

Étude sur
"Les motifs et attitudes
des employeurs

focus
sur

les
minorités

visibles

freinant l'embauche et l'intégration
des minorités visibles
au sein des entreprises
québécoises"



4	Avant propos
7	Introduction
10	Mise en contexte
	Je, tu, il nous vieillissons
	Informers la société civile
	Profil de la diversité au Québec
	Profil socio-économique de la diversité
	Modèle assimilationniste ou modèle intégrationniste
18	Génèse de la discrimination, des préjugés et des stéréotypes
	Dernière minute

table des matières

20	Les résultats de la recherche
20	a. Culture organisationnelle
21	-1- Pour une meilleure performance organisationnelle : la gestion interculturelle
	a/ Le rapport à la hiérarchie
	b/ Le contrôle de l'incertitude
	c/ La dialectique individualisme/communautarisme
	d/ La dialectique masculin/féminin
23	-2- La base de la communication interculturelle
23	-3- L'implantation des formations en interculturelité dans l'entreprise
24	b. L'embauche
	a/ La discrimination individuelle
	b/ La discrimination systémique
26	c. L'intégration des minorités visibles
26	-1- Perspective générale sur l'intégration
28	Conclusion

Dans ce document, le générique masculin est utilisé de façon épiciène.

liste des entreprises participantes

qui ont accepté d'être nommées

nom de l'entreprise	adresse
Banque Royale, Direction du Québec	10e Ouest - 1, Place Ville-Marie Montréal QC H3B 4S6
Groupe Conseil Continuum	460, rue Gabriel, suite 21 Montréal QC H2Y 2Z9
GSI Formation	740, rue Saint-Maurice, bureau 100 Montréal QC H3C 1L5
J.B.M. Logic	859, rue Jean-Paul-Vincent Longueuil QC J4G 1R3
Les services Kelly	999, boulevard de Maisonneuve, bureau 570 Montréal QC H3A 3L4
London Life	5500, rue Royalmount, bureau 310 Ville Mont-Royal QC H4P 1H7
SICO Peinture	2455, rue de la Métropole Longueuil QC J4G 1E5
APG Solutions et Technologies	1801, rue McGill College, suite 930 Montréal QC H3A 2N4
Banque Scotia	1002, rue Sherbrooke Ouest, bureau 560 Montréal QC H3A 3M3
Centre Air Canada 242	16e étage - 1155, rue Metcalfe Montréal QC H3B 2V6
Bell Helicopter Textron Ltée	12800, rue de l'Avenir Mirabel QC J7J 1R4
SNC-Lavalin Inc.	455, boulevard René-Lévesque Ouest Montréal QC H2Z 1Z3
Arthur Hiess	5200, rue de la Savane, bureau 270 Montréal QC H4P 2M8
Banque nationale du Canada	1er étage - 1400, rue Metcalfe Montréal QC H3A 1X2
Harris Farinon Canada	3, rue Hôtel-de-ville Dollard-des-Ormeaux QC H9B 3G4
Héroux Inc.	755, rue Thurber Longueuil QC J4H 3N2
Consoltex	8555, Transcanada Highway, C.P. 1719 Saint-Laurent QC H4K 2J4
Sodema	1501, rue McGill College, suite 100 Montréal QC H3A 3M8

avant propos



Ce rapport part d'une constatation faite début 1997 par le Conseil des relations interculturelles : «Il faut bien reconnaître que les membres des communautés ethnoculturelles, et tout particulièrement les minorités visibles, ne sont guère représentées dans les institutions politiques locales et provinciales ainsi que dans les mécanismes démocratiques sectoriels [...]. La composition de l'assemblée nationale, tout comme celles des diverses instances de représentation de l'État (organismes conseil et autres), n'est pas à l'image de la société québécoise car elle manifeste une sous-représentation de plusieurs minorités et catégories de personnes présentes dans la population »¹.



Quand est-il, dans le domaine de l'économie, du secteur privé? La culture d'entreprise favorise-t-elle le sentiment d'appartenance des employés de toutes origines? L'image de la société québécoise se reflète-t-elle dans les structures décisionnelles des entreprises? La pluralité culturelle québécoise est-elle intégrée dans les pratiques d'embauche?

Bref, l'entreprise privée d'aujourd'hui assume-t-elle sa part de responsabilité dans l'intégration des minorités visibles à la vie collective québécoise?

Cette étude est le fruit d'une recherche réalisée auprès de 25 entreprises québécoises provenant de différents secteurs d'activités et possédant des tailles variant de 10 à 21 800 employés. Ce large spectre est un choix méthodologique qui permet de dresser un portrait à différentes échelles de la situation professionnelle des *minorités visibles*.

À partir d'un tel échantillonnage, l'enquête peut prétendre donner un reflet assez fidèle de la situation des minorités visibles en entreprises dans la région de Montréal.

¹ Conseil des relations interculturelles, *Un Québec pour tous ces citoyens, les défis actuels d'une démocratie pluraliste*, Montréal, février 1997, p. 22-23.

Le mandat de la recherche était de s'intéresser «aux motifs et attitudes des employeurs freinant l'embauche et l'intégration des minorités visibles au sein des entreprises québécoises ». Il fut attribué à L'**Accueil Liaison Pour Arrivants** (l'ALPA), la recherche exécutée par **Québec Multi-Plus** (QMP) et financée par **Emploi Québec**.

Le présent rapport fait également suite aux nombreuses études déjà faites ou commandées par les divers ministères aux universités, groupes de recherches ou organismes non-gouvernementaux (ONG).

Le sujet est délicat et touche plusieurs dimensions, objective, subjective et émotionnelle. Les problématiques abordées sont sensibles, renvoyant parfois à des motivations que la raison a du mal à contrôler. On pense aux phénomènes de discrimination individuelle ou systémique, de racisme ou encore à la violence physique, psychologique ou symbolique, que parfois ils entraînent.

Au Québec, nous sommes loin de situations comme celles de pays européens qui se retrouvent aux prises avec des taux de xénophobie, de racisme voire d'eugénisme qui réveillent parfois de douloureux souvenirs. Certains pays du Moyen Orient sont aussi quelques crans ou échelons au-dessus sur l'échelle de la violence. Quant à l'Afrique... Il serait sans doute plus rapide de dresser la liste des endroits au monde où la violence existe peu et surtout pas pour des questions de « race ».

Le nouveau contrat social qui se dessine pour le Québec du futur laisse maintenant place officiellement à la diversité et vise à créer une unité géopolitique en « tricotant » un tissu social au-delà de toutes considérations discriminantes négatives. Faire l'unité à travers la multiplicité, l'éternel défi.

Il est possible de surpasser les handicaps et barrières à la communication et à la compréhension entre cultures et de **redéfinir ensemble** les règles du jeu social dans l'espace public et jusqu'à un certain point dans l'espace privé. C'est ce que cette étude veut démontrer.

Résoudre la dialectique eux/nous est un exercice que les québécois et québécoises sont habitués à pratiquer. Le grand écart identitaire entre la nature française et nord-américaine, que le Québec mixte tant, le prédispose certainement au syncrétisme culturel. Le bi-culturalisme est en fait la première étape d'un syncrétisme plus complexe et subtile, fait de multiples influences de la part d'autres cultures. C'est maintenant la diversité. Le « village global » pose ses valises et prend aussi ses quartiers « chez nous ».

Le Québec, et particulièrement Montréal, a tout à gagner à accepter ce qu'il devient : une mosaïque



où de plus en plus de citoyens venus de toute part veulent simplement vivre en paix et participer à la redéfinition, construction et au développement de la société québécoise démocratique de l'avenir.



minorités visibles

Au sens de la Loi sur l'équité en matière d'emploi, font partie des minorités visibles les personnes, sauf les Autochtones, "qui n'étant pas de race blanche ou n'ayant pas la peau blanche" et qui s'identifient auprès d'un employeur ou acceptent de l'être par lui comme tel. Le terme "minorité visible" comprend dix groupes : les Noirs, les Indo-pakistanaïes, les Chinois, les Coréens, les Japonais, les Asiatiques du Sud-Est, les Philippins, les autres habitants et habitantes des Îles du Pacifique, les Arabes, les habitants et habitantes de l'Asie occidentale ainsi que ceux et celles de l'Amérique latine. (Perspectives : hiver 1993, p. 48)



[définitions]

discrimination

« C'est une distinction, intentionnelle ou non, mais fondée sur des motifs relatifs à des caractéristiques personnelles d'un individu ou d'un groupe d'individus, qui a pour effet d'imposer des désavantages non imposés à d'autres, ou d'empêcher ou de restreindre l'accès aux avantages offerts à d'autres membres de la société ».

(Source : Cours Suprême du Canada, Andrew c. Law Society of British Columbia, 1989, R.C.S.143.)



intro duction



Parler d'intégration d'immigrants, et plus particulièrement, de minorités visibles, c'est un peu comme ouvrir une boîte de Pandore ou regarder l'arbre qui cache une forêt. On découvre alors toutes sortes d'idéologies, de problématiques, de concepts, de théories, d'enquêtes, mais surtout des réalités qui démontrent l'inégalité de fait dans certaines dimensions de la société québécoise.

Par exemple, la probabilité d'obtenir un emploi devrait n'être fonction que de critères n'engageant pas les croyances basées sur les préjugés et stéréotypes. Elle ne devrait pas non plus dépendre de l'incapacité des divers intervenants à évaluer les acquis professionnels ou académiques du candidat. Seules les compétences, connaissances, expériences et qualités humaines propres à l'individu et pertinentes pour l'emploi devraient peser dans la balance et être les éléments à évaluer.

Malheureusement, ce n'est pas toujours le cas. Toutes sortes de mécanismes institutionnels et individuels, d'ordre socio-cognitif et affectif, créent des barrières à l'insertion harmonieuse des minorités visibles. Les plus connus sont la xénophobie, le racisme et la discrimination. L'incompréhension culturelle et le manque de prise de conscience par la société civile de la situation spécifique québécoise, sont ceux que nous souhaitons éclairer dans ce rapport.

Celui-ci répond, en partie, au problème identifié et qualifié de *néo-racisme* qui est l'« *ethnisation du racisme [...] ou d'un racisme culturel, fondé non pas sur l'hérédité biologique mais sur la présomption d'une incompatibilité irréductible et imaginaire des modes de vie* »².

² Centre des recherches ethniques de l'Université Montréal, *Le racisme au Québec : éléments d'un diagnostic*, Collection Études et Recherches N.13, mars 1996, p. 22.



Considérant qu'il fallait pallier aux « handicaps » des immigrants, des minorités visibles et plus largement de l'ensemble des divers groupes minoritaires, différents programmes d'accès à l'égalité ont été mis en place avec plus ou moins de succès. Cette pratique de « redressement » est appelée *discrimination positive*. Au niveau fédéral, cela a donné naissance à des « programmes volontaires d'actions positives dans les secteurs publics et privés »³. On compense le retard réel ou imaginé d'un groupe par une augmentation de la chance d'accès grâce à la spécificité qui vous excluait à la base. Ce complet retournement de situation ou inversion de tendance, si elle est louable dans l'intention, semble être, pour le moment, peu efficace dans les faits.

Un rapide coup d'œil du côté du secteur public nous démontre que les institutions étatiques n'appliquent pas à elles-mêmes la « médecine » qu'elle compte imposer à la société civile. Au Québec, « la représentation des membres des minorités visibles dans les services gouvernementaux (2,1%) n'atteint même pas la moitié de la représentation moyenne (5,1%) sur le marché du travail »⁴. Très récemment, l'assemblée nationale québécoise a voté la loi 143 pour tenter de remédier à la situation. Cette loi contraint les organismes publics de plus de 100 employés à engager des représentants des minorités visibles, selon le taux de disponibilité des personnes aptes et compétentes, dans la zone appropriée de recrutement.

L'accueil des « populations visibles » peut se faire selon deux modèles différents d'insertion et d'acculturation⁵ à une société, soit celui dit *assimilationniste* ou celui dit *intégrationniste*. Cependant, le Québec donne préférence à ce dernier qui sera également succinctement exposé.

Quel que soit le modèle, de façon à atténuer les effets du *choc culturel*, la communication, les formations et la gestion interculturelle permettent de minimiser les fameuses *incertitudes* - dans notre cas- les ambiguïtés, les malentendus, les « mesinterprétations », les stéréotypes et préjugés entre deux cultures et ainsi permettent de réduire les tensions ou pressions exercées sur le système, entendez l'entreprise, le marché de l'emploi et plus généralement notre société.

La première partie de ce rapport est une sorte de panorama succinct de la situation québécoise, synthèse de diverses études déjà réalisées, enrichie de statistiques et commentaires. Une mise en contexte débute cette partie et permettra de nous situer face aux enjeux globaux actuels.

³ Les actes du colloque sur l'équité en emploi, Conseil des relations interculturelles, octobre 2000, p. 39.

⁴ Ibid, p. 19.

⁵ Processus d'acquisition de tout ou partie d'une culture d'accueil.

Les phénomènes de flux migratoires arrivant au Québec, liés à l'ouverture des frontières, aux guerres et famines, les manquements aux droits de la personne, les changements dans la nature de la démocratie, la mondialisation des économies et ses influences structurales sur les entités géopolitiques locales, le vieillissement de la population occidentale sont autant de variables à prendre en considération dans l'analyse des phénomènes de présence et d'intégration des minorités visibles dans la société québécoise.

Dans la deuxième partie, nous essayerons de dégager, à travers l'analyse et l'interprétation des données recueillies par le questionnaire et les commentaires d'ordre qualitatif reçus lors de l'entrevue avec les représentants des entreprises, les tendances et faits saillants identifiés comme pertinents pour faire avancer les connaissances dans le dossier. L'analyse des données de l'enquête est partagée selon les dimensions suivantes : *culture organisationnelle, embauche, et intégration* des minorités visibles.

Aussi, quelques considérations sur les types de management pratiqués en entreprise seront discutées à la lumière de la formation que **Québec Multi-Plus** a élaboré et donné à quatre entreprises, suite à cette étude. Une incursion dans la *gestion interculturelle* permettra de préciser quelques notions de base reconnues dans l'approche et la compréhension de la diversité en entreprise. Les décideurs y trouveront de quoi être convaincu du bien fondé de l'embauche d'immigrants et de membres des minorités visibles et des bénéfices pour leurs entreprises.

management

Enfin, c'est avec une certaine liberté, souplesse méthodologique et théorique, convenable et recommandée pour une démarche de type exploratoire telle que la nôtre, qu'a été rédigé ce rapport. Mêlant considérations théoriques, hypothèses parfois audacieuses et propos polémiques ou plus intuitifs, il tente de cerner une réalité influencée par nombre de variables de nature empirique, culturelle, subjective et objective. Circonscrire les « *motifs et attitudes des employeurs freinant l'embauche et l'intégration des minorités visibles au sein des entreprises québécoises* » renvoie à une combinaison de phénomènes complexes et demande donc de remonter diverses « chaînes causales minimales ».

mise en contexte

mis



La mondialisation est une des « chaînes causales minimales », une des sphères fondamentales d'influence de notre problématique. L'ouverture des frontières et donc l'intégration des économies nationales en un *méta-réseau* de « libre » circulation des biens, des services et idéalement des individus, reconfigure le *système monde*. Les divers réseaux se tissant avec les flux qui maintenant circulent de plus en plus rapidement autour de la planète ont bousculé les économies locales, changé les structures des secteurs d'activités des industries et par là-même, du marché de l'emploi local.

