

---

# **Innovation sociale sur le marché culturel : Le cas de Productions Jeun'Est et Prodigium**

**Auteurs : Fabio Prado Saldanha, Natalia Aguilar Delgado et Marlei Pozzebon**

---

Envoyé le 14 décembre 2018 à 13:11

De : Lara

À : Pier Colbert

Objet : Rencontre d'hier – PJE/Prodigium au Brésil

---

Bonjour Pier,

J'espère que vous allez bien et que vous êtes prêt à recevoir le message que j'ai à vous faire, car les nouvelles ne sont pas bonnes. La rencontre névralgique avec notre commanditaire hier a été très décevante.

La négociation à laquelle nous avons travaillé ensemble avec la fondation brésilienne est tombée à l'eau à cause de faits incriminant son président et son directeur général. C'est une toute nouvelle équipe qui dirige maintenant la fondation, ce qui change complètement la donne. La plus grande conséquence pour nous est que seules les nouvelles demandes seront considérées : la fondation veut couper tous les ponts avec le passé. Les demandes antérieures sont donc rejetées d'office parce que, selon le nouveau conseil, il pourrait y avoir un certain conflit d'intérêts en lien avec le président et le directeur général d'avant. Même si notre projet n'est pas impliqué dans l'affaire en cause, nous sommes malheureusement touchés par la tournure des événements.

Le nouveau président a néanmoins dit qu'il tenterait de communiquer avec une autre fondation pour voir si elle voudrait se rallier à notre projet. À mon humble avis, ce n'était qu'une tentative d'amortir le choc de la mauvaise nouvelle et de nous donner une lueur d'espoir pour la suite des choses.

En tant que représentante d'un organisme de développement international, je suis là pour soutenir votre projet. Cependant, mon champ d'action est limité, et je ne peux pas vous commanditer directement. Si le contact avec le nouveau président génère un potentiel concret de collaboration, alors je serai ravie de réviser le projet à nouveau et d'y apporter d'autres ajustements, surtout pour ce qui est du budget. Autrement, si rien de concret n'émerge de ce nouveau dialogue, j'ai le regret de vous dire que je devrai abandonner le projet. Je suis vraiment navrée d'avoir à vous informer de cette situation désolante. Toutefois, si j'étais à votre place, je commencerais à chercher d'autres partenaires, et dans d'autres pays, puisque le climat politique au Brésil s'assombrit, comme vous avez pu le constater.

Salutations cordiales,

Lara

---

## Introduction

Pier a trouvé le message de son partenaire du Brésil très décourageant. Productions Jeun'Est<sup>1</sup> (PJE) est une entreprise d'économie sociale et solidaire qui offre une formation pratique aux jeunes adultes de Montréal ayant connu un parcours de vie difficile. PJE a un volet commercial qui s'appelle Prodigium et fournit des services techniques aux grands événements et sites du Québec. Intrinsèquement lié à PJE, il emploie la plupart des apprentis issus du programme de formation. PJE et Prodigium sont des « marques » distinctes, mais formant une même entité juridique, qui a aidé des centaines de jeunes personnes marginalisées à intégrer le marché du travail. Ces derniers temps, PJE est aux prises avec plusieurs problèmes liés au recrutement, à la rétention et aux stratégies de communication. Le fondateur de PJE, Pier, et la directrice adjointe, Marie-Ève, cherchent en priorité des moyens de développer un modèle d'entreprise qui rende l'organisme financièrement autonome et de diffuser ce modèle un peu partout dans le monde.

Étant donné que le duo PJE/Prodigium a déjà atteint un certain niveau de réussite et prouvé qu'il génère des retombées socioéconomiques concrètes au Québec, Pier et son équipe estiment que la diffusion de leur expertise pourrait aider les jeunes dans d'autres pays à trouver un emploi sur le marché culturel. Depuis bon nombre d'années, l'organisme croit que sa méthodologie, alliée à son modèle d'entreprise à deux vocations, pourrait être reproduite dans d'autres contextes, ce qui explique les efforts que Pier et son équipe ont déployés pour saisir certaines occasions. PJE est une initiative née dans un quartier défavorisé de Montréal, marqué par des problèmes sociaux que l'on retrouve également partout dans le monde.

Au début de 2018, ils ont travaillé d'arrache-pied sur le projet avec le Brésil, y investissant temps et argent pour rencontrer des gens, formuler leur modèle et cadrer celui-ci en fonction du contexte de ce pays. Ils ont accueilli une délégation du Brésil, qui est venue rencontrer l'organisme afin de parler avec les employés, les participants du programme de formation et les partenaires dans le but de comprendre le mécanisme à reproduire. Ce projet a été lancé lorsqu'un organisme du Brésil, qui offre une formation professionnelle aux jeunes marginalisés vivant dans les favelas de Rio de Janeiro, a manifesté son intention d'« importer » la méthodologie et le modèle d'entreprise de PJE/Prodigium. La demande en techniciens de scène et le fait que de nombreux jeunes issus des favelas pourraient être formés en vue de travailler à des événements réunissaient les conditions parfaites à la reproduction de la formule PJE/Prodigium. Malheureusement, comme on le voit dans le courriel reproduit ci-dessus, le projet n'a pas reçu le financement nécessaire à sa réalisation.

