la loi n°121 sur la métropole du Québec, qui remplace l'ancienne *Charte de la Ville de Montréal*, et qui a été adoptée en septembre 2017. Cette loi vise à renforcer l'autonomie et les pouvoirs de la Ville de Montréal, en lui reconnaissant le statut de métropole du Québec. Elle s'inscrit dans le contexte de « Réflexe Montréal », une entente-cadre sur les engagements du Gouvernement du Québec et de la Ville de Montréal en vue de la reconnaissance du statut particulier de métropole de la ville de Montréal (Ville de Montréal, décembre 2016).

Un paragraphe de la nouvelle loi fait alors implicitement référence au BINAM (Assemblée générale du Québec, s. d. b) :

Dans les limites prévues par la loi et conformément aux orientations et aux politiques du gouvernement du Québec en matière d'immigration, **la ville contribue, par son offre de service d'accompagnement des personnes immigrantes sur son territoire, à leur pleine participation, en français, à la vie collective de la métropole ainsi qu'à la consolidation de relations interculturelles harmonieuses.** (Assemblée générale du Québec, s. d. b, point 8. Annexe C : Section I Pouvoirs généraux de la Ville, 12.2.)

Comme tel, ce paragraphe ne dit apparemment rien de plus quant aux deux objectifs du BINAM : la francisation et la « consolidation de relations interculturelles harmonieuses », mais on notera dans l'entrevue que lorsque j'évoque ce paragraphe dans l'entrevue, la Directrice manifeste un certain enthousiasme et rebondit : « Oui il y a un paragraphe. » (1.432).

La révision de cette loi a permis de faire le point concernant effectivement les besoins prioritaires d'intégration remarqués sur le terrain. Se basant sur des

focus-groupes et sondages faits auprès des immigrants et sur des analyses d'experts, le BINAM a transmis au Ministère de l'immigration, de la diversité et de l'inclusion (MIDI) de la Province du Québec le souhait des immigrants que des mesures en matière d'intégration économique soient mises en place pour diminuer le taux de chômage (qui demeure plus important parmi les immigrants, en particulier ceux de certaines origines, que dans le reste de la population) :

« Pour répondre aux besoins des nouveaux arrivants, il nous faut entre autres prioriser l'intégration économique. Il y a des experts qui disent qu'il y a un **ordre d'intégration : d'abord on cherche un emploi, ensuite il y a le social (.) ça prend plus de temps aussi le social...**» (l.282-286)  
« C'est plus complexe, c'est plus intangible (.) et puis, après ça, on peut penser aussi au civique, au politique (.) Maintenant, c'est clair qu'on peut avoir un bon emploi rapidement (.) et puis être en crise au niveau social : ne pas retrouver ses repères, ne pas avoir de réseaux (...) donc il y a plein de contre-exemples aussi. Il n'en demeure pas moins que **Montréal est une ville qui performe moins bien que d'autres métropoles canadiennes d'immigration (.) comme Toronto et puis Vancouver (.) sur le taux de chômage des immigrants. Voilà pourquoi les immigrants nous demandent de mettre l'accent sur l'intégration économique qui est plus notre défi là !** ((ton décidé)) » (l.288-299)

Le discours des experts mentionné sert visiblement à apporter une interprétation holistique de l'intégration et apporter des précisions au MIDI sur les besoins spécifiques observés dans la Ville de Montréal.

Ainsi, même si l'intégration économique est une tâche qui relève d'abord de la responsabilité des migrants ou du ministère Emploi-Québec qui a la charge de les aider dans leurs recherches d'emploi, la Ville de Montréal (via le BINAM) a reçu la mission d'élaborer des projets autour de la thématique de l'inclusion qui visent à lever d'éventuels obstacles tant du côté des migrants que de la société d'accueil québécoise :

« L'idée c'est vraiment de dire que (.) **si on veut baisser le taux de chômage, ça ne relève pas juste des immigrants. Il y a certains freins subjectifs, il y a des mythes, des préjugés, des stéréotypes (.) qui font**

**que les employeurs n'embauchent pas les immigrants, qui font que les migrants ne gardent pas leurs emplois (.) Tous les travailleurs montréalais doivent en faire plus pour (...)** En fait, on appelle ça « **le renforcement des capacités d'accueil et d'inclusion des montréalais** ». Donc on veut travailler sur les deux côtés ! Mais, oui, l'appel à projets pour l'inclusion c'est de ce côté-là, du côté de la société d'accueil. » (l.318-330)

Puisque la loi n°121 resituait la mission du BINAM dans un cadre plus large que la loi québécoise sur l'immigration en mentionnant la dimension économique de la métropole, cette loi a permis d'ouvrir une discussion entre la Ville de Montréal (via le BINAM) et le MIDI concernant la définition de la mission du BINAM :

« Là, on est en train de **négozier pour aller chercher des choses vraiment concrètes à partir de (.) de cette loi-là**. Donc c'est sûr que, dans nos premières présentations, on s'y réfère » (...) « **on est en négociation (...) donc on doit partir (.) d'engagements...** » (l.445-446)

Par une double ventriloquie ou plutôt d'une ventriloquie conjointe, jouant à la fois sur les textes et le rôle des experts, le BINAM a ainsi pu, selon le mot de la Directrice, « **s'assurer d'être bien conforme et puis de progresser** » (l.466). Nous pouvons remarquer, à nouveau, chez les employés du BINAM, le même souci qu'avaient les employés du BIE, d'agir et d'être efficace dans les projets qu'ils créent tout en restant conformes au cadre légal et politique de la Province.

Le progrès n'est pas seulement dans l'extension du champ des compétences : il a aussi pour enjeu la reconnaissance de l'expertise spécifique de la Ville, via le BINAM. La Directrice prend néanmoins bien soin de préciser qu'il ne s'agissait en rien d'arracher au MIDI certaines de ses compétences. L'enjeu était plutôt de faire valoir la synergie nécessaire que le MIDI devait trouver avec la Ville de Montréal, en faisant valoir l'expertise spécifique et locale de la Ville (via le BINAM) sur le terrain :

« Notre rôle c'est surtout dans **la concertation, la mobilisation, la coordination des ressources**. Traditionnellement, les compétences sont du Gouvernement de la province. **On est en train de négocier plus de pouvoirs (.) mais on n'est pas non plus en train d'arracher des compétences du gouvernement provincial... On est plutôt en train de bonifier (.) l'offre qui existe déjà (.) donc être complémentaire (.) à ce qui existe**. Je dis souvent que, à Montréal, on a beaucoup d'expertises, on a beaucoup de compétences. On le voit à chaque fois qu'on a une vague de réfugiés ou de demandeurs d'asile, on se dit *wow* il y a tout un réseau qui est là pour soutenir (.) ces gens-là mais c'est pas toujours organisé, ce n'est pas coordonné (.) c'est difficile à (.) pour un immigrant de s'y repérer donc (.) **notre rôle c'est un petit peu de faire (.) la clarté là-dedans, d'organiser les services, de structurer l'action locale, de mobiliser, de regarder c'est quoi les failles dans le continuum de service (.) dans l'offre de service, stimuler l'innovation aussi.**» (l.195-209)

L'entente a finalement été conclue et le MIDI a reconnu le rôle des acteurs locaux et le souhait des immigrants que des mesures soient mises en place pour favoriser leur intégration économique :

Plusieurs de ces partenaires sont situés dans des régions du Québec qui connaissent présentement une **pénurie de main-d'œuvre**, et nous voulons **concerter nos efforts pour que les personnes immigrantes aient envie de s'y rendre et de s'y installer avec leur famille, de trouver un travail à la hauteur de leurs compétences et de contribuer à leur nouveau milieu de vie**. (Ministère de l'immigration, de la diversité et de l'inclusion, 2018).

Une entente, dans le cadre du Programme *Mobilisation-Diversité* (Volet 1-Villes) du MIDI, a ainsi pu être signée entre le MIDI et le BINAM en mars 2018, dans laquelle le MIDI fait allusion à cette nouvelle compétence du BINAM au point 2.7 :

#### 1. Objet de l'entente

La présente entente a pour but de prévoir **les modalités relatives à l'octroi par le MINISTRE d'un soutien financier à la VILLE DE MONTRÉAL, dans le cadre du Programme *Mobilisation-Diversité*, afin de donner suite aux mesures en matière d'immigration prévues dans le « Réflexe Montréal »**.

#### 2. Objectifs de l'entente

La présente entente vise à appuyer la VILLE DE MONTRÉAL dans ses efforts visant la concertation et la mobilisation du milieu afin d'édifier une

collectivité accueillante et inclusive dans le but d'atteindre les objectifs suivants :

2.1 faciliter, par la transformation des milieux, l'édification de collectivités encore plus accueillantes et inclusives ;

2.2 créer ou renforcer les conditions permettant aux collectivités de prendre en compte l'apport de la diversité et de l'immigration dans les enjeux de leur développement ;

2.3 soutenir les engagements des partenaires à l'égard des personnes admises pour des motifs de protection ou pour des raisons humanitaires ;

2.4 valoriser la diversité, les échanges et le réseautage interculturels ainsi que la reconnaissance du caractère pluriel de la société québécoise ;

2.5 prévenir et contrer les préjugés, la discrimination, l'intimidation et le racisme, en prêtant une attention particulière aux personnes vulnérables à diverses formes de discrimination ;

2.6 encourager, s'il y a lieu, de bonnes pratiques en matière de relations interculturelle ou de gestion de la diversité ;

**2.7 promouvoir les initiatives qui permettent aux personnes immigrantes établies dans la Métropole de trouver un emploi à la hauteur de leurs compétences, partout au Québec.** (pp. 2-3 de l'entente Programme *Mobilisation-Diversité* : Volet 1-Villes)

Selon ce paragraphe, on peut croire que le MIDI ouvre la porte à des projets qui favoriserait la baisse du chômage chez les nouveaux-arrivants en élaborant des stratégies de sensibilisation auprès de la société d'accueil.

Comme on le voit, l'entente a aussi évidemment un enjeu financier, puisqu'il s'agit d'obtenir de la Province du Québec de nouvelles ressources pour le BINAM, d'environ 4 millions de dollars canadiens par année, sur trois ans, pour un total de 12 millions :

**Un investissement de 12 M\$ a été accordé par le ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion (MIDI) dans le cadre de son Programme *Mobilisation-Diversité*. Un autre 12 M\$ sera investi par la Ville de Montréal, portant le montant total de l'entente à 24 M\$. Répartie sur trois ans, de 2018 à 2021, cette somme vise à faciliter l'intégration des personnes immigrantes dans la métropole québécoise et à soutenir la réalisation d'actions structurantes pour Montréal et d'initiatives dans les arrondissements, en collaboration avec des partenaires communautaires et divers acteurs du milieu (Gouvernement du Québec, 2018).**

Si les employés du BINAM manifestent de l'intérêt vis-à-vis du droit, celui-ci est néanmoins beaucoup moins fréquemment ventriloqué que dans les explications des employés du BIE pour expliquer leurs projets et lorsqu'il est mobilisé, c'est peut-être de manière moins explicite que ce n'était le cas à Genève. Je me suis donc, à nouveau, un peu éloignée de ma problématique qui consistait à observer les textes qui étaient explicitement invoqués dans le discours des employés des deux Bureaux car je souhaitais apporter plus de finesse à mon analyse.

Le cas que je viens de mentionner, confirme qu'alors que le droit fédéral et même la loi québécoise sur l'immigration ne constituent que rarement une base pour l'argumentation de la direction donnée à l'intégration par leur Bureau, il en est tout autrement de la loi n°121 car elle est l'enjeu d'une plus grande reconnaissance de la mission et des compétences du Bureau. Toutefois, même dans ce cas, la communication est d'abord pensée à l'interne des structures politiques et administratives (négociation avec le MIDI) et non à l'externe vis-à-vis du public ou des migrants.

Concernant le droit international ou fédéral, lors de mon entretien avec la Directrice, j'ai fait référence à une déclaration du maire de Montréal qui figurait sur le site du BINAM (hébergé par la mairie de Montréal). Cette déclaration portait sur la crise migratoire syrienne (extrait authentique du procès-verbal de l'assemblée ordinaire du conseil municipal du 21 septembre 2015) :

Attendu que toutes les citoyennes et tous les citoyens de la Ville de Montréal bénéficient des **droits et des libertés proclamés et garantis par la *Déclaration universelle des droits de l'homme* du 10 décembre 1948** et par les instruments internationaux et interaméricain de droits de la personne, auxquels le Canada est partie et à l'égard desquels le Québec s'est déclaré lié ;

Attendu que le Canada a signé **la Convention relative au statut des réfugiés des Nations Unies (et le protocole y afférent) en 1969** qui définit les normes minimales régissant le traitement des réfugiés, établit des mesures de protection contre leur expulsion et affirme leur droit d'obtenir les documents appropriés ;

Attendu que le Haut-Commissariat des Nations Unies a, le 4 septembre dernier, adopté une **Déclaration rappelant les responsabilités particulières des États envers les réfugiés conformément au droit international** ;

Attendu que **la ville a été reconnue « cité interculturelle en 2011 par le Conseil de l'Europe**, notamment pour la force de ses actions en matière de relations interculturelles, la qualité de ses services et espaces publics et l'accueil qu'elle réserve aux nouveaux arrivants ;

Attendu que la Ville reconnaît l'ampleur de la tragédie qui touche les populations de la Syrie et d'autres pays voisins affectés par des conflits ;

Attendu que **la Ville, à titre de membre de la Fédération canadienne des municipalités, a adhéré à la recommandation du 12 septembre 2015 du Conseil d'administration d'urgence d'agir face à la crise humanitaire en Syrie et à la création d'un groupe de travail (Task force)**, que Montréal a joint, pour coordonner les efforts qui seront déployés pour soutenir les réfugiés<sup>4</sup>.

De toute évidence, la déclaration du maire place la question de l'accueil des migrants sous l'égide des principes du droit international supérieurs au droit québécois ou canadien. J'ai ainsi questionné la Directrice à propos de la portée de ce type de textes pour le BINAM mais, pour elle, si ces principes du droit international sont fondamentaux, les employés du BINAM ne se réfèrent pourtant que rarement à ces « outils », dans leur pratique quotidienne afin de convaincre les différents acteurs car, à l'époque de ma recherche, le climat est « plutôt favorable à l'immigration à Montréal » (l. 386-387).

Les discussions se situent plutôt du côté des « priorités » ou des « orientations » de l'intégration que du bien-fondé d'effectuer des projets pour faciliter l'intégration des immigrants en soi (l. 399-409).

---

<sup>4</sup> Repéré à [http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?\\_pageid=5798,142322147&\\_dad=portal&\\_schema=PORTA](http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=5798,142322147&_dad=portal&_schema=PORTA) mais le lien a aujourd'hui disparu

De plus, la plupart des textes cités par le maire dans cette déclaration ne sont pas très récents et, lorsque les employés du BINAM doivent présenter des projets aux élus de la Ville, ils favorisent la présentation d'éléments qui se sont déroulés pendant leur mandat (ce qui correspond normalement à une période de quatre ans) car ce qui intéresse les élus, ce n'est pas le rappel du cadre, mais c'est de voir les évolutions récentes.

Autrement dit, le recours aux textes par les employés du BINAM est d'abord pensé ici dans sa finalité fonctionnelle et dans une perspective de « gestion ». Le texte officiel ne semble utile que si on peut le faire parler pour avoir recours à sa portée pratique. Le recours au texte répond donc à un but ou n'est sinon que « protocolaire » : celui d'obtenir quelque chose ou de convaincre :

« C'est très protocolaire, mais, dans notre gestion quotidienne, quand on regarde les orientations (.) On s'y réfère peu. Toutefois, **notre action doit s'inscrire effectivement dans une continuité avec ces déclarations et textes officielles (.) donc parfois c'est nécessaire d'y revenir.** » (l.368-372)

Si la Directrice reconnaît donc une utilité à ces textes, c'est simplement pour poser un cadre, sur lequel il n'est pas nécessaire de revenir constamment.