L'étude intitulée « **Contraintes et facteurs favorables à l'intégration des personnes immigrantes au marché du travail** » par le ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration, résume la situation ainsi : « *La restructuration de l'économie québécoise a également pour effet de modifier la répartition sectorielle de l'emploi. Pendant que le secteur des services profite de la tertiarisation de l'activité économique, le secteur manufacturier enregistre des pertes d'emploi. De plus, les besoins de main-d'œuvre moins qualifiée ont diminué dans les industries à forte densité de main-d'œuvre qui sont très vulnérables à la concurrence internationale comme le vêtement et la chaussure où se concentre une partie importante de la main-d'œuvre immigrante. A l'opposé, les nouveaux emplois se créent dans les industries à haute valeur ajoutées. [...] Cette restructuration des secteurs secondaire et tertiaire stimule la demande de personnel technique et professionnel au détriment des travailleurs les moins qualifiés* »⁶.



en contexte...

La volonté gouvernementale de promouvoir l'immigration francophone qualifiée semble en adéquation avec l'évolution de l'offre du marché national. Pourtant, on réalise au fil des études et des statistiques qu'il y a une sous-représentation des immigrants, et *a fortiori* des minorités visibles, dans les entreprises, surtout aux paliers décisionnels. Les immigrants sont bien souvent contraints de prendre des emplois pour lesquels ils ou elles sont surqualifiés ou sur-éduqués. Les statistiques montrent que la part des diplômés universitaires au sein des minorités visibles est supérieure à celle de la population totale. Par contre, cette population est sous-représentée dans les emplois auxquels leur diplôme les prédestine (cadres, gestionnaires), échelon où se partage et se répartit une partie du pouvoir décisionnel de l'entreprise. De plus, en 1996, « *les personnes des minorités visibles ne gagnaient environ que 83% du salaire annuel moyen de l'ensemble de la population* »⁷.

Population de 15 ans ou plus

selon le plus haut niveau de scolarité atteint
et selon l'appartenance à une minorité visible
Québec, 1996

NIVEAU DE SCOLARITÉ	MINORITÉS VISIBLES		POPULATION TOTALE	
	Nombre	%	Nombre	%
Inférieur à la 9e année	46 775	14,5	1 025 545	18,1
9e à 13e année	97 445	30,3	1 981 910	34,9
Certificat ou diplôme, école de métier	7 985	2,5	254 340	4,5
Autres études non universitaires	63 855	19,8	1 266 170	22,3
Études universitaires	105 910	32,9	1 145 505	20,2
- sans grade	44 255	13,7	453 115	8,0
- avec baccalauréat ou diplôme supérieur	61 680	19,2	692 385	12,2
TOTAL	322 000	100,0	5 673 470	100,0

Source : Statistiques Canada, Recensement 1996.

⁷ Conseil des Relations Interculturels, *L'équité en emploi : de l'égalité de droit à l'égalité de fait*, Montréal, octobre 1999, p.23.

je, tu, il... nous vieillissons

La démographie est une autre « chaîne causale minimale » de la reconfiguration du bassin de population et d'une répartition différente des ressources.

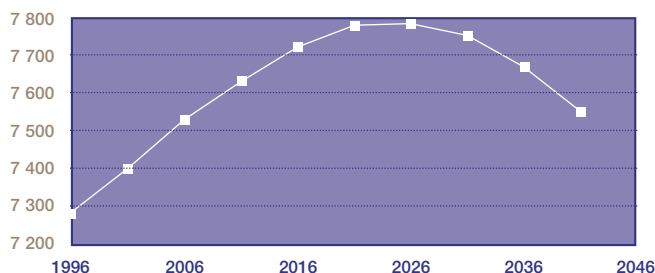
La situation démographique du Québec est bien connue. Comme les pays du vieux continent, le taux de fécondité national est trop faible (1.45) pour permettre le renouvellement des générations (2.1). Pour certains pays comme la Grèce ou l'Italie, la situation est encore plus inquiétante. Les conséquences sont donc un vieillissement accéléré de la population, une nouvelle répartition des poids démographiques des groupes ethnoculturels en présence, ainsi qu'une redistribution des richesses disponibles.

A titre d'illustration, il faut savoir qu'en « 1996, il y a dans la population 63 personnes âgées de 65 ans et plus pour 100 jeunes âgés de moins de 15 ans; en 2026, il y en aura 178. [...] D'ici 2011, la croissance des aînés sera très forte, de l'ordre de 122% à l'échelle du Québec »⁸.

Perspectives démographiques du Québec, 1996-2041 :
régions administratives, régions métropolitaines et
municipalités régionales de comté, édition 2000.

Effectifs en milliers

source : Institut de la statistique du Québec



En décembre 2000, Jean-François Lisée, ancien conseiller politique, proposait au cours des États Généraux sur la Langue française de « doubler d'ici une décennie le débit du robinet de l'immigration, au rythme de 25 000 étudiant-es étranger-es de plus par an. [...] Il faudrait diriger ce flot vers notre enseignement post-secondaire graduellement vidé par la dénatalité québécoise et inciter au moins les trois quarts des jeunes à rester à faire du Québec leur terre d'adoption. »⁹ Il décrit d'ailleurs le Québec et Montréal comme « endroits épatants ».

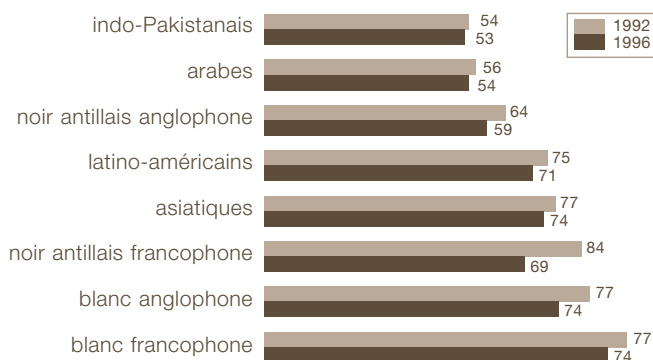
Le recrutement de jeunes immigrants francophones prêts à intégrer le niveau post-secondaire permet de pallier à moyen et long terme le déficit démographique endogène. À plus court terme, il faut aussi penser à intégrer plus d'immigrants et représentants des minorités visibles au niveau universitaire ou similaire. Cette population peut rapidement se retrouver sur le marché de l'emploi en ayant possiblement un « bi-culturalisme innovant » à proposer aux entreprises, et plus largement, à la société civile.

⁸ Conseil des relations interculturelles, *Accueil des nouveaux immigrants en 2001, 2002 et 2003, un choix humanitaire autant que nécessaire*, Montréal, septembre 2000, p.17.

⁹ Le devoir, mardi 12 décembre, *Idées*, La clé du dilemme linguistique? L'originalité québécoise, p. A7.

Êtes-vous à l'aise
en présence d'individus
de ces différents
groupes culturels ?

poucentage de réponses positive: ►



Source : MRCI Direction de la planification stratégique

informer la société civile

Question :

"Il y a d'immigrants au Québec (au Canada) ?"

Sondage
de l'opinion publique
sur le nombre d'immigrants
admis au Canada, Québec et
reste du Canada 1996 et 1998

	TROP (%)		PAS ASSEZ (%)		JUSTE ASSEZ (%)		NE SAIT PAS (%)	
	Québec	Canada ou reste Canada	Québec	Canada ou reste Canada	Québec	Canada ou reste Canada	Québec	Canada ou reste Canada
1996	34	44	10	7	52	44	4	5
1998	32	36	14	9	48	45	6	10

Informers, plus ou mieux, l'opinion publique sur ce dossier est primordial. L'ensemble des citoyens doit prendre conscience de la situation démographique *spécifique* du Québec et des enjeux autour de l'immigration et l'intégration des minorités visibles.

Dans le tableau, en 1998, nous constatons qu'en regroupant les catégories « trop » et « juste assez », 80% de répondants n'ont pas conscience des conséquences de leur choix pour l'avenir du Québec.

Malgré tout, 63% de la population est favorable à l'immigration et aux relations interculturelles : « *Qualifiés de positifs dynamiques, ces individus soutiennent que l'immigration favorise la croissance économique et démographique, [...] considèrent le soutien à l'intégration à la fois nécessaire et insuffisant* »¹⁰.

Le Québec est globalement favorable et ouvert à « l'étrange étranger », mais malheureusement trop souvent encore, stéréotypes et préjugés biaisent la perception de la réalité vis à vis d'eux, comme nous le démontrent les diverses études. Une perception plus juste des apports de la population allogène à la société québécoise permettrait de voir leur présence comme une chance de rencontre mutuellement constructive et enrichissante.

De plus, seule cette « mixité innovante » permettra la pérennité du fait français en Amérique du Nord. Devons nous rappeler à cet effet les grandes orientations qui guident les politiques vis-à-vis de l'immigration, prônées par l'État :

- Le redressement démographique - La prospérité économique
- La pérennité du fait français - L'ouverture sur le Monde

¹⁰ Accueil des nouveaux immigrants..., op. cit., p.29.

Population selon la population des minorités visibles, Québec, recensement de 1996 - Données-échantillon (20 %)

Total - Population selon la population des minorités	7 045 085
Total de la population des minorités visibles	433 990
Chinois	50 360
Sud-asiatique	47 590
Arabe/asiatique occidentale	79 710
Philippin	14 815
asiatique du Sud-Est	42 130

Latino-américain	51 440
Japonais	3 035
Coréen	3 930
Minorités visible, n.i.a (1)	3 690
Minorités visible multiple (2)	5 325
Autres	6 611 095

Source : Statistique Canada

profil de la diversité au Québec

Le « paysage ethnoculturel » du Canada et du Québec change par le profil différent des nouveaux venus. Les vagues d'immigration évoluent. Contrairement « *aux années 1961-1970, composées à 68% d'immigrants européens, les nouveaux arrivants 1981-1991 provenaient à 42% d'Asie, à 28% d'Amérique latine et à 20% seulement d'Europe (statistique Canada, 1993)* ». La dernière décade du XXe siècle voit l'immigration européenne au Québec augmenter à nouveau, surtout par celle venue de France qui représente maintenant 9,8% du total des nouveaux arrivants au Québec; vient ensuite celle de l'Algérie avec 7,2 %, puis celle de la Chine avec 7%¹¹.

Tous pays confondus, il y a, à peu près, 25% de francophones chez les immigrants . Il est important de noter qu'en 1998, 43% des immigrants ne parlaient ni le français, ni l'anglais. C'est bien sûr une barrière importante à l'embauche, et cette population a sans doute un poids significatif sur les taux de chômage des immigrants et en particulier des minorités visibles.

La communauté noire est la plus importante dans Montréal et son agglomération. En 1996, elle formait 30% (122 320 personnes) de la population totale des minorités visibles de la région de Montréal. Vient ensuite les Arabes (79 705), les Latino-américains (51 435), et les Chinois (50 360).

Dans cette zone, en 1996, « *401 000 personnes se sont identifiées comme membre d'une minorité visible, ce qui correspond à 92% de la population des minorités visibles de la province* »¹², et représente 12,2% de la population totale de la région de Montréal.

Population des minorités visibles dans la région métropolitaine du recensement de Montréal en 1996

1. Comprend les répondants ayant fourni une réponse écrite indiquant un groupe des îles du Pacifique ainsi que les autres groupes de minorités visibles.

2. Comprend les répondants qui ont déclaré appartenir à plus d'un groupe de minorités visibles.

n.i.a = non appliqué ailleurs.

	nombre	%
Population totale des minorités visibles	401 425	100,0
Noir	122 320	30,5
Arabe/ Asiatique occidentale	73 950	18,4
Latino-américain	46 700	11,6
Sud-asiatique	46 165	11,5
Chinois	46 115	11,5
Asiatique du sud-est	37 600	9,4
Philippin	14 385	3,6
Coréen	3 500	0,9
Japonais	2 315	0,6
Minorité visible, n.i.a. ¹	3 485	0,9
Minorités visibles multiples ²	4 875	1,2

¹¹ Voir, Gouvernement du Québec, *Statistiques sur l'immigration au Québec*, ministère des Relations avec les citoyens et l'Immigration, Édition 1999.

¹² Statistique Canada, *Le Quotidien*, 17 février 1998, p. 8-9.

profil socio-économique de la diversité

Bien que le début de l'année 2001 voie un ralentissement de l'économie américaine, on sait que depuis 1997, les économies ont globalement repris un cycle de croissance. Or, on note que les minorités visibles ne profitent pas autant de cette reprise.

Le taux de chômage global du Québec est ainsi baissé de 13,3% en 1993 à 9,3% en 1999. En 1996, celui des minorités avait augmenté de 2,60%, passant de 19,8% à 22,4%¹³.

Celui des personnes nées hors Québec, dont une majorité de minorités visibles vivant dans la région de Montréal, était en 1998 de **23%** contre 5% pour les natifs québécois. Faut-il commenter?

Principaux indicateurs du marché du travail selon l'appartenance à une minorité visible, Québec, 1996.

Groupe d'âge	taux de chômage		taux d'activité		rapport emploi/population	
	Minorités visibles	Ensemble population	Minorités visibles	Ensemble ou reste	Minorités visibles	Ensemble ou reste
15-24 ans	29,9	19,1	28,3	44,0	40,3	54,3
24-44 ans	22,7	10,9	71,1	83,1	54,9	74,0
45-64 ans	17,2	9,9	67,7	64,8	56,0	58,4
65 et +	18,4	8,3	7,5	5,6	6,1	5,2
ENSEMBLE	22,4	11,8	59,0	62,3	45,8	55,0

On peut se demander si le taux de chômage élevé dans la tranche des 15-44 ans chez les minorités visibles n'est pas, en partie, un effet de sa sur-représentation sur le marché de l'emploi.

On constate en effet que cette tranche d'âge représente environ 54% du total de la population des minorités visibles, alors qu'elle ne représente que plus ou moins 32% chez la population n'appartenant pas à cette catégorie. On peut donc émettre l'hypothèse selon laquelle une part du taux élevé de chômage pour les minorités visibles de cette tranche d'âge est possiblement due aux diverses discriminations, mais certainement aussi provoquée par son poids démographique¹⁴.

¹³ Voir *Les actes du colloque....*, op. cit., p. 11.