Cependant, la déception n'a pas empêché Pier de chercher de nouvelles occasions ailleurs. Il a réussi à établir un contact avec Oxfam Québec, ce qui l'a amené à passer une semaine au Pérou pour rencontrer des partenaires afin de reproduire le modèle là-bas, mais ce projet s'est effondré lui aussi. Ensuite, il a établi des contacts en Argentine, où le ministère de l'Éducation souhaitait reproduire la méthodologie de PJE/Prodigium dans le but de lancer un projet en collaboration avec un grand théâtre. Une fois de plus, le projet a fini par tomber à l'eau. Récemment, Pier a reçu la visite d'un ingénieur du son chinois qui, en collaboration avec le Cirque de Soleil en Chine, voudrait reproduire la méthodologie et le modèle d'entreprise de PJE/Prodigium à Hangzhou. Le but serait de créer un centre de formation pour les jeunes ayant terminé leur formation militaire de deux ans et cherchant à acquérir des compétences en vue de faire carrière

---

<sup>1</sup> « Jeun'Est » est un jeu de mots qui fait référence aux jeunes de l'Est avec qui l'organisme souhaite travailler et il donne aussi à entendre le mot « jeunesse ».

en techniques de scène. Comme dans bien d'autres régions, il y a une forte demande en Chine pour une telle expertise sur le marché. Ce projet n'a toujours pas débuté.

Si l'exportation du modèle de PJE/Prodigium dans d'autres pays est motivée par la vision altruiste qu'ont Pier et son équipe, elle constitue également une démarche stratégique pour l'avenir de l'organisme. La réussite d'un projet international pourrait générer des retombées positives : accroître la légitimité de sa pertinence, gagner de nouveaux clients et renforcer encore plus son assise au Québec. Même si le recrutement est l'un des problèmes les plus urgents, Pier sait par expérience que le succès à l'étranger contribue bien souvent à la renommée et à la publicité, ce qui, selon lui, positionnerait l'entreprise à un niveau supérieur et faciliterait le recrutement. La réputation internationale de PJE/Prodigium attirerait aussi des clients.

Après réflexion, ils ont compris qu'ils devaient revoir leur modèle d'entreprise pour survivre parmi la concurrence sur le marché culturel de Montréal et mieux comprendre comment diffuser ce modèle ailleurs dans le monde. Sans plus tarder, ils se sont attelés à la tâche d'élaborer un plan d'affaires précisant la mission de l'entreprise, ses activités clés, ses principaux partenaires, un aperçu des frais, ses sources de revenus, ses clients et la relation qu'ils ont développée avec eux, les canaux de communication et, surtout, la valeur commerciale et sociale de l'organisme.

### **Le commencement : deux mondes s'attirent et fusionnent**

Dans les années 1990, la pauvreté et la marginalisation accablaient le quartier Hochelaga-Maisonneuve, dans l'est de Montréal, après la fermeture de nombreuses manufactures (voir l'encadré 1 pour des précisions sur le contexte). Dans le but d'éradiquer la pauvreté, quelque 80 associations communautaires ont commencé à travailler ensemble.<sup>2</sup> En 1995, le gouvernement du Québec a créé les carrefours Jeunesse-Emploi (CJE) en vue d'aider les associations communautaires à potentialiser les ressources humaines et financières à l'échelle de la province de Québec. En plus d'aider les organismes à combattre la pauvreté et la marginalisation, ces carrefours ont créé un environnement favorable à l'émergence de nouvelles initiatives, et c'est dans ce terreau que PJE/Prodigium a pris racine.

Au moment où les manufactures de l'est de Montréal mettaient la clé sous la porte, l'industrie culturelle, le cirque surtout, commençait à croître.<sup>3</sup> Le début des années 1980 a été marqué par l'arrivée de deux grands joueurs dans le développement des arts du spectacle : l'École nationale de cirque, la première institution à proposer des cours de cirque en Amérique du Nord, ce qui a contribué à démocratiser cette forme d'art, et le Cirque du Soleil<sup>4</sup>, lequel a ouvert la voie à la reconnaissance internationale d'autres entreprises de cirque indépendantes, telles que le Cirque Éloize, DynamO Théâtre, Les 7 doigts de la main et Cavalia.

Le fait de travailler dans ces deux mondes – les groupes marginalisés et le cirque – a motivé Pier Colbert à agir. Pier avait lui-même été à l'emploi du Cirque du Soleil de 1995 à 2005. Préoccupé par les conditions économiques et sociales des jeunes de son quartier dans l'est de Montréal, il travaillait également pour un organisme sans but lucratif consacré à l'insertion sociale des

---

<sup>2</sup> Laberge, Y. (1993). « La planche de salut d'Hochelaga-Maisonneuve : son réseau communautaire ». *La Presse*, 20 février, p. A4.

<sup>3</sup> Bouvet, B. (2005). « Un tremplin pour l'insertion des jeunes ». *La Croix*, cahier « Économie et entreprises », 18 avril, p. 12.

