

Pièges à éviter dans nos solutions de renouvellement de main-d'œuvre en contexte interculturel

Article n° 05.04.04 Mots-clés : diversité, gestion, main-d'œuvre, accommodement raisonnable, solutions.

La population immigrée du Québec réside presque essentiellement dans les régions métropolitaines. Le poids relatif de ce groupe dans la population totale de la région métropolitaine de recensement (RMR) de Montréal a progressé, passant de 18,4 % en 2001 à 20,6 % en 2006. Le nombre de nouveaux arrivants atteindra 55 000 en 2010. En conséquence, la pluriethnicité des milieux du travail soulève des enjeux nouveaux pour les gestionnaires et cela, même s'ils sont eux aussi issus de l'immigration.

DANIELLE GRATTON¹, M. PS., M. SC., directrice et fondatrice
Centre d'Étude et d'Intervention en Relations Interculturelles - CEIRI



L'expérience développée depuis 1989 grâce au Plan d'action sur l'accessibilité des soins et des services du MSSS devient de plus en plus utile pour répondre aux exigences de la politique du ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles (MICC) 2008-2013. Cette dernière comprend trois orientations : — reconnaître et contrer la discrimination — renouveler les pratiques — et coordonner les efforts. Le présent texte s'intéresse à la gestion en contexte pluriethnique. Il veut offrir aux gestionnaires une initiation à cette problématique tout en suggérant quelques orientations et solutions concrètes afin de les aider à saisir la dynamique des relations interculturelles et à s'appuyer sur les cadres légaux qui structurent leurs organisations.

Tous les humains et toutes les institutions sont animés par des logiques culturelles spécifiques. Une personne assimile les fonctionnements de son milieu culturel à partir de sa naissance ; elle apprend ainsi à évoluer dans les institutions spécifiques de son groupe d'origine. C'est pourquoi certaines logiques ou codes culturels et organisationnels locaux peuvent entrer en contradiction avec les façons habituelles de penser, de dire et de faire des personnes et des groupes issus de l'immigration.

Interrogations de gestionnaires qui travaillent en contexte interculturel

Plusieurs gestionnaires se forment afin de développer de nouvelles compétences en relations interculturelles. Voici quelques-unes des préoccupations exprimées par des participants lors de formations :

1. « Comment s'assurer que des codes culturels différents n'interfèrent pas dans nos échanges et n'entraînent pas une évaluation biaisée de la candidature d'une personne lorsque nous sommes en recrutement ? »
2. « J'ai des inquiétudes au niveau de l'intégration de certains employés :

comment puis-je m'assurer qu'ils ont compris les attentes de la direction ? Comment trouver des pistes pour mieux les orienter ? »

3. « Comment imposer les règles de notre organisation, dont l'usage de la langue française, et cela sans qu'on m'accuse d'être raciste ? »
4. « Être ouvert, je le veux bien, mais je ne peux pas tout accommoder, alors comment éviter les problèmes avec les employés ? »
5. « Que faire avec un employé qui a fait l'objet de discrimination de la part d'un client ? »
6. « Est-ce que je peux intervenir quand des employés venant d'un groupe ethnique minoritaire discriminent un des leurs ou encore une personne d'un autre groupe ethnoculturel ? »

L'accessibilité des soins et des services

Les gestionnaires qui posent ces questions trouvent souvent des réponses satisfaisantes grâce à un contenu de formation qui a été développé depuis 1989, dans la foulée du Plan d'action² sur l'accessibilité des soins et des services³ du ministère de la Santé et

On observe une augmentation du temps d'intervention en contexte interculturel.

1. Danielle Gratton est psychologue et anthropologue ; elle a développé une expertise comme consultante et formatrice en relations interculturelles. Elle a, notamment, été au service de l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal Centre (de 2000 à 2008) où elle a vu à l'application et à l'adaptation du programme-cadre de *Formation pour les services à la clientèle en contexte interculturel* et pour celui de *La gestion de la diversité*. Depuis 2003, elle est aussi consultante et formatrice pour l'Agence de la santé et des services sociaux de Laval. Elle travaille également à l'Hôpital Juif de réadaptation de Laval, où elle assume une tâche de psychologue et un mandat de consultante en relations interculturelles. Les propos présentés dans ce texte le sont à titre personnel.