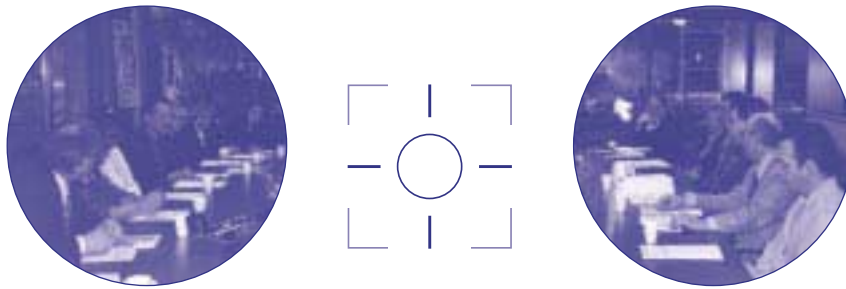
¹⁴ Ce point a déjà été soulevé dans l'étude *Minorités visibles, Île de Montréal, Principales caractéristiques démographiques et socio-économiques*, Recensement de 1991, DRHC, Direction de la Planification Stratégique, novembre 1994.

modèle assimilationniste ou modèle intégrationniste

Différentes politiques d'insertion à la société d'accueil sont possibles. *L'assimilationnisme* renvoie à une « fusion » de l'immigrant dans la culture majoritaire ou dans un sous-groupe choisi. Il abandonne les traits culturels qui le définissaient pour les remplacer par ceux de son nouvel environnement. L'effet caméléon illustre le mieux cette transformation. Toutefois, il faudrait ajouter que la transformation n'est pas que de surface, seulement en apparence. Avec le temps, plusieurs des façons de percevoir de l'immigrant pourront se mouler, toute ou en partie, à celles de la société d'accueil. Ce modèle a été adopté par un grand nombre de pays. Le conformisme ou le *besoin de conformité* motive ce modèle. Il n'est pas « pur » dans son application et une certaine souplesse demeure nécessaire de la part de la société d'accueil.

Le québec privilégie le modèle intégrationniste. Il suppose « *une réciprocité d'intention et des efforts d'adaptation de la part des deux parties en présence : le nouvel arrivant et la société d'accueil. L'un et l'autre ont le devoir et la responsabilité de trouver moyen de se comprendre et de s'accepter, de se redéfinir ensemble, afin d'en arriver à des aménagements raisonnables de part et d'autre dans le processus délibératif du jeu démocratique* »¹⁵.





Alors que le premier demande un effort surtout à l'immigrant, le second modèle requiert une coopération de la part de la société d'accueil, un dialogue sur les consensus et valeurs à partager.

Ainsi, le modèle d'insertion est construit « à deux ». C'est le plus efficace au départ. Ensuite, l'autre modèle se met doucement et « naturellement » en place. Autrement dit, si le modèle d'intégration est un succès alors la société tendra, avec les « immigrants » de deuxième ou troisième génération, vers une acceptation *de facto* de la diversité. Chacun pourra décider de « se fondre » ou de se « remodeler partiellement » sans trop de difficulté, à la culture locale, maintenant intrinsèquement diversifiée.

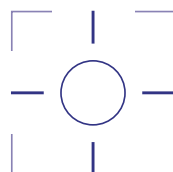
L'unité et l'équilibre, par un subtil mélange de différences et de ressemblances, sont toujours les défis de toutes collectivités humaines.

Déjà dans certaines entreprises à l'avant-garde en terme d'interculturel, les gestionnaires ne se posent plus la question sur l'intégration des minorités visibles. La catégorisation comme telle a disparu de leurs références et préférences catégorielles. « Ils ne voient plus la couleur ». Les minorités visibles sont des individus.



A partir de là, l'interculturel est un bonus à la dynamique des relations interpersonnelles et permet d'ouvrir ses frontières à du *nouveau*, du *différent*. L'enrichissement d'un système culturel peut se faire aussi par l'intégration d'éléments exogènes, et non pas seulement par la création endogène. Un système fermé est voué à sa répétition mimétique de façon quasi-perpétuelle. Sans renouveau, sans ajout externe, une organisation est vouée, un jour ou l'autre, à tourner à vide.

La mixité innovante¹⁶ a donc pour nature de régénérer le système par un apport externe qui complexifie et enrichit le tissu social québécois et comme fonction, la définition en commun des règles à suivre. Ainsi, par exemple, peuvent surgir, au niveau des modèles d'organisation du travail, des cultures d'entreprise qui donnent un sentiment d'appartenance commun, quel que soit son *background*.



¹⁶ Voir, Sous la direction de Jacques Demorgon et Marc Lipiansky, *Le guide de l'interculturel en formation*, Retz, Paris, 1999.



génèse

de la discrimination des préjugés et des stéréotypes

Des expériences et études ont révélé que la stigmatisation de l'*Autre* n'est pas fondamentalement une question de couleur de peau, d'accent ou de religion, mais bien le fait qu'il appartienne, tout simplement, à un autre groupe. Les différences dans les traits physiques ou culturels ne font qu'accentuer les tensions déjà présentes et permettent de se focaliser sur des cibles et signes tangibles qui deviennent des préjugés ou des stéréotypes. La dynamique de méfiance et d'hostilité intergroupe peut même au départ être une division intra-groupe. Le Québec est un bel exemple de cette dichotomie interne avec les francophones qui se sont subdivisés en fédéralistes d'un côté et souverainistes de l'autre.

De façon plus générale, « *le manque de contact quotidien avec les citoyens et citoyennes de diverses origines, en dépit des progrès récents à cet égard [...] occasionne une méconnaissance de l'autre, une peur de l'inconnu et une certaine méfiance* »¹⁷.

Les préjugés et stéréotypes deviennent alors de puissants moteurs dans la dynamique des relations et « *la situation de confrontation [...] suffit, à elle seule, à les induire. Seule la coopération intergroupe [...] finira par diminuer la distance sociale entre les groupes, par modifier les attitudes et les stéréotypes hostiles, réduisant par là les possibilités de conflits futurs entre les groupes* »¹⁸.

Il est clair que même en situation de non-compétition, des stéréotypes et préjugés peuvent apparaître. La catégorisation sociale renvoie à d'autres dimensions que le simple contrôle de l'environnement ou plus précisément des ressources disponibles. La recherche d'une évaluation positive de son groupe d'appartenance semble, en effet, automatiquement entraîner une dévaluation de l'autre groupe. La genèse de stéréotypes et de préjugés par comparaison inter-groupe permet entre autre la formation d'une estime de soi positive et en dernière analyse, contribue à sa propre construction identitaire, en partie basée sur la dévalorisation de l'autre. Ce processus peut heureusement être influencé par la prise de conscience, la communication et les formations interculturelles, et ainsi être minimisé.

Le processus d'identification et de représentation de l'*Autre* suit bien les trois opérateurs de base de la logique formelle : *dénomination, catégorisation et hiérarchisation*. Toutefois, la méconnaissance de cet Autre, qu'il s'agisse d'un individu ou un groupe, oblige à la construction d'images simplifiées et distordues de ses réalités identitaires ou culturelles. Cette schématisation, par définition rudimentaire et réductionniste, est un processus qui permet de *rapidement se faire une idée*, face à la situation de dissonance cognitive - l'écart - qu'entraîne la « confrontation » avec « l'étrange-étranger ». La psychologie sociale appelle cela des « heuristiques »¹⁹. *Tout le jeu de la reconnaissance d'Autrui consiste alors à faire la part des choses entre l'invention fantasmatique et la réalité de l'individu ou du groupe.*



¹⁷ *Un Québec pour tous ces citoyens...*, op. cit., p. 22.

¹⁸ *Guide de l'interculturel en formation...*, op. cit., p. 143.

¹⁹ « Règles ou principe permettant aux individus de porter un jugement social rapidement et avec un minimum d'efforts », dans *Les fondements de la psychologie sociale*, Robert J. Vallerand (sous la direction de), Édition Gaëtan Morin, Montréal, 1994, p.784

dernière minute

La nouvelle loi 143 sur « l'accès à l'égalité à l'emploi et les divers amendements apportés à la Charte des droits et libertés de la personne », sanctionnée le 5 décembre 2000, démontre clairement la volonté de la collectivité québécoise de vouloir évoluer vers une société où se reflète la diversité. Cette loi québécoise stipule que les organismes publics devront, s'ils ont 100 employés ou plus pour une période d'au moins 6 mois durant les deux dernières années consécutives, établir un programme d'accès à l'emploi, sinon « *le tribunal des droits de la personne aura compétence pour décider de la question ou rendre l'ordonnance appropriée* »²⁰.

Le gouvernement tente donc de remédier au constat cité dans notre introduction. Pour les institutions éligibles au programme d'accès à l'égalité, Monsieur le ministre Simard, du ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration, affirme que « *la discrimination en emploi que vivent les membres des groupes visés par cette loi est inacceptable. Notre objectif est d'atteindre une représentation équitable dans tous les organismes publics et de veiller à ce que les pratiques de gestion des ressources humaines permettent à l'ensemble des citoyennes et citoyens de participer à la vie active de notre société. L'État québécois se doit de donner l'exemple* »²¹.

L'effet miroir est donc enclenché, dans les textes tout au moins. Et c'est déjà beaucoup. Que les institutions québécoises (municipalités, communautés urbaines, commissions scolaires, société de transports, etc.) se donnent comme règle du jeu d'engager plus de personnes des minorités et ainsi refléter la composition de la population québécoise, est louable et logique.

De plus, il semble que désormais, des mécanismes plus efficaces d'évaluation de ces programmes seront implantés. Et, afin de « *déterminer s'il y a sous-représentation d'un groupe visé par la présente loi dans un type d'emploi, la commission compare la représentation de ce groupe au sein des effectifs concernés de l'organisme avec sa représentation au sein des personnes compétentes ou aptes à acquérir cette compétence dans un délai raisonnable pour ce type d'emploi à l'intérieur de la zone appropriée de recrutement* »²².

Cette loi est un pas important vers la pluralité de fait, toutefois on est en droit de se demander s'il n'a pas lieu de prévoir également des programmes ou des outils pour les

plus petites structures, celles qui sont justement plus sensibles aux fluctuations, comme un conflit interculturel entre deux employés ou deux équipes par exemple.

Si de tels programmes devaient être proposés au secteur privé, il serait donc sans doute souhaitable d'inclure de plus petites entités. Il faut se rappeler qu'au Canada comme au Québec, les entreprises sont majoritairement des PME, avec moins de 100 employés, qu'elles participent pour la majorité à la création d'emplois et sont majoritairement de type familial. La dynamique à l'interne et la culture d'entreprise sont certes influencées par ce dernier aspect. Ne rentre pas qui veut dans la famille est une façon de dire que de nos jours, l'interculturel se doit de faire partie des entreprises à caractère familial pour que l'embauche ne reste pas mono-ethnique.

L'ouverture de la société civile à la diversité passe très certainement par la « confrontation » des petites PME à ce phénomène. Du reste, certaines recommandations du Conseil des relations interculturelles et du MRCI vont dans ce sens : « *Depuis le début des années 80, [...] la création d'emploi nette était le fait des petites et moyennes plutôt que des grandes entreprises, [et] comme on pouvait s'en douter, (que) ce sont les petites et très petites entreprises qui emploient les nouveaux immigrants dans leur première tentative d'appropriation du marché du travail : au bout de trois ans, 90% des emplois provenaient des entreprises de moins de 100 employés dont la moitié par des micro-entreprises de 10 employés et moins* »²³.

Un effort certain est à faire pour que les PME qui ne l'ont pas déjà fait, s'ouvrent à la diversité.

²⁰ Loi 143 sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics et modifiant la charte des droits et libertés de la personne, version administrative, notes explicatives, L.Q., 2000, chapitre 45.

²¹ Dans, *Communiqué de presse du 11 décembre 2000*, Gouvernement du Québec, Ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration,

²² Loi 143..., op. cit., p. 2.

²³ *Contraintes et facteurs favorables à l'intégration*..., op. cit., p. 17.

méthodologie

Comme déjà mentionné en introduction, l'approche exploratoire permet une certaine souplesse méthodologique, théorique. Toutefois, cela n'empêche en rien de conserver une rigueur analytique face aux phénomènes et de viser la validité.

On sait que le type de phénomène, les concepts employés, et la méthode de recherche conditionnent les outils utilisés pour mesurer les phénomènes. Dans notre enquête, il fallait évaluer plusieurs variables de nature différente: objective, subjective, de comportement, d'opinion (cognitive et affective), quantitative continue, qualitative ou encore dichotomique.

Le questionnaire a été élaboré à cet effet avec la collaboration du professeur Jacques Beaugrand, du département de psychologie de l'UQAM. Il est constitué de 26 questions dont deux « à contenu » sur les suggestions et commentaires sur la problématique du dossier. Au total 110 variables ont été évaluées. Les contraintes d'espace nous permettent ici de ne traiter que d'une infime partie de ces variables.

L'échelle de Likert a été employée pour les variables de comportements et d'opinions, comme usité en psychologie sociale. Les données recueillies ont été analysées par le logiciel SPSS.

les résultats de la recherche

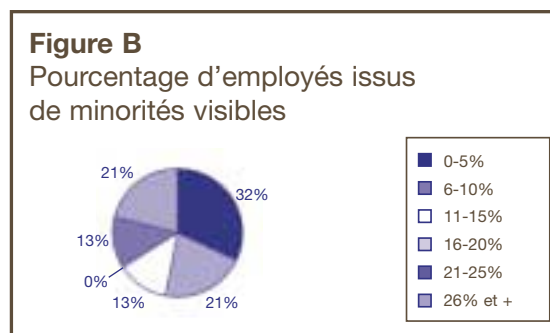
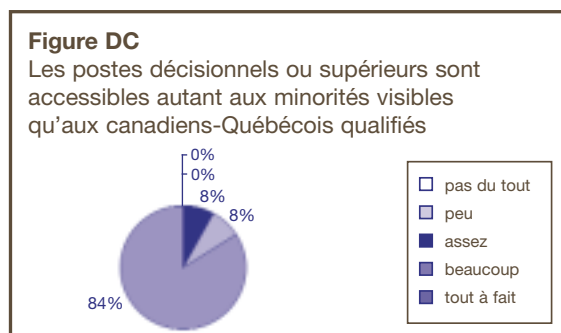
a. culture organisationnelle

Un bref aperçu sur la répartition des postes des entreprises nous indique clairement que, notre échantillon suit la tendance générale québécoise de la sous-représentation des minorités visibles à certains postes et à certains échelons et de leur sur-représentation à d'autres. Un équilibre plus « sain socialement » reste à atteindre.

Le test de corrélations nous montre que plus une entreprise engage au niveau de la production, plus il y a une proportion importante de minorités visibles dans les postes à faible salaire et qualification (ouvriers et travailleurs de production). Cette tendance s'exprime aussi pour la catégorie des *professionnels*. Au niveau de la province, les minorités visibles représentaient en 1996, 5.1% du marché de l'emploi, alors qu'ils étaient 5,7% à occuper des emplois de professionnel. Toutes les catégories « privilégiées » ne sont donc pas hermétiques.