<sup>4</sup> Conscient du talent caché des jeunes de la rue et des risques qui les guettent, le Cirque du Soleil a créé le programme Cirque du monde en 1996. Cette initiative combine la formation en techniques de cirque, l'éducation et l'intervention sociale auprès des jeunes pour les guider vers une carrière artistique. Elle s'est propagée à l'étranger par la création d'un autre projet du Cirque du Soleil, nommé Cirque social, qui compte plus de 2000 participants dans 25 pays. Bouvet, B. (2005). « Un tremplin pour l'insertion des jeunes ». *La Croix*, cahier « Économie et entreprises », 18 avril, p. 12.

jeunes. Il s'est rendu compte qu'il était possible de créer un pont pour que ces jeunes personnes intègrent l'industrie du cirque. À cette époque, l'École nationale de cirque répondait déjà à la demande en acrobates et en clowns. Pier s'est dit qu'il y aurait une demande en techniciens travaillant à l'arrière-scène. En raison de son expérience, il savait que le travail de technicien dans les arts du spectacle exigeait la précision et la discipline ainsi qu'un profil de personne passionnée, en quête d'adrénaline et de changement : « routine » était un mot qu'on entendait rarement dans le métier. En répondant à la demande grandissante en techniciens de scène à même la main-d'œuvre latente et abondante du quartier, Pier a compris qu'il pouvait faire une différence. C'est ainsi qu'il a créé les Productions Jeun'Est (PJE) en 1996, en collaboration avec Suzanne Desbiens et d'autres collègues.

### Deux noms, une seule mission : le modèle d'entreprise de PJE/Prodigium

À ses débuts, PJE avait pour mission de mettre au point une solution qui ferait d'une pierre deux coups : offrir une formation technique aux jeunes personnes marginalisées résidant à Montréal et fournir des services techniques aux clients et aux partenaires. PJE s'est donc engagée dans ces deux activités jusqu'en 2005, mais les rentrées provenant des services techniques n'étaient pas substantielles (voir la figure 1). En fait, les clients commerciaux hésitaient à contracter avec PJE, convaincus que la prestation des services était exécutée par des étudiants plutôt que par des professionnels dûment formés. Déterminé à changer cette perception et à envoyer un message clair aux parties prenantes du marché, Pier a fait des services techniques une division qui s'est appelée officiellement Prodigium en 2006. La décision de créer deux « marques » distinctes, l'une pour le programme de formation et l'autre pour les services techniques, a permis à l'entreprise de répondre à deux clientèles bien différentes.

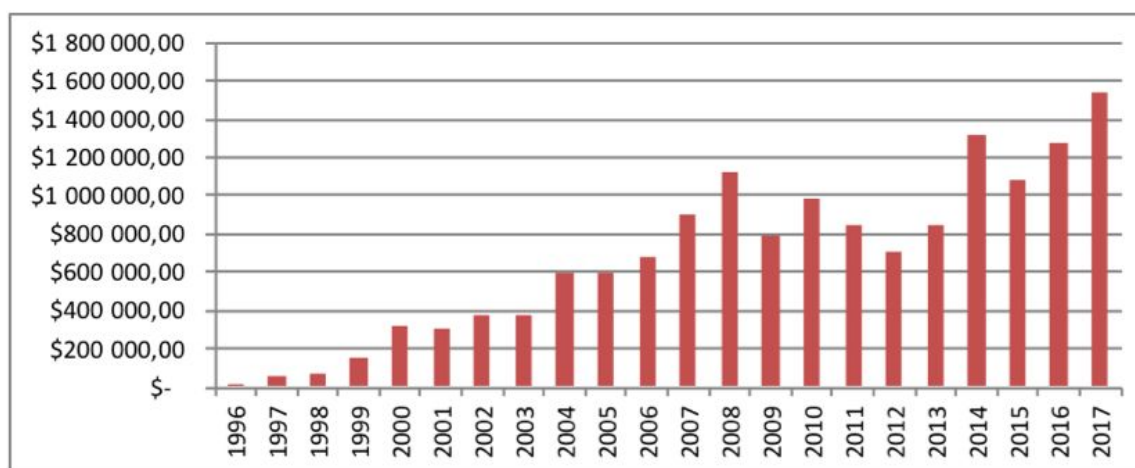


Figure 1 – Services techniques fournis par PJE (jusqu'en 2005) et par Prodigium (à partir de 2006).

Avec l'implantation de Prodigium, l'organisme est devenu comme une pièce de monnaie à deux côtés : une seule entité juridique à vocation sociétale exploitant une entreprise sur le marché culturel. Forte de sa visée sociale, PJE offre aux jeunes la formation nécessaire afin qu'ils deviennent des techniciens de scène professionnels. Prodigium, la vitrine commerciale de l'organisme, s'occupe de fournir des services techniques à plusieurs clients de divers domaines, qu'il s'agisse des arts, du divertissement, des sports ou de la santé. En termes simples, les profits générés par les activités commerciales de Prodigium sont investis dans le programme de formation de PJE. Bien que l'organisme ait deux noms, elle n'a qu'une seule mission : l'insertion

des jeunes résidents de Montréal qui sont aux prises avec des difficultés sociales en les formant et en leur donnant l'occasion de travailler. Étant donné que les occasions d'emploi et les conditions de vie ne sont pas égales pour tous, mais que chacun a un rôle à jouer dans la collectivité, PJE/Prodigium croit que la formation mène à la réussite, et c'est le credo qu'elle a envisagé comme solution au décrochage scolaire et au chômage.