2. Loi L.R.Q., c.S-42, article 2.7, adoptée en 1991 - « Afin de permettre la réalisation de ces objectifs, la présente loi établit un mode d'organisation des ressources humaines, matérielles et financières destiné à favoriser, compte tenu des ressources, l'accessibilité à des services de santé et des services sociaux, dans leur langue, pour les personnes des différentes communautés culturelles du Québec. »

3. Loi L.R.Q., c.S-42, article 171 - « Le conseil d'administration établit les priorités et les orientations de tout établissement qu'il administre et voit à leur respect. [...] Elles doivent tenir compte des particularités géographiques, linguistiques, socioculturelles et socioéconomiques des usagers ainsi que des ressources humaines, matérielles et financières mises à la disposition de l'établissement. »

des Services sociaux (1). Ce plan d'action comprend trois volets : — l'engagement de personnel de différentes origines ethnoculturelles — la formation du personnel, y compris les gestionnaires — et l'utilisation d'interprètes. Quels que soient les enjeux interculturels soulevés, trois éthiciennes (2) formées à intervenir en contexte interculturel expliquent que des actions concertées en ce sens exigent d'abord d'accorder de la latitude afin de promouvoir et soutenir des initiatives locales; puis, de favoriser la reconnaissance et la création de partenariats, notamment avec des organismes communautaires (3); enfin, de comprendre qu'un soutien organisationnel est primordial pour les employés. Ce soutien local se déploie dans — la formation en contexte interculturel — la responsabilisation de l'ensemble des acteurs — la mise en place d'un service garant du dialogue interculturel (consultation-liaison) spécifique au milieu de la santé et des services sociaux, ce qui requiert une connaissance pratique du milieu, du contexte organisationnel et de la notion de culture.

Par ailleurs, dès 2003, Battaglini (4) a mis en évidence que des barrières linguistiques, culturelles et la méconnaissance de nos services par la population immigrante⁴ constituent trois embûches qui doivent être surmontées par les membres du personnel de première ligne en contact avec des clients immigrants. Ce qui représente pour eux un accroissement de 40 % de leur charge de travail habituelle.

De l'accessibilité à la participation de tous – une expertise d'ensemble à développer

Les barrières linguistiques, culturelles et une méconnaissance du fonctionnement institutionnel ne sont pas spécifiques à la clientèle immigrante. La main-d'œuvre immigrante se heurte également à ces difficultés. C'est pourquoi, en insérant la gestion de la diversité dans une approche intégrée de la gestion courante, il devient possible d'aider les gestionnaires à développer une vision cohérente et systémique et à répondre à une politique plus récente du ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles du Québec (MICC 2008)⁵. Le plan d'action qui découle de cette politique représente une aide pour les gestionnaires⁶. Ce plan gouvernemental comprend trois orientations stratégiques : reconnaître et contrer la discrimination, renouveler les pratiques et coordonner les efforts.

Une nouvelle main-d'œuvre exige de nouvelles compétences de communication et de gestion

L'immigration ayant toujours existé, l'on peut se demander pour quelles raisons prendre maintenant le temps de se donner de nouveaux repères organisationnels pour gérer cette diversité. Plusieurs faits nouveaux en rapport avec l'immigration actuelle l'exigent : — la population immigrante n'a jamais été aussi élevée en 75 ans — en plus des Premières Nations, il y a maintenant, au Canada, près de 200 communautés ethnoculturelles — en outre, l'immigration s'est diversifiée depuis les années 60, étant plus européenne avant cette période. L'immigration actuelle est composée de personnes qui viennent de l'Asie, de l'Afrique, des Caraïbes, de l'Amérique latine et du Moyen-Orient⁷. Devant une telle diversité et des écarts culturels aussi grands, une société d'accueil doit mettre de l'avant des moyens pour favoriser non seulement le vivre-ensemble, mais aussi le « travailler-ensemble ».