Par contre, cette tendance ne se retrouve pas pour les postes des cadres et gestionnaires. Autrement dit, l'absence de corrélation démontre qu'il n'y a pas de lien entre le nombre d'employés de l'entreprise en général et la représentation proportionnelle des minorités visibles selon le taux de disponibilité (5,1%).

Pourtant, à la question « *Les postes décisionnels ou supérieurs sont-ils accessibles autant aux minorités visibles qu'aux Canadiens/Québécois qualifiés?* », 84% des entreprises ont répondu « tout-à-fait » (Fig. DC).



On constate de suite que 42% des entreprises répondantes ont entre 21% et 26% (ou plus) d'employés de minorités visibles, ce qui est très au-dessus du taux de disponibilité. Ceci peut s'expliquer par la sur-représentation des minorités visibles dans la région de Montréal. En effet, celle-ci attire près de 90% (19 002 en 1998) des immigrants du Québec dont près de 70% sont des minorités visibles. Certaines entreprises sont donc de véritables « siphons ethnoculturels ». Celles oeuvrant notamment en informatique et nouvelles technologies sont de véritables « mosaïques vivantes ». Il en est de même pour les entreprises de télémarketing direct et de sondages. L'entreprise SODEMA qui a collaboré à la recherche en fait partie.

Ces types d'emplois permettent de se familiariser avec la société d'accueil. Chacun y partage ses réflexions et expériences avec d'autres immigrants, mais parle aussi avec les Québécois qu'il côtoie sur les lieux de travail. Une bonne partie des employés sont des étudiants. Ce qui contribue à rapprocher les jeunes générations, toutes origines confondues. Une enquête de 1989 montrait que pour 76% des immigrants, l'entreprise était le lieu de socialisation avec les francophones de souche.

Certaines entreprises mériteraient sans doute de recevoir une de ces distinctions honorifiques décernées par la communauté des affaires, pour leur *rendement et efficacité organisationnelle* dans le dossier de la pluralité/diversité.

-1- Pour une meilleure performance organisationnelle : la gestion interculturelle

On sait que chaque pays a sa manière de faire de la gestion. Il est d'ailleurs de coutume, comme méthode d'évaluation de la culture de l'entreprise, de mesurer quatre variables dépendantes. Ces quatre dimensions culturelles conditionnent les rapports sociaux entre individus dans une collectivité, peu importe l'échelle du phénomène, donc aussi en entreprise.

a/ Le rapport à la hiérarchie

Il définit le type de commandement :
autocrate, paternaliste, consultatif,
démocrate.

Au Québec, la distance hiérarchique penche vers le moins de contrôle. La proximité verbale (le tutoiement), l'aspect non formel des relations au travail, le découloignement des bureaux, les caractéristiques historiques et culturelles québécoises font que l'autonomie, la courtoisie et le professionnalisme sont des valeurs primordiales pour la gestion contemporaine.

« La première constatation est la suivante : les pays latins européens (Italie, France, Belgique, Espagne ...), les pays d'Amérique du Sud autour des Caraïbes (Mexique, Venezuela, Colombie...), comme les pays d'Afrique noire (Est et Ouest) présentent une large distance hiérarchique, alors que les pays germaniques, scandinaves et anglo-saxon ont une distance hiérarchique plus courte »²⁴. Cela signifie que ces derniers ont des relations au travail moins protocolaires, plus détendues et coopératives. La gouvernance des entreprises sera plus formaliste, à tendance plus autocrate et paternaliste dans les autres pays.

b/ Le contrôle de l'incertitude

Il regroupe, entre autres, le besoin d'objectifs, de planification, de sécurité, les croyances, la diminution du stress, la technologie, etc. En entreprise, cela peut aussi prendre la forme de réunions, de mémos et rapports, de programmes de formation, de contrôle de qualité, de nomination d'experts.

Au Québec, pendant longtemps, la religion était un facteur de certitudes important, vint ensuite l'État providence. De nos jours, la technologie et la science les ont grandement remplacés dans l'imaginaire social occidental.

« Le contrôle de l'incertitude est une dimension culturelle qui mesure le degré de tolérance qu'une culture peut accepter face à l'inquiétude provoquée par des événements futurs ; si la tolérance est faible, le contrôle est fort, et vice versa »²⁵

c/ La dialectique individualisme/communautarisme

- C'est le type d'organisation et la nature des liens établis entre individus :

ils sont soit fondés essentiellement sur l'individu comme élément central, soit basés sur la communauté comme élément primordial.

- Pour l'entreprise, l'esprit communautaire rend l'employé plus loyal et dépendant de l'organisation, alors que l'esprit individualiste veut rendre plus autonome l'individu. L'employé visera alors, en premier, son accomplissement et sa réussite personnelle. Du côté de la direction, seuls les critères objectifs doivent être évalués pour l'embauche d'un employé ou pour faire des affaires. Théoriquement, les émotions « restent au vestiaire ». L'esprit communautaire prend, lui, en considération la dimension subjective.

- Le Québec a vécu un changement majeur, un renversement de tendance, ou presque. L'esprit individualiste est massivement apparu avec la société de consommation et bien sûr, la Révolution tranquille. C'est le temps où la référence glisse du « Nous » vers le « Je ».

d/ La dialectique masculin/féminin

- « La répartition sexuelle des rôles ne se fait pas de la même façon dans toutes les sociétés. De ce fait, cet élément se trouve être le fondement de nombreuses normes culturelles. [...] Plus les rôles seront différenciés, plus la société montrera des traits qu'on peut nommer masculin. Plus les rôles seront interchangeable, plus la société montrera des traits féminins »²⁶.

Au Québec, la distance hiérarchique étant plutôt faible ou moyenne, l'esprit communautaire, de coopération et de consultation étant présent ; collectivement parlant, on peut dire que certains traits de caractère dominants de la collectivité québécoise, sont plus perçus comme féminin.

La conséquence de cette présence accrue des femmes est une « re-humanisation » des environnements. Les valeurs et améliorations apportées sont, entre autres, la négociation, moins de ségrégation professionnelle et plus de comportements d'aide.

²⁴ D. Bollinger et Geert Hofstede, *Les différences culturelles dans le management, comment chaque pays gère-t-il ses hommes*, Les Éditions d'Organisation., Paris, 1987, p. 87.

²⁵ Ibidem, p. 103.

²⁶ Ibid, p. 137.

- **Au travail, ce qui est important pour les hommes c'est :**

1. Avoir de bonnes chances d'accéder à des postes d'un niveau plus élevé
2. Avoir un salaire élevé
3. Avoir la possibilité d'apprendre ou de se perfectionner
4. Rester au courant des développements techniques

- **Au travail, ce qui est important pour les femmes c'est :**

1. Travailler dans une atmosphère amicale
2. Avoir la sécurité de ne pas être transférée à un poste moins souhaitable
3. Avoir de bonnes conditions matérielles au travail
4. Avoir de bonnes relations avec son chef, et une bonne coopération avec ses collègues

-2- La base de la communication interculturelle

Puisqu'il n'est pas possible de connaître les pratiques et tendances de chaque pays dans les quatre dimensions, la rencontre interculturelle peut facilement être abordée sous l'angle de la construction commune des règles de communication. Chaque doute devrait amener la question : « Comment as-tu l'habitude de procéder ou de penser dans une telle situation? » « Ici, d'habitude, c'est comme ceci ». Chacun devrait avoir la chance de connaître les règles du jeu de l'autre. Le problème dans la rencontre interculturelle – par exemple durant une entrevue avec un candidat – est que les « équipes » jouent le même jeu, mais selon des règles différentes. A chacun de les faire connaître à l'autre.

La collaboration entre individus issus de cadres culturels pouvant être très différents peut transformer une entreprise en un vivier de manières de voir et de savoir-faire. Une fois identifiée et enchâssée dans un système cohérent, cette richesse, peut constituer ce que certains appellent une « mixité innovante ». Le syncrétisme culturel, qui peut se refléter dans la gestion de l'entreprise, ouvrira alors ses frontières symboliques. L'immigrant peut alors se reconnaître

comme membre d'une communauté, partageant un devenir commun et un certain nombre de valeurs qui permettent une coexistence pacifique.

Malheureusement, nous dit Ginette Legault, Professeur au département Organisation et ressources humaines à l'UQAM, « *la plupart du temps, l'objectif visé par ces stratégies organisationnelles de gestion de la diversité est essentiellement de métisser le personnel dans une logique « assimilationniste ».* Cette perspective peut devenir involontairement la source d'échecs qui ont une résonance profonde au sein du personnel »²⁷.

Nous retrouvons notre problématique des modèles d'insertion dont nous avons parlé en première partie.

Le constat est donc simple : il existe un décalage important entre la volonté politique et le modèle d'insertion prôné par l'État et celui pratiqué en entreprise. **Les formations et la gestion interculturelle veulent réduire cet écart et rectifier ce déséquilibre.**

-3- L'implantation des formations en interculturelité dans l'entreprise

En entreprise, il est important, pour une implantation durable d'une gestion pro-active de la diversité et pour ainsi permettre une meilleure *performance organisationnelle*, d'avoir premièrement **une volonté de la part des hauts dirigeants** - ceux-là même qui définissent les grandes orientations stratégiques de l'entreprise.

La consigne d'institutionnaliser en partie l'accueil et l'intégration des minorités visibles, afin que l'entreprise devienne un miroir non déformant de la société québécoise, part de cet échelon.

Deuxièmement, il est nécessaire qu'au niveau des cadres et, plus particulièrement, dans le département des ressources humaines, des individus puissent à l'interne continuer le travail d'information et de formation dispensé par les consultants externes. Une collaboration entre entreprises, par l'apport de l'expertise de chacune d'entre-elles, serait peut-être pertinent.

Enfin, une entreprise ne pourrait pas être harmonieuse si le personnel de production ne recevait pas également une formation interculturelle adéquate. **Québec Multi-Plus** propose déjà des outils de formation à la pluralité comme l'intervention théâtrale sur la Charte des droits et libertés de la personne, la diversité ou encore la citoyenneté.

Face à la diversité, les formations en interculturelité peuvent contribuer à une objectivation plus juste des ressemblances et des différences et ainsi permettre une reconstruction des perceptions en plus grande adéquation avec la réalité. L'acte pédagogique veut donc, par une prise de conscience, faire disparaître, à tout le moins grandement diminuer, la présence des biais cognitifs, affectifs, comportementaux ou idéologiques dans le rapport avec l'autrui. Il veut aussi développer une communication, par le dialogue entre individus, qui permettrait d'évaluer les écarts culturels et d'en faire une gestion commune dans l'optique d'une compréhension réciproque et d'un enrichissement mutuel.

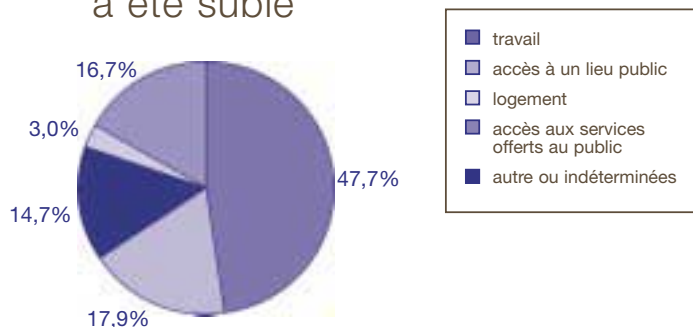


l'embauche

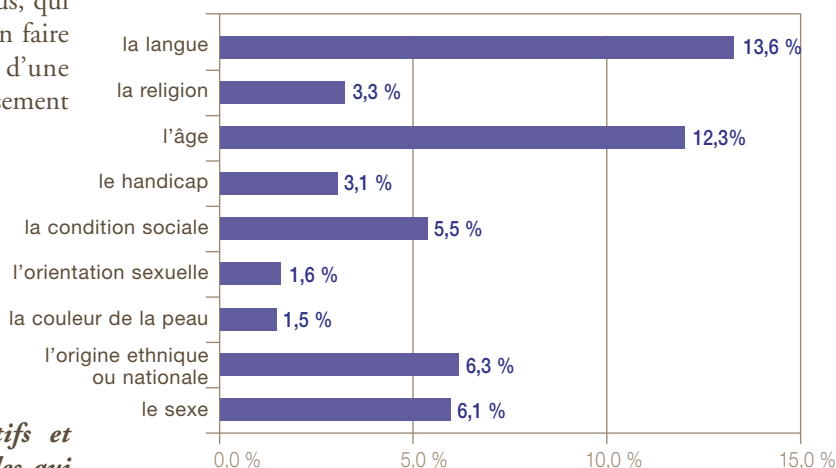
Voici une liste non-exhaustive des motifs et barrières à l'embauche des minorités visibles qui peuvent apparaître dans l'entreprise québécoise : la barrière linguistique, la couleur, l'apparence vestimentaire, l'accent, l'âge, la scolarité, l'appartenance religieuse et sexuelle, l'origine ethnique, la méconnaissance des pratiques de travail locales, le manque d'expérience nord-américaine, la mauvaise compréhension des codes et signes culturels de la part des deux parties, l'odeur, le rapport à la hiérarchie, la non-reconnaissance du diplôme du pays originel.

Un sondage **Léger & Léger**, de novembre 2000, révélait que 30% des Québécois se disait victime de discrimination. Le plus souvent, cette discrimination se rencontre sur le lieu de travail (47,7%) pour les raisons suivantes :

Circonstances les plus fréquentes dans lesquelles la discrimination a été subie



Répartition des motifs de discrimination évoqués



Source : Bulletin de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, Novembre 2000

Nous pouvons aussi dire que le manque de compréhension et de connaissance de la culture de l'Autre est un vide à combler rapidement. C'est le *néo-racisme* dont nous parlions dans l'introduction. Certains « irritants » dans la rencontre interculturelle proviennent de l'incapacité de décoder ou d'interpréter les codes culturels. Les ambiguïtés et malentendus qui en découlent bloquent la communication et empêchent la rencontre de deux ressources humaines qui auraient peut-être eu tout intérêt à s'associer, tant la complémentarité des compétences et des connaissances auraient été bénéfiques pour l'entreprise.