Avec le temps, Prodigium, le côté commercial de PJE, est devenu le fournisseur officiel de techniciens du Cirque du Soleil. Ce partenariat a attiré de nouveaux clients et contrats, ce qui lui a permis d'atteindre un taux de placement des diplômés de presque 80 %. Le but d'avoir une filière commerciale dans une entreprise d'économie sociale était de réinvestir les profits dans la mission, donc de créer un moyen viable de poursuivre des activités à vocation sociale. Effectivement, la méthodologie de PJE se trouve au cœur du modèle d'entreprise de Prodigium. Grâce à ses deux volets, l'organisme a réussi à créer un système dans lequel les parties prenantes sont des partenaires commerciaux contribuant au développement social par l'entremise du marché culturel. Les ressources matérielles (argent, équipement, locaux), les connaissances et les outils méthodologiques sont tous mis en commun. En s'appuyant sur la Mesure de formation de la main-d'œuvre<sup>5</sup>, Emploi-Québec finance entre un sixième et un quart du budget de l'organisme.

Même si l'organisme dépend des subventions du gouvernement, Pier et Suzanne affirment qu'ils s'efforcent constamment de réduire leur dépendance aux fonds publics. L'aide financière qu'Emploi-Québec verse annuellement à PJE est conditionnelle à la participation annuelle d'un nombre critique de personnes au programme de formation : si le nombre est inférieur à 15, la subvention pourrait être revue à la baisse l'année suivante. Emploi-Québec subventionne d'autres programmes sociaux et professionnels à l'échelle de la province, et PJE sait très bien que le ministère doit rendre des comptes quant aux fonds distribués. Dans cette perspective, PJE est en concurrence avec d'autres programmes de formation du Québec pour des ressources limitées. Suzanne résume bien la situation :

*On dépend des subventions d'Emploi-Québec pour conserver notre infrastructure matérielle. On connaît tout le monde là-bas et ils nous aiment vraiment, ils aiment ce qu'on fait. Mais ce n'est pas assez : il nous faut vraiment assez de personnes à former pour justifier le travail qu'on fait et l'argent qu'on reçoit.*

Heureusement, les années 2015, 2016, 2017 et 2018 ont été fructueuses pour Prodigium. En raison de la popularité des pièces *Pique* et *Cœur* de Robert Lepage, les deux premières de sa tétralogie, les spectateurs ont fait la queue pour les billets à la TOHU, où Prodigium était le fournisseur officiel de services techniques. Une telle demande du public a aidé Prodigium à accroître ses recettes considérablement. De plus, cette demande accrue est arrivée à point nommé, car, depuis l'élection du parti libéral au Québec en 2014, de nombreux domaines ont fait l'objet de coupes budgétaires, y compris la culture, l'éducation, la santé et les services sociaux. Pendant les périodes où le gouvernement adopte des mesures d'austérité pour contenir les dépenses publiques, de grands événements culturels aident les organismes à survivre à court terme.

En plus des ressources financières, les partenaires fournissent l'équipement utilisé par les formateurs de PJE, lequel est indispensable pour enseigner les techniques de base en

---

<sup>5</sup> Pour un complément d'information, voir le site :

<http://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/entreprises/investir-en-formation/programmes-de-developpement-de-la-main-doeuvr/mesure-de-formation-de-la-main-doeuvre/>.

sonorisation, en éclairage, en gréage et en vidéo. Le plus important partenaire et client de PJE/Prodigium jusqu'à présent est Omnison, société qui propose des services à une poignée de grands clients, comme l'organisation Formula 1 Grand Prix du Canada, entre autres événements de renom. Grâce aux partenaires qui prêtent leurs plateaux d'expérimentation, en particulier le TAZ, la TOHU et le Théâtre d'Outremont, les techniques d'assemblage et de désassemblage sont enseignées. Tout le monde y gagne : PJE/Prodigium a accès à un espace de formation supplémentaire et, en contrepartie, le partenaire reçoit des services techniques gratuits. Par exemple, la TOHU accepte que les apprentis de PJE s'occupent de tâches simples, comme le câblage électrique et l'entretien de la scène; en retour, PJE ne lui facture pas les services rendus.

La majeure partie des dépenses (environ 70 %), notamment la formation continue des formateurs ainsi que la communication et la promotion pour le recrutement et l'offre de services techniques, est couverte par les recettes de Prodigium. L'organisme arrive à joindre les deux bouts grâce aux contributions d'Emploi-Québec et des partenaires commerciaux, qui permettent de régler le reste des frais liés à la formation, à savoir une partie du salaire des formateurs et l'infrastructure.

Avec les années, PJE a développé sa méthode de formation en parallèle avec Prodigium et elle a créé ce modèle d'entreprise unique, qui allie l'économie sociale et les marchés de la culture et du divertissement, modèle qui a d'ailleurs été remarqué par des organismes à l'étranger.

### **Une méthodologie unique en son genre pour atténuer la marginalisation sociale**

Le programme créé par PJE comprend une formation pratique de 1341 heures échelonnées sur 10 mois et vise environ 20 personnes annuellement. Pour y être admissibles, les jeunes adultes doivent avoir entre 18 et 35 ans, être au chômage, résider dans un quartier défavorisé de Montréal, avoir terminé leur troisième année d'études secondaires et vouloir intégrer ou réintégrer le marché du travail et faire carrière dans le domaine culturel.<sup>6</sup> PJE cible les personnes qui éprouvent des difficultés scolaires ou professionnelles, particulièrement les jeunes adultes qui ont abandonné leurs études ou qui tentent en vain de trouver ou de conserver un emploi. PJE explique qu'elle cherche de jeunes adultes au statut économique précaire, qui ne trouvent pas leur place sur le marché du travail, mais qui aspirent à devenir autonomes et veulent vivre une expérience positive dans les arts en général et dans une profession en lien avec la production culturelle plus précisément.<sup>7</sup>

Les personnes recrutées qui participent au programme reçoivent une formation divisée en quatre volets. Le premier couvre les aspects socioprofessionnels, c'est-à-dire les réalités du travail en techniques de scène ainsi que la recherche d'emploi. Cette formation est dispensée avec la collaboration du Carrefour Jeunesse-Emploi Mercier et encadrée par un membre du personnel de PJE. Les trois autres volets de la formation sont techniques : éclairage et sonorisation, gréage et vidéo. Les cours sont donnés par le personnel de PJE, souvent d'anciens étudiants issus du programme de formation et qui travaillent activement dans l'industrie culturelle.