Nier les implications d'un changement dans la composition de la main-d'œuvre représente un piège qu'un gestionnaire doit éviter. Reconnaître les écarts culturels et apprendre à les réduire (5) permet de contrer le passage d'une crise à l'autre. Ainsi, dans certains pays, la recherche d'emploi passe par la famille; et les rapports avec un employeur sont aussi établis par cette famille et par la hiérarchie. L'attention portée au contexte familial et organisationnel des pays d'origine permet aux employés et aux gestionnaires d'avoir prise sur des problématiques susceptibles de se manifester dès l'embauche ou d'apparaître plus tard.

Les différences culturelles dans les rapports familiaux ou institutionnels peuvent, à l'occasion, se manifester de diverses façons : ne pas regarder une personne en autorité dans les yeux; affirmer avoir compris quand ce n'est pas le cas; un membre de la famille d'un employé appelle pour l'excuser s'il est absent pour maladie; par des malaises dans les relations hommes-femmes. Finalement, même des années après leur arrivée, alors qu'ils occupent des postes de coordonnateurs ou de gestionnaires, certains immigrants doivent apprendre à assumer leur nouveau rôle en cohérence avec les logiques culturelles locales.

En plus de devoir se familiariser avec des exigences et des fonctionnements organisationnels différents, une personne issue d'une autre société et nouvellement arrivée (depuis 2 à 5 ans), pourra avoir besoin d'un enseignement particulier pour apprendre la culture du travail et les façons de faire de l'organisation où elle se retrouve. Pourtant, autant du côté des personnes issues de la société d'accueil que de l'immigration, des idéologies interculturelles risquent de faire dérailler des apprentissages nécessaires, voire essentiels. Ainsi, plusieurs croient, à tort, que le fait d'avoir voyagé ou entrepris un processus migratoire confère une expertise interculturelle. Les experts (6, 7) proposent cinq principaux modèles d'acculturation qui regroupent les perspectives de tous et chacun : l'assimilation, l'intégration, la séparation et l'exclusion, la marginalisation et l'individualisme.

Selon une perspective d'*assimilation*, une personne arrivant dans un nouveau pays doit délaisser sa culture d'origine pour adopter complètement les comportements, pratiques et valeurs de sa société d'accueil. Suivant le modèle d'*intégration*, un immigrant pourra, selon son désir, choisir autant parmi les us et coutumes de la société d'accueil que dans ceux de sa société d'origine. Quant à la *marginalisation*, elle implique de protéger à tout prix les pratiques traditionnelles des immigrants. Puis, pour ce qui est des approches d'*exclusion* et de *séparation*, les immigrants devraient vivre entre eux. Enfin, conformément à une vision *individualiste*, les humains peuvent se défaire de leur culture; ainsi, nul besoin de s'accrocher à leur culture d'origine ou de s'approprier celle de leur société d'accueil. Cette dernière perspective est fondée sur le fait que l'Occident se considère souvent, à tort, sans culture. L'idéologie individualiste regroupe fréquemment deux confusions à la base de débats peu productifs par rapport aux questions interculturelles : une méprise dans la définition d'expérience et d'expertise et une selon laquelle toutes les expériences sont uniquement subjectives et universelles. Ces deux malentendus expliqueraient, à mon sens, la difficulté, jusqu'à maintenant, de faire reconnaître la nécessité de développer dans toute la population, des compétences en communication interculturelle. Il devrait en être de même d'une expertise plus spécialisée en intervention ou en gestion interculturelle (5), selon les besoins.

4. Selon Statistique Canada, un immigrant est une personne née à l'étranger.

5. <http://www.micc.gouv.qc.ca/fr/dossiers/lutte-contre-racisme.html>

6. La diversité : Une valeur ajoutée. Politique gouvernementale pour favoriser la participation de tous à l'essor du Québec 2008, et Plan d'action gouvernemental pour favoriser la participation de tous à l'essor du Québec 2008-2013.

7. <http://www12.statcan.ca/francais/census/index.cfm>



Laxisme ou racisme, comment différencier ?