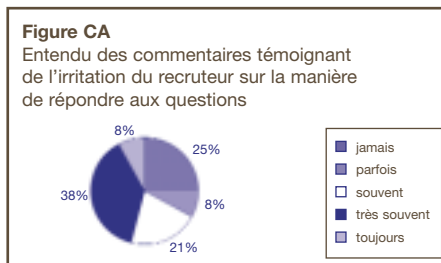
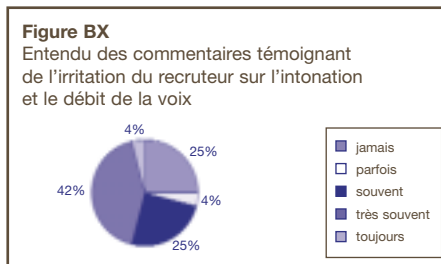
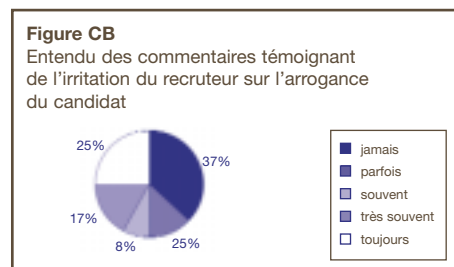
a/ La discrimination individuelle

L'un des problèmes concrets du personnel recruteur est le type de discours employé avec les candidats issus de l'immigration ou des minorités visibles. Il est primordial de savoir partager son discours avec l'autre. Une question directe pourra être mal interprétée par tel membre d'un groupe ethnoculturel. Il faut alors être capable de reformuler son propos de façon à obtenir l'information recherchée, dans le langage de l'*Autre*. Un silence ou un regard fuyant peuvent aussi être mal interprétés et faire périliter la rencontre, à tout le moins faire naître un sentiment de méfiance et de doute.

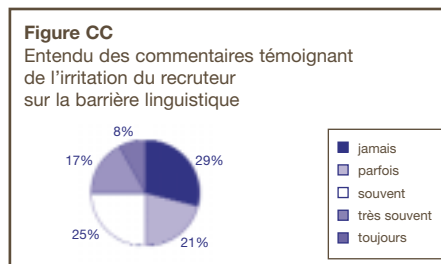
Cette différence entre les codes vient du type de société : « *Les cultures à orientation communautaire ont le plus souvent un mode de communication implicite. Par contre, les cultures à orientation individualiste sont généralement caractérisées par un contexte en communication intermédiaire ou pauvre* »²⁸, c'est-à-dire, privilégiant les mots et beaucoup moins les sous-entendus, les symboles, les codes et signes gestuels qui définissent une zone d'*incertitude communicationnelle*, donc une autre zone d'incompréhension possible.

En conséquence, les individus issus de l'Amérique du Nord, de la Suisse, de l'Allemagne, par exemple, percevront parfois les individus issus de l'Afrique, de l'Asie, du Moyen-Orient comme « *polis mais insaisissables, perfides et flous* », alors qu'à l'inverse, ils seront perçus comme « *rudes et arrogants* ».

Dans notre sondage, à la question « *Suite à une entrevue de sélection auprès d'un membre des minorités visibles, avez vous entendu des commentaires témoignant de l'irritation du recruteur, concernant l'arrogance du candidat?* », 63% ont répondu dans les catégories *parfois – souvent – très souvent- toujours*. Pour cette dernière catégorie, il sont 25% (Fig.CB).



Dans les figures **BX** et **CA**, il est remarquable de voir que dans les deux cas, une très large majorité (75%) est irritée par la communication verbale engagée avec une candidate des minorités visibles. En général, le sondage montre que la barrière linguistique existe dans 71% (Fig.CC).



D'autres irritants sont apparus plus ou moins importants. Il s'agit de :

- La manière de répondre aux questions pour **75%**
- L'apparence ou de la tenue vestimentaire pour **71%**
- L'intensité de la poignée de main pour **63%**
- La fréquence des contacts visuels pour **58%**
- La durée des silences **47%**
- L'odeur est une barrière pour **25%**, dont **13%** ont répondu *Tout à fait*
- L'accent représente **21%**,

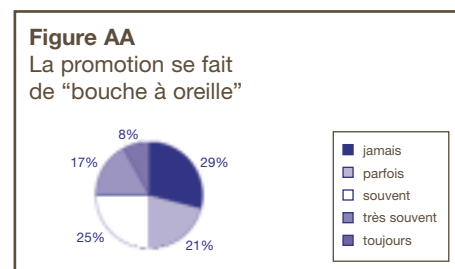
²⁸ F. Gauthey et D. Xardel, *Le management interculturel*, Collection Que sais-je, Presse Universitaire de France, Paris, p. 84.

b/ La discrimination systémique

Elle peut se glisser de façon formelle ou informelle, consciente ou inconsciente, dans les lois, règlements et pratiques des institutions ou des entreprises. Par exemple, surévaluer l'importance du français écrit pour certains emplois ou faire passer un test psychologique à saveur trop nord-américaine pénalisera automatiquement les immigrants.

En terme de pratiques de gestion des ressources humaines, il faut savoir que beaucoup d'entreprises liées par un programme d'accès à l'égalité n'atteignent pas leurs objectifs en terme de représentation des minorités visibles. Plus précisément, lorsque l'on « s'intéresse à leurs méthodes de recrutement, on note qu'elles ont recours très souvent aux réseaux informels de connaissances ou d'amis. [...] Incidemment, il faut noter que pour les entreprises recherchant les meilleures qualifications, le recours [à ces réseaux] n'est pas garant de la meilleure compétence professionnelle chez les candidats! »²⁹.

Notre enquête nous révèle que 50 % des entreprises considèrent comme assez important, important ou très important la pratique de la promotion des emplois par le « bouche à oreille ». C'est une proportion très significative qui permet de dire qu'une part importante des offres d'emplois ne rejoint pas le domaine public.



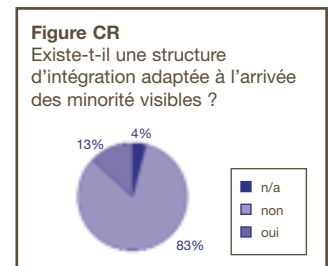
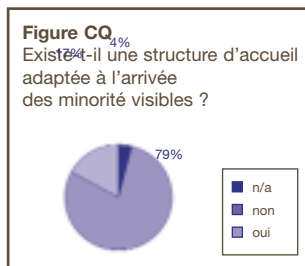
Les faits nous révèlent donc un cas de discrimination de type systémique. Cette barrière à l'embauche sera toujours plus ou moins présente. Il est parfois de « bonne guerre » de favoriser une connaissance, ne serait-ce que pour la confiance immédiate investie dans ce collègue de travail. Cette pratique relève sans doute de la tradition des entreprises familiales. L'institutionnalisation du processus égalitaire de recrutement a ses limites.



l'intégration des minorités visibles

Les résultats du sondage nous montrent que la grande majorité des entreprises n'a pas de politique d'accueil (79%) **CQ** et structure d'intégration des minorités visibles **CR** (83%). À titre d'information, la liste des principales mesures de l'intégration des minorités visibles se trouve en annexe 1.

Ce sont les entreprises avec le plus petit nombre d'employés qui ne prévoient rien. Nous retrouvons ici notre problématique des PME qui sont peu initiées à la diversité, mais qui pourtant fournissent le plus d'emplois disponibles sur le marché. Les recommandations que nous faisons plus haut en terme de formation à la diversité et l'interculturel trouvent ici leur pleine justification.



-1- Perspective générale sur l'intégration

La responsabilité partagée

Cette notion a été avancée par l'État comme vecteur principal de l'intégration des immigrants. Le gouvernement, les O.S.B.L., l'entreprise et l'immigrant doivent tous s'investir et s'associer dans le processus d'insertion des nouveaux arrivants, notamment des minorités visibles.

Nous avons déjà parlé de la volonté gouvernementale d'intégration à travers les lois sur l'équité et les programmes d'insertion.

Les organismes non-gouvernementaux mettent en place des programmes de sensibilisation à la réalité de la diversité ethnoculturelle québécoise et participent ainsi à la création de l'équilibre sain et souhaitable pour la cohésion sociale du Québec. Que ce soit à travers les stages offerts aux immigrants, les formations aux réalités de l'emploi ou celles sur la gestion de la diversité, que ce soit les clubs de recherche d'emploi ou les classes de francisation, tous ces organismes veulent converger vers une reconfiguration en douceur du tissu social québécois.

Or, on sait qu'une des dimensions qui contribue le plus à la définition identitaire de l'adulte est son emploi. L'estime de soi, le sentiment d'autonomie et d'utilité, la reconnaissance sociale, le tissage de liens sociaux et amicaux passent par le milieu professionnel. L'entreprise est bien souvent le premier lieu de socialisation, ne serait-ce que par le nombre d'heures que l'on y passe. L'emploi est donc le tremplin idéal pour le développement de la conscience identitaire locale et de la participation à la construction d'un vécu commun.

Un des phénomènes intéressants est celui du changement de cohortes aux commandes des institutions et des entreprises. Les *babyboomers* et leurs systèmes de valeurs et de croyances sont en décalage avec les nouvelles réalités décrites plus haut. Les jeunes issus des générations dites X et les suivantes, sont nées dans un monde où la diversité est devenue une donnée

« normale ». Ils ont intégré, comme élément constitutif de leur identité, la présence de l'autre et de ses différences.

Pour ne pas tomber dans une logique de compétition funeste entre les « Québécois de souche » et les « autres » sur le marché de l'emploi, il faut donc se hisser jusqu'au niveau de conscience, dans ce dossier, des jeunes générations. Certaines entreprises nous l'ont démontré. Pour elles, la couleur et signes irritants dus aux « bizarreries » ethnoculturelles n'existent pas ou plus. Cette question appartient à un autre stade de l'évolution humaine, et fait maintenant partie du passé.

Automatiquement, les résistances aux changements sont moindres dans ce domaine. La culture entrepreneuriale de ces individus inclura plus facilement les immigrants issus des populations ethnoculturelles, et plus particulièrement des minorités visibles.

Le départ en retraite et le remplacement des babyboomers par de nouvelles cohortes majoritairement socialisées dans une culture plus tolérante et compréhensive face aux différences, rendra sans doute le travail d'acceptation et d'intégration de la diversité plus aisé. **Il semble donc que le besoin actuel soit plus un palliatif, le temps que la société québécoise se redéfinisse et inclue de manière ancrée la dimension de la diversité comme élément constitutif de sa culture et de son identité.**

programme de formation en entreprise

Suite à l'enquête, **Québec Multi-Plus** a conçu un programme de formation qui répond aux besoins inhérents à l'embauche et à l'intégration des minorités visibles en entreprise. Il est spécialement créé en vue de répondre aux besoins identifiés comme étant le *choc culturel* et les lacunes lors de la communication. Les détails et l'évaluation de cette formation se retrouvent en annexe 3 (cahier du participant).

Dans le mandat de départ de l'ALPA, l'objectif était de rejoindre cinq entreprises. Les quatre qui ont démontré de l'intérêt sont les suivantes : GSI Technologies, Bell Helicopter Textron Ltée, Visaction et l'Institut d'informatique. Visaction et l'Institut d'informatique ont été recrutées par une entreprise qui les ont convaincues de l'importance et de la pertinence de ce programme de formation. Donc, l'objectif du projet a été comblé à 80 %.

conclusion

Avant la mondialisation, la Révolution tranquille, bref, avant ce qu'il est convenu d'appeler la « modernité », le Québec baignait dans une *douce narcose*³⁰ collective d'individus plus ou moins *différents* mais de *même* souche culturelle. Aujourd'hui, le défi est de combiner des individus issus de souches culturelles diverses et possiblement en contradiction fondamentale sur certaines valeurs. La dynamique a changé, elle s'est complexifiée et s'est aussi accélérée.

Combiner et faire converger des univers symboliques, philosophiques, idéologiques, religieux ; bref, mélanger ou faire cohabiter les cultures composées d'univers de perceptions et de significations différentes et possiblement divergeant, est un des changements qualitatifs avec lequel le Québec moderne doit composer.

Il faut sans aucun doute profiter de la situation de paix civile au Québec pour encourager et développer encore plus les moyens de compréhension, d'échange, et d'intégration des immigrants et plus particulièrement, des minorités visibles. Il faut incontestablement renforcer et favoriser la communication interculturelle entre tous les citoyens du Québec, et de façon plus spécifique pour ce dossier, entre les partenaires de l'industrie et les groupes de minorités visibles.

La logique de *responsabilité partagée*, proposée par le gouvernement dans le processus d'intégration des immigrants, et encore une fois *a fortiori* des minorités visibles, est une des justifications pour les entreprises à faire leur part dans l'harmonisation des relations entre gens d'*ici* et gens de *là-bas*, mais qui aspirent à devenir d'*ici*.

La communication interculturelle et les formations en gestion de la diversité sont plus que des pistes de solutions. Elles répondent aux besoins identifiés en entreprise, et comme nous le révèlent les études, également dans la Fonction publique.

Les milieux professionnels et d'affaires s'internationalisent de plus en plus. Il est primordial pour comprendre les identités de nos partenaires de travail, et plus largement notre monde, de connaître un minimum sur les cultures des autres. Il est également primordial de prendre conscience de nos propres biais culturels de façon à identifier nos préjugés et stéréotypes.

La discrimination individuelle et systémique pourra être réduite si les mentalités et comportements changent. Les jeunes générations nous montrent en générale l'exemple dans ce dossier. Elles semblent beaucoup plus à l'aise avec l'interaction des influences francophone, anglophone et maintenant allophone qui brouille les cartes de l'identité québécoise. Le processus de la complexification de l'identité québécoise est bien actif. L'Histoire nous propose - nous impose - pour des raisons démographiques, économiques et humanitaires, de redéfinir ensemble les règles du jeu social - de la *Comédie Humaine* dirait Balzac, et de continuer la construction du Québec démocratique et pluraliste, en incluant les composantes d'origines étrangères.

L'avenir de Québec à moyen et long terme en dépend. C'est un fait.

ce qu'en pense la théorie

« Dans la mesure où le partage équitable des ressources élimine en grande partie la compétition intergroupe, (cela) implique que la justice sociale est la solution la plus susceptible de réduire les hostilités intergroupes. Par conséquent, le partage équitable des ressources dans une société donnée constitue sans doute la mesure la plus efficace pour atténuer les préjugés et la discrimination »³¹.

³⁰ L'expression est de Freud, dans *Le Malaise dans la Culture*, Quadrige, Presse Universitaire de France, 1995. (synonyme : torpeur)

³¹ *Les fondements de la psychologie sociale*, op. cit., p. 758.

notes

bibliographiques



Ministère des Affaires internationales, de l'Immigration et des Communautés Culturelles, *Le racisme au Québec : Éléments d'un diagnostic*, Collection Études et Recherches N.13, mars 1993.

Conseil des Relations Interculturelles, *Les actes du colloque sur l'équité en emploi*, collectif, Montréal, octobre 2000.

Conseil des Relations Interculturelles, *Un Québec pour tous ces citoyens, les défis actuels d'une démocratie pluraliste*, Montréal, 3 février 1997.

Conseil des Relations Interculturelles, *Accueillir de nouveaux immigrants en 2001, 2002 et 2003, Un choix humanitaire autant que nécessaire*, Montréal, septembre 2000.

Conseil des Relations Interculturelles, *L'équité en emploi : de l'égalité de droit à l'égalité de fait*, Montréal, octobre 1999.