Le volet socioprofessionnel vise à stimuler la motivation des participants et à leur procurer le soutien éducatif qui leur permettra de réussir sur le marché. Il comporte des rencontres régulières individuelles et de groupe qui sont supervisées par les formateurs, au cours desquelles les participants évaluent leur propre performance et font part de leur expérience. La formation est organisée en quatre étapes. La première dure 40 heures et a pour thème apprendre à apprendre;

---

<sup>6</sup> C'est Emploi-Québec qui détermine les conditions d'admissibilité.

<sup>7</sup> Productions Jeun'Est, (2012). Document de travail, 13 pages.

les participants acquièrent des compétences cognitives, des stratégies de mémorisation, l'abstraction et la généralisation, entre autres choses. Cette étape permet également au personnel de cerner les besoins spécifiques au sein du groupe, afin d'utiliser l'approche pédagogique la plus efficace possible avec chacun des participants.<sup>8</sup>

La deuxième étape du volet socioprofessionnel couvre des sujets fondamentaux, telles la réglementation, la sécurité, la gestion financière, l'attitude professionnelle et les règles de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST)<sup>9</sup>, ainsi que la connaissance de soi et la communication interpersonnelle. Les rencontres ont lieu en petits comités, ce qui permet à chaque participant de faire part de ses idées aux autres et aux formateurs; l'objectif consiste à amener les participants à comprendre les réalités de l'industrie tout en les motivant. Ces deux premières étapes débouchent sur un stage.

Une fois le stage terminé, les deux dernières étapes sont consacrées aux activités de recherche d'emploi, qui sont animées en collaboration avec un agent du Carrefour Jeunesse-Emploi lié au Programme d'information sur le travail et la recherche d'emploi de Montréal (PITREM).<sup>10</sup> Un agent et un formateur du volet socioprofessionnel de PJE rencontrent conjointement chaque participant, afin de cerner ses besoins en matière de recherche d'emploi : des entrevues d'embauche sont simulées, une carte professionnelle est créée et un curriculum vitae est rédigé. Cet encadrement vise à préparer les participants aux réalités qui les attendent sur le marché.

Le volet technique comporte trois niveaux : élémentaire, intermédiaire et spécialisé. Les deux premiers niveaux se déroulent chacun sur 15 semaines et forment la base générale des compétences techniques. À la mi-étape du deuxième niveau, un stage pratique de cinq semaines est offert à tous les participants chez l'un des partenaires, notamment le Cirque du Soleil, la TOHU, le Théâtre d'Outremont et l'événement Formula 1 Grand Prix du Canada. Grâce au stage, les participants visitent divers sites et s'impliquent dans différentes activités culturelles, aidant les équipes techniques à diverses tâches tout en faisant l'expérience de leurs futures fonctions.<sup>11</sup>

Si l'apprentissage passe par les aspects théoriques et pratiques d'une profession, la combinaison de l'enseignement en classe et de l'expérience sur le terrain favorise l'assimilation des connaissances par l'observation, l'expérimentation et la débrouillardise. Cet environnement d'apprentissage permet aux participants de communiquer avec les professionnels, de découvrir ce qui deviendra peut-être leur lieu de travail et de mieux comprendre les activités techniques ainsi que les rouages de l'industrie. Le stage incite les participants motivés à poursuivre leur formation jusqu'au bout parce qu'ils voient par eux-mêmes à quel point la réussite d'une prestation artistique dépend du travail compétent et consciencieux des techniciens de scène. À la fin des 30 semaines, un examen sert à évaluer les connaissances théoriques et les compétences pratiques des participants. Ensuite, ils amorcent le troisième et dernier niveau, qui dure 10 semaines et sert à se spécialiser. Chacun doit choisir une discipline : la sonorisation, l'éclairage, le gréage ou la vidéo.

---

<sup>8</sup> PJE collabore avec le Centre des ressources éducatives et pédagogiques (CREP) de la Commission scolaire de Montréal (CSDM), qui enrichit le volet socioprofessionnel grâce aux outils éducatifs et pédagogiques qu'elle propose et au soutien qu'elle offre dans la recherche d'emploi, entre autres contributions.

<sup>9</sup> Pour un complément d'information sur les règles de la CNESST, voir le site : <https://www.csst.qc.ca/Pages/index.aspx>.

<sup>10</sup> Pour un complément d'information sur le PITREM, voir le site : <https://pitrem.org>.

<sup>11</sup> Voici les sites en lien avec le stage : la TOHU, le TAZ, le Cirque du Soleil, l'École nationale de cirque, le Festival international de jazz de Montréal, la Saint-Jean-Baptiste, la fête du Canada, le Festival Montréal complètement cirque, le Festival juste pour rire, la Boîte à musique, le Lion d'or, le Cirque hors-piste, les centres de congrès, les maisons de la culture ainsi que les fournisseurs d'équipement technique comme Solutech et Omnison.

