



Forte d'une expérience de 15 années dans le domaine de l'interculturel, madame **Danielle Gratton**, psychologue et anthropologue, a présenté une conférence portant sur les relations interculturelles en milieu de travail le 21 février dernier. Formatrice dans le domaine de l'interculturel, madame Gratton œuvre actuellement au sein des Agences de la Santé et des Services Sociaux de Montréal et de Laval. Elle mène aussi des consultations et des formations pour les milieux privés et différentes institutions de notre société.

### La problématique de l'interculturel

Les nouvelles politiques gouvernementales en matière d'accessibilité des soins et services, d'égalité en emploi et la jurisprudence sur les fameux accommodements raisonnables représentent des enjeux de taille placent pour les organisations. Selon une enquête de la Direction de la santé publique, l'intervention auprès des migrants demanderait 40% plus de temps de travail aux intervenants (Battaglini, 2005). Les difficultés liées au contexte interculturel, telles que la communication, sont généralement sous-estimées. En contexte interculturel, les questions suivantes émergent : Comment tenir compte des autres cultures? Comment ne pas froisser l'autre? Jusqu'où aller dans leurs demandes? Quand mettre des limites? Comment gérer les conflits entre les membres du personnel appartenant à différentes origines ethniques? Faute de moyens et d'outils adéquats pour cerner cette clientèle, les organisations peinent à gérer les différences interculturelles et le personnel écope. En effet, les gestionnaires, peu ou pas formés en interculturel, se retrouvent avec la responsabilité de gérer les problèmes interculturels au meilleur de leur connaissance, davantage guidés par l'émotion que la raison ou la logique.

### Comment gérer l'interculturel en milieu de travail?

Deux questions méritent une attention particulière. D'abord, comment se joue la rencontre entre deux personnes d'origines ethniques différentes quand un individu doit poser une action dans son milieu de travail? Ensuite, quel est l'impact d'une rencontre de ce type sur la structure organisationnelle?

Une démarche sérieuse implique de remettre en question nos façons de faire avec les personnes d'origine étrangère. Puisque nous sommes pour la plupart formés à l'universalité et donc, à ne pas poser la question de la différence, cette réflexion peut poser problème. Or, la gestion de l'interculturel exige de s'interroger sur la présence d'une différence, sur la nature des informations qui ne sont pas partagées d'une culture à l'autre. La différence de l'autre peut être difficile à percevoir, d'autant plus que certaines différences culturelles sont issues de choix arbitraires, dépourvus de logique et d'explication: les nôtres, comme celles des autres. Afin de réussir une cohabitation des cultures, il importe de se questionner sur « *comment* gérer cette différence » plutôt que de tenter de déterminer « *pourquoi* cette différence existe ». Il est donc nécessaire d'identifier les barrières culturelles ou les points de non rencontre et de développer une expertise propre à ce contexte. De façon plus spécifique, la gestion des relations interculturelles requiert de considérer trois niveaux : 1) les invariants, qui font référence aux universaux que partagent tous les humains, tel que le besoin de manger; 2) leur application selon les particularismes propres à sa culture, tel que le type de mets préparés; et 3) les positionnements individuels, soit les préférences des gens. C'est en tenant compte de ces trois niveaux simultanément que l'on peut notamment éviter un langage linéaire qui mène deux fois sur trois à une incompréhension interculturelle.

Par ailleurs, il s'avère impératif pour nos organisations de passer d'un modèle monoethnique, caractérisant la majorité de nos institutions actuelles, à un modèle pluriethnique ou interculturel. Dans cette perspective, il incombe aux organisations d'établir des règles et des pratiques qui guideront les décisions et les actions des individus confrontés à des problématiques interculturelles. La logique et la raison, plutôt que les émotions, détermineront les stratégies adoptées en vue de gérer les difficultés rencontrées.

## Défis et conclusions

Complexe, la gestion de la diversité culturelle nécessite de recourir à une expertise spécifique à ce domaine. Il appert également que la collecte de données et d'informations dans le milieu s'impose afin de développer une meilleure compréhension des enjeux interculturels et de mettre en œuvre des plans d'action appropriés.

Selon le phénomène de rétrochoc culturel, le contact avec une personne de culture différente fait prendre conscience des aspects moins reluisants de sa propre culture et engendre certaines remises en question. Sur le plan organisationnel, des défis s'imposent en matière de dotation (p. ex. tests non adaptés), de développement organisationnel (p. ex. définition de nouvelles balises), de formation et de coaching (p. ex. formation en interculturel et accompagnement des gestionnaires), d'aide aux employés et de santé psychologique (p. ex. besoin d'investiguer le lien entre les problèmes associés aux relations interculturelles et l'augmentation des plaintes d'harcèlement psychologique).

Au terme de cette réflexion, jusqu'où peut-on espérer l'adaptabilité d'une culture à une autre? Comme l'a si bien illustré madame Gratton, un chêne planté dans un pays tropical ne deviendra jamais un palmier et vice-versa. La société, les organisations et les individus doivent être prêts à faire le deuil de certains changements. Néanmoins, la gestion de l'interculturel nous amène à porter un regard critique sur nos pratiques et à instaurer des conditions et un contexte qui favorisent l'apprentissage des personnes immigrantes.

Pour obtenir de plus amples informations sur le sujet, veuillez consulter les publications de l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal sur le site Internet suivant :

[www.santepub-mtl.qc.ca/publication/migrationpub.html](http://www.santepub-mtl.qc.ca/publication/migrationpub.html)