LA GESTION DE LA DIVERSITÉ ETHNOCULTURELLE[1]

Ralph Rouzier avec la collaboration de **Véronique Petit**. Le premier est agent de recherche au Conseil des relations interculturelles. Il détient un doctorat en sociologie. La seconde est consultante en gestion de la diversité et doctorante en psychologie organisationnelle à l'Université de Sherbrooke.

Le **Conseil des relations interculturelles** est un organisme du gouvernement du Québec qui conseille la ministre de l'Immigration et des Communautés culturelles, sur tout sujet concernant l'immigration et les relations interculturelles harmonieuses. Il a été créé en 1984. Il compte 15 membres, incluant une présidente, qui reflètent la composition de la société québécoise.

RÉSUMÉ

La diversité ethnoculturelle est une réalité incontournable au Québec. En 2006, près de 20 % de la population âgée de 15 ans et plus est de 1re ou 2e générations.

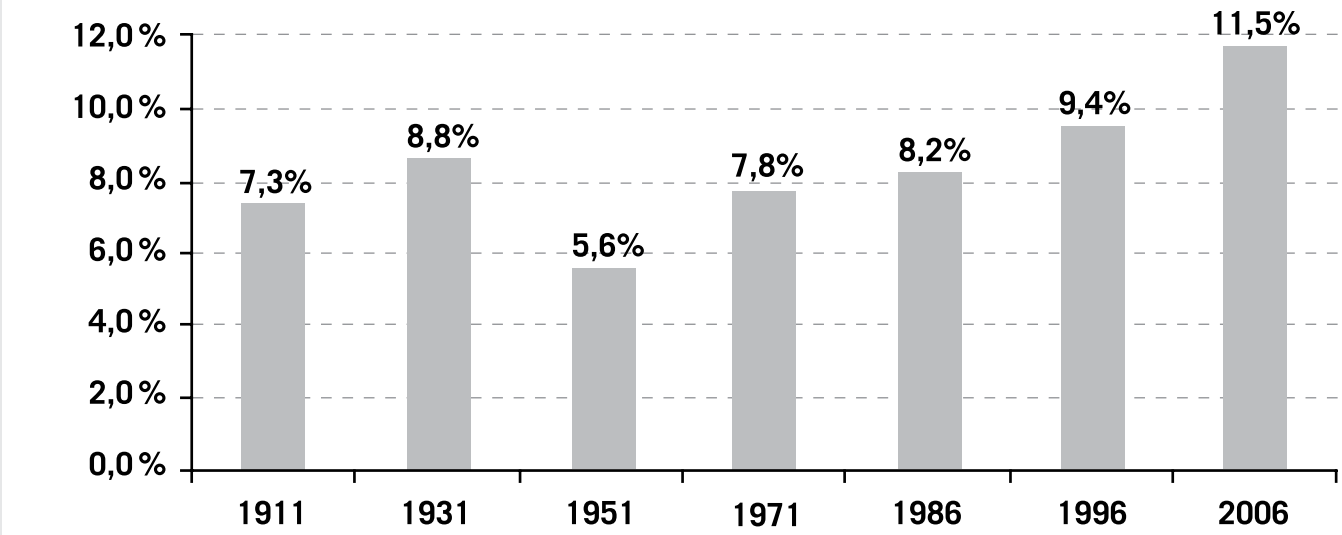
Cette diversité est plus marquée qu'auparavant en raison d'une immigration plus importante pour pallier les problèmes d'ordre démographique et économique. Les niveaux d'immigration augmentent : 43 373 admissions en 2005 comparativement à 45 264 en 2008. En 2009, la cible se situait entre 47 400 et 50 000 admissions. Comme la concurrence entre les pays pour accueillir des immigrants est plus grande, il devient difficile d'atteindre de tels niveaux.

On observe aussi une plus grande diversification des continents et des pays d'origine des immigrants. Cela se traduit par une baisse du poids relatif des personnes nées sur le continent européen. Parmi les 10 principaux pays de naissance des immigrants en 2006, trois pays faisaient partie de ce continent, dont un de l'Europe de l'Est. Le métissage de la société québécoise est plus grand, étant donné que le quart des enfants nés au Québec, en 2007, avaient un ou deux parents immigrants.