À la fin du programme de 10 mois, les participants qui ont terminé leur formation organisent un grand événement à l'un des sites des partenaires de PJE. Ils invitent leur famille et leurs amis à la remise de leur diplôme professionnel et aux célébrations. Ils sont inscrits dans le répertoire des techniciens pigistes de Prodigium et peuvent dès lors commencer à travailler soit pour un partenaire ou un client de Prodigium, soit pour une autre entreprise. Ils sont essentiels à la dynamique et au modèle d'entreprise de PJE/Prodigium. Même si Prodigium préférerait que les meilleurs restent, ceux-ci finissent souvent par accepter un emploi dans une des grandes sociétés, comme le Cirque du Soleil ou le Cirque Éloize, pour un salaire et des avantages sociaux très concurrentiels, que Prodigium ne peut pas battre.

Ces dernières années, PJE recrutait environ 25 participants par cohorte et le taux de décrochage s'élevait à approximativement 25 %. L'organisme arrivait donc à satisfaire la condition rattachée au financement d'Emploi-Québec, à savoir la formation complète d'au moins 15 personnes. Il arrive que les participants abandonnent le programme de leur propre chef et, à l'occasion, que PJE incite certains d'entre eux à le faire en raison de leur manque motivation. Dernièrement, le recrutement est devenu problématique pour l'organisme, entre autres difficultés qu'il tente de surmonter et qui seront présentées plus bas.

### **Le recrutement est devenu une tâche herculéenne**

Recruter 15 personnes n'est pas aussi facile qu'on le croit. C'est même une tâche herculéenne pour Pier et la directrice adjointe, Marie-Ève, qui se sont démenés ces dernières années pour atteindre ce contingent. Selon Suzanne, cette difficulté « a déçu » Emploi-Québec dans une certaine mesure. Aussi, Pier et Suzanne craignent que le gouvernement rajuste à la baisse ou annule complètement son financement si le minimum de participants n'est pas atteint annuellement.

Dans le but d'augmenter le taux de recrutement, Pier et Marie-Ève ont tenté de changer leur stratégie. Par exemple, ils ne recrutent plus exclusivement dans l'arrondissement Mercier-Hochelaga-Maisonneuve, sinon, il est certain qu'ils ne trouveront pas assez de personnes. Ils ont aussi mis au point des stratégies pour attirer une clientèle élargie, à commencer par des visites aux centres locaux d'emploi, où ils font des présentations accrocheuses pour expliquer aux agents le métier de technicien de scène. En publicisant le programme de formation de PJE auprès des agents, ils espèrent que ceux-ci le recommanderont aux jeunes à la recherche d'un emploi.

Un autre problème lié au recrutement tient au fait que le métier de technicien de scène n'est pas aussi populaire qu'on le pense. Selon Pier, les gens recherchent un emploi à plein et stable plutôt que des contrats à la pige. Qui plus est, le secteur est vulnérable aux modifications apportées aux crédits d'impôt accordés aux entreprises de production artistique, ce qui se traduit par des emplois pour la plupart précaires et à temps partiel. En revanche, Pier et Marie-Ève font valoir que, même si les emplois permanents en techniques de scène se font rares, il y a une importante pénurie de main-d'œuvre dans le domaine actuellement. Par conséquent, les travailleurs ont la flexibilité de créer leur horaire en fonction de leur disponibilité et même de travailler beaucoup pendant une saison précise, après quoi ils sont libres de voyager quelques mois par année.

La dernière difficulté est liée aux canaux de communication. Les premières années, le programme de formation était annoncé dans certains journaux de Montréal, ce qui s'avérait efficace : au moins une centaine de personnes se présentaient pour la sélection préliminaire,



disant qu'elles avaient vu l'annonce dans le journal *Voir*. Toutefois, cela fait longtemps que ce canal a attiré ne serait-ce qu'un ou deux candidats. Récemment, PJE a déployé sa campagne de recrutement dans Facebook, Instagram et YouTube. L'organisme doit donc constamment repenser sa stratégie de communication pour capter l'attention de candidats potentiels à l'aide des médias sociaux.

### **Afficher ou cacher la mission sociale?**

La mission sociale de l'organisme provoque différentes réactions auprès des parties prenantes, ce qui soulève la question de savoir s'il faut l'afficher ou non. Comme le personnel de Prodigium est formé de jeunes adultes anciennement défavorisés, le marché perçoit généralement l'organisme comme une entreprise offrant des services de basse qualité, à bas prix. Selon Pier, par contre, cette perception est erronée, comme il l'explique :

*On ne peut pas baisser nos prix. Les services nous coûtent autant à nous qu'aux autres. On ne veut pas payer nos employés 15 dollars de l'heure au lieu de 18. Vous savez, c'est comme le café équitable, c'est plus cher; mais ce n'est pas tout le monde qui est prêt à payer le prix. En gros, les gens veulent payer moins cher.*

Même si on considère qu'afficher la mission sociale de l'organisme est une stratégie qui semble convaincante et percutante, c'est une arme à double tranchant. Afin d'éviter que Prodigium soit perçue comme une entreprise qui fournit des services à rabais, il faut trouver le moyen de la présenter autrement et de mettre au premier plan le concept d'inclusion sociale comme un atout, voire un avantage sur la concurrence au regard du marché culturel.