### 6.1.2 Les « mots politiques porteurs »

J'ai également remarqué une autre catégorie de sens qui semble, par des effets de ventriloquie intégrés au discours, influencer la direction de l'intégration donnée au deux Bureaux: il s'agit des « mots politiques porteurs ». Je reprends ce terme à un employé du BINAM, qui, au cours d'une discussion, s'exclame : « Ah, ça c'est des **mots politiques porteurs** ! ».

Ces mots sont, par exemple, le « vivre-ensemble », l'« inclusion » ou encore l'« interculturel ». Chacun de ces « mots politiques porteurs » se réfèrent à des

modèles politiques d'intégration et à des textes. Je me suis donc demandé si je pouvais faire en sorte de les inclure dans le cadre de mon analyse, pour la même raison que j'ai citée auparavant, c'est-à-dire qu'il ne s'agit pas vraiment de textes *explicitement* mobilisés par les employés dans leur discours sous la forme de citations. Néanmoins, ces termes semblaient essentiels au moment de décider du cadre souhaitable en matière d'intégration.

Après réflexions et suite à des discussions avec mon directeur de recherche, nous avons fait l'hypothèse que ces mots politiques porteurs pourraient être qualifiés *d'esprit de textes* (c'est-à-dire un mot clé qui contient l'« essence » et le « concentré » des idées d'un texte d'origine qui n'est plus forcément présent en tant que tel dans le discours des locuteurs) et ainsi entrer dans le cadre de mon analyse. Je reviendrai également sur cette catégorie dans la suite du mémoire car elle reflète tout particulièrement les valeurs du système administratif que j'ai pu observer à Montréal.

Lorsque la Directrice du BINAM évoque pour quelles raisons les textes légaux ne sont pas mobilisés dans la communication avec le public, elle en donne la clé :

« Oui parce qu'ici c'est plus la persuasion ! Et puis, comme je dis, à Montréal, on a besoin de persuader personne avec ces idées... » (l. 458-459) « Parce que **tout le monde est déjà (.) plus ou moins (.) convaincu que l'immigration est assez bénéfique**. Et puis ceux qui ne le sont pas, souvent (...) on les laisse un peu de côté... » (l.461-463)

Si la ventriloquation des textes légaux ne lui semble pas toujours utile, c'est donc que le climat et le consensus social de Montréal seraient, au moment de notre entretien, favorables. Il n'est donc pas nécessaire de justifier l'action comme à

Genève. Ce consensus social s'appuie sur des valeurs partagées, appuyées par des mots politiques porteurs.

Toutefois, si le public et le politique sont majoritairement persuadés de la pertinence d'investir dans des projets autour de la thématique de l'intégration des immigrants, il s'agit de déterminer la forme que l'on désire donner à ces projets. C'est dans cette idée que les « mots politiques porteurs » servent à délimiter le cadre de l'action des employés du BINAM.

Bien souvent, il s'agit de concepts politiques ou sociologiques qui ont leur origine dans des discours et textes de scientifiques ou d'experts. Ils sont ensuite récupérés et ventriloqués dans des discours politiques. Ils sont finalement repris et acceptés par le public, même si leur sens précis s'estompe alors peu à peu, perdant souvent de vue leur origine. Ces cas de double ventriloquie par le politique sur le discours des experts, puis par le BINAM sur le discours des politiques sont très intéressants. Ils permettent aux employés du BINAM de s'inscrire dans la politique d'intégration du Québec et plus largement dans un consensus social.

Il est souvent difficile de remonter le fil pour retrouver les sources scientifiques originelles des concepts. Fréquemment ventriloqués à Montréal dans le débat public sur l'intégration et l'immigration, ces mots politiques porteurs sont mentionnés sans que les interlocuteurs se rapportent à leur définition première.

C'est le cas, ainsi, de la notion de « **vivre ensemble** ». Au BIE, je n'ai pas repéré son usage, ni dans l'entretien avec le Délégué, ni dans mes conversations avec les employés du Bureau.

Il apparaît toutefois au centre d'un discours politique du Magistrat alors en charge du Bureau, lorsqu'il présente le cadre du « Programme d'intégration cantonal 2014 – 2017 : L'intégration des étrangers à Genève » dans la brochure qui présente le projet :

Ensemble !

« **Vivre ensemble** », « **cohésion sociale** », « **intégration** » ; des mots souvent utilisés, parfois galvaudés, jamais anodins. **Ils seraient également vides de sens s'ils n'étaient associés aux mots droits, devoirs, respect mutuel, ou encore laïcité, citoyenneté et participation.** On ne proclame pas le « vivre ensemble », pas plus que la « cohésion sociale » ou l'« intégration » : ces états de fait et de situation tant souhaités se planifient, s'organisent et se construisent par des actes.

**Le mot « ensemble », [...] invite chacune et chacun de nous à relever ses manches et à participer utilement à sa mise en œuvre, quelle que soit sa nationalité, sa religion ou sa condition sociale.** Passer de l'incantation à la réalisation est désormais à l'ordre du jour des années 2014 à 2017 au moins ! (République et canton de Genève, 2014, p. 2).

Mais c'est surtout à Montréal que le mot semble prendre une résonance particulière. Au cours de l'entretien que j'ai eu avec elle, la Directrice du BINAM lui fait porter un ensemble de sens qui, à lui seul, résume le modèle d'intégration vers lequel il faudrait, selon elle, tendre :

« [...] je pense qu'il vaut mieux en tirer parti (.) et avoir des discours qui sont positifs par rapport à l'immigration (.) plutôt que frileux, racistes ou xénophobes parce que ça n'amène vraiment rien. [...] On doit toujours être vigilant, même dans une société qui est ouverte ou qui n'a pas autant de défis sur ces enjeux-là (.) à la fragilité du discours public et puis (.) **bien surveiller un éventuel effritement du vivre ensemble.** ((d'un ton affirmé)) (l. 31-37)

La même notion apparaît sur le site du BINAM dans une rubrique intitulée « Nouvelles ». Cette rubrique présente les nouveaux projets du BINAM. La présentation est chaque fois accompagnée d'un mot du maire ou de la ministre du MIDI, afin de les justifier. Ainsi, un projet nommé « Jeux de la rue » a pu bénéficier d'une subvention de 25 000 dollars canadiens, et, à cette occasion, la ministre du

MIDI rappelle pourquoi il est important d'agir en faveur de la solidarité et de l'inclusion des jeunes de toutes origines :

**[...] Ce projet s'inscrit en harmonie avec les objectifs poursuivis par le gouvernement du Québec d'unir nos efforts afin de promouvoir un vivre-ensemble harmonieux et de créer des milieux de vie accueillants et inclusifs »** a déclaré la ministre de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion. (Ville de Montréal, 2017c).

La notion de « vivre ensemble » apparaît donc centrale pour le BINAM et, plus largement, l'administration de la Ville de Montréal, afin de définir le modèle d'intégration qui est souhaitable. Mais qu'est-ce que le « vivre ensemble » à la québécoise signifie ?

Je me suis penchée sur cette notion afin d'essayer de comprendre à quoi elle faisait référence. J'ai ainsi remarqué que cette notion était au centre d'un « Sommet sur le Vivre Ensemble » organisé par le maire de Montréal les 10 et 11 juin 2015. Lors de ce sommet, le maire a invité les maires de 24 villes de l'agglomération à signer une « Déclaration de Montréal sur le vivre ensemble », qui contenait un certain nombre d'engagements (Ville de Montréal, 2015). Toutefois, ni les uns ni les autres ne prennent soin de définir le sens précis qu'ils donnent au concept ; ils n'en ont pas besoin. Il suffit de le faire parler, puisqu'il fait apparemment consensus dans les media et dans l'ensemble de la société : tous l'utilisent et ont connaissance de son sens global.

Sans avoir besoin d'entrer dans le détail des théories sous-jacentes, la notion de vivre ensemble est pourtant tirée du vocabulaire sociologique. Elle fait bien implicitement référence à un certain nombre de textes. Ainsi, pour Ferdinand Tönnies (1964), le lien social se substitue progressivement au lien communautaire initial qui unissait les habitants d'un village, les membres d'une

corporation. Ce lien qui caractérise le vivre ensemble repose sur la rationalité et le calcul, et donne de moins en moins d'importance aux relations personnelles. Le vivre ensemble ne serait donc pas une catégorie « naturelle » ou spontanée, mais une construction sociale propre aux sociétés modernes et à la vie dans les mégapoles industrielles.

Une telle vision est ensuite partagée par d'autres penseurs qui ont théorisé cette notion. C'est ainsi particulièrement le cas pour Durkheim (1893), mais aussi pour Arendt (1961, 1972), Habermas (1981), Foucault (1997) ou encore Barthes (2002) :

**Pour Arendt, « le vivre-ensemble » est l'essence même de la politique.** La politique émerge dans les interstices de la pluralité des sociétés et au-delà de la diversité des héritages et des traditions, chaque être humain doit pouvoir apporter du singulier dans la construction du « vivre-ensemble ».

**Roland Barthes (2002) théorise « le vivre-ensemble » dans le cadre d'un questionnement sur l'aliénation et la possibilité de la liberté dans la pluralité.** Ainsi, chez Barthes, « le vivre-ensemble » réside dans une sociabilité qui n'empêche pas l'individu de préserver son rythme, donc une autonomie (idiorythmie). (Fall, 2015, p. 21)

Toutefois, ces considérations restent sans doute éloignées du sens que la Directrice du BINAM, la ministre du MIDI et le maire de Montréal donnent à cette expression. Par les effets de ventriloquie, le mot s'est progressivement détaché du sens précis que les experts donnaient initialement à ce mot.

Je me suis d'ailleurs intéressée à une étude intitulée *La formule « vivre-ensemble » dans le débat public québécois (2006-2011) : éruption, circulation et réappropriation*. Dans cette étude, Fall et Ly (2012) ont étudié les usages de ce terme dans les représentations sociales. Plus précisément, leur étude porte sur l'analyse d'un corpus d'archives constitué 313 articles de presse allant de début 2006 à la fin 2010. Ils cherchent alors à comprendre la manière dont « le vivre-

ensemble » a servi aux intellectuels et aux universitaires québécois pour problématiser dans la presse les relations entre les différentes cultures et les différentes religions, ou entre les nations qui constituent le Canada. Le choix de la période étudiée est lié au moment spécifique où les sociétés occidentales, et le Canada en particulier, ont connu un ensemble de controverses et de débats publics sur la laïcité, l'interculturalité, l'immigration et l'intégration.

Les auteurs repèrent alors que les mots « vivre » et « ensemble », souvent utilisés en conjonction l'un avec l'autre dans la presse québécoise depuis le début des années 2000, ne sont véritablement liés dans l'expression lexicalisée de « vivre-ensemble » qu'à partir de 2007. Ils deviennent alors un tout non détachable, tout particulièrement dans les textes des universitaires. Cette date n'est pas anodine. A cette époque en effet (2006-2007), le Québec était plongé dans un climat discursif tendu autour des questions de la diversité culturelle et religieuse, et la référence au « vivre-ensemble » apparaît comme une stratégie des intellectuels pour se regagner une légitimité et une posture énonciative dans un débat public, qui leur avait échappé jusque-là.

En diffusant l'expression, les intellectuels donnent à croire qu'il y a irruption dans l'espace public d'un nouveau concept et que s'est amorcé un travail de réflexion et de production de savoirs nouveaux. Pour Fall et Ly (2012), l'expression aurait donc servi à élever et recentrer le débat. Il s'agit dès lors pour les chercheurs et les politiciens de définir ainsi la spécificité du vivre-ensemble québécois, distinct du vivre ensemble à la canadienne, à la française ou à l'américaine. L'expression sert également d'opérateur de neutralisation du conflit, dans la mesure où les protagonistes liés par le terme « ensemble » ne sont pas

explicitement ou directement désignés, même si l'on peut comprendre, par l'allusion à des objets mentionnés dans les textes (kirpan, hijab, niqab, voile islamique, etc.) qu'il s'agissait de la communauté musulmane ou d'autres communautés religieuses.

Deux ans plus tard, Fall a développé cette recherche dans le chapitre d'un livre sur le vivre-ensemble. Le titre de ce chapitre – « *De quoi l'expression « le vivre-ensemble » est-il le nom ? Cartographie d'une notion* » (2015) – indique bien la complexité de cette notion. Pour Fall, si la réflexion sur la thématique du « vivre-ensemble » a une longue histoire dans la pensée scientifique, c'est bien dans les vingt dernières années qui précèdent l'article qu'une « dynamique intense de re-thématisation » a eu lieu (p. 22). Celle-ci a essentiellement été intégrée dans les travaux sur la « construction des démocraties pluriculturelles et sur les demandes croissantes d'égalité, de reconnaissance et de respect des différences et des valeurs du pluralisme » (Fall, 2015, p. 22). Fall revient alors sur le contexte propre au Québec :

**Le substantif « le vivre-ensemble » n'entre pas dans le discours public québécois à partir de controverses scientifiques. C'est une décision politique qui le fait surgir et circuler. En février 2007, alors qu'il crée la Commission de consultation sur les pratiques d'accommodement reliées aux différences culturelles (Commission Bouchard Taylor sur les accommodements raisonnables) et qu'il désigne les deux coprésidents de cette commission, les professeurs Gérard Bouchard et Charles Taylor, M. Jean Charest, alors premier ministre libéral du Québec, utilise devant les représentants du monde médiatique l'expression « le vivre-ensemble » pour renvoyer à la mission assignée à la Commission. Le premier ministre indique qu'il a confié à deux de nos plus éminents intellectuels, reconnus internationalement, le mandat d'aller à la rencontre des Québécois pour réfléchir sur ce que doit être notre « vivre-ensemble ». L'expression est validée par les deux coprésidents lorsque le professeur Bouchard énonce les objectifs de la Commission qui consistent à réviser les grands codes du « vivre-ensemble » pour aménager les différences culturelles dans le respect des droits. C'est donc ce cadre événementiel et les actes énonciatifs l'ayant**

**accompagné qui vont ancrer, au Québec, « le vivre-ensemble » dans le champ lexical des mots qui conceptualisent les formes du lien social.** Soulignons également qu'en mai 2008, à l'Assemblée nationale du Québec, le premier ministre Charest, alors qu'il remerciait les deux co-présidents de la Commission au terme de leur mandat, a de nouveau repris l'expression, indiquant encore qu'elle constituait un enjeu fondamental de la cohésion sociale. (Fall, 2015, pp. 24-25)

Si l'on suit Fall, ce sont ainsi les conflits liés à l'immigration, et notamment la visibilité de certaines religions, dont l'islam, qui ont conduit à la création de la Commission Bouchard et Taylor. Les mots « vivre-ensemble » sont alors venu rejoindre ou bousculer d'autres expressions déjà présentes dans le lexique du pluralisme et de la cohésion sociale : « convergence », « compromis », « inclusion », « intégration », « multiculturalisme », « interculturalité », « monde commun », « valeurs communes », « humanité commune », « espace public commun », « culture publique commune », etc.

Les politiciens ont ensuite relayé la Commission Bouchard et Taylor afin de répondre à des besoins précis dans un contexte défini. Dans un second temps, les intellectuels ont cherché à préciser une notion qui pouvait paraître leur échapper. Ils ont alors produit un savoir propre, destiné à remettre à jour la définition du vivre ensemble. A partir de 2007, les intellectuels ont alors ventriloqué l'expression politique issue de la Commission Bouchard et Taylor et reprise par les politiciens en la re-thématisant. Sans que les politiques aient eu alors besoin de ventriloquer le discours des experts, ils pouvaient faire usage du mot et le ventriloquer afin d'explicitier le modèle de société qu'ils préconisaient, tout en s'appuyant implicitement sur un substrat scientifique.