Gouvernement du Québec, *Statistiques sur l'immigration au Québec*, Ministère des relations avec le citoyen et l'immigration, Édition 1999.

Direction des Ressources Humaines du Canada, *Minorités visibles, Île de Montréal, Principales caractéristiques démographiques et socio-économiques*, Recensement de 1991, Direction de la Planification Stratégique, novembre 1994.

Groupe de recherche ethnicité et société (GRES), *Une revue des études québécoises sur les facteurs d'intégration et des immigrants*, Collection Notes et Document N.5, juillet 1995.

Gouvernement du Québec, *Contraintes et facteurs favorables à l'intégration des personnes immigrantes au marché du travail*, Études et Recherches N.14, par le Ministère des Relations avec les Citoyens et de l'Immigration, 1996.

J. Demorgon et E.M. Lipiansky (Sous la direction de), *Guide de l'interculturel en formation*, Paris, Sofedis-Sodis, 1999.

F. Gauthey et D. Xardel, *Le management interculturel*, Collection *Que sais-je*, Presse Universitaire de France, Paris, 1990.

D. Bollinger et Geert Hofstede, *Les différences culturelles dans le management*, comment chaque pays gère-t-il ses hommes, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1987.

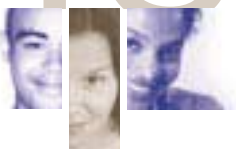
Robert J. Vallerand (Sous la direction de), *Les fondements de la psychologie sociale*, Éditions Gaëtan Morin, Montréal, 1994.

Loi 143 sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes public et modifiant la charte des droits et libertés de la personne, *version administrative*, notes explicatives, LQ, 2000, chapitre 45.

Le devoir, mardi 12 décembre 2000, section *Idées*, La clé du dilemme linguistique? L'originalité québécoise.



annexe 1



Annexe 1

Tableaux complémentaires du rapport

Annexe 2

Questionnaire

Annexe 3

Cahier du participant



liste des principales mesures de l'intégration*

Intégration linguistique

- langue maternelle (O)
- persistance de la langue d'origine dans la communication inter-générationnelle (O)
- langue d'usage à la maison (O)
- connaissance du français/anglais
 - + connaît oui ou non (L)
 - + niveau de connaissance (O)
 - + compétence (O)
- amélioration des connaissances/effort d'apprentissage (O)
- transferts linguistiques vers le français/anglais (O)
- abandon de la langue maternelle (O)
- langue de contact (magasin, travail, école, réseaux d'amitié) (O)
- consommation des médias (L)
- langue de travail (O)
- choix des quartiers linguistiques (O)

Intégration culturelle

- sentiment d'appartenance ethnique/identité ethnique (S)
- lieux de contact (magasin, travail, école, réseaux d'amitié) (O)
- attentes des parents à l'égard des enfants (S)
- préférence d'association (S)
- espoir de retour au pays (S)
- degré d'aise dans le milieu d'accueil (S)

Intégration au marché du travail

- taux de chômage (O)
- niveau de scolarité (O)
- mobilité socioprofessionnelle (O)
- revenu (L)
- statut socio-économique (L)
- insertion permanente sur le marché (O)
- taux d'activité (O)
- emploi à temps partiel versus temps plein (O)

- concentration dans certaines professions (niche, segmentation; ghetto) (O)
- sous-emploi (O)
- catégories socioprofessionnelles (O)
- période de non emploi (O)
- vitesse d'accès à un emploi (O)
- caractéristiques des emplois (taille des entreprises) (O)
- stabilité d'emploi (O)
- emploi projeté (O)
- secteurs faibles/mous vs secteurs forts (O)
- satisfaction sur le marché de travail (S)
- accès à l'emploi de leur choix (S)
- perception de l'amélioration de leur situation (S)
- perception des difficultés d'intégration (S)
- perception du racisme sur le marché (S)

Intégration scolaire

- choix de l'école francophone (O)
- échec/performance scolaire (O)
- participation aux activités parascolaires (O)
- interaction entre élèves (O)
- fréquence des contacts avec des élèves "de souche" (O)
- communication parents-intervenants (O)
- sous-scolarisation (O)

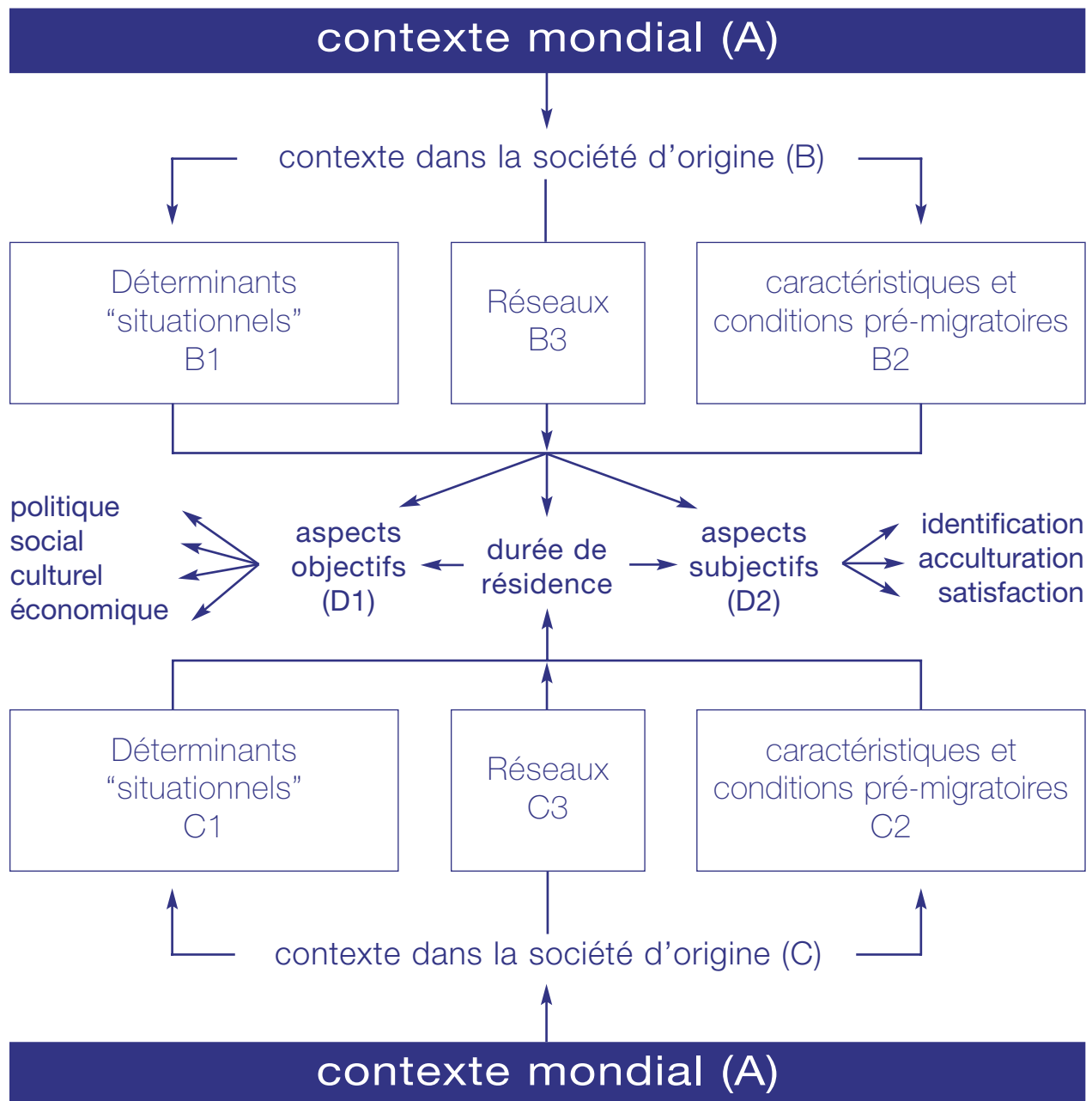
Intégration résidentielle

- concentration/ségrégation (O)
- mobilité (O)
- taux de propriétaire/accès à la propriété (O)

*Légende :
(O) = mesure objective
(S) = mesure subjective

cadre conceptuel

pour l'étude des facteurs d'intégration

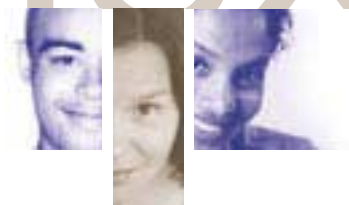


les conséquences

en matière de gestion des entreprises

pays à mentalité communautaire	pays à mentalité individualiste
Les relations des individus dans une organisation se font sur une base morale.	Les relations des individus dans une organisation se font sur la base d'un calcul personnel
Les salariés s'attendent à ce que l'entreprise s'occupe d'eux comme cela se fait dans une famille : dans le cas contraire, ils se désintéressent de la vie de l'entreprise.	Les salariés ne souhaitent pas que l'entreprise s'occupe d'eux du berceau à la tombe.
L'entreprise a une grande influence sur le bien-être de ses salariés.	L'entreprise a une faible influence sur le bien-être de ses salariés.
Les salariés s'attendent à ce que l'entreprise défende leurs intérêts.	Les salariés savent qu'ils devront ne compter que sur eux-mêmes pour défendre leurs intérêts.
La vie de l'entreprise repose sur la loyauté et le sens du devoir.	La vie de l'entreprise repose sur l'initiative individuelle.
La promotion se fait de l'intérieur, uniquement.	La promotion se fait indifféremment de l'intérieur ou de l'extérieur.
La promotion se fait à l'ancienneté.	La promotion se fait selon la compétence et la valeur marchande de l'individu.
Les managers ne se sentent pas concernés par la mode et les idées nouvelles en matière de gestion des entreprises.	Les managers se tiennent au courant des dernières idées à la mode, et essaient de les mettre en pratique.
Les décisions sont prises en fonction des relations personnelles des responsables (particularisme).	Les décisions sont prises d'une façon identique à l'égard de tous (universalisme).

annexe 2



questionnaire sur les motifs & attitudes

déterminants à l'embauche
et l'intégration
des minorités visibles



culture — organisationnelle

1. a. Combien y a-t-il d'employés au sein de l'entreprise que vous représentez?

_____ employés

b. De façon approximative, quel est le pourcentage des employés issus des minorités visibles au sein de l'entreprise que vous représentez?

- | | | | | | |
|-----------|--------------------------|-----------|--------------------------|--------------|--------------------------|
| 0 à 5 % | ☐ | 6 à 10 % | ☐ | 11 à 15 % | ☐ |
| 16 à 20 % | ☐ | 20 à 25 % | ☐ | 25 % et plus | ☐ |

c. Pour l'ensemble de l'entreprise, quel est le pourcentage des...

...Gestionnaires/cadres _____
...Professionnels _____
...Personnel administratif _____
...Soutien administratif _____
...Ouvriers _____
...Travail de production _____

d. Pour ces mêmes catégories, indiquez le pourcentage d'emploi occupé par des minorités visibles.

...Gestionnaires/cadres _____
...Professionnels _____
...Personnel administratif _____
...Soutien administratif _____
...Ouvriers _____
...Travail de production _____

2. Dans l'ensemble, comment qualifiez-vous l'image projetée par l'entreprise que vous représentez?

- Composée majoritairement de Québécois d'origine ☐
Diversifiée tout comme la société pluriculturelle ☐
Composée majoritairement de gens issus des groupes ethnoculturels ☐

3. a. Quel est le degré de confort des gestionnaires de l'entreprise que vous représentez face à la présence des minorités visibles au sein d'une équipe de travail? (Indiquez une seule réponse)

- Ils semblent favoriser la présence des minorités visibles ☐
Ils semblent indifférents à la présence des minorités visibles ☐
Ils semblent peu favoriser la présence des minorités visibles ☐
Ils ne semblent pas favoriser du tout la présence des minorités visibles ☐

- b. Jusqu'à quel point les gestionnaires de l'entreprise que vous représentez perçoivent-ils les minorités visibles comme un facteur d'enrichissement à l'image projetée par l'entreprise? (Indiquez l'importance sur une échelle de 0 à 4, 0 étant pas du tout et 4 absolument).

0 1 2 3 4

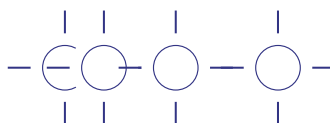
- c. Jusqu'à quel point les gestionnaires de l'entreprise que vous représentez véhiculent-ils l'idée que la diversité culturelle rend l'entreprise plus performante et concurrentielle? (Indiquez l'importance sur une échelle de 0 à 4, 0 étant pas du tout et 4 absolument).

0 1 2 3 4

- d. Est-ce parce que cette diversité apporte une ouverture sur le monde qui permet de percer de nouveaux marchés et possibilités d'affaires? (Indiquez l'importance sur une échelle de 0 à 4, 0 étant pas du tout et 4 absolument).

0 1 2 3 4

affichage de poste



4. Lorsqu'un poste est vacant au sein de l'entreprise, comment est faite sa définition de tâches? (Description du poste, exigences requises en termes de formation, d'expérience et d'exigences) (Indiquez l'importance sur une échelle de 0 à 4, 0 étant aucune description et 4 description minutieuse).

0 1 2 3 4

5. Depuis les dernières années, est-ce que la description des tâches a été adaptée en fonction de la composition nouvelle du bassin de la main-d'œuvre? (Indiquez l'importance sur une échelle de 0 à 4, 0 étant aucune adaptation et 4 adaptation entière).

0 1 2 3 4

6. Parmi les énoncés suivants, indiquez la position de l'entreprise que vous représentez lorsqu'elle procède à l'affichage d'un poste? (Indiquez l'importance sur une échelle de 0 à 4, 0 étant pas du tout et 4 tout à fait).

- a. La description des tâches utilise les termes appropriés de façon à ce que tous les postulants saisissent le type de postes à combler.

0 1 2 3 4

- b. Le niveau de scolarité requis correspond aux tâches de l'emploi concerné.

0 1 2 3 4

- c. L'entreprise mentionne qu'elle offre un programme de formation d'appoint, quel que soit le niveau de scolarité exigé.

0 1 2 3 4

- d. La connaissance du français et/ou de l'anglais est modulée selon les emplois.

0 1 2 3 4

7. Parmi les éléments suivants, indiquez sur une échelle de 0 à 4, l'importance des procédures suggérées pour promouvoir les postes vacants au sein de l'entreprise? (Indiquez l'importance sur une échelle de 0 à 4, 0 étant pas important et 4 très important)

a. L'affichage des postes se fait d'abord à l'interne

0 1 2 3 4

b. La promotion des postes se fait de bouche à oreille

0 1 2 3 4

c. La promotion des postes se fait dans les journaux

0 1 2 3 4

d. Les salons et foires de l'emploi sont organisés

0 1 2 3 4

e. L'affichage sur Internet est utilisé

0 1 2 3 4

f. Les postes sont affichés dans les agences de placement

0 1 2 3 4

g. Les postes sont affichés dans les OSBL qui œuvrent en employabilité

0 1 2 3 4

h. L'affichage des postes se fait au guichet de l'emploi

0 1 2 3 4

i. Les réseaux universitaires sont utilisés.