En 2014, par exemple, l'organisme a participé au programme socioéconomique intitulé L'économie sociale, j'achète! Il avait été conçu dans le but spécifique de faciliter l'interaction de grands clients potentiels, comme la ville de Montréal, avec des entreprises d'économie sociale. PJE/Prodigium y a participé pendant presque une année, au cours de laquelle elle a rencontré une dizaine de grands clients potentiels, ce qui lui a donné l'occasion inestimable d'établir des contacts et de se présenter en tant qu'entreprise à double fonction, active autant sur le marché culturel que dans l'économie sociale.

L'organisme a donc décidé d'afficher la mission sociale de PJE/Prodigium, fermement convaincu que cela crée ou, à tout le moins, devrait créer de la valeur et non le contraire. Étant donné qu'une entreprise a généralement un seul site Web et donc une seule occasion de faire une bonne première impression, l'enjeu consiste à trouver un cadrage équilibré entre les retombées sociales et la proposition commerciale. Quelles stratégies de communication devraient être utilisées, auprès de quels segments de la clientèle et au moyen de quels canaux? Répondre à ces questions s'ajoute aux tâches auxquelles l'organisme doit constamment travailler.

### **Le besoin de diversifier les sources de revenus**

Non seulement le recrutement et la communication stratégique constituent-ils deux enjeux majeurs pour PJE/Prodigium, mais ils sont également liés à la capacité de générer des rentrées. Marie-Ève Dagenais, la directrice adjointe, a exprimé l'intention qu'a l'entreprise sur le plan organisationnel de varier les sources de revenus afin de ne pas dépendre des fonds publics. Même si le financement d'Emploi-Québec ne couvre qu'entre une sixième et un quart des dépenses de l'organisme, cette aide demeure primordiale au fonctionnement de ses activités.

L'organisme est donc ouvert à toute réflexion qui envisage des solutions de rechange et il demeure à l'affût des occasions qui pourraient se présenter.

Par exemple, un actif dont l'organisme compte tirer profit davantage est sa méthodologie. La formation technique que fournit PJE résulte d'un travail intensif de synthèse et de traduction en français des connaissances trouvées dans des manuels techniques, lesquelles ont été structurées à la lumière de l'expertise de l'équipe et forment aujourd'hui le matériel didactique qui est constamment mis à jour, adapté et rodé. Depuis de nombreuses années, l'organisme croit que cette méthodologie, alliée au modèle d'entreprise de PJE/Prodigium, pourrait être reproduite dans d'autres contextes.

L'organisme envisage aussi la possibilité de diffuser sa méthodologie sur une plateforme virtuelle. Comme il est mentionné plus haut, le recrutement est l'un des principaux problèmes de PJE. C'est en partie à cause des critères d'admissibilité imposés par Emploi-Québec, qui visent strictement les jeunes adultes sans emploi de la province ayant abandonné leurs études. Sont donc exclues toutes les personnes de plus de 35 ans ou actives sur le marché du travail souhaitant se perfectionner dans un autre domaine ainsi que les personnes ne résidant pas au Québec.

En 2019, l'organisme a donc entrepris le projet de créer du contenu vidéo accessible par une plateforme Web, à laquelle les participants pourraient s'inscrire en ligne. Après avoir fait le cours en ligne sur un sujet, par exemple la sonorisation ou la vidéo, les étudiants complèteraient leur formation par un stage qui validerait les connaissances théoriques chez un partenaire (un site, un théâtre ou un fournisseur de services techniques) et au terme duquel ils recevraient un diplôme. PJE produirait ces vidéos en français en utilisant ses ressources internes; ce contenu comblerait un vide linguistique, puisque la plupart des tutoriels sur le Web sont en anglais. De plus, cette offre en ligne représenterait une nouvelle rentrée de fonds pour l'organisme, mais il reste à savoir combien cela générera.

Le lieu que PJE/Prodigium louera désormais est un autre atout dont elle souhaite tirer profit. Il se distingue de l'immeuble que l'organisme a occupé toutes ces années et dont la hauteur du plafond limitait les activités de gréage. Enseigner le gréage et s'y exercer nécessitent un grand espace vertical. À ces fins, certains partenaires (la TOHU, le TAZ, etc.) lui donnaient accès à leurs locaux. En 2019, PJE/Prodigium a dû quitter l'ancienne école primaire qu'elle louait depuis 2000 parce que la Commission scolaire de Montréal voulait en retrouver l'usage.<sup>12</sup>

Après avoir cherché sans relâche pendant trois mois un lieu qui répondait à ses besoins, PJE/Prodigium a fini par établir un partenariat avec le Carrefour d'alimentation et de partage (CAP) Saint-Barnabé, une œuvre de bienfaisance installée dans une ancienne église qui, depuis 1991, aide les personnes en situation d'itinérance en leur offrant un abri et de la nourriture ainsi que l'accès à une épicerie à prix modique. L'entente de partenariat prévoit la rénovation de la nef, du jubé et de la sacristie ainsi qu'un bail d'une durée excédant 15 ans. PJE/Prodigium partagera l'église avec le CAP Saint-Barnabé : tandis que la première donnera ses cours dans la nef, la deuxième continuera d'accueillir les personnes sans-abri au sous-sol. Ce nouveau lieu procurera à PJE/Prodigium l'espace nécessaire pour la formation en gréage, entre autres activités.