Quand les compétences interculturelles sont acquises, il devient possible de saisir la dynamique des relations interculturelles et de s'appuyer sur des cadres légaux. Comme l'indiquent Marie-Ève Bouthillier, Delphine Roigt et Élodie Petit (2), une expertise interculturelle permet de placer les limites de l'accommodement raisonnable et de l'utiliser à bon escient. D'après ces trois éthiciennes, l'accommodement raisonnable ne signifie pas « se plier inconditionnellement » à toutes les demandes et à toutes les caractéristiques individuelles; il est indissociable de l'exercice des droits et libertés individuelles et du bien-être collectif. Ainsi, l'accommodement raisonnable est une mesure d'exception qui nécessite un processus de décision. Cette démarche ne peut être laissée entre les mains des employés. En d'autres termes, quoique les employés doivent aussi connaître cet appareil légal, notamment dans le cas de services à la clientèle, ce n'est pas aux employés de décider des accommodements raisonnables. Il revient plutôt aux gestionnaires de prendre la direction de ce processus décisionnel.

Tout comme des employés, certains gestionnaires disent craindre qu'on les accuse de racisme s'ils refusent d'acquiescer à une demande inhabituelle. C'est encore le cas des gestionnaires quand ils doivent appliquer une exigence institutionnelle ou exercer un rappel à l'ordre. Faire appliquer une loi ou rappeler une exigence ne représente pas une discrimination en soi. Selon Bouthillier et ses collaboratrices,

il faut savoir que trois conditions sont requises pour conclure à de la discrimination structurelle. On peut conclure qu'il y a eu discrimination quand — une norme ou une règle est à la base d'une distinction, d'une exclusion ou d'une préférence — cela en fonction d'un des motifs retrouvés à l'article 10 de la Charte⁸ — et que cette situation porte préjudice à cette personne, c'est-à-dire, qu'elle détruit ou compromet son droit à l'égalité. Quand une discrimination est réelle, il faut agir. Mais ces trois conditions doivent être présentes pour conclure à de la discrimination et rendre nécessaire la recherche d'un accommodement dont les résultats ne peuvent être assurés d'avance.

Par ailleurs, les relations interculturelles provoquant souvent des émotions exacerbées et de la confusion, une expertise interculturelle peut contribuer de façon significative à différencier un sentiment de discrimination d'une réalité fondée. Il faut savoir en outre qu'un accommodement raisonnable n'est pas un droit acquis : il s'agit d'une adaptation pouvant être réévaluée lorsque les conditions changent. Il peut donc s'avérer utile de documenter une situation à partir des critères exposés. Lors d'une plainte formelle, cela pourrait aider un commissaire à juger de sa recevabilité. Et en cas de poursuite légale, cela servira à un juge dans la prise de décisions éclairées. Un gestionnaire ne peut se désresponsabiliser face aux phénomènes interculturels, tant ceux se rapportant à la clientèle, aux employés qu'à lui-même. De même, la discrimination à l'endroit d'un membre du personnel est

inacceptable⁹. Lorsque des membres du personnel ont acquis la conviction que leur organisation ne favorisera pas des clients ou d'autres membres du personnel qui feraient montre de discrimination, il devient plus facile de les rallier à d'autres normes.

L'usage du français au travail

En plus du manque d'expertise en matière de gestion des écarts culturels et de la discrimination, d'autres malaises peuvent miner le personnel et des gestionnaires, notamment ceux liés à l'usage du français au travail. Des tensions linguistiques pourraient aussi être exacerbées par les cinq modèles d'acculturation déjà présentés. Ainsi, pour certains, issus autant de la migration que de la société d'accueil, l'obligation de l'usage du français au travail pourra être perçue comme de l'exclusion, voire du racisme linguistique ou comme une exigence trop stricte quand les compétences en français sont déficientes. D'autres y verront un accroc à la liberté de choix. Dans ce contexte, les gestionnaires devront également s'appuyer sur le cadre législatif pour clarifier la situation et rappeler les normes établies. L'Office québécois de la langue française indique qu'au travail, le français doit être la seule langue d'usage, sauf pour les institutions de langue anglaise reconnues ou désignées dans le réseau de la santé et des services sociaux. L'usage du français est obligatoire, peu importe le type d'échanges auxquels gestionnaires et employés se livrent : écrit, oral, information entre membres du personnel, au poste comme au chevet des patients, lors de réunions d'équipe, et ainsi de suite.¹⁰