Le processus trouve son accomplissement dans la résonance qu'il a prise dans l'ensemble de la société. Dès 2007, on voit que l'expression s'impose dans le

discours social et à travers ses différentes pratiques discursives : « politiciens, journalistes, intellectuels, universitaires et citoyens ordinaires ; tous usent du mot qui s'impose alors comme un signe partagé » (Fall, 2015, p. 26). Cela est confirmé par l'étude réalisée par Fall en 2013 sur la compréhension et la familiarité de mots qui font allusion à la diversité (multiculturalisme, intégration, interculturalité, intégration, pluralisme, accommodement raisonnable et « le vivre ensemble »). Les 120 locuteurs québécois interrogés à cette occasion font presque tous allusion au « vivre ensemble » :

**L'expression « le vivre-ensemble » est ressortie bonne première à 88% comme le terme le plus accessible et également comme celui décrivant le mieux les aspirations de la société québécoise.** Les autres mots soumis pour l'enquête étaient qualifiés de « vagues, flous, compliqués, verbiages, difficiles à définir, mots d'intellectuels et de gestionnaires, etc. ». (...) **Le substantif « le vivre-ensemble » semble dès lors s'imposer comme le signifiant qui fait sens, qui a toute lisibilité et qui résume les attentes de tous les citoyens.** (...) L'accessibilité cognitive facilitante fait en sorte que durant les premiers mois de sa circulation, soit de février à décembre 2007, le mot est rarement l'objet d'une réflexion métalinguistique. Le mot n'est pas mis en question, on ne discute pas son applicabilité référentielle, bref c'est un mot qui n'a pas besoin d'être défini. (Fall, 2015, p. 26).

Un phénomène parallèle s'est produit à propos d'un autre mot politique porteur, celui d'« **inclusion** ». Le terme apparaît à plusieurs reprises dans la rubrique « Nouvelles » du site du BINAM, à l'occasion des commentaires des projets, sous la plume des politiques ou des personnalités officielles. Cela est particulièrement significatif lorsque le commentaire est signé par la ministre de l'Immigration, de la Diversité et de l'**Inclusion**. Il n'est pas surprenant que la ministre mette en avant un mot qui définit sa propre fonction. Ainsi, à propos du « Projet Intégration-Travail-Formation : Pour un parcours simplifié d'intégration professionnelle des travailleurs immigrants à Montréal » (Ville de Montréal, 2017c), la ministre fait ce commentaire :

**Ce projet, qui s'inscrit dans les objectifs de la Politique québécoise en matière d'immigration, de participation et d'inclusion, Ensemble, nous sommes le Québec,** vise à sensibiliser les employeurs à l'apport que représentent les personnes immigrantes pour leur organisation. (...) (Ville de Montréal, 2017c)

La ministre n'est cependant pas seule à reprendre le mot d'inclusion. A propos du même projet, un homme d'affaires, le vice-président de Intact Assurance, (Division du Québec) récupère ce terme dans son discours :

**À l'image de Montréal qui se veut une métropole inclusive, mobilisée et ouverte sur le monde,** Intact est déterminée à créer un milieu de travail inclusif où les employés ont la possibilité de donner le meilleur d'eux-mêmes chaque jour. (Ville de Montréal, 2017c)

On pourrait donner de cela de nombreux autres exemples. Ainsi, un autre projet, « La Ville de Montréal dévoile la nouvelle solution numérique *Montréal, nouveau départ* et les résultats d'un sondage portant sur les besoins des nouveaux arrivants », donne l'occasion à un conseiller de la ville de Montréal de s'exprimer :

Nous croyons qu'en mettant en place des outils en faveur de l'intégration rapide des nouveaux arrivants, en collaboration avec des partenaires de divers domaines, nous parviendrons à nous enrichir des forces vives que représentent ces nouveaux arrivants pour le développement économique et social de la métropole. **C'est un geste de plus vers un Montréal inclusif.** (Ville de Montréal, 2017c)

Ou encore, en marge d'un projet intitulé « Jeux de la rue », le maire de Montréal renvoie aux « valeurs solidarité et d'inclusion, qui sont au cœur des actions de l'Administration municipale » (Ville de Montréal, 2017c). Plus récemment encore, à propos d'un appel de projet visant à « favoriser l'inclusion des travailleurs immigrants », le BINAM précise :

Dans le cadre de son entente 2017-2018 avec le ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion (MIDI) (Programme Mobilisation-Diversité), **le Bureau d'intégration des nouveaux arrivants à Montréal (BINAM) déploie le présent appel de projets dans le but de soutenir des initiatives novatrices en matière de renforcement des capacités d'inclusion des Montréalais et des**

**Montréalaises** ainsi qu'en matière de reconnaissance de l'apport positif des personnes immigrantes et des minorités ethnoculturelles au développement économique de Montréal.

La notion d' « inclusion » est ainsi comme celle de « vivre ensemble » au cœur de la manière dont le Québec pense l'intégration. S'il apparaît sur le site du BINAM, il n'en a pas la même portée. C'est d'abord dans le discours politique que le terme est repris et ventriloqué. Ainsi le maire de Montréal déclare-t-il à propos de la Semaine d'actions contre le racisme : « **Montréal poursuit ses actions en faveur de l'inclusion et de l'harmonie sociale** ». Ou encore : « il est important pour l'administration municipale de lutter activement contre le racisme et contre toutes formes de discrimination et **d'encourager les actions favorisant l'inclusion sociale et le vivre ensemble** ». Le Maire illustre alors son propos par des références textuelles qu'il fait parler pour étayer son propos :

Forte de plusieurs décennies d'expériences en matière de lutte contre le racisme et contre toutes formes de discrimination, la Ville a développé des programmes et des actions dans les 19 arrondissements lui permettant de disposer d'un portrait détaillé des multiples communautés culturelles qui composent sa population. Elle a réaffirmé cet engagement avec l'ouverture du Bureau d'intégration des nouveaux arrivants à Montréal (BINAM), l'accueil des Syriens et plus récemment en positionnant la Ville de Montréal comme statut de *ville sanctuaire*. De plus, étant la mieux placée, elle peut offrir à travers son réseau d'infrastructures et ses points de services de proximité, un environnement qui favorise l'intégration, la cohésion sociale et l'épanouissement aux Montréalaises et Montréalais de toutes origines, afin qu'ils puissent participer pleinement à la vie urbaine.

**La Ville de Montréal est porteuse de nombreuses initiatives contre le racisme et la discrimination qui favorise l'inclusion sociale** telles que la création du Conseil interculturel de Montréal et l'adoption de la *Déclaration de Montréal contre la discrimination raciale*, la ***Déclaration de Montréal pour la diversité culturelle et l'inclusion*** et la *Charte montréalaise des droits et responsabilités*. Avec le thème de la Semaine d'actions contre le racisme « Notre histoire, nos luttes, notre avenir », il est évident que le chemin parcouru est remarquable, bien qu'il reste encore un bout de chemin à faire. La diversité cependant demeure un atout majeur dans un monde marqué par la mondialisation. (Ville de Montréal, 2017c).

La rhétorique de l'inclusion n'est pas du tout étrangère à la Directrice du BINAM. Toutefois, à l'oral, lorsque la Directrice évoque ces deux mêmes projets (cf. « Projet Intégration-Travail-Formation » et « Montréal nouveau départ »), elle ne les rattache pas spontanément à l'inclusion :

« Ça répond à des enjeux spécifiques. Le « Programme intégration travail et formation » (.) c'est de mettre autour de la table des acteurs qui ne se parlaient pas pour accélérer des parcours dans des entreprises (.) chez de grands employeurs. « Montréal nouveau départ », c'est le fait que les immigrants trouvaient que, oui il y a de l'information, mais c'est partout (.) et on n'arrive pas à s'y retrouver (.) donc centraliser une information de qualité. » (l.342-349)

Durant notre entretien, la Directrice n'a évoqué l'inclusion que de manière brève, lorsque je l'interroge sur le modèle de société promu à Montréal et au Québec. Elle m'a ainsi expliqué que la question s'est plus posée au niveau provincial qu'au niveau même de la Ville de Montréal bien que des chercheurs commençaient à présenter deux modèles distincts : « **les villes accueillantes et les villes inclusives** » (l. 78-87)

Toutefois, la Directrice semble rattacher cette notion aux discours des experts, un autre registre de discours, dont elle n'a pas besoin ici pour étayer son approche plus orientée vers l'action :

« **La question, elle a été plus posée au niveau provincial** (.) parce que (.) en vertu de *l'entente Canada-Québec sur l'immigration*, les (.) l'immigration c'est une compétence partagée donc le Canada admet les immigrants, le Québec sélectionne en amont et puis intègre en aval. » (l.88-91)

Quant à savoir sur quoi est fondé le discours politique sur l'inclusion, il est difficile de l'élucider car il semble faire partie depuis longtemps de la rhétorique politique des maires de Montréal, puisqu'en mars 2004 déjà, le maire de l'époque mentionne le concept dans sa « Déclaration de Montréal pour la diversité

culturelle et l'**inclusion** » (Office de consultation publique de Montréal, 2018). Le texte a alors pour objectifs de « prendre toutes les mesures en son pouvoir pour promouvoir le rapprochement interculturel, le dialogue des cultures et à favoriser une meilleure gestion de la diversité culturelle » et « d'effectuer une veille stratégique des tendances et des innovations dans le domaine de la lutte à la discrimination raciale », en rappelant que « l'Administration municipale invite la population montréalaise à soutenir ses engagements par une attitude de coopération, d'ouverture et de solidarité, une attitude de respect de la dignité et des droits de toutes les personnes » (paragraphe 3-4). Ainsi, comme on le voit, le concept d'inclusion renvoie à un modèle d'intégration qui donne à la société d'accueil et au nouvel arrivant une responsabilité partagée.

Le dernier mot politique porteur que j'aimerais mentionner est celui d'« **interculturel** ». Le concept est clé pour comprendre la manière dont le Québec se définit par rapport au reste du Canada. Alors que le reste du Canada met en avant le modèle d'intégration **multiculturaliste**, la Province du Québec a développé un autre modèle qui apparaît à de nombreuses reprises dans les propos des employés du BINAM et également durant mon entretien avec la Directrice :

**« Le Québec s'est toujours distingué par son modèle interculturel (.) du modèle du multiculturalisme canadien. » (l.122-123) « [...] le Québec a élaboré un modèle (.) qui s'appelle « interculturel » (.) dans lequel l'intégration c'est une responsabilité partagée donc les migrants font un bout chemin et puis la société d'accueil fait un bout de chemin ! » « Les deux côtés doivent faire des efforts (.) c'est ça la vision. » (l.93-99)**

La spécificité du modèle québécois s'explique par plusieurs facteurs historiques et linguistiques, liées aux particularités de la Province et de son immigration :

« [...] il faut dire aussi que l'accord entre le Québec et le Canada et la répartition des compétences, c'est assez unique aussi ! Dans le reste du Canada (.) les autres provinces (.) c'est surtout le fédéral qui gère l'immigration. Donc **on est allé très loin dans l'expertise et puis les compétences qu'on a développées (.) à cause de notre caractère francophone et de la différence de nos critères d'immigration.** Oui c'était pour assurer des besoins économiques mais c'était aussi (.) pour assurer la survie du fait francophone en Amérique du Nord donc (.) de ce fait-là, la sélection des immigrants était différente. (l.154-163)

Ces distinctions entre le modèle interculturel et multiculturel sont, au fil du temps, devenues mineures. Cependant, cette référence au modèle interculturel sert à la Directrice de fondement lorsqu'elle définit le cadre souhaitable en matière d'intégration. Ce modèle « interculturel » est ainsi souvent présenté par contraste au modèle du multiculturalisme :

« **Le multiculturalisme prône que toutes les cultures sont au même niveau d'égalité. Alors que le modèle interculturel (.) mise quand même sur une société commune, en français (.) avec la culture francophone (.) auxquelles adhèrent les minorités. [...] Donc il y avait comme une petite différence dans le modèle (.) mais dans les faits, la pratique, il y en a plus ou moins... Ce n'est pas à la frontière que ça s'arrête de façon tranchée ! ((ton qui souligne la complexité de ces modèles))** » (l.126-144)

La Directrice n'a normalement pas besoin de définir ces deux modèles car ils sont ancrés dans une culture identitaire partagée, où « l'interculturel » fait consensus, par-delà les différences de partis :

« En tout cas c'était vraiment le **modèle gouvernemental (.)** et puis, **peu importe les partis qui passaient pouvoir (.) au gouvernement du Québec, ça restait une référence.** » (l.150-152) « Donc (.) ça reste le **seul modèle que (.) le Québec a mis de l'avant.** » (l.154)

Il n'est pas alors besoin de pouvoir en rappeler l'origine, ni même de la rattacher à un texte fondateur.

De façon générale, il m'a d'ailleurs semblé, durant mon séjour au Québec, que si tout le monde connaissait la référence au discours de l'ancien premier

ministre Trudeau qui proposait les bases du modèle multiculturaliste, il était néanmoins plus difficile de savoir quelle était l'origine du modèle interculturel. J'ai pourtant cherché à retracer l'origine du concept afin d'essayer de comprendre s'il existait un texte fondateur qui définirait ce concept afin d'analyser si ce concept pourrait entrer dans le cadre de mon analyse sur la ventriloquie des textes.

La notion parfois un peu vague d'« interculturel » renvoie, en réalité, à plusieurs notions plus précises, ayant chacune leur propre champ sémantique et leur propre champ d'action :

**Interculturalité** : réalité sociale du contact entre personnes d'origines différentes ;

**Interculturalisme** : modèle de gestion de la diversité opposé au multiculturalisme ;

**Interculturel** : courant de pensée qui comprend une philosophie d'action (White, 2014, p. 43).

Comme l'explique White (2014) :

La confusion par rapport à l'usage du terme s'explique en partie par les différences d'échelle. Quand on parle du premier (interculturalité), on fait référence à un état de fait ou à un constat qui existe en dehors de nos principes ou de nos perceptions. Quand on parle du deuxième (interculturalisme), on entre sur le terrain du politique qui vise à baliser les situations qui émergent dans le fonctionnement quotidien de l'interculturalité. (p. 43).

Dans leur livre *L'interculturel au Québec* (2014), Emongo et White présentent plusieurs événements ont eu lieu au Québec dans lesquels le défi de l'« interculturel » s'est exprimé chaque fois de manière différente :

Il y a eu d'abord l'onde de **choc médiatique qui a secoué le pays avant, pendant et après la Commission Bouchard-Taylor (2006-2008)**; une de ses conséquences a été l'exacerbation d'un **malaise certain dans le vivre-ensemble québécois**, principalement dans la vision que les Québécois de souche ont des immigrants. Il y a eu ensuite, comme si de rien n'était, la **citation à l'ordre de Montréal par le Conseil de l'Europe comme deuxième « cité interculturelle » en Amérique du Nord** (octobre 2011), après la ville de Mexico ; le fait est d'autant plus singulier que Montréal ne

dispose d'aucune politique interculturelle officielle. Il y a eu aussi **l'annonce deux ans plus tôt et la fermeture, en juin 2012, de l'Institut interculturel de Montréal (IIM)**; après quarante-neuf ans de pensée et d'action consacrées à l'interculturel au Québec, au Canada et à l'échelle mondiale, (...). Il y a eu enfin la **parution du livre de Gérard Bouchard** (en 2012) dans lequel il assigne le rôle de modèle typiquement québécois de gestion de la diversité – à entendre au sens de l'intégration des personnes issues de l'immigration. (p. 9)

Au niveau de ses engagements internationaux, Montréal a effectivement été reconnue en octobre 2011 par le Conseil de l'Europe : deuxième «  **cité interculturelle** » en dehors de l'Europe, après la ville de Mexico. On trouve d'ailleurs sur le site du Conseil de l'Europe la définition suivante des villes interculturelles :

La  **cité interculturelle** a une population diverse, composée de personnes qui diffèrent par la nationalité, l'origine, la langue ou les croyances.