0 1 2 3 4

8. Lorsque que vous affichez un poste au sein de l'entreprise que vous représentez à quelle fréquence utilisez-vous les journaux suivants? (Indiquez l'importance sur une échelle de 0 à 4, 0 étant jamais et 4 toujours)

a. Les journaux francophones, tels La Presse, Le journal de Montréal, Le Devoir, Le journal des affaires, etc.

0 1 2 3 4

b. Les journaux anglophones, tels The Gazette, The National Post, The Globe and Mail etc.

0 1 2 3 4

c. Les journaux de quartier distribués à tous les citoyens

0 1 2 3 4

d. Les journaux communautaires, tels Le Voir, Hour, etc.

0 1 2 3 4

e. Les journaux ethniques

0 1 2 3 4

9. a. **L'entreprise que vous représentez est-elle informée des services offerts par les OSBL qui travaillent à l'insertion socio-économique des groupes ethnoculturels?**

Oui ☐ Non ☐ Je ne sais pas ☐

b. **Si oui, est-ce que pour recruter du personnel, l'entreprise que vous représentez fait appel à ces organismes qui travaillent à l'insertion des groupes ethnoculturels?** (Indiquez l'importance sur une échelle de 0 à 4, 0 étant jamais et 4 toujours).

0 1 2 3 4

10. **Est-ce que l'entreprise que vous représentez fait la promotion des postes vacants dans des lieux fréquentés par des minorités visibles** (quartiers à forte concentration ethnique, commerces, pharmacies, dépanneurs, marchés spécialisés, cafés, banques, arcades, etc.)? (Indiquez l'importance sur une échelle de 0 à 4, 0 étant jamais et 4 toujours).

0 1 2 3 4

a. **Si la réponse est de 0 à 1, pourquoi en est-il ainsi?**

Service à la clientèle —

11. Selon vous, quelle est la position des gestionnaires de l'entreprise que vous représentez à l'égard des énoncés suivants? (Indiquez l'importance sur une échelle de 0 à 4, 0 étant jamais et 4 toujours).

a. **Les clients préfèrent être servis par des Québécois d'origine plutôt que par des minorités visibles, telles des Noirs, des Arabes, des Asiatiques.**

0 1 2 3 4

b. **Les employés issus des minorités visibles risquent d'être insultés ou méprisés, s'ils sont placés à des postes en contact direct avec la clientèle.**

0 1 2 3 4

c. **Les chiffres de nuit sont préférables pour les employés issus des minorités visibles, car s'ils travaillent le jour, les clients risquent de mal réagir.**

0 1 2 3 4

12. **Est-ce que l'entreprise que vous représentez a déjà été confrontée à des situations d'incompréhension linguistique entre un client et un employé issue des minorités visibles? Ces incompréhensions sont attribuables aux différences d'accents, d'intonation, de signification des mots, de débit de la voix, etc.** (Indiquez l'importance sur une échelle de 0 à 4, 0 étant jamais et 4 toujours).

0 1 2 3 4



13. **Jusqu'à quel point des efforts ont été faits afin d'inciter les minorités visibles à postuler au sein de l'entreprise que vous représentez?** (Indiquez l'importance sur une échelle de 0 à 4, 0 étant aucun effort et 4 de multiples efforts).

0 1 2 3 4

a. **Indiquez, si oui ou non, les moyens suivants ont été mis de l'avant?**

Les messages publicitaires sont plus inclusifs et s'adressent à tout individu indépendamment de l'origine.

Oui ☐ Non ☐ Non applicable ☐

Le personnel affecté au service à la clientèle est diversifié.

Oui ☐ Non ☐ Non applicable ☐

Des formations à la gestion de la diversité sont offertes aux recruteurs.

Oui ☐ Non ☐ Non applicable ☐

Des stages en emploi qui permettent d'acquérir une expérience canadienne sont offerts.

Oui ☐ Non ☐ Non applicable ☐

Les postes vacants sont affichés dans les organismes communautaires.

Oui ☐ Non ☐ Non applicable ☐

Des programmes précis de formation ont été créés afin de faciliter la coexistence entre les employés.

Oui ☐ Non ☐ Non applicable ☐

b. **Les minorités visibles éprouvent régulièrement des difficultés à faire reconnaître leurs diplômes obtenus à l'étranger, notamment lorsqu'ils désirent devenir membre d'un ordre professionnel.**

L'entreprise que vous représentez assouplit-elle ses exigences concernant l'adhésion aux ordres professionnels sans qu'il y ait baisse de salaire? (Indiquez l'importance sur une échelle de 0 à 4, 0 étant pas du tout et 4 absolument).

0 1 2 3 4

c. **Est-ce que l'entreprise que vous représentez reconnaît les expériences de travail acquises hors pays?** (Indiquez l'importance sur une échelle de 0 à 4, 0 étant pas du tout et 4 absolument).

0 1 2 3 4

embauche

sélection des candidats

14. Une recherche a démontré que l'étape de la sélection des candidats est celle qui risque d'être la plus influencée par les différences culturelles. Quelle est l'importance des éléments suivants lors du tri des curriculum vitae? (Indiquez l'importance sur une échelle de 0 à 4, 0 étant pas important du tout et 4 très important).

Les compétences	0	1	2	3	4
La formation (études et diplômes)	0	1	2	3	4
La consonance du nom	0	1	2	3	4
L'expérience	0	1	2	3	4
La présentation de curriculum vitae et la lettre d'accompagnement	0	1	2	3	4
La qualité du français (syntaxe, orthographe, grammaire, esprit de synthèse)	0	1	2	3	4
Le pays de formation	0	1	2	3	4

15. Lors d'une incompréhension concernant les diplômes, les grades ou les disciplines d'études, qu'est-ce que les recruteurs font? (Indiquez l'importance sur une échelle de 0 à 4, 0 étant jamais et 4 toujours).

Ils s'adressent au MRCI ou à Emploi Québec pour connaître les équivalences des diplômes acquis à l'étranger

0 1 2 3 4

Ils s'adressent aux ordres professionnels.

0 1 2 3 4

Ils rejettent le curriculum vitae.

0 1 2 3 4

Ils consultent un employé de même origine que le postulant

0 1 2 3 4

Ils convoquent l'individu pour l'entrevue et les clarifications se font à ce moment.

0 1 2 3 4

Ils consultent des centres d'informations sur les équivalences scolaires.

0 1 2 3 4

Ils consultent un OSBL qui a l'expertise.

0 1 2 3 4

Ils consultent les institutions d'enseignement

0 1 2 3 4

16. Les entretiens en contexte de diversité culturelle sont influencés par certains codes verbaux et non verbaux qui déterminent les comportements et les façons de faire de l'individu. Quelle est le pourcentage de recruteurs qui ont reçu une formation spécifique pour comprendre et interviewer les gens issus de diverses cultures ?

_____ %

17. Suite à une entrevue de sélection auprès d'un membre des minorités visibles et sur les éléments suivants, avez-vous déjà entendu des commentaires témoignant de l'irritation du recruteur? (Indiquez l'importance sur une échelle de 0 à 4, 0 étant jamais et 4 toujours).

- a. Le degré d'intensité de la poignée de main du candidat

0 1 2 3 4

- b. L'attitude à l'accueil

0 1 2 3 4

- c. La fréquence des contacts visuels avec le candidat

0 1 2 3 4

- d. L'intonation et le débit de la voix du candidat

0 1 2 3 4

- e. La durée des silences du candidat

0 1 2 3 4

- f. Le toucher et la proximité interpersonnelle entre le recruteur et le candidat

0 1 2 3 4

- g. La manière dont le candidat répond aux questions, c'est-à-dire directe ou indirecte

0 1 2 3 4

- h. L'arrogance du candidat

0 1 2 3 4

- i. La barrière linguistique entre les partis impliqués

0 1 2 3 4

- j. La tenue vestimentaire ou l'apparence

0 1 2 3 4

embauche

(test et examen de sélection)

18. **Est-ce que des efforts ont été faits afin d'adapter les questionnaires, tests ou examens de sélection aux postulants issus des minorités visibles?** (Indiquez l'importance sur une échelle de 0 à 4, 0 étant pas du tout et 4 tout à fait).

0 1 2 3 4

19. **Éventuellement, est-ce que l'entreprise que vous représentez serait prête à ajuster et/ou à adapter les examens ou tests écrits qu'elle administre aux postulants issus des minorités visibles?** (Indiquez l'importance sur une échelle de 0 à 4, 0 étant pas du tout et 4 tout à fait).

0 1 2 3 4

20. **Croyez-vous que les tests ou examens de sélection utilisés par l'entreprise que vous représentez sont conçus de telle sorte qu'ils favorisent les Québécois d'origine?** (Indiquez l'importance sur une échelle de 0 à 4, 0 étant pas du tout et 4 tout à fait).

0 1 2 3 4

21. **Une fois l'entrevue et les tests écrits réussis avec succès, est-ce que les facteurs suivants ont déjà occasionné des hésitations à l'embauche et/ou le rejet d'une candidature issue des minorités visibles?** (Indiquez l'importance sur une échelle de 0 à 4, 0 étant pas du tout et 4 tout à fait).

a. **La peur d'un conflit hiérarchique**

0 1 2 3 4

b. **La peur d'une formation de ghetto**

0 1 2 3 4

c. **La peur d'alimenter des préjugés et/ou discrimination**

0 1 2 3 4

d. **L'accent**

0 1 2 3 4

e. **La tenue vestimentaire**

0 1 2 3 4

f. **L'odeur**

0 1 2 3 4

g. **L'âge**

0 1 2 3 4

h. **L'appartenance religieuse et/ou sexuelle**

0 1 2 3 4

i. **L'origine ethnique**

0 1 2 3 4

embauche

en emploi des minorités visibles

22. a. Au sein de l'entreprise que vous représentez existe-t-il une structure d'accueil adaptée à l'arrivée des minorités visibles?

Oui ☐ Non ☐

b. Au sein de l'entreprise que vous représentez, existe-t-il une structure d'intégration adaptée à l'arrivée des minorités visibles

Oui ☐ Non ☐

Si oui, expliquez les démarches sous-jacentes à cette structure?

23. **Au sein de l'entreprise que vous représentez, existe-t-il une politique formelle et/ou informelle facilitant la coexistence à l'intérieur des équipes diversifiées?**

Oui ☐ Non ☐

Si oui, existe-t-il un code de conduite concernant les éléments suivants?

- | | |
|---|--------------------------|
| Le harcèlement (verbal, moral, sexuel, etc) | ☐ |
| La discrimination | ☐ |
| L'appartenance religieuse | ☐ |
| La couleur de la peau | ☐ |
| La tenue vestimentaire | ☐ |
| La négociation et médiation | ☐ |
| La violence à l'intérieur de l'entreprise | ☐ |

24. a. **Au sein de l'entreprise que vous représentez, l'aménagement de l'espace favorise-t-il les contacts entre les employés de toutes origines?** (Indiquez l'importance sur une échelle de 0 à 4, 0 étant pas du tout et 4 tout à fait).

0 1 2 3 4

— avancement —

25. **Est-ce possible qu'un poste décisionnel ou supérieur soit accessible autant aux minorités visibles qu'aux Canadiens/Québécois qualifiés pour l'emploi?** (Indiquez l'importance sur une échelle de 0 à 4, 0 étant pas du tout et 4 tout à fait).

0 1 2 3 4

26. **Est-ce que des efforts ont été faits au sein de l'entreprise que vous représentez afin de favoriser la progression des minorités visibles dans la hiérarchie?** (Indiquez l'importance sur une échelle de 0 à 4, 0 étant pas du tout et 4 tout à fait).

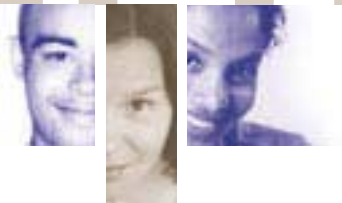
0 1 2 3 4

27. **Au sein de l'entreprise que vous représentez, indiquez quelles sont les perspectives visant à faciliter une véritable gestion de la diversité au sein de la culture organisationnelle.**

28. **Commentaires et suggestions qui concernent le dossier des minorités visibles à l'intérieur de l'entreprise en général.**

cah du participant

annexe 3



La gestion interculturelle :

solutions
pour une amélioration
de la performance
organisationnelle
en entreprise



50	Description des organismes <i>Accueil Liaison pour Arrivants (ALPA)</i> <i>Québec Multi-Plus (QMP)</i>
51	Objectif général
52	Objectifs spécifiques

table des matières

52	Méthodologie et approche du programme de formation <i>La dimension cognitive</i> <i>La dimension affective</i> <i>La dimension conative</i>
54	Contenu
54	Démarche
54	Description d'outils (activités et exercices)
55	Évaluation des participants

cahier du participant

description des organismes

1. Accueil Liaison pour arrivants (ALPA)

historique de l'organisme

Accueil Liaison pour Arrivants (ALPA) est un organisme à but non lucratif qui œuvre depuis 1982 auprès de la population immigrante de la région de Montréal. Installé dans le quartier Hochelaga-Maisonneuve depuis novembre 1989, il est le premier organisme à desservir la clientèle immigrante de plus en plus nombreuse de l'Est de Montréal.

Les principaux volets de l'organisme :

- Accueil et aide à l'établissement
- Francisation
- Adaptation et intégration à la société québécoise
- Intégration socio-économique et professionnelle
- Représentation et réseau de collaboration

Conservant sa vocation initiale d'accueil et d'assistance aux réfugiés et aux immigrants démunis, ALPA a concentré ses efforts au cours des dernières années à l'emploi et à la formation professionnelle en ayant comme objectif premier : l'intégration de sa clientèle au marché du travail.

expertise

L'ALPA a développé au cours des dernières années, une grande expertise en employabilité.

intégration socio-économique et professionnelle

Voici les champs d'intervention pour ce volet :

- Destination travail
- Formations professionnelles
- Club de recherche d'emploi
- Centre de référence
- Projet expérience jeunesse

En offrant des services adaptés aux nouveaux citoyens qui vivent un processus d'intégration et en respectant le cheminement propre à chacun, l'ALPA poursuit une démarche d'insertion en emploi pour que le nouvel arrivant se sente autonome, valorisé mais surtout pour qu'il passe de simple spectateur à citoyen à part entière.

2. Québec Multi-Plus (QMP)

Québec Multi-Plus a vu le jour en 1984, dans le cadre de la préparation à l'année internationale de la jeunesse en 1985. La création de l'organisme a été possible grâce au travail conjoint du ministère des Communautés culturelles et de l'Immigration du Québec, avec divers jeunes provenant de groupes ethnoculturels afin de promouvoir la pluralité culturelle du Québec.