La *Commission de consultation sur les pratiques d'accommodement reliées aux différences culturelles* a démontré que la gestion de la diversité est nécessaire au Québec, plus particulièrement en ce qui concerne les rapports sociaux identitaires. À la suite du dépôt du rapport de cette commission, le gouvernement du Québec a publié une politique et un plan d'action sur la valeur ajoutée de la diversité. Cela était en fait une réponse à la consultation publique de 2006 sur la lutte contre le racisme et la discrimination.

Comme rendre compte de la gestion de la diversité au plan sociétal est complexe, malgré les interventions gouvernementales, il est possible de rendre ce concept plus opérationnel dans le cadre des organisations (gestion intégrée de la diversité). La gestion de la diversité n'est pas une panacée, mais elle peut permettre de mobiliser l'ensemble des acteurs des organisations afin qu'elles deviennent plus efficientes, à condition qu'elle traverse les organisations. C'est du moins le pari qu'a fait un organisme parapublic. Nous présentons cette expérimentation comme un cas de figure qui pourrait inspirer les organisations publiques et privées.

GRAPHIQUE 1. Proportion de la population immigrante dans la population totale du Québec, 1911-2006



Source : Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles (MICC), *Population immigrée recensée au Québec et dans les régions en 2006 : caractéristiques générales. Recensement de 2006. Données ethnoculturelles,* Nicole Turcotte (traitement statistique, rédaction et graphisme), Direction de la recherche et de l'analyse prospective, 2009, 170 p.

UNE DIVERSITÉ ETHNOCULTURELLE PLUS GRANDE

En 2007, le Conseil des relations interculturelles (Conseil) a publié un avis sur la prise en compte et la gestion de la diversité ethnoculturelle[2]. Pour le Conseil, il était alors important de faire état de cette notion, car la diversité ethnoculturelle au Québec était plus grande, comparativement aux 30 ou 40 dernières années.

Cela est sans compter les problèmes spécifiques vécus par certains individus identifiés aux minorités ethnoculturelles, ceux vécus par les organisations ne sachant pas comment s'adapter à la diversification du personnel, et ceux vécus par la société québécoise face à une diversité religieuse plus grande et plus visible dont l'expression qu'on en retient est celle des accommodements raisonnables.

DES PROPORTIONS QUI CROISSENT

En 2006, la population immigrante représentait 11,5 % de l'ensemble de la population québécoise, contre 9,9 % en 2001. La proportion de la population identifiée aux minorités visibles[3] (natives ou immigrantes) était de 8,8 % en 2006 (dont 3 % étaient nées au Canada), comparativement à 7,0 % en 2001 (dont 2,4 % étaient nées au Canada). Près de 50 % des immigrants étaient identifiés aux minorités visibles en 2006. Ajoutons qu'entre 2001 et 2006 « la population québécoise des minorités visibles a augmenté de 31,4 % […] soit plus de sept fois le taux de croissance de 4,4 % observé pour l'ensemble de la population »[4].

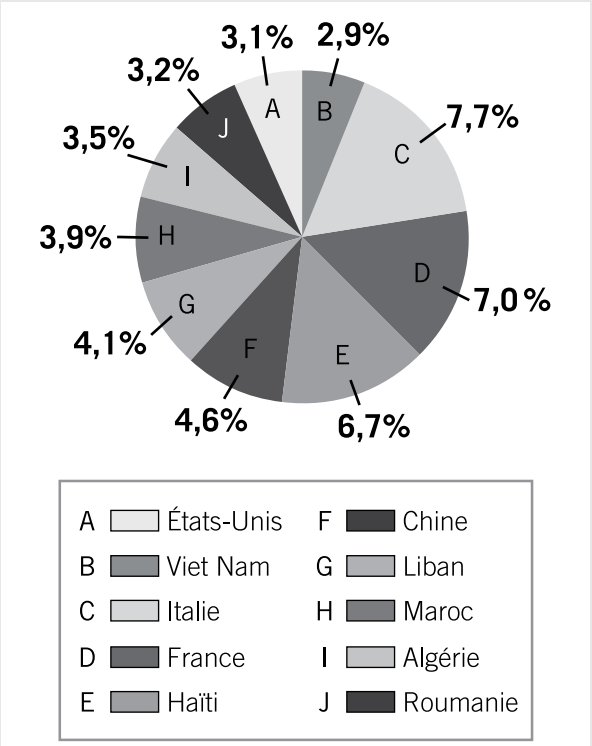
Le graphique 1 démontre que cette tendance à une croissance de la diversité n'est pas nouvelle, lorsqu'on tient uniquement compte du phénomène de l'immigration. On constate que le poids de cette immigration augmente depuis 1951, de manière à peu près constante. Durant les années 1990, il dépasse le taux du début des années 1930.