La plupart de ses habitants considèrent la diversité non comme un problème, mais comme une richesse, et reconnaissent que toutes les cultures se modifient dès lors qu'elles se rencontrent dans l'espace public. Les responsables municipaux appellent publiquement au respect de la diversité et revendiquent l'identité plurielle de ville.

La ville combat activement les préjugés et la discrimination, et veille à l'égalité des chances en adaptant ses structures de gouvernance, ses institutions et ses services aux besoins de tous ses habitants, sans compromettre les principes des droits de l'homme, de la démocratie et de la prééminence du droit.

En partenariat avec les entreprises, la société civile et les agents publics, la  **cité interculturelle** développe une série de politiques et d'actions visant à encourager le brassage et les échanges entre différents groupes.

Un fort degré de confiance et de cohésion sociale contribue à contenir les conflits et la violence, à accroître l'efficacité des politiques et à rendre la ville attractive pour les particuliers comme pour les investisseurs. (Conseil de l'Europe, s. d.).

Au niveau de la politique québécoise, le concept d' « interculturelité » ne renvoie pourtant pas à cette définition, mais plutôt à un modèle d'intégration. Lors d'un rapport sur *Le concept d'interculturalisme en contexte québécois : généalogie d'un néologisme* (Rocher, Labelle, Field, et Icart, 2007), les auteurs mettent en

évidence le fait qu'il s'agit d'une « politique publique d'aménagement de la diversité » :

**Le pluralisme ethnoculturel a donné lieu à une politique publique d'aménagement de la diversité qui, pour plusieurs au Québec, se décline sous le vocable d'interculturalisme.** D'entrée de jeu, il importe de souligner que le gouvernement du Québec n'a jamais, à ce jour, adopté une Loi sur l'interculturalisme. Il se dégage toutefois **un consensus dans le discours tenu aussi bien par les intellectuels, par les rédacteurs de certains documents gouvernementaux, que par les analystes et les journalistes qui s'expriment dans les médias, à l'effet que la politique québécoise se distinguerait de la politique fédérale du multiculturalisme** (p. 1).

Bien que présente dans le discours public, **la notion d'interculturalisme ne renvoie pas à un énoncé de politique distinct ou particulier qui permettrait de bien circonscrire son statut et sa signification.** Par contre, puisque la **notion d'interculturalisme est enchâssée dans les politiques d'intégration et d'aménagement de la diversité**, il demeure possible d'en dégager certaines dimensions permettant de la définir, du moins implicitement (p. 2).

Les origines de la notion d'interculturalisme au Québec remontent ainsi au moment de la Révolution tranquille (1959-1970), une période de changements rapides vécue par le Québec dans les années 1960, alors que le Parti libéral du Québec élabore un programme résolument réformiste (Durocher, 2018). A ce moment, une classe moyenne émergente lutte pour avoir davantage de mainmise sur les ressources économiques du Québec et l'on tente de redéfinir le rôle et l'identité de la société québécoise vis-à-vis du Canada (Durocher, 2018). Le Québec commence alors à affirmer son caractère francophone avec plus d'assurance, tout en réfléchissant à la façon dont la communauté francophone doit se redéfinir comme communauté d'accueil.

Pour comprendre le modèle interculturel, il faut ainsi l'inscrire dans le contexte historique de sa création. Effectivement, la période d'après-guerre marque une réouverture à l'immigration au Canada en raison de deux facteurs : le

« boum » économique de 1946 appelle un afflux de main d'œuvre, en même temps que le Canada s'implique davantage dans les affaires internationales (Kelley et Trebilcock, 2010). Ces deux facteurs conduisent alors les politiciens à favoriser une politique d'immigration plus ouverte. La société québécoise voit dans cette tendance un danger pour sa propre identité. Elle affiche alors « une vive hostilité envers l'immigration », ayant l'impression que « le vrai motif que sous-tendait l'appui de la Chambre de commerce à la politique d'immigration massive était l'assimilation de la société canadienne-française » (Behiels, 1991, pp. 11-12). C'est ainsi dans le contexte des redéfinitions portées par la Révolution tranquille que la notion d'interculturalisme émerge, en opposition au multiculturalisme fédéral.

Le multiculturalisme canadien a, quant à lui, été officiellement reconnu par la Chambre des communes le 8 octobre 1971 (Rocher, Labelle, Field, et Icart, 2007, p. 31). A cette occasion, dans un discours désormais célèbre, le Premier ministre Pierre Elliott Trudeau put ainsi déclarer :

**Nous croyons que le pluralisme culturel est l'essence même de l'identité canadienne.** Chaque groupe ethnique a le droit de conserver et de faire épanouir sa propre culture et ses propres valeurs dans le contexte canadien. **Dire que nous avons deux langues officielles, ce n'est pas dire que nous avons deux cultures officielles, et aucune n'est en soi plus officielle qu'une autre.** Une **politique de multiculturalisme** doit s'appliquer à tous les Canadiens sans distinction.

Dans la perspective canadienne, le multiculturalisme poursuivait alors les objectifs suivants :

1. Le gouvernement du Canada apportera son appui à toutes les cultures du Canada et s'efforcera de favoriser, dans la mesure de ses moyens, la croissance des groupes culturels qui ont démontré concrètement qu'ils désiraient survivre et s'épanouir, qu'ils voulaient enrichir la vie canadienne et qu'ils avaient besoin d'aide ;
2. Le gouvernement aidera les membres de tous les groupes culturels à surmonter les obstacles d'ordre culturel afin qu'ils puissent participer pleinement à la vie canadienne ;

3. Le gouvernement favorisera les rencontres et les échanges fructueux entre tous les groupes culturels canadiens et ce dans l'intérêt de l'unité nationale ;

**4. Le gouvernement encouragera les immigrants à acquérir au moins l'une des deux langues officielles du Canada afin de les aider à devenir des membres à part entière de la société canadienne** (Rocher, Labelle, Field, et Icart, 2007, p. 31).

Le multiculturalisme prône ainsi une forme d'*unité dans la diversité* et s'affirme ouvertement comme une alternative au modèle états-unien du *melting-pot* (Rocher, Labelle, Field, et Icart, 2007, p. 30).

Pourquoi la société québécoise était-elle alors donc mécontente de ce modèle? Le Québec considérait que le multiculturalisme, qui demandait de savoir au moins l'une des deux langues, aurait pour effet de sacrifier à terme le français et la culture francophone. Aux yeux des canadiens francophones, le pluralisme risquait fort de reléguer les Canadiens français au même rang que les « groupes ethniques » du pays (White, 2016). En 1978, l'accord Cullen-Couture (auquel la directrice du BINAM fait allusion dans l'entretien) a été signé entre le Québec et le Canada, qui transfère la responsabilité de la sélection des candidats à l'immigration au gouvernement québécois (Daniel, 2003). Cet accord conduit le gouvernement québécois à se doter de sa propre loi sur l'immigration, qui favorise les immigrants francophones.

*Le Rapport de la Commission royale d'enquête sur l'enseignement dans la province du Québec, mieux connu sous le nom de la Commission Parent*, présenta en 1961 l'une des premières analyses de la diversité ethnoculturelle et de ses incidences pour l'avenir du Québec » (Rocher, Labelle, Field, et Icart, 2007, p. 3). Vingt ans plus tard, les réflexions de cette commission furent retraduites, dans un premier plan d'action du gouvernement à l'intention des communautés culturelles

en 1981 : *Autant de façons d'être québécois* (Rocher, Labelle, Field, et Icart, 2007, p.8). Pour la première fois, les notions qui définiront l'interculturalité apparaissent alors dans un document officiel, même si le document du Ministère des Communautés culturelles et de l'Immigration (MCCI) ne mentionne pas explicitement le concept :

[Le Plan] vise à une **dynamique de rapprochement dans le respect mutuel, entre la majorité et les diverses communautés culturelles du Québec**. Les politiques des ministères et des organismes de l'État seront donc orientées vers l'élimination de toute forme de discrimination ou d'injustice, fût-elle involontaire, à l'endroit des personnes au sein de ces communautés ou des communautés elles-mêmes comme collectivités. (MCCI, 1981, p. 55).

Si la culture québécoise de tradition francophone représente « le moteur principal de la culture québécoise », elle est aussi le « **foyer de convergence** des autres traditions culturelles qu'il [le Québec] veut maintenir originales et vivantes, partout où elles s'expriment » (MCCI, 1981, p. 9). Comme le montrent ces auteurs, « d'entrée de jeu, le Plan d'action parle du principe de convergence, un élément central du document » (Rocher, Labelle, Field, et Icart, 2007, p. 9). Il s'agit ainsi d'une « **convergence des efforts vers la réalisation d'un projet culturel collectif** » (MCCI, 1981, p. 11-12).

La notion de convergence se définit par la « direction commune vers un même point » :

[...] C'est sans aucun doute [le terme] qui résume le mieux l'histoire du peuplement du Québec, la cohérence que donne au Québec son caractère de société francophone et **l'invitation faite à toutes les communautés culturelles québécoises de s'associer pleinement au projet collectif** (MCCI, 1981, p. 3).

Le gouvernement du Québec définit ainsi dans ce plan d'action une politique de « convergence culturelle ».

En 1990, ce modèle d'intégration est ensuite repris par le Parti libéral au pouvoir dans un énoncé de politique en matière d'immigration et d'intégration intitulé *Au Québec pour bâtir ensemble* (Rocher, Labelle, Field, et Icart, 2007, p.14).

Ce texte fait allusion à un contrat moral autour de trois principes qui servent à orienter l'ensemble de la politique d'intégration et les mesures qui en découlent :

1. une société dont le français est la langue commune de la vie publique ;
2. une société démocratique où la participation et la contribution de tous sont attendues et favorisées ;
3. une société pluraliste ouverte aux multiples apports dans les limites qu'imposent le respect des valeurs démocratiques fondamentales et la nécessité de l'échange intercommunautaire. (Rocher, Labelle, Field, et Icart, 2007, p. 15).

Selon mes recherches, ce n'est qu'en 2000 que le terme d'interculturalisme apparaît explicitement dans les documents officiels de l'administration québécoise, dans un document intitulé *Construire ensemble : Plan triennal 2000-2001-2002. Interventions en relations interculturelles. Une ville à l'image du monde*. Le concept d'interculturalisme sert alors à orienter les actions de l'administration municipale

**La Ville de Montréal adopte le principe de l'interculturalisme qui encourage le rapprochement et les échanges entre les diverses cultures qui font l'identité montréalaise** et qui contribuent à la richesse du développement social, culturel et économique de Montréal. (Ville de Montréal, 2000, p .17)

Notons, à la suite de White (2015), que la notion d'interculturel est ainsi souvent pensée parallèlement à celle de vivre-ensemble. L'interculturel permet alors de mieux comprendre le sens précis donné au vivre ensemble :

**Il est difficile d'imaginer le vivre-ensemble sans l'interculturel.** La notion de l'interculturel fait allusion non seulement au contact plus ou moins régulier entre personnes d'origines diverses – ou l'*interculturalité* –

, mais aussi à l'énoncé politique qui est mobilisé comme bouclier identitaire de la majorité francophone au Québec depuis une trentaine d'années : *l'interculturalisme*. **On pourrait voir l'interculturalisme comme une façon de penser la citoyenneté dans un contexte marqué autant par les notions républicaines que par la pensée multiculturaliste, même si l'expérience du Québec ne peut pas se réduire à l'une ou à l'autre de ces visions politiques du monde.** Selon plusieurs observateurs, **l'interculturalisme comme politique de gestion de la diversité serait mieux adapté au contexte historique et culturel de cette province**, mais nous savons qu'il y a beaucoup de confusion par rapport à sa signification et peu de consensus au sujet de son avenir. (...). **La notion du «vivre-ensemble» fait référence à un projet de société qui a beaucoup en commun avec l'interculturel**, toutefois ce phénomène est relativement peu connu et les deux expressions se trouvent rarement dans un même espace institutionnel. (White, 2016, p. 39)

Alors que la notion de « vivre-ensemble » est relativement floue et « semble voyager à travers la francophonie sans effort, sans ancrage à des contextes particuliers » ce n'est pas le cas pour l'interculturel, car ce mot possède « une longue carrière politique et un lourd bagage, surtout au Québec » (White, 2015, p. 40). Les écrits concernant la définition du terme sont nombreux. Je citerai brièvement l'ouvrage de Gérard Bouchard intitulé *L'interculturalisme. Un point de vue québécois* (2012) afin d'en évoquer quelques idées centrales.

Dans ce livre, Bouchard, co-auteur avec Charles Taylor du rapport sur la pratique des accommodements raisonnables, propose une présentation riche du modèle interculturaliste de gestion de la diversité culturelle. Il théorise le modèle sous-jacent des politiques québécoises, tout en justifiant pourquoi il l'emporte sur le multiculturalisme et les politiques assimilationnistes (De Briey, 2014). L'interculturalisme, qui peut être vu comme un « pluralisme intégrateur », est alors défini de la manière suivante :

[...] modèle axé sur la recherche d'équilibres qui entend tracer une **voie entre l'assimilation et la segmentation** et qui, dans ce but, **met l'accent sur l'intégration, les interactions et la promotion d'une culture**

**commune dans le respect des droits et de la diversité.** (Bouchard, 2012, p. 51).

A la différence du multiculturalisme qui appréhende la pluralité culturelle sous la forme d'une simple coexistence de cultures diverses, l'interculturalisme le fait sous celle d'une dialectique « culture majoritaire »/« culture minoritaire » (De Briey, 2014). Au contraire de l'interculturalisme, le multiculturalisme ne partagerait pas le projet interculturel d'une intégration, certes toujours partielle, autour d'une culture commune fondatrice d'une identité collective. Si l'interculturalisme « ne crée pas la dualité et [qu']il n'en fait pas la promotion. Il en prend simplement acte lorsqu'elle est formée dans une culture nationale » (Bouchard, 2012, p. 58). Le dialogue interculturel serait donc le lieu par excellence de cette négociation entre la « culture majoritaire » et la « culture minoritaire ». Le modèle de l'interculturalisme prônerait donc les rapprochements et les interactions entre les citoyens et les différentes cultures :

[...] le meilleur moyen de contrer le malaise que certains peuvent éprouver devant l'étranger n'est pas de le garder à distance, mais de s'en rapprocher de façon à détruire les fausses perceptions et à faciliter son insertion dans la société hôte (Bouchard, 2012, p. 67).

La définition de l'interculturalisme donnée par Bouchard distingue la « culture générale » de la « culture majoritaire ». La culture nationale serait « composée et résulte[rait] de **trois trames étroitement entrelacées, en mouvement constant et largement ouvertes aux apports externes : la culture majoritaire, les cultures minoritaires, la culture commune** » (Bouchard, p. 73). Une communauté pourrait alors considérer que son identité n'est pas définie par une culture homogène dominante, mais par la diversité des cultures qui la traversent et le dialogue qui s'instaure entre elles. De plus, cette distinction lui permet de reconnaître explicitement que les cultures minoritaires sont partie

intégrante de la culture nationale, même si c'est, précisément, au titre de minoritaires (De Briey, 2014).

On notera également que la définition de l'interculturalisme donnée par Bouchard fait de la langue française la langue officielle, au titre de « dénominateur commun à la culture québécoise au sens large » et de « vecteur d'intégration » (Bouchard, 2012, p. 56).