Québec Multi-Plus est un organisme sans but lucratif spécialisé dans la formation, l'animation, la consultation et la recherche-action. L'organisme privilégie l'approche participative, parfois ludique mais donne toujours une grande place à la réflexion oeuvrant pour des changements positifs de comportements et d'attitudes vis-à-vis de la diversité humaine. L'intervention de l'organisme se fait principalement auprès des entreprises, des institutions, des secteurs public et parapublic, des organismes communautaires et des organisations.

Quel que soit le milieu touché, la finalité de l'action se résume en un vecteur : la compréhension de l'autre. Voici les objectifs visés :

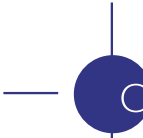
1. Développer et coordonner des activités de formation sur l'apport du pluralisme ethnoculturel.
2. Soutenir l'apprentissage des structures et du mode de fonctionnement de notre société chez les membres des groupes ethnoculturels, ainsi que familiariser les immigrants aux codes culturels et communicationnels québécois, canadiens et nord-américains.
3. Conseiller les institutions et les entreprises afin d'adapter leurs services à une clientèle diversifiée; de mieux gérer la cohabitation culturelle; d'élaborer des stratégies de recrutement et de pleine intégration à l'emploi des membres des groupes ethnoculturels; de développer un partenariat et négocier avec les individus et les organisations d'autres cultures.

Champs d'intervention et services offerts par Québec Multi-Plus

- Séminaires de formation en relations interculturelles et civiques
- Séminaires de formation à la vie québécoise
- Service de consultation concernant l'immigration, les relations civiques et la gestion de la diversité
- Animations d'activités rassemblant les citoyens de toutes origines sur des thématiques liées à l'immigration, la participation civique et la gestion de la diversité
- Activités de sensibilisation sous forme d'interventions théâtrales sur différents sujets concernant l'immigration, la gestion de la diversité et la participation civique
- Recherches sur les sujets concernant nos champs d'action
- Conférences sur diverses thématiques reliées à nos différents champs d'action
- Tout autre service sollicité ayant un lien avec la gestion de la diversité, les relations interculturelles et civiques
- Négociations, médiations, gestion et résolutions de conflits interculturelles

— objectif général

Développer les compétences nécessaires chez les agents de recrutement afin de mieux s'ajuster à la gestion de la diversité ethnoculturelle. Nous favoriserons ainsi un processus de changements positifs à l'intérieur de la structure organisationnelle des entreprises vis-à-vis de la pluralité ethnoculturelle, particulièrement en ce qui a trait à la situation des minorités visibles.



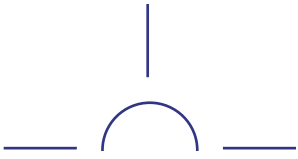
objectifs spécifiques

- Réfléchir et prendre conscience de l'importance de la communication interculturelle (décodage culturel) lors du recrutement et de l'intégration dans l'entreprise des minorités visibles.
- Reconnaître l'impact et l'influence qu'exercent la perception, les préjugés, les stéréotypes sur la communication lors d'une rencontre avec une personne des minorités visibles.
- Acquérir les connaissances nécessaires pour mieux vivre le "choc culturel" et comprendre davantage le rôle de l'identité et de la culture sur les façons de faire de l'individu.
- Développer des attitudes et des comportements favorisant la gestion des conflits au sein des équipes pluriculturelles en créant des espaces de dialogue et de coopération.
- Intégrer des pratiques organisationnelles et des stratégies adaptées à la présence des minorités visibles dans toutes les sphères de la vie de l'entreprise.
- Mettre en place un processus d'amélioration de la culture d'entreprise déjà existante afin de développer une véritable culture commune reflétant la pluriculturalité de ses composantes et l'idée de "mixité innovante", source d'enrichissement réciproque et de performance accrue pour l'entreprise.



méthodologie et approche du programme de formation

Une formation à la gestion interculturelle exige une démarche de changements de perceptions, d'attitudes et de comportements. Notre démarche inclut trois dimensions essentielles dans l'apprentissage de l'interculturel.



La pédagogie de l'interculturel doit être vue comme la première étape d'une rencontre avec l'Autre. Elle doit permettre une prise de conscience et l'élaboration en commun de stratégies de changements dans un espace de contacts et d'échanges qui favoriseront l'action, c'est-à-dire la mise en place concrète d'une culture d'entreprise commune et reflétant sa mixité ethnoculturelle. Pour ce faire, les trois dimensions à l'intérieur de nos programmes de formation sont les suivantes :

A. LA DIMENSION COGNITIVE

- **Accroître le champ de connaissance**
- **Favoriser une ouverture et l'intérêt à la découverte**
- **S'informer sur l'autre**
- **Permettre l'acquisition d'un cadre perceptuel qui inclura le relativisme culturel**
- **Reconnaître l'étrangeté en soi et la "menace" que peut représenter notre propre culture pour autrui**
- **Réfléchir sur ses propres composantes identitaires et valeurs culturelles.**

Cette dimension permet d'élaborer, grâce au principe d'objectivation, une stratégie de changement perceptuel et de reconnaissance de ce qui est juste et équitable dans les relations personnelles et professionnelles. L'évaluation de l'individu se fera donc avec le moins de distorsion possible, car les lunettes perceptuelles se focaliseront sur l'individu et non plus seulement sur ce qu'il peut représenter culturellement. Le filtre culturel étant minimisé, les obstacles qui entravent l'entrée et l'intégration à l'intérieur de l'entreprise s'effaceront – idéalement – pour laisser place à un échange et une interaction centrée sur l'objectif professionnel soit, les compétences et le rendement que la personne offrira à l'entreprise.

À ce niveau, le formateur cherche moins à transmettre son savoir qu'à favoriser une verbalisation et une communication, ainsi que déclencher un processus réflexif.



B. LA DIMENSION AFFECTIVE

- Aimer la ressemblance, détester la différence
- Sentiment de peur, d'étrangeté et d'inconnu
- Difficulté d'accepter d'autre cadre culturel que le sien
- Danger du jugement de valeur
- Stéréotypes
- Préjugés
- Discrimination et racisme

La dimension affective est le lieu de confrontation et d'affrontement des schémas de références et système de valeurs. Dans cette dimension, l'individu vit en fonction de ses croyances et principes qui orienteront un sentiment favorable ou défavorable vis-à-vis de l'Autre. En fonction du degré d'ouverture vers autrui, les mécanismes de "défense", de catégorisation et d'approbation seront plus ou moins forts. C'est à ce moment que les préjugés et stéréotypes sont actifs et permettent une identification de "l'étrange étranger" par des images réductrices et simplifiantes. Le plus souvent ces préjugés et stéréotypes étant négatifs, la rencontre ne débouche pas sur un dialogue constructif et mutuellement enrichissant, mais plutôt sur un blocage communicationnel.

Le choc culturel doit être donc vu comme un processus dialectique qu'il est possible de dépasser. Mais, il apparaît *"mille fois plus simple de se raccrocher à ses propres valeurs et de transférer la responsabilité sur l'étranger que de se décentrer, c'est-à-dire de quitter son système de référence pour se mettre à la place de l'autre, ceci pour des raisons liées à la psychologie de l'individu"*. Le changement de perception commande une dépense d'énergie et un effort mental qui n'est certes pas facile, mais absolument nécessaire.

La formation en interculturalité devient donc l'outil de résolution de la dialectique par un travail de mise en perspective et de son propre système de valeurs et de perception. Cette mise à distance par la "décentralisation" permet un examen plus objectif de nos traits culturels, d'aller au-delà de notre conditionnement et favoriser une reconfiguration plus positive des croyances, perceptions et représentations mentales vis-à-vis d'autrui, et ainsi développer un sentiment favorable à son égard.

C. LA DIMENSION CONATIVE

- Action
- Effort
- Intention des comportements
- Objectif menant à une fin

Les deux dimensions précédentes ont servi d'éléments déclencheurs à la prise de conscience nécessaire à l'éveil de la diversité et de l'interculturalité. Cette prise de conscience doit maintenant devenir l'impulsion qui permettra à la troisième dimension d'apparaître et de s'actualiser.

La dimension conative est le moment du passage à l'action. C'est la mise en forme concrète d'outils, d'instruments et de stratégies d'intégration des minorités visibles et d'amélioration ou de développement d'une culture d'entreprise commune parce que diversifiée, reflet de la société québécoise.

Exemple de stratégies concrètes dans l'entreprise ayant une dynamique interculturelle :

- Un style de réunion qui intègre des nouveaux éléments culturels provenant des minorités visibles
- Examen psychométrique adapté au non-francophone Québécois
- Techniques d'entrevue qui tiennent compte du "décodage interculturel"
- Programme d'accueil et d'intégration pour les minorités visibles
- Programme de gestion de conflits interculturels
- Formation interculturelle pour tous les membres de l'entreprise
- Présence et participation professionnelle accrue des minorités visibles à tous les paliers de l'entreprises
- Organisation d'événements favorisant les contacts inter culturels et la prise de parole par les membres des minorités visibles dans un contexte cordial et de détente
- Guide de l'interculturalité pour les employés



contenu

Les thèmes que nous aborderons sont les suivants :

I. La mise en contexte : Information sur l'immigration

- Les minorités visibles
- Les différentes catégories d'immigration
- Les politiques québécoises en matière d'immigration
- Les données statistiques sur l'immigration et les minorités visibles
- Les motifs de discrimination interdits

II. La culture et la construction des valeurs culturelles

- La définition de la culture
- Les caractéristiques de la culture
- L'acquisition de la culture
- Les chocs culturels

III. La communication interculturelle

- La définition de la communication interculturelle
- Les caractéristiques de la communication interculturelle
- Les barrières à la communication interculturelle
- Les habiletés à la communication interculturelle

IV. Négociations et médiations interculturelles :

Gestion et résolutions de conflits en milieu diversifié

- La définition de la gestion interculturelle
- Les caractéristiques et le rôle d'un gestionnaire interculturel
- Les éléments qui influenceront les composantes managériales
- La définition de la négociation interculturelle comme un outil à la résolution des problèmes
- La médiation, un outil essentiel à la négociation et à la résolution positive

démarche

Par le biais d'outils déclencheurs, nous transmettrons les thèmes abordés. L'approche ludique permet une "dédramatisation" face à une thématique parfois sensible, une plus grande participation et rétention de l'information transmise. Le participant pourra de plus mettre en valeur son propre vécu personnel et professionnel.

description d'outils

a. Activité : "MOI ET LES AUTRES AU TRAVAIL"

La première étape de cette activité permettra aux participants d'évaluer leurs attentes face au travail quotidien en compagnie des minorités visibles en identifiant les éléments perçus comme intéressants et enrichissants ou difficiles et irritants. Suite à cette activité, la formatrice/le formateur pourront cerner les tendances qui se dégagent et ainsi adapter la formation en fonction des éléments identifiés.

Durée : 30 minutes

b. Exercice : "NOTRE CULTURE ET NOUS"

L'exercice suivant est une analyse de situation démontrant des écarts entre les deux parties culturellement en présence. Il consiste à la réalisation d'un scénario qui permet d'évaluer sa capacité d'adaptation et de changement de notre cadre culturel hors de notre environnement habituel. Une fois l'impact de la culture compris, les participants pourront soulever les éléments culturels qui occupent une grande place dans la vie de l'individu et, par conséquent, prendront aussi conscience du temps qu'il faut pour qu'un changement s'effectue.

Durée : 45 minutes

c. Exercice : "IDENTIFICATION DE CODES CULTURELS VERBAUX ET NON VERBAUX DANS LA COMMUNICATION"

Cet exercice permettra aux participants de réfléchir sur leurs propres codes culturels de communication et sur les codes culturels des minorités visibles. Ils constateront l'importance et l'impact des schémas de communication qui facilitent ou entravent la rencontre interculturelle et introduira la notion de relativisme culturel.

Durée : 45 minutes

d. Résolution : INCIDENT CRITIQUE

L'exercice consiste en une mise en situation de conflit qui permet l'identification d'irritants entre les intervenants et engage une réflexion de la part des participants afin de trouver des pistes de solutions à ce conflit.

Durée : 30 minutes

évaluation des participants

Lors de l'évaluation, les participants ont répondu les commentaires suivants.

1. La formation a-t-elle répondu à vos attentes?

Oui : 4
Non : 0
En partie : 1
Degré de satisfaction : 80 %

2. La formation a-t-elle atteint ses objectifs

Oui : 2
Non : 0
En partie : 3
Degré de satisfaction : 75 %

3. Niveau de satisfaction concernant les aspects suivants :

Support didactique : 92 %
Animation : 100 %

4. Souhaiteriez-vous poursuivre cette démarche de formation au sein de votre entreprise (avec des collègues et/ou des employés)?

Oui : 4
Non : 0
Peut-être : 1
Degré de satisfaction : 80 %

5. Commentaires des participants

- Pas assez de temps. Une à deux heures supplémentaire serait nécessaire. Une journée complète de formation serait l'idéal.
- Les outils déclencheurs ont bien rempli leur rôle. Ils se sont révélés de bons moteurs pour les discussions et ont permis d'éclairer des notions reliées à la culture et à la discrimination.
- Les capsules informations sur l'immigration (politiques de sélection, grilles de sélection) et la démographie ont été appréciées et ont permis de mieux situer le contexte.

Les participants ont apprécié la formation et leur degré de satisfaction témoigne qu'il existe un besoin et un intérêt pour la formation.

De plus, le fait de donner aux participants une tribune ouverte pour exprimer certaines difficultés qu'ils éprouvent lors de leurs contacts avec les membres des minorités visibles a davantage fait ressortir et cibler d'autres aspects à approfondir. Ils ont d'ailleurs manifesté le besoin de démystifier autant la culture des Arabes que leurs pratiques religieuses (Islam). Il s'avère être des groupes qui confrontent énormément les valeurs des Québécois, leurs pratiques de travail et les relations interpersonnelles.

Accueil liaison pour arrivants (A.L.P.A.)

1490, avenue de LaSalle
Montréal, Qc H1V 2J5
Directrice : Glicería Acosta

Téléphone : 514 255-3900
Fax : 514 255-6455
Courriel : alpaong@total.net

Québec Multi-Plus (Q.M.P.)

477, rue Saint-François Xavier, bureau 307
Montréal, Qc H2Y 2T2
Directrice : Ana Luisa Iturriaga

Téléphone : 514 499-1199
Fax : 514 499-9472
Courriel : qmp@videotron.ca

cahier les ressources

Recherche

Ana Luisa Iturriaga
Isabelle Vachon

Recherche et rédaction du rapport

Gilles Portenseigne

Conception graphique

Séverine Boitier
Eole communications

Collaboration

Jacques Beaugrand, PH. D.
Janine Gagnon
Sylvie Ricolo