Il importe de préciser que dans les cas où des clients ne pourraient s'exprimer suffisamment bien en français, il est requis d'utiliser des interprètes pour réduire les barrières linguistiques. Cette adaptation se fait en cohérence avec les règles de la Charte de la langue française et le cadre légal de l'accessibilité pour les soins et les services. Toutefois, comme il n'y a pas encore d'enveloppes budgétaires attachées à cette exigence légale, plusieurs membres du personnel en viennent à se priver de cet outil précieux qui est pourtant sanctionné par la loi. Il est par ailleurs important que les gestionnaires sachent qu'une institution pourrait être poursuivie si les droits d'un patient en venaient à être lésés en raison de barrières linguistiques.

8. Toute personne a droit à la reconnaissance et à l'exercice, en pleine égalité, des droits et libertés de la personne, sans distinction, exclusion ou préférence fondée sur la race, la couleur, le sexe, la grosseur, l'orientation sexuelle, l'état civil, l'âge sauf dans la mesure prévue par la loi, la religion, les convictions politiques, la langue, l'origine ethnique ou nationale, la condition sociale, le handicap ou l'utilisation d'un moyen pour pallier à ce handicap. Il y a discrimination lorsqu'une telle distinction, exclusion ou préférence a pour effet de détruire ou de compromettre ce droit. <http://pages.infinit.net/histoire/charte-qc-1983.htm>

9. Commission des droits de la personne du Québec, 1989, Le refus de bénéficiaires de recevoir des soins intimes à domicile lorsque dispensés pas des personnes appartenant à une minorité visible – Conformité à la Charte.

10. http://www.oqlf.gouv.qc.ca/francisation/admin_publ/aidememoire_sante_20061109.pdf

... des barrières linguistiques, culturelles et la méconnaissance de nos services par la population immigrante constituent trois embûches qui doivent être surmontées par les membres du personnel de première ligne...

Les problèmes de communication avec les clients immigrants peuvent aussi créer des tensions entre les employés et déstabiliser leur charge de travail. Au niveau organisationnel, un interprète linguistique et culturel peut intervenir dans des situations complexes (urgence - salle d'accouchement - services de nuit, etc.). Les conséquences de l'absence d'interprète dans ces services critiques, faute d'expertise interculturelle, ont été trop peu analysées jusqu'à maintenant¹¹. Dans certains établissements, il existe des banques d'interprètes où l'on retrouve les noms de membres du personnel parlant plusieurs langues. Cependant, certains de ces derniers ne comprendront pas pourquoi ils ne sont pas rémunérés pour des compétences utiles à l'organisation, d'autant plus quand ces nouvelles tâches représentent une surcharge de travail et sont source de stress supplémentaire. Plusieurs organisations n'ont pas encore reconnu la complexité associée aux compétences d'interprète. À la longue, ce travail « bénévole » peut s'avérer plus dispendieux que des services d'interprètes formés comme ceux que l'on retrouve à la Banque d'interprètes de l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal¹². Sans que cela règle tous les problèmes, il pourrait aussi être assez simple de mettre en place un service d'interprètes « au bout du fil », puisque la téléphonie le permet.

Dépasser les idéologies et assurer un transfert de compétences interculturelles dans les organisations

Le phénomène interculturel exerce une influence, souvent méconnue, sur les organisations partout en Occident. Par ailleurs, tel que décrit précédemment, plusieurs idéologies, souvent contradictoires, empêchent d'évaluer l'impact de cette réalité au cœur des institutions. Tout comme Battaglini (3), Proulx (8) observe une augmentation du temps d'intervention en contexte interculturel. On peut avancer l'hypothèse que ce constat s'applique également à la gestion de la diversité. Cette théorie est

plausible car, d'après Proulx, l'on retrouve les facteurs suivants chez des employés intervenant auprès de clientèles ethnoculturelles :

- une augmentation du stress, car les exigences de l'organisation restent les mêmes;
- une diminution de la satisfaction au travail quand on ignore pourquoi une intervention n'a pas fonctionné ou qu'il y a une baisse des résultats;
- un accroissement des adaptations à faire dans les façons de travailler, les routines et les habitudes de travail;
- une hausse du niveau de frustration découlant du manque de lignes directrices de la part des gestionnaires;
- l'absence de définition claire de leur marge de manœuvre face à certaines demandes de la clientèle (p. 219).