Bouchard reconnaît toutefois que, dans son évolution, le multiculturalisme s'est « progressivement rapproché » de l'interculturalisme au cours des quarante dernières années, au point que les deux modèles ne sont plus réellement opposés au Canada (Bouchard, 2012, p. 98). Comme le remarque De Briey (2014), un auteur critique de Bouchard, les deux modèles évoqués par Bouchard sont marqués par la conception nord-américaine de l'intégration qui consiste en une réflexion sur l'intégration de la société à de nouveaux contextes plutôt que de l'intégration d'immigrants sur lesquels pèserait une exigence d'assimilation à la culture de la société d'accueil (comme c'est plus le cas en Europe). Le processus d'intégration concerne l'ensemble des membres de la société et il est marqué par la réciprocité, le dialogue interculturel permettant de favoriser l'intégration sociale (De Briey, 2014). Une telle approche de l'intégration est évidemment préférable aux yeux de Bouchard au modèle assimilationniste, qui institue nécessairement un rapport de force entre la culture majoritaire et minoritaire :

**Tout rapport de dualité met la majorité en situation de domination. L'expérience montre que les cultures majoritaires, inconsciemment ou non, tendent naturellement à légiférer en fonction de leurs principes, de leurs usages et de leurs intérêts, cela aux dépens principalement des minorités.** De ce point de vue, l'interculturalisme détient un avantage sur d'autres modèles [...] du fait que le **paradigme de la dualité donne une grande visibilité à un rapport de pouvoir et attire ainsi l'attention sur ses dérives possibles.** (Bouchard, 2012, pp. 61-62)

### 6.1.3 Les textes scientifiques

Les textes juridiques et les mots porteurs ne sont pas seuls à donner lieu à des effets de ventriloquie. Les deux Bureaux s'appuient également une autre catégorie de textes : les textes scientifiques, qu'il s'agisse de textes scientifiques ou d'études ou de rapports d'experts commandées par les Bureaux.

Nous avons déjà noté comment la Directrice du BINAM *faisait parler* la parole « des experts » pour expliquer le changement d'orientation que le BINAM a proposé au MIDI :

« Pour répondre aux besoins des nouveaux arrivants, il nous faut entre autres prioriser l'intégration économique. . Il y a des **experts** qui disent qu'il y a un ordre d'intégration : d'abord on cherche un emploi, ensuite il y a le social (.) ça prend plus de temps aussi le social...» (l.282-286) [...] Voilà pourquoi les immigrants nous demandent de **mettre l'accent sur l'intégration économique qui est plus notre défi là ! ((ton décidé))** » (l.288-299)

Chacun des deux Bureaux se présente comme un pôle d'expertise sur l'intégration et développe à l'attention de la société ou du politique ce que le Délégué nomme une expertise technique ou un « discours métier » :

« Je fais beaucoup du dossier, je me revendique plus comme un **technicien**. [...] même si le politique je sais parfaitement le déchiffrer. **J'ai essayé de me positionner plus comme un technicien. Si on me demande une expertise, quelque chose de très technique, je peux le fournir au politique qui le traduit et qui dit la même chose. [...] C'est ce qui fait que je passe beaucoup de temps dans les dossiers et dans le métier.** [...]» (l.616-628)

Ce savoir est ainsi reparti au sein de chacun des deux Bureaux en différentes compétences plus particulières confiées aux différents chargés de projets. Ceux-ci doivent devenir des spécialistes de chacun de leurs domaines. Ainsi, par exemple, on trouvera des experts de l'intégration dans le domaine de la

petite-enfance, de la lutte contre les discriminations, de la prévention des radicalisations religieuses, de l'employabilité, de l'apprentissage de la langue, etc.

Toute nouvelle initiative proposée par un chargé de projets doit pouvoir montrer comment le projet s'ancre dans la théorie existante liée à ce domaine. Même si l'expertise est revendiquée par le chargé de projet, il s'appuie sur un savoir plus large mobilisé à cette occasion. Il est alors fréquent que ces sources extérieures de savoir scientifique donnent lieu à des effets de ventriloquie à l'occasion de discussion avec les collègues, les partenaires publics et privés avec lesquels il travaille, voire les politiciens qui valident et financent la réalisation de ces projets.

C'est effectivement à ce processus que le Délégué fait allusion lorsqu'il insiste « passer beaucoup de temps **dans les dossiers et dans le métier** » (l.624). C'est sa responsabilité de comprendre l'assise scientifique qui sous-tend chaque projet, de manière à pouvoir ensuite le défendre devant le public et le Magistrat. Comme c'est le cas pour la citation que nous venons de mentionner du BINAM, les textes d'« experts » peuvent être tirés de la littérature académique ou scientifique, mais ils peuvent être également *ad hoc*, lorsqu'ils résultent de commandes adressées à des personnalités extérieures ou de mandats. La fonction de ces expertises est ainsi de vérifier le « rapport de l'existant aux besoins » (selon les mots d'un employé du BINAM).

Ces rapports permettent aux Bureaux de s'appuyer sur des faits et des chiffres concrets, particulièrement dans les moments clés où les Bureaux doivent fournir des données aux politiciens et aux citoyens sur les besoins du terrain.

Nous pouvons, par exemple, citer l'étude mandatée par le BIE en 2012 à la HES-SO Genève (Haute École Spécialisée de Suisse occidentale) intitulée *Recensement des mesures d'intégration dans le canton de Genève et analyse de besoin pour l'élaboration des programmes cantonaux en matière d'intégration spécifique de 2014* (Mugny, Ossipow et Bolzman, 2012). Comme le titre même de l'étude l'indique, cette recherche avait ainsi pour but d'évaluer les besoins du terrain dans le canton de Genève au moment d'élaborer le premier PIC (2014-2017).

Les mandats donnés par les Bureaux sont le plus souvent donnés dans les moments précis, lorsqu'il s'agit de redéfinir leur « cadre stratégique », leur « mission » ou leur « vision ». C'était le cas au moment de notre entretien. Ainsi la Directrice du BINAM m'explique :

« [...] **on a entamé un (.) processus de définition d'un cadre stratégique pour notre bureau.** » « **Le cadre stratégique, c'est la mission, c'est la vision...** » (l.185-188) « Ça a suscité beaucoup de débats, **on a consulté**, etc. (.) mais je dirais que (.) on s'entend pour que (.) le BINAM soit un bureau qui veut créer des conditions favorables, créer un environnement favorable (.) à Montréal pour accélérer l'intégration des immigrants. » (l.190-193)

Il est difficile de tirer de cette simple citation la portée pratique de ces consultations pour le travail du BINAM. Toutefois, on peut noter qu'on trouve sur le site internet du Bureau une étude de l'Institut de recherche sur l'intégration professionnel des immigrants – IRIPI (2017), intitulée *Etude auprès des personnes immigrantes nouvellement arrivées à Montréal – Mieux connaître leurs besoins*, étude qui est adressée au BINAM et à la Ville de Montréal. Par ailleurs, la Directrice du BINAM insiste sur la nécessité de se tenir constamment informée des innovations et des différents pratiques mises en place dans le monde pour faciliter

l'intégration des immigrants. Il s'agit, selon elle, d'une véritable « veille stratégique » :

« On a vu qu'il y avait peu de nouveaux projets (.) ou des projets qui avaient de l'impact (.) donc **c'est aussi notre rôle d'accompagner le milieu et puis de stimuler l'innovation. Concerter, mobiliser, stimuler l'innovation, toute la veille stratégique aussi** (.) c'est quelque chose que le BINAM a beaucoup fait et que l'on va continuer encore. **Quand je parle de veille stratégique, je parle de (.) s'assurer que les besoins des immigrants on les connaît, faire des focus-groupes, rencontrer les nouveaux immigrants, rencontrer les parties prenantes, faire des veilles sur ce qui se fait (.) notamment à l'échelle internationale (.) notamment en Europe** (il y a beaucoup de choses qui se font en Europe (.) non-francophone qui sont intéressantes (...)) et de **partager ça aux milieux (.) aux ressources de première ligne qui sont toujours dans l'action), de suivre les indicateurs de l'intégration des immigrants à Montréal.** Donc (.) c'est beaucoup ça notre rôle (.) de notre bureau ! On n'offre pas de services directs aux immigrants mais **on va s'assurer qu'on va avoir un impact pertinent dans trois ans, cinq ans (.) en mesurant, justement, ce qu'on va faire...** » (l.213-229)

On ne s'étonnera donc pas qu'à côté des textes proprement dit, les deux Bureaux *fassent parler* non seulement les rapports d'« experts », mais les chiffres et les statistiques pour venir appuyer leurs propos et le cadre stratégique priorisé par leur Bureau. Pour l'illustrer, je mentionnerai brièvement un cas propre à chacun des deux Bureaux.

- Au BIE de Genève

Dans le *Recensement des mesures d'intégration dans le canton de Genève et analyse de besoin pour l'élaboration des programmes cantonaux en matière d'intégration spécifique de 2014*, que nous avons déjà cité (Mugny, Ossipow et Bolzman, 2012), une liste de lacunes est ainsi repérée dans différents domaines et donne lieu à différentes propositions:

- Cérémonies et parcours d'accueil pour les nouveaux habitants ;
- informations données aux primo-arrivants ;
- cours de français ;

- interprétariat communautaire ;
- formation et emploi ;
- logement et urbanisme ;
- santé ;
- requérants d'asile, refugies et personnes admises provisoirement ;
- gestion de la paix sociale ;
- mesures qui favorisent la démocratie participative, la rencontre entre les habitants et la diversité des identités.

Comme on le voit, figure dans la liste la suggestion d'étoffer l'offre de cours de français et d'offrir en parallèle une structure d'encadrement des enfants, permettant à leurs parents de suivre les cours :

**Malgré les nombreux cours de français** qui existent sur le canton, **l'offre n'est pas suffisante, et, il arrive que les personnes souhaitant en suivre se retrouvent sur des listes d'attente** [...] Pour que les parents, en particulier les mères de famille, puissent suivre les cours de français, **il est important qu'il y ait des structures d'accueil pour les enfants en bas âge pendant la durée du cours**. Certains cours offrent cette possibilité, mais ce n'est pas encore une généralité partout. (Mugny, Ossipow et Bolzman, 2012, pp. 87-88)

Le BIE a ainsi choisi de mettre l'accent sur cette mesure en développant un projet de cours de français gratuits, offerts dans les parcs durant l'été, avec, en parallèle, une garderie d'enfants. Même si l'entretien avec le Délégué n'en fait pas mention, j'ai pu participer à ces cours et la discussion avec les employés du BIE a régulièrement justifié de choix en citant les rapports d'experts (entre autres, celui-ci) qui préconisaient l'application de ce type de cette mesure.

Il s'agit, pour reprendre les termes d'un employé du BIE, de « colmater les brèches ». En l'occurrence pour le projet des « Cours de français au parc », d'utiliser les espaces publics (deux grands parcs de Genève) afin d'offrir des cours de français pendant la période estivale lorsque l'offre de cours dans le canton est réduite et d'aménager un espace d'accueil pour les enfants. Le projet a un coût

(75'000.- CHF de budget) et s'est développé en collaboration avec la Ville de Genève et des associations chargées de donner les cours ou de prendre en charge les enfants des personnes venues assister aux cours.

- Au BINAM (Montréal)

Au cours des rencontres que j'ai eues avec les employés du BINAM, la présentation des projets s'est régulièrement appuyée sur des chiffres et des données statistiques.

Ainsi, par exemple, le « Projet Intégration-Travail-Formation » a été régulièrement justifié à la fois par des données tirées d'études (non mentionnées) et par la politique d'inclusion dont la Directrice se fait l'écho dans l'entrevue que j'ai eue avec elle :

**« L'idée c'est vraiment de dire que (.) si on veut baisser le taux de chômage, cela ne relève pas juste des immigrants. Il y a certains freins subjectifs, il y a des mythes, des préjugés, des stéréotypes (.) qui font que les employeurs n'embauchent pas les immigrants, qui font que les migrants ne gardent pas leurs emplois (.) Tous les travailleurs montréalais doivent en faire plus pour (...) En fait, on appelle ça « le renforcement des capacités d'accueil et d'inclusion des montréalais ». Donc on veut travailler sur les deux côtés ! Mais, oui, l'appel à projets pour l'inclusion c'est de ce côté-là, du côté de la société d'accueil. » (I.318-330)**

À l'appui de ce discours, les données scientifiques jouent un rôle prépondérant, dès lors qu'il est question d'un projet précis. Alors que le taux de chômage à Montréal est historiquement très bas, il serait trois fois plus élevé chez les nouveaux arrivants (ceux qui sont là depuis moins de cinq ans) que dans le reste de la population. Les plus touchées seraient les communautés maghrébines et africaines. Ces données permettent d'objectiver le bien fondé du « Projet Intégration-Travail-Formation » et le discours du maire de Montréal, qui le soutient :

**Faciliter l'intégration professionnelle des 35 000 nouveaux résidents permanents qui s'installent chaque année à Montréal** est un enjeu de développement économique incontournable. Penser un **nouveau modèle d'intégration économique ralliant à la fois les employeurs, les employés, les maisons de formation, la Chambre de commerce du Montréal métropolitain, les organismes et les ministères concernés**, voilà ce que la Ville de Montréal, à travers son BINAM, a réalisé grâce à l'active contribution du gouvernement du Québec. (Cision, 2017)

Concrètement, ce projet doit permettre à des immigrants qualifiés résidant à Montréal, d'acquérir une expérience de travail significative dans de grandes entreprises montréalaises (Desjardins, Hydro-Québec, Intact Assurance et SNC-Lavalin). Associant la Ville de Montréal, le gouvernement du Québec, la Chambre de commerce du Montréal Métropolitain et ces employeurs, le projet bénéficie d'un soutien du Ministère de plus de 1,5 M\$ pour la durée du projet. Il offre une expérience de travail rémunéré à une cohorte de 12 à 15 travailleurs immigrants qualifiés, ainsi qu'une formation pour parfaire leurs compétences. Au terme de 30 à 52 semaines, les entreprises s'engagent à embaucher au moins 20 % des participants et à recommander 30 % des candidats intéressants non retenus chez leurs différents fournisseurs (Cision, 2017).

Le discours des experts et les statistiques sont donc deux sources souvent ventriloquées dans le discours des employés des deux Bureaux afin de démontrer le bien-fondé et la pertinence de projets spécifiques même si ces sources apparaissent peu durant mes entretiens.

## **7. Discussion générale**

Comme nous avons pu le remarquer lors de l'analyse, il existe de nombreux effets de ventriloquie dans le discours des employés des deux Bureaux.

Cette façon d'invoquer les textes institutionnels ou scientifiques en les *faisant parler* est tout particulièrement utilisée par les employés pour donner du poids à leurs décisions et à la direction qu'ils donnent à l'action de leur Bureau (la thématique de l'intégration des personnes immigrantes ne pouvant être traitée dans sa totalité), mais également pour négocier des fonds ou encore expliquer la pertinence d'un projet aux différents interlocuteurs (collaborateurs, collègues, politiciens ou citoyens). Les employés des deux Bureaux, lorsqu'ils invoquent des textes dans leur discours, le font donc la plupart du temps pour apporter de la légitimité à leurs actions. Le phénomène de ventriloquie possède donc une fonction précise.

Par légitimité, j'entends le cadre à l'intérieur duquel une personne a bon droit de s'exprimer ou d'agir. Traditionnellement, dans un État de droit, tout fonctionnaire ne peut effectivement agir qu'en s'appuyant d'une base légale ou réglementaire définie. Lorsque dans son discours, il se reporte à un texte légal particulier (référence explicite) ou à la loi (référence implicite), il fait jouer un rôle d'agent tiers au texte invoqué afin de justifier son action ou son discours.

Comme un ventriloque actionnant sa marionnette, le fonctionnaire *fait parler* le texte à travers ses propres paroles, créant parfois un effet d'auto-effacement quasi total pour le fonctionnaire lui-même. Il parle alors ou agit *au nom* de la loi ou des règles qu'il invoque, voire aussi, de manière plus large, *au nom* des intérêts de l'État ou même du bien commun.

La référence à des textes participe ainsi, selon Cooren (2010b, 2015) à un effet de décentrement et de dislocation de l'évènement. Au-delà de la simple interaction humaine, ce n'est donc plus seulement le fonctionnaire qui s'exprime.

D'autres formes d'agentivité entrent en œuvre, tels qu'ici celle de la loi ou du règlement, avec tous les effets d'autorité qui leur sont attachés.