UNE DIVERSITÉ DE LIEUX D'ORIGINE ET UN PLUS GRAND MÉTISSAGE

Bien que l'Europe demeure toujours le principal continent de naissance des immigrants, son poids relatif au Québec passait de 50 % en 1991 à 40,3 % en 2001[5] et à 35,7 % en 2006[6]. L'importance relative des autres continents en 2001 et en 2006 était de 26,9 % et 27,2 % pour l'Asie, 21,1 % et 22,2 % pour l'Amérique, puis 11,5 % et 14,6 % pour l'Afrique[7]. Autrement dit, les pays d'origine des immigrants étaient plus nombreux qu'auparavant.

Les dix **principaux pays** de naissance des Québécois nés à l'étranger apparaissent dans le graphique 2. Ils représentaient 46,7 % de l'ensemble de l'immigration. Parmi les 50 principaux pays de naissance des immigrants en 2006, si 65 550 personnes étaient nées en Italie (1er rang), 3 475 étaient nées à l'île Maurice (50e rang).

GRAPHIQUE 2. Population immigrante selon les 10 principaux pays de naissance (2006)



Source : MICC, *Op. cit.*, 2009

Si on est encore loin de la représentation de la diversité ethnoculturelle ontarienne en termes de proportion de la population[8], certaines villes au Québec n'en demeurent pas moins habitées par une population aux origines diversifiées, comme en fait foi le graphique 3.

Quoi qu'il en soit, cela a un impact sur le **métissage** de la société. En 2007, par exemple, 9,1 % des enfants nés au Québec avaient un parent né à l'étranger et un autre au Canada. Pour la même année, un peu plus de 16,5 % des enfants nés au Québec avaient deux parents nés à l'étranger[9]. C'était donc plus de **25,6 %** des enfants nés en 2007 qui avaient au moins un parent né à l'étranger, comparativement à **12,6 %** en 1980, soit le double. On ne compte pas les enfants nés au Québec d'union de personnes de 2e génération et plus et qui là encore composent ce métissage.

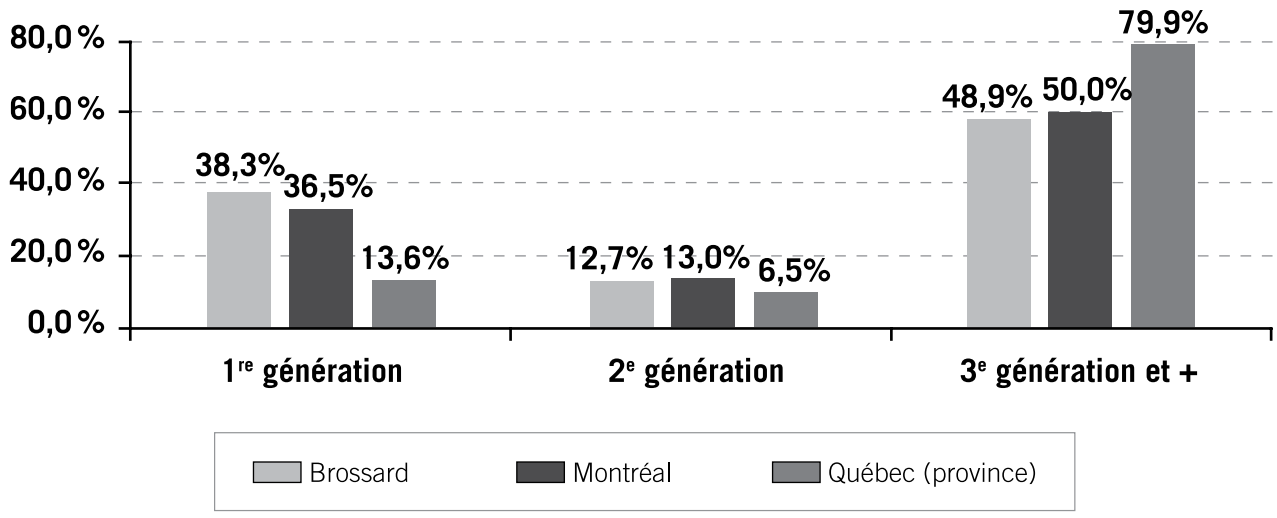
Faut-il alors gérer cette diversité croissante, entre autres, au regard de rapports sociaux identitaires ou des difficultés rencontrées par un grand nombre d'immigrants[10] ?