---

<sup>12</sup> De 1996 à 2000, PJE/Prodigium a loué les locaux du Centre-Jeunesse du Mont-St-Antoine. L'organisme avait décidé de s'installer dans cette ancienne école primaire puisque, à cette époque, la Commission scolaire de Montréal était en mesure de louer plusieurs immeubles à prix modique. Ce n'est plus le cas aujourd'hui en raison d'une pénurie d'immeubles scolaires à Montréal.

Pour PJE/Prodigium, toutefois, le coût de cette location représentera une augmentation d'environ 50 % par rapport au loyer qu'elle payait auparavant, d'où la nécessité de trouver d'autres rentrées de fonds.

### **Les difficultés à relever**

La synergie particulière de PJE/Prodigium dans son équilibre entre les services commerciaux destinés aux marchés de la culture et du divertissement et sa mission d'insertion sociale, sans compter le fait qu'elle a aidé plus de 500 personnes jusqu'à présent, a attiré l'attention de divers organismes internationaux cherchant à mettre en place ce modèle d'entreprise dans leur pays. Toutefois, PJE/Prodigium est actuellement aux prises avec des difficultés locales : recruter des participants, communiquer sa mission sociale et trouver d'autres sources de revenus. L'organisme est très créatif dans sa manière d'adapter sa méthodologie pour lutter contre la marginalisation sociale, mais elle veut trouver de nouveaux moyens de diffuser son modèle, afin d'accroître son autonomie financière. Autrement dit, l'équipe de direction présume qu'une réputation internationale améliorerait la visibilité de l'entreprise en général, ce qui accroîtrait la demande pour ses services, augmenterait son bassin de recrutement et, surtout, attirerait de nouveaux partenaires et de nouvelles rentrées. D'une certaine manière, ces ingrédients sont tous nécessaires à la pérennité de l'organisme. Pier exprime clairement le vœu le plus cher de l'équipe :

*On ne cherche pas à franchiser nos services; on cherche plutôt à « réappliquer » notre mission sociale ailleurs.*

Toute la fin de semaine, Pier et Marie-Ève discuteront avec des étudiants en gestion afin d'élaborer un plan d'affaires qui serait transposable à différents contextes. Ils veulent analyser toutes les trajectoires antérieures de PJE/Prodigium et réunir tous les éléments indispensables en un modèle d'entreprise. Jusqu'à présent, les projets infructueux de diffusion ont tous été lancés à partir des contacts personnels de Pier. Or, l'expérience montre que, si une entreprise cherche à diffuser efficacement son modèle à l'échelle locale ou internationale, elle doit investir dans la prospection de nouveaux marchés. Quels sont les partenaires et les occasions à l'étranger qui aideraient PJE/Prodigium à transférer son modèle innovateur à d'autres régions? Quels procédés et éléments clés du modèle de PJE/Prodigium pourraient être adaptables à une autre culture? Et, surtout, comment ce processus d'internationalisation devrait-il être planifié et structuré? La fin de semaine s'annonce épuisante, mais captivante.

### **Encadré 1 – L'histoire du quartier Hochelaga-Maisonneuve<sup>13</sup>**

Dans l'histoire de Montréal, l'est de la ville a toujours été un quartier ouvrier. Il y a des dizaines d'années, bon nombre de grandes sociétés s'y sont établies et ont embauché la main-d'œuvre non spécialisée qui était facile à trouver à proximité. Toutefois, lorsque la récession du début des années 1980 a forcé beaucoup de manufactures à fermer – soit parce qu'elles n'ont pu surmonter leurs difficultés financières, soit parce qu'elles s'affairaient en urgence à se moderniser par l'adoption de nouvelles technologies –, cette main-d'œuvre non spécialisée s'est retrouvée dans l'impasse. Les patrons ont congédié les ouvriers, qui n'ont pu retrouver d'emploi dans le quartier. Après des années de mises à pied systématiques et de fermetures d'entreprises, combinées au vieillissement de la population, la suite était écrite dans le ciel : taux de chômage

<sup>13</sup> Trotter, É. (1990). « La gangrène de la drogue atteint Hochelaga-Maisonneuve; un tissu social à refaire ». *La Presse*, 25 août 1990, p. B6.

élevé, décrochage scolaire, criminalité, prostitution, bref un tissu social qui prendrait des dizaines d'années à réparer.

Dans les années 1990, le quartier Hochelaga-Maisonneuve avait la réputation du secteur le plus sous-développé de la ville, affichant des statistiques inquiétantes : 38 % de ses résidents étaient sans emploi, 70 % étaient locataires et au moins une famille sur trois était monoparentale. Plombée par de pareilles conditions, la population pouvait difficilement s'émanciper et avoir confiance en ses moyens. De plus, on dit que les gens tendent à abandonner la recherche d'un emploi après trois ans de tentatives infructueuses.

En 2019, on rapporte toujours que certains enfants du quartier n'ont jamais vu leurs parents aller travailler. Cette situation nuit autant aux parents qu'aux jeunes. Chez les personnes âgées de 15 à 24 ans, on estimait qu'au milieu des années 1990 presque 44 % avaient décroché de l'école (par rapport à 32 % dans tout Montréal) et que 20 % étaient sans emploi.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> René, J. F., Bisson, L., Saint-Pierre, A., Bussièrès, D. (1999). *Le modèle d'intervention du Carrefour Jeunesse-Emploi Hochelaga-Maisonneuve*. CJE Hochelaga-Maisonneuve, 32 pages.