Ces effets de ventriloquie sont donc relativement présents dans le discours des employés de ces Bureaux car leur statut de fonctionnaires leur demande d'être constamment en mesure de pouvoir justifier le fait que leur action rentre dans le cadre des finances attribuées par l'État. Comme le formulait le Délégué : « C'est de l'argent public ! C'est des impôts ! **Chaque sou public doit être respecté à sa juste valeur** » (1.888-890). Il est donc utile pour les employés de ses deux Bureaux d'inscrire leurs projets dans la continuité de la politique d'intégration de la structure étatique que ce soit en invoquant les lois votées par le Peuple ou les décisions prises par les élus. L'utilité des phénomènes de ventriloquie paraît donc particulièrement adapté à ce genre de contexte organisationnel.

Néanmoins, j'ai pu observer que, si les effets de ventriloquie pouvaient s'expliquer dans les deux Bureaux par le même processus de légitimation, la nature des textes qui était ventriloqués dans le discours des fonctionnaires était un peu distincte. A Genève, le recours aux textes juridiques étaient fréquents tandis que les employés du BINAM à Montréal invoquaient, eux, plus volontiers des modèles ou des mots politiques porteurs (récupérant ainsi des mots du discours de leurs dirigeants politiques).

Cette différence entre la nature des textes invoqués pourrait s'expliquer par des systèmes de valeurs distincts entre les deux systèmes administratifs, à savoir quel est le comportement souhaitable d'un fonctionnaire dans le cadre de l'action publique (par exemple, le pragmatisme implique le fait d'apporter des chiffres concrets dans les textes scientifiques alors que la conformité pourrait appeler à une référence plus grande aux textes de loi).

Effectivement, si les deux Bureaux sont chargés d'une tâche de médiateurs entre le terrain et le Gouvernement, ils s'inscrivent néanmoins dans leur système administratif de manière différente. Afin d'expliquer mon propos, je présenterai brièvement trois modèles de gestion public qui prône des systèmes de valeurs un peu différents pour, dans un deuxième temps, tenter d'expliquer quel est le modèle auquel semble le plus se rattacher le BIE et le BINAM.

### **7.1 Les modèles de gestion public**

Je commencerai par présenter tout d'abord le *modèle républicain* qui vient de l'Antiquité romaine. Ce modèle prône que la République est composée de citoyens libres dans la mesure où ce sont eux qui décident et votent les règles de droit auxquelles ils sont soumis (nous pouvons ici repenser à l'exemple d'Ulysse qui avait choisi d'être attaché à son bateau, dont nous avons parlé plus haut dans ce travail). La liberté des citoyens se traduit donc par leur capacité à voter des lois selon le principe de la démocratie directe, ce qui explique leur fort attachement au droit. Dans ce type de modèle, la légitimité de l'administration est donnée par la référence aux lois.

Un deuxième modèle nommé *New public management* est relativement contemporain, il veut repenser l'administration de manière efficace et efficiente, quitte à alléger la lourdeur des démarches administratives. Ce modèle s'inspire des modèles de management qui sont normalement appliqués dans les entreprises, le citoyen devient ainsi un client qu'il faut satisfaire. Ce modèle a été, entre autres, présenté dans un rapport canadien en publié en décembre 1996 : « *De solides assises : rapport du groupe de travail sur les valeurs et l'éthique de la fonction publique* » (Tait, 2000). Le *New public management* incite ainsi

l'administration publique à passer d'un régime axé exclusivement sur des règles à un régime davantage fondé sur un cadre de valeurs :

**Dans le passé, il est arrivé que l'administration publique soit trop préoccupée par les règles et par le processus administratif et ne prête pas suffisamment attention aux conséquences et aux résultats concrets pour les citoyens.** L'un des résultats importants de la réforme et du renouvellement de la fonction publique a été une **sensibilisation accrue à l'importance d'obtenir des résultats concrets de la fonction publique et de mettre en œuvre de nouvelles méthodes de gestion pour les atteindre. Les organismes publics ont donc tenté de réduire le fardeau imposé par les règles et les procédures bureaucratiques.** Ils ont essayé plutôt de compter beaucoup plus sur la discrétion, le jugement, la souplesse et la capacité d'adaptation locale. **Pour orienter le jugement, les organismes ont voulu faire passer l'administration publique d'un régime axé exclusivement sur des règles à un régime davantage fondé sur un cadre de valeurs.** Ces nouvelles approches présentent de nombreux avantages. Elles **encouragent l'innovation, l'initiative et l'imagination.** Elles **favorisent la souplesse, l'efficacité et la sensibilité des organismes.** Elles permettent en outre d'accroître la motivation, en accordant aux fonctionnaires une plus grande liberté d'action et en les rendant responsables de leurs décisions. L'habilitation engendre des responsabilités beaucoup plus grandes que la simple soumission à des règles. **Les employés doivent se soucier de ce qu'ils font, de la façon dont ils le font et surtout, des résultats qu'ils obtiennent pour les Canadiens. Il ne suffit plus d'avoir suivi des règles ou de s'être conformé à une procédure.** (Tait, 2000, p. 49)

Ce nouveau cadre de valeurs doit être incarné grâce au leadership des dirigeants et des hauts fonctionnaires pour qu'ensuite toute l'administration récupèrent et intègrent ces mêmes valeurs en prenant exemple sur eux :

Ce ne sont pas les concepts abstraits qui nous inculquent le bien mais plutôt ce que nous vivons tous les jours dans un milieu concret et au contact de personnes en chair et en os. **C'est dans un milieu qui y croit et qui les met en pratique tous les jours par des gestes, concrets et symboliques, que les valeurs se développent. D'où l'importance du leadership et des modèles de comportement.** D'où également **l'inefficacité des principes abstraits lorsque ceux-ci ne sont pas perçus comme enracinés et appliqués concrètement dans un milieu donné.** (Tait, 2000, p. 2)

La tâche de ces dirigeants et hauts fonctionnaires est de réfléchir à la nature et à l'efficacité des gestes qu'ils posent pour être capable d'expliquer de

manière claire les décisions politiques et les motifs de ces décisions à ceux qui se trouvent aux autres échelons de la fonction publique.

Ils doivent **représenter fidèlement et efficacement à leurs employés les vœux, les besoins et les choix du gouvernement au pouvoir pour que ceux-ci puissent être satisfaits ou exécutés**. En même temps, ils doivent représenter — et les gens doivent voir que cela se fait — **les valeurs et la contribution des fonctionnaires auprès des ministres**. La seconde tâche est presque aussi importante que la première, parce que si les gens ne voient pas qu'elle est accomplie, il y aura érosion du moral et des valeurs de la fonction publique. (Tait, 2000, p. 19)

Ce n'est donc plus par la lecture d'un recueil de règlements que les gens adoptent des valeurs et apprennent à s'y conformer, mais en observant leurs proches et en notant les comportements qui sont valorisés et récompensés. Il est ainsi important, en ce qui touche l'avenir des valeurs de la fonction publique, que la qualité du leadership dans la fonction publique soit mise en avant. Le défi est que le leadership insuffle par l'exemple les valeurs dont on veut imprégner la culture de la fonction publique. Les dirigeants de tous les niveaux doivent donc être choisis non seulement en fonction de leurs compétences professionnelles, mais aussi de la mesure dans laquelle ils personnifient les plus hautes valeurs de la fonction publique.

Les auteurs illustrent ce glissement de valeurs par des exemples concrets :

**[...] les nouveaux énoncés de valeurs organisationnelles contiennent toute une série de valeurs qui ne figuraient pas dans les énoncés plus traditionnels : des valeurs concernant notamment les services, l'innovation, le travail d'équipe, la qualité et le leadership. Par contre, certaines des valeurs traditionnelles, par exemple la neutralité et la loyauté, ne figuraient même pas parmi les vingt premières nouvelles valeurs organisationnelles.** Ces deux constatations illustrent à quel point et avec quelle rapidité toute une série de nouvelles valeurs se sont introduites dans la fonction publique et comment elles ont pu y déplacer certaines des valeurs plus anciennes ou affecter l'importance qu'on leur accordait. » (Tait, 2000, p. 36)

Le troisième et dernier modèle que je présenterai n'est pas récent, c'est celui du *modèle d'éthique des vertus*. Ce modèle aristotélicien a depuis toujours été celui promu par l'Église catholique. Dans ce modèle, les citoyens sont moins vus comme des acteurs du droit que comme les membres d'une communauté de valeur partageant la même culture et les mêmes objectifs. Les élus représentent la voix du peuple et ils doivent à ce titre être un exemple de vertu. Ici les valeurs mises en avant ne sont pas l'efficacité et l'efficacite comme dans le *New public management* mais des valeurs éthiques. Pour l'administration, les élus sont une référence plus importante que le droit, car c'est eux qui incarnent l'opinion du peuple et son interprétation du droit.

J'espère que ce détour permettra de mieux comprendre comment l'application de ces modèles par le fonctionnaire pourrait être une des raisons qui expliquerait les différences dans la nature des textes invoqués par les employés du BIE et du BINAM dans leurs discours.

Au BIE, les effets de ventriloquie que j'ai pu observer se rapportaient, le plus souvent, à des textes juridiques. Cette omniprésence du droit peut être expliquée comme étant une caractéristique particulière à la Suisse comme l'avait appuyé le Délégué durant notre entretien : « En Suisse **on a des normes qui sont très fortes. [...] Tout est juridique en Suisse tout est contrat, tout est engagement [...] C'est un pays particulier pour ça.** » (1.387-389).

Néanmoins nous pouvons également rattacher cette référence constante au droit au modèle républicain. Effectivement, dans la « République et Canton de Genève » à laquelle est rattaché le BIE, le fonctionnaire doit être capable, à tout

moment, de justifier son action en l'ancrant dans le droit ou dans les objectifs énoncés par les instances étatiques.

La structure du système administratif genevois est ainsi très normée toutefois, plus qu'un moyen de répréhension, le droit est ainsi perçu par les citoyens comme un instrument de maintien de la démocratie à travers des notions comme le « **mérite de l'État fort** », du « **contrat (.) citoyen-État** » selon une « logique de **contractualisation de la cohésion social** » qui est promue par le Magistrat (1.397-407).

Toutefois, si l'administration n'occupe traditionnellement qu'une fonction d'exécutif et de représentants du politique (en l'occurrence, pour le BIE, il s'agit du Magistrat et du SEM, l'instance fédérale) nous avons pu noter que le BIE comme « agent de l'État » est novateur dans le sens où ses projets donnent souvent aux Bureaux des autres cantons l'impulsion pour créer de nouveaux projets. Nous pourrions donc dire que le système administratif suit le modèle républicain tout en s'inspirant depuis quelques années du *New public management* afin d'être plus performant et innovant. De plus, la transversalité promue par le Délégué entre les différents employés du Bureau s'inscrit également dans ce deuxième modèle de management.

Au sein du BINAM, le modèle qui m'est apparu le plus présent était celui du *New public management*. Il me semble en effet que ce modèle fait écho aux observations que j'ai pu faire durant mes entrevues au BINAM car les effets de ventriloquie que j'ai pu remarquer se rapportaient plus volontiers à des modèles comme l'« interculturalité », le « vivre-ensemble » ou encore l'« inclusion ». Or ce sont des notions fréquemment citées dans les discours du Maire de Montréal ou

de la Ministre du MIDI. Ces dirigeants, par leur discours, servent ainsi d'exemple pour les fonctionnaires qui les ventriloquent.

De plus, parallèlement à ces différents exemples et modèles, les employés du BINAM insistent tout particulièrement sur des valeurs comme l'innovation ou encore la performance. Par exemple, lorsque les employés du BINAM privilégiaient la valeur de l'efficacité dans leur travail, plutôt que le fait d'ancrer leur action dans une continuité historique par le recours à des textes :

**« le politicien, lui, il est là pour une durée relativement courte donc, il veut voir un peu l'évolution. Il faut qu'il y ait une évolution récente. »**  
(1.419-423)

Les fonctionnaires qu'ils soient haut placés ou non doivent être en mesure de fournir des résultats sur le travail qu'ils fournissent aux citoyens/clients :

**« On n'offre pas de services directs aux immigrants mais on va s'assurer qu'on va avoir un impact pertinent dans trois ans, cinq ans (.) en mesurant, justement, ce qu'on va faire... »** (1.226-229)

La complexité pour les fonctionnaires du BINAM relève peut-être des cas où l'exemple des dirigeants entrent en conflit avec leur expérience du terrain. C'est, par exemple, le cas lorsqu'il s'agit de déterminer la catégorie de nouveaux arrivants cibles que le BINAM doit aider en priorité à s'intégrer dans la société québécoise. Si le MIDI souhaite, lui, concentrer les efforts sur l'intégration des nouveaux-arrivants possédant le statut de résidents permanents, ce n'est pas forcément le cas du BINAM qui souhaite favoriser l'intégration de tous les nouveaux arrivants.

Il s'agit donc pour les fonctionnaires du BINAM de faire la part des choses entre les valeurs véhiculées par leur dirigeant et le fait de vouloir faire preuve d'efficacité dans leur travail selon les besoins perçus dans la population. Les employés du BINAM semblent ainsi parfois se prêter à un exercice de médiations

entre des politiques qui pourraient ne pas toujours sembler cohérentes mais qui, au final, se rejoignent dans des valeurs communes et partagées entre la Ville et la Province.

Nous pourrions aussi observer la présence du modèle éthique des vertus dans la façon dont les politiciens sont représentés et médiatisés comme personnalités publiques. Il est possible que les traces de ces modèles restent visibles au Québec qui a été un pays de tradition catholique, même s'il est aujourd'hui largement sécularisé.

## **7.2 L'influence de la perception de l'immigration**

Une autre piste d'interprétation des différences dans les effets de ventriloquie remarqués entre les deux Bureaux pourrait se situer dans le climat général autour de l'immigration qui influencerait les employés des Bureaux de l'intégration dans leur besoin de légitimer leurs actions.

Étant donné la nature sensible de la thématique traitée par ces Bureaux, nous pourrions imaginer que, selon l'actualité et le contexte plus ou moins polémique autour de l'intégration des personnes immigrantes, les employés vont ressentir une nécessité plus ou moins grande de légitimer leur action en ventriloquant des textes pour appuyer la pertinence de l'investissement de l'État dans de tels projets. Cette hypothèse a été soulevée par la Directrice du BINAM pendant notre entretien et je reconnais que c'était également la première piste à laquelle j'avais moi-même pensé.

Lorsque, dans l'opinion public, « il y a la montée de l'extrême droite et il y a du racisme (.) peut-être que ça aide de ramener des textes » (1.400-402). Pour

elle, le fait d'invoquer des textes pour légitimer les projets visant à favoriser l'intégration des immigrants pourrait être plus ou moins nécessaire selon l'actualité et la façon dont l'immigration est perçue dans le débat public. Or, comme me cite un employé du BINAM, selon une étude commandée à Léger en décembre 2017, à Montréal, la majorité de la population (64 %) croit que l'immigration est une richesse (Normandin, 2018). La population montréalaise serait donc convaincue du bien-fondé des investissements du Gouvernement dans l'intégration des nouveaux-arrivants et le débat porterait plutôt sur « les priorités », « les orientations » comme nous l'avons souligné plus haut (l.399-400).

Durant mon observation, j'ai effectivement pu remarquer que l'actualité politique et médiatique pouvait avoir une influence sur le choix de subventionnement des projets. Un membre du BIE m'avait confié que les décisions du Bureau pouvaient parfois être influencée par le climat politique, par exemple, les questions relatives aux demandes religieuses connaissent des crispations politiques à cause de l'actualité des événements qui se sont déroulés en France alors que dans un autre contexte, le Bureau y aurait peut-être plus facilement accédé en faisant appel aux principes de la Constitution. De plus, le choix des mots sélectionnés afin d'inscrire ce type de projet dans un modèle d'intégration ont toute leur importance. Ainsi, pour reprendre les mots de cet employé, le modèle qui est promu à Genève est celui de la « **mixité sociale** » entre les différentes nationalités et entre les différentes classes sociales. Les employés du BIE parleront donc plus volontiers de « **gestion de la diversité** » lorsque l'on s'adresse à des communautés spécifiques, plutôt que « d'incitation au communautarisme »

comme dans le modèle du multiculturalisme canadien ou de « pratique des accommodements raisonnables » comme dans le modèle interculturel québécois.