LA GESTION DE LA DIVERSITÉ ETHNOCULTURELLE

LES INTERVENTIONS GOUVERNEMENTALES EN MATIÈRE DE DIVERSITÉ AU PLAN SOCIÉTAL

Certains événements ont démontré la nécessité de gérer la diversité ethnoculturelle au Québec. La *Commission de consultation sur les pratiques d'accommodement*

GRAPHIQUE 3. Statut des générations en 2006 (15 ans et +)



Source : Statistique Canada, « Profil des communautés », Recensement de 2006.

reliées aux différences culturelles, tenue en 2007, en est une illustration. La Commission avait alors décidé d'analyser les débats entourant les accommodements raisonnables comme étant le symptôme des problèmes concernant le modèle d'intégration socioculturelle datant des années 1970. À cette fin, elle retenait les thèmes suivants : l'interculturalisme, l'immigration, la laïcité et l'identité québécoise[11].

Suite au dépôt du rapport de la Commission, le gouvernement du Québec a publié la politique gouvernementale *La diversité : une valeur ajoutée*. Cette politique ne fait pas mention des travaux de la Commission, mais plutôt de la consultation publique tenue à l'automne 2006 en vue d'élaborer une politique de lutte contre le racisme et la discrimination. L'un des principes directeurs de cette politique est la promotion de l'égalité des chances et la lutte contre le racisme et la discrimination. À cet égard, une approche globale est préconisée et elle inclut, entre autres éléments, la mobilisation des institutions et la **gestion de la diversité**.

Un plan d'action accompagne cette politique. Il propose une série de mesures pour rendre opérationnelles trois orientations : 1) reconnaître et contrer les préjugés et la discrimination (éduquer et sensibiliser ; favoriser le rapprochement interculturel), 2) renouveler les pratiques (assurer l'accès, le maintien et la progression en emploi ; favoriser un accès équitable aux services publics ; améliorer le respect et l'exercice des droits) et 3) coordonner les efforts (impliquer la société civile et accroître les partenariats ; stimuler et déployer les efforts gouvernementaux ; évaluer et mesurer la discrimination). Ces mesures se déclinent en divers moyens d'action, qu'il s'agisse de formation du personnel et des gestionnaires des institutions publiques ou de la bonification de certains programmes, pour ne nommer que ceux-ci.

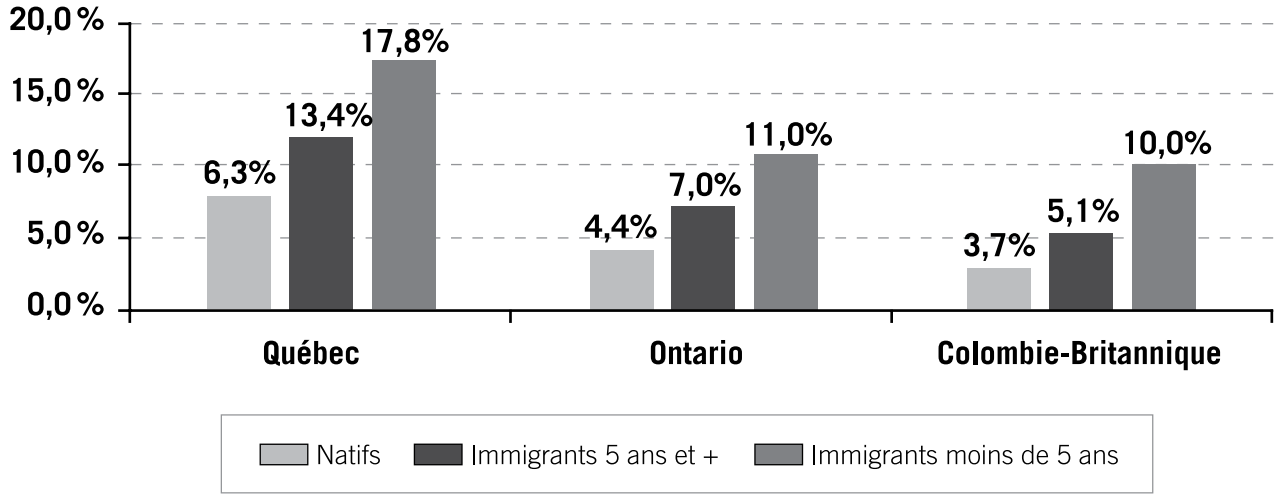
Le plan souligne aussi l'importance de convier l'ensemble des acteurs interpellés à s'impliquer et à agir en partenariat afin d'accroître la cohérence et l'efficacité des actions. Le plan prévoit la mise en place des principaux mécanismes de gouvernance et de reddition de comptes afin d'assurer le suivi de la politique et du plan d'action (forum composé de représentants de la haute direction de l'appareil gouvernemental, définition d'indicateurs de performance, etc.).