La gestion interculturelle requiert certainement des adaptations et de nouvelles façons de faire au sein des organisations. Il ne peut en être autrement si l'on veut répondre à la fois aux exigences institutionnelles et aux besoins des employés œuvrant en contexte multiethnique. En l'absence d'adaptations organisationnelles, Proulx note les manifestations suivantes chez le personnel : « désarroi, isolement, bousculade, besoins de considération, de cohérence, de compétence qui restent sans réponse, doute de la pertinence de son action — interrogation sur sa compétence, sentiment d'échec, stress, dévalorisation, rejet, préjugés, fermeture, "backlash" » (p.219). Un encadrement adéquat commande de la part des gestionnaires de poser des gestes nouveaux, comme de s'informer après des employés, tant lors de la sélection que dans la gestion courante, s'ils possèdent des expertises en communication interculturelle. Le gestionnaire vérifie alors si les employés ont développé un savoir-faire essentiel en contexte de travail pluriethnique, notamment quand il s'agit de transmettre des demandes particulières selon les dispositions

découlant du principe d'accommodement raisonnable, de façon à bien saisir les limites imposées par une institution.

Conclusion

Quand on saisit l'ampleur et la complexité des services dans le réseau de la santé et des services sociaux, on se demande, surtout en contexte de pénurie de main-d'œuvre et de diversité culturelle, comment on peut compter retenir du personnel sans une gestion interculturelle adaptée. Or, dès que les gestionnaires se forment, il devient possible de répondre à leurs préoccupations et de les aider à éviter les pièges associés aux écarts culturels et linguistiques, de même qu'à une méconnaissance du fonctionnement des institutions. Tenir compte des réalités interculturelles suppose des actions globales s'inscrivant dans une pensée morale et éthique : une réflexion quant à l'impact du multiculturalisme dans les organisations publiques; une augmentation et une répartition différenciée des ressources humaines; une formation des acteurs impliqués (2), tant du milieu politique, scolaire que juridique (5). ■

Remerciements

L'auteur remercie les membres du comité anonyme qui ont révisé ce texte pour leurs commentaires éclairés et pertinents.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX. *Accessibilité des services aux communautés ethnoculturelles – Orientations et plan d'action 1994-1997*, Gouvernement du Québec.
2. BOUTHILLIER, Marie-Ève, Delphine ROIGT et Élodie PETIT, 2009. *Personnaliser les soins et les services en contexte interculturel, moins d'accommodement et plus d'éthique*, Conférence présentée à la Direction de la Santé Publique de Montréal, sept. 2009. <http://www.santepub-mtl.qc.ca/ethique/pdf/2009-09-16.pdf>
3. Rapport Bouchard-Taylor.
4. BATTAGLINI, A., 2005. *L'intervention de première ligne à Montréal auprès des personnes immigrantes : Estimé des ressources nécessaires pour une intervention adéquate*, Direction de la santé publique de Montréal.
5. GRATTON, D., 2009. *L'interculturel pour tous : une initiation à la communication pour le troisième millénaire*, Éditions St-Martin.
6. BERRY, J.W., 1984. «Cultural relations in plural societies: Alternatives to segregation and their sociopsychological implications», dans N. Miller et M. Brewer (éds.), *Groups in Contact*, New York, Academic Press.
7. BOURHIS, R.Y. et al., 2008. « Acculturation and Immigrant/host community relations in multicultural settings », dans S. Demoulin, J.P. Leyens et J. Dovidio (éds.), *Intergroup misunderstanding : Impact of divergent social realities*, New York, Psychology Press.
8. PROULX, J., 1998. *Gestions de la diversité, programme-cadre*, MSSS/Université de Sherbrooke.

11. <http://www.cmis.mtl.rtsq.ca/pdf/publications/isbn2-89510-190-6.pdf>
12. <http://www.santemontreal.qc.ca/fr/services/banque/mission.html>