Il est donc vrai que le climat politique et l'opinion politique envers l'immigration influence les deux Bureaux. D'autant plus que, pour le Délégué, la Suisse « est un pays qui n'a toujours pas accepté d'être un pays d'immigration :

**« [...] l'immigration ça met en tension (...) un peu ces notions d'identités etc., ça fait se questionner. [...] En Suisse, par exemple, les critères de l'accès à la nationalité sont sans cesse remis en question et on a un des systèmes de naturalisation les plus exigeant au monde donc ça prouve que, quand même le peuple suisse... ((hésitation dans la formulation)) [...] au niveau identitaire, il se questionne en permanence (...) je pense que c'est un pays qui n'a toujours pas accepté d'être un pays d'immigration, qui ne se considère pas comme tel alors que, dans les faits, il l'est ! » (l.10-27)**

Pour le Délégué, un des facteurs importants pouvant influencer le repli de la société sur elle-même serait la situation économique du pays :

**« Si tu regardes les chiffres, il y a toujours eu des mouvements de population depuis des siècles. Ça a toujours bougé, ça s'intensifie, etc. Mais ça met au défi les sociétés modernes dans leur conception de l'identité. Dans le côté concurrentiel que ça apporte parce que l'immigration c'est aussi (.) un défi économique. [...] Dans un monde qui est effectivement moins sûr, plus compétitif. Les gens ont peur donc il y a quand même une parole et une xénophobie qui parfois se libère » (l.49-58)**

Le Québec apparaît, lui, plus ouvert à l'immigration. La Directrice me confirme que c'est un choix du Gouvernement « **d'avoir recours à des immigrants pour combler des besoins notamment économiques** » (l.58-59) :

**« Et puis, il faut dire que le Canada et le Québec reconnaissent qu'ils sont quand même des sociétés (.) d'immigration** donc qui sont basées sur (.) les immigrants. C'est sûr que, au Québec, il y a quand même une sensibilité plus grande (...) **des fois, on entend des discours comme « Nous sommes tous des immigrants, il y a juste la date d'arrivée qui change ! », ce qui n'est pas faux, sauf pour les premières nations.** Mais ce discours-là, au Québec (...) a plus d'opposants (.) parce qu'il y a quand

même cette réalité que la société québécoise francophone est une société distincte en Amérique du nord (.) et que, à ce titre-là, on ne peut pas dire que (.) les Québécois francophones (.) issus de l'immigration française sont (.) au même niveau que les nouveaux arrivants (.) arrivés d'un autre pays (.) la semaine passée ((donne un exemple)). » (l.54-72)

De plus, le Québec est protégé, pour la Directrice, par deux facteurs ; son système d'immigration et sa géographie. L'arrivée des immigrants sur le territoire canadien serait donc plus facilement « contrôlable » que pour certains pays européens :

« Est-ce qu'il y a un risque de déstabilisation sociale en Amérique du nord ? Je ne crois pas (.) parce que **l'on est protégé par deux facteurs : on est protégé par notre système d'immigration qui mise beaucoup sur les immigrants qualifiés (.) qui accueille des réfugiés en nombre assez limité (.) et puis on est protégé aussi par notre géographie (.) on est loin. On le voit avec les vagues de demandeurs d'asile qui arrivent des États-Unis... On parle cet été de quelques dizaines de milliers de personnes, c'est rien comparé à l'Europe** donc (.) je ne crois pas qu'il y ait de conséquences de l'immigration. Je pense que l'on est dans un contexte de mobilité internationale. Les migrations c'est des réalités (.) c'est des réalités irréversibles. » (l.19-29)

Historiquement, Bouchard explique que le nationalisme québécois est passé pendant la Révolution tranquille d'un « **paradigme de la survivance** à un **paradigme de l'émergence** » (1996, p. 163). Tandis que le nationalisme de la survivance se nourrissait principalement du sentiment d'une menace et d'une humiliation, de réactions de peur et d'impuissance, il a été peu à peu « dépouillé de plusieurs références proprement ethniques, comme l'appartenance religieuse et diverses coutumes ou symboles qui sont maintenant relégués au folklore » (Bouchard, 1996, p. 163). Ce « nationalisme de l'émergence » parle « plus souvent au futur qu'au passé, et plus volontiers de construction que de conservation » (Bouchard, 1996, p. 163). Il invite le Québec à, entre autres, « se penser comme acteur d'une histoire, et non plus comme marginalité » et préciser « les orientations de son destin comme francophonie nord-américaine, au carrefour de

ses vieilles allégeances européennes et de son inscription continentale» (Bouchard, 1996, p. 163).

Il me semble que, dans le contexte complexe de la modernité, nous pourrions encore facilement imaginer de nombreux aller-retours pour les sociétés entre ces deux types paradigmes (cf. paradigme de la survivance et paradigme de l'émergence) selon l'actualité. Par contre, après réflexions, je pense que le climat général influence plus facilement la direction donnée à l'intégration et le type de projets qui sont créés par les deux Bureaux plutôt que les effets de ventriloquie liés aux textes ou la nature des textes invoqués par les employés des Bureaux.

Je pencherai donc plus vers l'hypothèse selon laquelle les variations observées dans les effets de ventriloquie entre les deux Bureaux pourraient trouver leurs explications dans les différences culturelles liés au système administratif et les valeurs que ces systèmes véhiculent.

## **8. Conclusion**

Durant l'analyse et la discussion, nous avons ainsi pu identifier et dévoiler des similitudes dans la fonction des effets de ventriloquie présents dans le discours des employés des deux Bureaux.

Ces nombreux effets de ventriloquie par rapport aux textes juridiques, politiques ou encore scientifiques répondent tous à la même logique de légitimation : les textes invoqués servent ainsi d'appui pour justifier la direction donnée par les Bureaux à l'intégration, à leurs projets et ils permettent également de négocier des budgets.

Néanmoins, nous avons pu remarquer des différences entre la nature des textes ventriloqués dans le discours des employés du Bureau de Genève et celui de Montréal. Afin d'expliquer ces différences, nous avons proposé deux propositions d'interprétations des catégories de données ressorties pendant mon analyse : l'influence des modèles de gestions publics et leur valeur sur la communication et l'influence du climat général autour des questions liées à l'immigration.

Pour continuer cette recherche, je pourrais proposer de creuser ces pistes en comparant le discours d'autres Bureaux aux buts similaires afin d'observer comment le contexte politique ou les différences culturelles reflétées dans les valeurs du système administratifs influencent le discours de la fonction publique.

Je pourrais également porter, cette fois-ci, mon analyse sur la comparaison entre deux organisations privées afin d'étudier quels types de textes sont invoqués par les effets de ventriloquie présents dans le discours des employés de ces organisations et observer si les effets de ventriloquie sont autant présents dans le secteur privé. Ce travail pourrait également suivre d'autres pistes d'analyses intéressantes comme, par exemple, étudier les processus par lesquels les personnes se réapproprient des notions comme le « vivre-ensemble » par une série d'effets de ventriloquie à la manière d'une sorte de « téléphone arabe » pour reprendre l'expression (réappropriation du discours politique dans le discours scientifique puis réappropriation du terme dans le discours des citoyens, des médias, etc.).

Une dernière suite possible de ce travail serait éventuellement d'analyser si ces références aux textes influencent le sens donné à l'intégration, une notion qui s'affiche comme centrale dans la communication et l'action. Nous pourrions

chercher à savoir quelle est la conception de l'intégration que les deux Bureaux véhiculent dans leur discours. De plus, nous pouvons espérer, dans une mesure plus large, que ce travail aura permis de renforcer la conscience du rôle que jouent les textes comme vecteur potentiel de pouvoir et d'autorité en communication organisationnelle. Au-delà de la notion de légitimité, nous pourrions également étudier le recours aux textes par rapport à la notion plus forte d'autorité.

Comme je viens de le montrer par la présentation de futures pistes potentielles d'analyses, je ne prétends pas avoir réussi à faire le tour de la question car le sujet est vaste et ne pourrait être traité entièrement dans un travail de mémoire. Il serait important de pouvoir effectuer des comparaisons avec le discours d'autres Bureaux de l'intégration pour pouvoir généraliser des résultats de manière plus affirmée.

## Liste de références

- Adler, P. S. (1975). The transitional experience: An alternative view of culture shock. *Journal of humanistic psychology*, 15(4), 13-23.
- Anadón, M. (2006). La recherche dite «qualitative»: de la dynamique de son évolution aux acquis indéniables et aux questionnements présents. *Recherches qualitatives*, 26(1), 5-31.
- Anadón, M. et Savoie-Zajc, L. (2009). L'analyse qualitative des données. *Recherches qualitatives*, 28(1), 1-7.
- Arendt, H. (1961), *Condition de l'homme moderne*. Paris : Calmann-Lévy.
- Arendt, H. (1972), *La Crise de la culture*. Paris : Gallimard.
- Assemblée générale du Québec. (s. d. a). Projet de loi n°77 : Loi sur l'immigration au Québec. Repéré à <http://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/projets-loi/projet-loi-77-41-1.html>
- Assemblée générale du Québec. (s. d. b). Projet de loi n°121 : Loi augmentant l'autonomie et les pouvoirs de la Ville de Montréal, métropole du Québec. Repéré à <http://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/projets-loi/projet-loi-121-41-1.html>
- Austin, J. (1962). *How to do things with words*. London: Oxford University press.
- Bakhtine, M. (1984). *Esthétique de la création verbale* (traduit du russe par A. Aucuturier). Paris: Gallimard.
- Bakhtine, M. (1986). The problem of speech genres. Dans C. Emerson et M. Holquist (eds.), *Speech genres and other late essays* (p.250-317). Austin, Texas: University of Texas Press.
- Barthes, R. (2002), *Comment vivre ensemble. Cours et séminaires au Collège de France (1976-1977)*. Paris: Le Seuil.
- Bazerman, C. (1997). Discursively structured activities. *Mind, culture, and activity*, 4(4), 296-308.
- Behiels, D. M. (1991). *Le Québec et la question de l'immigration : de l'ethnocentrisme au pluralisme ethnique, 1900-1985*. Ottawa : La Société historique du Canada.
- Blais, M. et Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner du sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*, 26(2), 1-18.
- Bencherki, N. (2012). Mediators and the material stabilization of society. *Communication and Critical/Cultural Studies*, 9(1), 101-106.

- Bencherki, N. (2016). How things make things do things with words, or how to pay attention to what things have to say. *Communication Research and Practice*, 2(3), 272-289.
- Bencherki, N. et Cooren, F. (2011). Having to be: The possessive constitution of organization. *Human Relations*, 64(12), 1579-1607.
- Benoit-Barné, C. et Cooren, F. (2009). The accomplishment of authority through presentification: How authority is distributed among and negotiated by organizational members. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 5-31.
- Boje, D. M. (1995). Stories of the storytelling organization: A postmodern analysis of Disney as "Tamara-Land". *Academy of Management Journal*, 38(4), 997-1035.
- Boje, D. M. (2008). *Storytelling organizations*. London: Sage Publications Ltd.
- Bouchard, G. (1996). L'avenir de la nation comme « paradigme » de la société québécois. Dans K. Fall, R. Hadj-Moussa et D. Simeoni (dir.), *Les convergences culturelles dans les sociétés plurielles* (p.159-169). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Bouchard, G. (2012). *L'interculturalisme. Un point de vue québécois*. Montréal : Boréal.
- Brummans, B. H. (2007). Death by Document: Tracing the Agency of a Text. *Qualitative Inquiry*, 13(5), 711-727.
- Bureau de l'Intégration des étrangers. (2013). Programme d'Intégration Cantonal (PIC) du Canton de Genève : Années 2014-2017. Repéré à <https://www.ge.ch/document/bie-pic-programme-integration-cantonal-2014-2017-texte-complet>
- Burrell, G. et Morgan, G. (1979) *Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*. London : Heinemann.
- Chen, G. M., et Starosta, W. J. (1998). Intercultural adaptation. Dans *Foundations of intercultural communication* (p. 163-181). Boston, Massachusetts: Allyn & Bacon.
- Cision. (2017) Le Projet Intégration-Travail-Formation : Pour un parcours simplifié d'intégration professionnelle des travailleurs immigrants à Montréal. Repéré à <https://www.newswire.ca/fr/news-releases/le-projet-integration-travail-formation--pour-un-parcours-simplifie-dintegration-professionnelle-des-travailleurs-immigrants-a-montreal-624345123.html>
- Clifton, J. (2006). A conversation analytical approach to business communication: the case of leadership. *Journal of Business Communication*, 43(3), 202-219.

- Conseil de l'Europe. (s. d.). Qu'est-ce qu'une cité interculturelle ? Repéré à <https://www.coe.int/fr/web/interculturalcities/what>
- Cooren, F. (2004). Textual agency: How texts do things in organizational settings. *Organization*, 11(3), 373-393.
- Cooren, F. (2006). The organizational world as a plenum of agencies. Dans F. Cooren, J.R. Taylor et E.J. Van Every (eds.), *Communication as organizing: Empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation* (p. 81-100). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Cooren, F. (2010a). Ventriloquie, performativité et communication. *Réseaux*, 5(163), 33-54.
- Cooren, F. (2010b). Comment les textes écrivent l'organisation. Figures, ventriloquie et incarnation. *Études de communication : langages, information, médiations*, 34(1), 23-40.
- Cooren, F. (2010c). *Action and agency in dialogue: Passion, incarnation, and ventriloquism*. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins Publishing Company.
- Cooren, F. (2012). Communication theory at the center: Ventriloquism and the communicative constitution of reality. *Journal of Communication*, 62(1), 1-20.
- Cooren, F. (2013). *Manières de faire parler. Interaction et ventriloquie*. Lormont, France : Le Bord de l'eau.
- Cooren, F. (2015). Studying Agency from a Ventriloquial Perspective. *Management Communication Quarterly*, 29(3), 475-480.
- Cooren, F., et Sandler, S. (2014). Polyphony, ventriloquism, and constitution : In dialogue with Bakhtin. *Communication Theory*, 24(3), 225-244.
- Cooren, F., Kuhn, T., Cornelissen, J. P. et Clark, T. (2011). Communication, organizing and organization: An overview and introduction to the special issue. *Organization Studies*, 32(9), 1149-1170.
- Daniel, D. (2003). Une autre nation : La politique d'immigration du Canada au 20<sup>e</sup> siècle. *Vingtième siècle. Revue d'histoire*, (1), 33-46.
- De Briey, L. (2014). Un interculturelisme communautaire : À propos de *L'interculturalisme. Un point de vue québécois*, de Gérard Bouchard. *Philosophiques*, 41(2), 413-422.
- Deetz, S. (1998). Discursive Formations, Strategized, Subordination and Self-Surveillance. Dans A. McKinlay et K. Starkey (eds.), *Foucault, Management and Organisation Theory* (p.151-172). London: Sage Publications Ltd.
- Derrida, J. (1990). *Limited Inc*. Paris : Galilée.