La gestion de la diversité est complexe lorsqu'il s'agit de l'ensemble de la société[12], d'autant plus qu'un ensemble de règles formelles (lois, règlements, etc.) et informelles (valeurs, savoirs-vivre, etc.) contribuent à cette gestion. C'est pourquoi il est nécessaire de la ramener aux organisations, afin de la **rendre plus opérationnelle**.

S'OUVRIR À LA DIVERSITÉ

La diversité humaine dans les organisations peut être présentée comme un élément central de leur succès. À cette fin, elle doit les traverser. Un changement de

GRAPHIQUE 4. Taux de chômage : Québec, Ontario et Colombie-Britannique (2006)



Source : Danielle Zietsma, *Les immigrants sur le marché canadien du travail en 2006 : premiers résultats de l'Enquête sur la population active du Canada*, Ottawa, Ministre de l'industrie, 2007, 28 p.

culture organisationnelle peut s'avérer nécessaire afin d'associer la diversification du personnel à la productivité des organisations en l'intégrant à des stratégies clés concernant les **ressources humaines**, le **marketing** ou le **commerce**[13].

Cela revient à dire que les entreprises qui prennent en compte la diversité et développent des outils de gestion **adaptés à cette diversité**[14], peuvent être plus efficientes, ce que démontrent d'ailleurs certaines recherches empiriques[15] et certaines réalités terrain[16].

Toutefois, au Québec, cette question ne serait pas un enjeu prioritaire pour la majorité des entreprises, du moins lorsqu'on interprète un **sondage** réalisé en octobre 2009[17]. Selon les résultats, le **recrutement** et la **rétention** d'une main-d'œuvre qualifiée sont les principaux enjeux identifiés par des dirigeants d'entreprises, respectivement pour 88 % et 87 % d'entre eux. Paradoxalement, l'embauche du personnel provenant de **« différents milieux culturels »**[18] est un enjeu identifié par 31 % d'entre eux[19]. Pourtant, on le sait, le gouvernement du Québec recrute des immigrants, notamment, pour résoudre des problèmes liés à la **rareté ou à la pénurie** de main-d'œuvre. Le lien entre le recrutement et la rétention de la main-d'œuvre et sa diversité est donc plutôt faible.

C'est pourquoi les organisations auraient intérêt à se transformer afin de **s'ouvrir à la diversité**, du moins dans le cas de celles qui ne le sont pas ou pour qui la diversité apparaît un problème en termes de gestion des ressources humaines et de ressources financières : intégrer une femme qui porte un hijab dans une entreprise où il y aurait majoritairement des hommes sans confession religieuse ou de religion catholique, ou appliquer des principes d'accommodement afin d'adapter un poste de travail en raison d'un handicap physique peuvent, pour certaines entreprises, constituer un frein à diversifier leur organisation. Le *statu quo* apparaît parfois plus sûr.

Pourtant, cela n'est plus possible dans le contexte de cette société diversifiée que constitue le Québec. Par exemple, comme il était prévu d'ici 2017 que **1 000 000 de postes** seront à remplacer et **300 000 créés**[20] au Québec, on ne peut pas se permettre de voir les nouveaux arrivants[21] afficher des taux de chômage près de trois fois plus élevés que celui des personnes nées au Canada, comme le démontre le graphique 4. Cette situation n'est pas exclusive au Québec. La gestion de la diversité peut donc contribuer à réduire ces écarts caractérisant aussi d'autres catégories sociales, dans la mesure où les organisations la prennent en compte.

Dans ce contexte, les organisations ne peuvent pas se permettre de faire fi d'une partie de la main-d'œuvre sous prétexte que les individus ne correspondent pas à des portraits types. Elles se priveraient ainsi elles-mêmes d'une partie des solutions afin que leur organisation soit plus performante. Le cas suivant est un contre-exemple d'une telle situation. Nous en faisons état afin que les organisations, qu'elles soient publiques ou privées, puissent s'en inspirer.

LA GESTION INTÉGRÉE DE LA DIVERSITÉ : UN CAS CONCRET[22]

En septembre 2007, une démarche initiée par la Direction des ressources humaines de l'Hôpital Maisonneuve-Rosemont (HMR) fut entreprise afin d'évaluer adéquatement comment se vit la diversité au sein de l'organisation. Des cadres, des employés et des médecins ont été rencontrés. Des experts en la matière, de différentes professions et milieux, ont aussi été consultés afin de mieux comprendre les défis rencontrés.

Suite à la présentation des constats au comité de direction générale de l'HMR, à l'automne 2007, une position en matière de gestion de la diversité a été prise : « La gestion de la diversité représente une orientation stratégique de l'HMR qui lui permet d'améliorer son efficience, la qualité de ses services, sa légitimité et la satisfaction de ses ressources humaines »[23]. Il s'agissait donc d'une prise de position claire et forte de la part de l'institution.

Un plan d'action a alors été adopté. L'objectif général vise à développer une culture d'inclusion à l'HMR. Pour l'HMR, une culture d'inclusion représente un environnement de travail au sein duquel les personnes, employés comme usagers, sont engagées dans un **processus d'appréciation profonde de la diversité**. Cet environnement se démarque par un respect des différences qu'elles soient liées au genre, aux générations, à l'origine ethnique, etc. Ultimement, cet environnement de travail est libre de toutes formes de discrimination et de violence, et la diversité y est perçue comme un **atout majeur**[24]. Notons que le plan d'action fait l'objet d'une révision annuelle.

L'organisation valorise donc une **approche intégrée de la gestion de la diversité**. Cela implique que la consultation et l'engagement de plusieurs acteurs sont recherchés et que les actions sont réalisées à plusieurs niveaux : clientèle, employés, organisation du travail, etc.

À ce jour, plusieurs actions ont déjà été réalisées. Notamment, deux politiques en matière de diversité ont été rédigées et distribuées à l'ensemble des gestionnaires de l'hôpital. Cela a été nécessaire afin d'éviter une association directe entre « gestion de la diversité » et « devoir d'accommodement ». En effet, la gestion de la diversité est beaucoup plus que l'application du devoir d'accommodement.

La première politique, *Gestion de la diversité*, établie le positionnement général de l'HMR en cette matière (définition, principes directeurs, objectifs, cadre d'application, etc.). La deuxième politique, *Le devoir d'accommodement*, est davantage un outil de gestion au sein duquel on retrouve, entre autres, une description de balises et de procédures à suivre relatives au devoir d'accommodement. L'adoption de ces deux politiques fut précédée d'une vaste consultation auprès de représentants syndicaux, de gestionnaires, de médecins, etc.

Afin d'actualiser les politiques, des actions de sensibilisation et de développement de compétences ont été réalisées. Par exemple, des formations sur le devoir d'accommodement ainsi que sur la diversité ethnoculturelle au sein du processus de recrutement ont été données et le sont encore. Il est à spécifier que la formation sur la diversité ethnoculturelle s'insère dans une démarche de révision du processus de recrutement.

À plus large échelle, une sensibilisation à la diversité auprès des employés et des usagers a été amorcée, entre autres, par la réalisation d'une exposition de photos itinérante et la rédaction d'articles. Ajoutons, comme dernier exemple, la formation actuellement offerte aux employés immigrants sur le contexte de travail québécois.

Réaliser une gestion optimale de la diversité au sein d'une organisation de plus de 5 000 employés représente donc un défi de taille que l'HMR désire relever. Cette démarche, cohérente à sa mission et à ses valeurs organisationnelles, sera nécessairement le fruit de résultats positifs. À cet égard, des indicateurs seront mis en place sous peu, afin d'obtenir un premier portrait de l'ampleur des résultats que cette récente initiative a pu générer.