- Deutsch, S. E. et Won, G. Y. (1963). Some factors in the adjustment of foreign nationals in the United States. *Journal of Social Issues*, 19(3), 115-122.
- Durkheim, É. (1893), *De la division du travail social : étude sur l'organisation des sociétés supérieures*. Paris : Alcan.
- Durocher, R., Révolution tranquille (2018). In *The Canadian Encyclopedia*. Repéré à <https://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/revolution-tranquille>
- Emongo, L., et White, B. W. (2014). *L'interculturel au Québec : Rencontres historiques et enjeux politiques*. Montréal : Presses de l'Université de Montréal.
- Fall K. et M. Ly (2012). « *La formule « vivre-ensemble » dans le débat public québécois (2006-2011) : éruption, circulation et réappropriation* ». *Communication au Colloque annuel du CELAT « Terrains du vivre-ensemble : émergence d'un concept » 29-31 mai 2012. Manoir du Mont-Sainte-Anne, Québec*. Repéré à <http://www.celat.ulaval.ca>
- Fall, K. (2015). De quoi l'expression «le vivre-ensemble» est-il le nom ? Cartographie d'une notion. Dans F. Saillant (dir.), *Pluralité et vivre ensemble* (p.21-36.). Québec: Presses de l'Université Laval.
- Fairclough, N. (1995). *Critical discourse analysis : The critical study of language*. London : Longman.
- Fairhurst, G. (2007). *Discursive Leadership: In Conversation with Leadership Psychology*. Thousand Oaks, California: Sage Publications Ltd.
- Foucault, M. (1970). *L'ordre du discours*. Paris: Gallimard.
- Foucault, M. (1997). *Il faut défendre la société. Cours au Collège de France (1975-1976)*. Paris : Seuil.
- Garfinkel, H (2001). Postface : L'ethnométhodologie et le legs oublié de Durkheim. Dans M. Fornel, L. Quéré et A. Ogien (eds.), *L'ethnométhodologie : Une sociologie radicale* (p.439-444). Paris : La Découverte
- Garfinkel, H. (1992). Two incommensurable, asymmetrically alternate technologies of social analysis. Dans G. Watson et R. M. Sellen (eds.), *Text in context: Contributions to ethnomethodology* (p. 175-206). London: Sage Publications Ltd.
- Garfinkel, H. (2002). *Ethnomethodology's program: Working out Durkheim's aphorism*. Lanham, Maryland: Rowman and Littlefield Publishers.
- Garfinkel, H. et Sacks, H. (1986). On formal structures of practical action. Dans H. Garfinkel (ed.), *Ethnomethodological studies of work* (pp. 160–193). London: Routledge & Kegan Paul.

- Geisler, C. (2001). Textual objects: Accounting for the role of texts in the everyday life of complex organizations. *Written communication*, 18(3), 296-325.
- Gouvernement du Canada. (2001). La Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés. Repéré à <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/I-2.5/page-1.html>
- Gouvernement du Québec. (2018). Entente-cadre « Réflexe Montréal » - Le gouvernement du Québec annonce une entente avec la Ville de Montréal pour l'inclusion des personnes immigrantes. Repéré à <http://www.fil-information.gouv.qc.ca/Pages/Article.aspx?idArticle=2603231326>
- Gullahorn, J. T. et Gullahorn, J. E. (1963). An extension of the U-curve hypothesis. *Journal of social issues*, 19(3), 33-47.
- Habermas, J. (1981), *Théorie de l'agir communicationnel*. Paris : Fayard.
- Hammer, M. R., Gudykunst, W. B. et Wiseman, R. L. (1978). Dimensions of intercultural effectiveness: An exploratory study. *International Journal of Intercultural Relations*, 2(4), 382-393.
- Institut de recherche sur l'intégration professionnel des immigrants - IRIPI. (2017). *Etude auprès des personnes immigrantes nouvellement arrivées à Montréal – Mieux connaître leurs besoins* (Etude adressée au BINAM et à la Ville de Montréal en mai 2017). Repéré à [http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?\\_pageid=8258,142693401&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=8258,142693401&_dad=portal&_schema=PORTAL)
- Jenny, L. (2003). « Méthodes et problèmes : Histoire de la lecture », Repéré à <http://www.unige.ch/lettres/framo/enseignements/methodes/hlecture/hlsommar.html>
- Jefferson, G. (1984). On stepwise transition from talk about a trouble to inappropriately next-positioned matters. Dans J. M. Atkinson et J. Heritage (eds.), *Structures of social action: Studies in conversation analysis* (p.191-222). Cambridge: Cambridge University Press.
- Jian, G., Schmisser, A. M. et Fairhurst, G. T. (2008). Organizational discourse and communication: The progeny of Proteus. *Discourse & Communication*, 2(3), 299-320.
- Joly, A. (2012). Comprendre le cycle émotionnel des expatriés de longue durée pour mieux le gérer. *Gestion*, 37(2), 54-63.
- Keenoy, T., Oswick, C. et Grant, D. (1997). Organizational discourses: Text and context. *Organization*, 4(2), 147-157.
- Kelley, N. and Trebilcock, M. J. (2010). *The Making of the Mosaic: A History of Canadian Immigration Policy*. Toronto : University of Toronto Press.

- Larsson, M. et Lundholm, S. E. (2013). Talking work in a bank: A study of organizing properties of leadership in work interactions. *Human Relations*, 66(8), 1101-1129.
- Latour, B. (1996). *Petites leçons de sociologie des sciences*. Paris : Seuil.
- Latour, B. (2007). Une sociologie sans objet? Remarques sur l'interobjectivité. Dans O. Debary et L. Turgeon (eds.), *Objets et mémoires* (p. 37-57). Québec: Les Presses de l'Université de Laval.
- Lei, L., Liang, Y. X. et Krieger, G. R. (2004). Stress in expatriates. *Clinics in occupational and environmental medicine*, 4(1), 221-229.
- Lysgaard, S. (1955). Adjustment in a foreign society: Norwegian Fullbright grantees visiting the U.S. *International Social Science Bulletin*, 7(1), 45-51.
- Miller, C. (1984). Genre as Social Action, *Quarterly Journal of Speech*, 70(2), 151-76.
- Ministère des Communautés culturelles et de l'Immigration (MCCI). (1981). *Autant de façons d'être Québécois. Plan d'action à l'intention des communautés culturelles*, Montréal : Direction générale des publications gouvernementales.
- Mugny, G., Ossipow, L. et Bolzam, C. (2012). *Recensement des mesures d'intégration dans le canton de Genève et analyse de besoin pour l'élaboration des programmes cantonaux en matière d'intégration spécifique de 2014 (Étude mandatée par le bureau de l'intégration des étrangers)*. Repéré à <https://www.hesge.ch/hets/recherche-developpement/publications/recensement-des-mesures-integration-canton-geneve-et-analyse>
- Mumby, D. K. (2004). Discourse, Power and Ideology: Unpacking the Critical Approach. Dans D. Grant, C. Hardy, C. Oswick et L.L. Putnam (eds.), *The Sage Handbook of Organizational Discourse* (p.37-258). London: Sage Publications Ltd.
- Normandin, P. A. (2018). Les Montréalais favorables à l'immigration, malgré quelques réserves. Repéré à <https://www.lapresse.ca/actualites/grand-montreal/201804/06/01-5160043-les-montrealais-favorables-a-limmigration-malgre-quelques-reserves.php>
- Oberg, K. (1960). Cultural shock: Adjustment to new cultural environments. *Practical anthropology*, 7(4), 177-182.
- Office fédéral des migrations et Confédération suisse (2011) *Encouragement spécifique de l'intégration : une tâche commune Confédération – cantons (document-cadre du 23 novembre 2011 en vue de la conclusion de conventions de programmes selon art. 20a LSu)*. Suisse : Département fédéral de justice et police (DFJP) et Office fédéral des migrations (ODM).

- Office de consultation publique de Montréal. (2018). Déclaration de Montréal pour la diversité culturelle et l'inclusion. Repéré à <http://ocpm.qc.ca/sites/ocpm.qc.ca/files/pdf/P45/4c5.pdf>
- Ombudsman de Montréal. (s. d.). Connaissez-vous la Charte montréalaise des droits et responsabilités ? Repéré à <https://ombudsmantemontreal.com/connaissez-vous-la-charte-montrealaise-des-droits-et-responsabilites/4956>
- Portail du Gouvernement suisse. (2005). 142.20 Loi fédérale sur les étrangers (LEtr). Repéré à <https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/20020232/index.html>
- Portail du Gouvernement suisse (2012). la Constitution de la République et canton de Genève. Repéré à <https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/20132788/index.html>
- Potter, J. et Wetherell, M. (1987). *Discourse and Social Psychology*. London: Sage Publications Ltd.
- Putnam, L. L. et Cooren, F. (2004). Alternative perspectives on the role of text and agency in constituting organizations. *Organization*, 11(3), 323-333.
- Putnam, L. L. et Pacanowsky, M. E. (1983). *Communication and Organizations: An Interpretive Approach*. Newbury Park, California: Sage Publications Ltd.
- Putnam, L.L. et Fairhurst, G. T. (2001). Discourse Analysis in Organizations: Issues and Concerns', Dans Jablin F.M. et L.L. Putnam (eds.), *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in theory, research, and methods* (p.78-136). Thousand Oaks, California: Sage Publications Ltd.
- Rastier, F. (1996). *Sens et Textes*. Paris : Didier.
- Reed, M. (2000). The limits of discourse analysis in organizational analysis. *Organization*, 7(3), 524-530.
- République et canton de Genève. (2001). Législation genevoise : Loi sur l'intégration des étrangers (LIEtr). Repéré à [https://www.ge.ch/legislation/rsg/f/s/rsg\\_a2\\_55.html](https://www.ge.ch/legislation/rsg/f/s/rsg_a2_55.html)
- République et canton de Genève. (2014). Programme d'intégration cantonal 2014-2017 : L'intégration des étrangers à Genève. Genève : État de Genève.
- République et canton de Genève. (2017). Bilan et état de la population du canton de Genève en 2016. Repéré à [https://www.ge.ch/statistique/domaines/apercu.asp?dom=01\\_02](https://www.ge.ch/statistique/domaines/apercu.asp?dom=01_02)
- République et canton de Genève. (s. d. a.). Bureau de l'intégration des étrangers. Repéré à <https://www.ge.ch/bie/>

- République et canton de Genève. (s. d. b.). Programme d'intégration cantonal 2014-2017. Repéré à <https://ge.ch/integration/programme-dintegration-cantonal>
- Rocher, F., Labelle, M., Field, A. M., et Icart, J. C. (2007). *Le concept d'interculturalisme en contexte québécois : généalogie d'un néologisme. Rapport présenté à la Commission de consultation sur les pratiques d'accommodement reliées aux différences culturelles (CCPARDC) le 21 décembre 2007*. Montréal : Centre de recherche sur l'immigration, l'ethnicité et la citoyenneté.
- Sacks, H. (1992). *Lectures on conversation*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- Savoie-Zajc, L. (2004). La recherche qualitative / interprétative. Dans T. Karsenti et L. Savoie-Zajc (dir.), *La recherche en éducation : ses étapes, ses approches* (pp.123- 150). Sherbrooke : Édition du CRP.
- Savoie-Zajc, L. (2006). Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide ? *Recherches qualitatives*, 5, 99-111.
- Schnapper, D. (2007). Qu'est-ce que l'intégration ? *Commentaire*, 119(3), 862-865.
- Searle, J. R. (1969). *Speech acts: An essay in the philosophy of language*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Searle, J. R. (1979). *Expression and meaning: Studies in the theories of speech acts*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Searle, J. R. (1995). *The construction of social reality*. New York: Fress Press.
- Skinner, Q., Grossman, J., et Pouilloux, J. Y. (2001). *Les fondements de la pensée politique moderne*. Paris : Albin Michel.
- Smalley, W. A. (1963). Culture shock, language shock, and the shock of self-discovery. *Practical Anthropology*, 10(2), 49-56.
- Spradley, J. (1979). *The ethnographic interview*. New York : Holt, Rinehart and Winston
- Spradley, J. (2016). *Participant observation*. Long Grove, Illinois : Waveland Press.
- Stoiciu, G. (2006). L'intégration : thème et variations. Dans *Comment comprendre l'actualité : communication et mise en scène* (p. 77-96). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Tait, J. C. (2000). *De solides assises, rapport du groupe de travail sur les valeurs et l'éthique de la fonction publique*. Ottawa : Centre canadien de gestion.
- Taylor, J. R. et Robichaud, D. (2007). Management as Metaconversation: The Search for Closure. Dans F. Cooren (ed.), *Interacting and Organizing:*

- Analyses of a Management Meeting* (p.5-30). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Taylor, J. R. et Van Every, E. J. (1993). *The Vulnerable Fortress : Bureaucratic Organization and Management in the Information Age*. Toronto: University of Toronto Press.
- Todorov, T. (1981). *Mikhail Bakhtine : le principe dialogique, suivi de : Écrits du Cercle de Bakhtine*. Paris: Seuil.
- Tönnies, F. (1964). *Gemeinschaft und Gesellschaft. Community and Society*. New York : Harper & Row.
- Tracy, S. (2013) *Qualitative Research Methods: Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact*, UK: Blackwell Publishing Ltd.
- Van Dijk, T. A. (1993). Principles of critical discourse analysis. *Discourse & Society*, 4(2), 249-283.
- Ville de Montréal, (2000). *Construire ensemble : Plan triennal 2000-2001-2002. Interventions en relations interculturelles. Une ville à l'image du monde*. Montréal : Direction générale de Montréal.
- Ville de Montréal. (2015). Déclaration de Montréal sur le *Vivre ensemble*. Repéré à [http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?\\_pageid=5798,42657625&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL&id=25145](http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=5798,42657625&_dad=portal&_schema=PORTAL&id=25145)
- Ville de Montréal. (2016). Loi sur la métropole et entente « Réflexe Montréal » - « Une nouvelle ère de collaboration entre le gouvernement et sa métropole, basée sur la confiance mutuelle ». Repéré à [http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?\\_pageid=5798,42657625&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL&id=27852&ret=http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/url/page/prt\\_vdm\\_fr/rep\\_annonces\\_ville/rep\\_communiques/communiques](http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=5798,42657625&_dad=portal&_schema=PORTAL&id=27852&ret=http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/url/page/prt_vdm_fr/rep_annonces_ville/rep_communiques/communiques)
- Ville de Montréal. (2017a). Bilan du premier mandat du BINAM : L'accueil et l'intégration des réfugiés syriens à Montréal. Repéré à [http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?\\_pageid=8258,142824790&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL&id=16600&ret=/pls/portal/url/page/d\\_social\\_fr/rep\\_diversite\\_ethno/rep\\_%20integration\\_personnes\\_immigrant/rep\\_binam\\_nouvelles/coll\\_binam\\_nouvelles](http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=8258,142824790&_dad=portal&_schema=PORTAL&id=16600&ret=/pls/portal/url/page/d_social_fr/rep_diversite_ethno/rep_%20integration_personnes_immigrant/rep_binam_nouvelles/coll_binam_nouvelles)
- Ville de Montréal. (2017b). Population et démographie (publication de Montréal en statistiques du 26 octobre 2017). Repéré à [http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?\\_pageid=6897,68149724&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=6897,68149724&_dad=portal&_schema=PORTAL)
- Ville de Montréal. (2017c). Un appui de 25 000 \$ aux « Jeux de la rue » en faveur de la solidarité et de l'inclusion des jeunes de toutes origines. Repéré à

[http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?\\_pageid=8258,142824694&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=8258,142824694&_dad=portal&_schema=PORTAL)

Ville de Montréal. (s. d.). Intégration des nouveaux arrivants. Repéré à [http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?\\_pageid=8258,142693401&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=8258,142693401&_dad=portal&_schema=PORTAL)

Vinsonneau, G. (2012). L'adaptation interculturelle : Comment partir et/ou revenir ? Dans G. Vinsonneau (ed.), *Mondialisation et identité culturelle* (p.121-147). Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur.

Weber, M. (1963). *Le savant et le politique*. Paris : Plon.

Weick, K., (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, California: Sage Publications Ltd.

White, B. W. (2015). Le vivre-ensemble comme scénario de l'interculturel au Québec. Dans F. Saillant (dir.), *Pluralité et vivre-ensemble* (p. 39-62). Québec : Presses de l'Université Laval.

Winsor, D. A. (2000). Ordering work: Blue-collar literacy and the political nature of genre. *Written Communication*, 17(2), 155-184.

Yates, J. (1989). The emergence of the memo as a managerial genre. *Management Communication Quarterly*, 2(4), 485-510.

Yates, J. (1993) *Control through Communication: The Rise of System in American Management*. Baltimore, Maryland: Johns Hopkins University Press.