Cette façon de procéder apparaît donc à classer dans les bonnes pratiques puisque la gestion de la diversité **traverse** l'organisation et vise à **mobiliser** tous les acteurs, cela même si l'ampleur des résultats n'est pas encore connue[25].

CONCLUSION

Il est nécessaire de développer des organisations dans lesquelles les individus travaillent à leur succès, bien qu'ils doivent aussi en retirer quelque chose. C'est pourquoi ils doivent agir en complémentarité à même leurs diversités. Il s'agit de susciter l'intérêt chez les individus d'utiliser au mieux leurs compétences et leurs savoirs, dans un souci de rentabilité organisationnelle, sociale et économique. Le leadership est alors essentiel.

En Australie, par exemple, il peut y avoir un ou plusieurs coordonnateurs de la diversité dans les agences gouvernementales *(workplace diversity coordinator)* afin que la gestion de la diversité y soit ancrée. En Irlande, le ministère des Finances, en consultation avec l'équivalent de notre Secrétariat du Conseil du trésor, est responsable du développement et de la promotion des meilleures pratiques en matière d'accès à l'égalité dans les services publics. En Suède, la stratégie gouvernementale consiste à responsabiliser les gestionnaires afin qu'ils implantent concrètement la gestion de la diversité dans l'administration publique. Au Royaume-Uni, le leadership est également un élément clé de la promotion de l'égalité et des valeurs inhérentes à la diversité : la responsabilité en incombe d'abord au premier ministre[26].

Au Québec, la fonction publique doit aussi s'adapter aux nouvelles réalités et travailler au renouvellement de sa main-d'œuvre. Selon le rapport annuel 2008-2009 du Secrétariat du Conseil du trésor, d'ici 2014, près de 60 % des cadres et 40 % du personnel de la fonction publique pourraient quitter leur emploi, principalement pour des départs à la retraite.

Il s'agit donc de développer des organisations qui prennent en compte les aspects de la diversité d'une manière intégrée, et non pas en « silo » ou par « programmes » destinés à chacune des catégories sociales à risque d'exclusion. L'approche par programme, si elle a son utilité, vise très souvent le court terme (stage ne débouchant pas nécessairement sur un emploi dans l'organisation) et non le long terme. Une organisation non inclusive dans ses structures ne favorisera pas la coopération entre les individus, même en développant des outils de gestion de la diversité. D'où il est nécessaire que la diversité traverse les organisations.

RÉFÉRENCES

[1] Remerciements à Frédérick Nolet, Évelyne Bashala et Martine Jore, du Conseil, pour leurs commentaires et suggestions.

[2] Conseil des relations interculturelles, *Avis sur la prise en compte et la gestion de la diversité ethnoculturelle*, Ralph Rouzier et collaborateurs (recherche et rédaction), Montréal : Conseil des relations interculturelles, 2007, 127 p.

[3] Le terme minorité visible « désigne les personnes identifiées en vertu de la Loi sur l'équité en matière d'emploi, selon qu'elles sont ou non de race blanche. Selon cette Loi, les Autochtones ne font pas partie des groupes de minorités visibles. » Sont identifiées comme minorités visibles : « Chinois, Sud-Asiatique (p. ex., Indien de l'Inde, Pakistanais, Pendjabi, Sri-Lankais), Noir (p. ex., Africain, Haïtien, Jamaïquain, Somalien), Arabe/Asiatique (p. ex., Arménien, Égyptien, Iranien, Libanais, Marocain), Philippin, Asiatique du Sud-est (p. ex., Cambodgien, Indonésien, Laotien, Vietnamien), Latino-Américain, Japonais et Coréen ». (Source : Statistique Canada, Définitions et variables – http://www.statcan.gc.ca/concepts/definitions/minority-minorite1-fra.htm)

[4] Statistique Canada, La mosaïque ethnoculturelle du Canada, Recensement de 2006 : provinces et territoires (http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2006/as-sa/97-562/p12-fra.cfm).

[5] Ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration, *Portraits statistiques de la population immigrée recensée en 2001 : Québec, régions métropolitaines de recensement et régions administratives. Recensement de 2001 : données ethnoculturelles*, Québec, Ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration, 2004, 149 p.

[6] Statistique Canada, Citoyenneté (5), lieu de naissance (35), sexe (3) et statut d'immigrant et période d'immigration (12) pour la population, pour le Canada, les provinces, les territoires, les régions métropolitaines de recensement et les agglomérations de recensement, Recensement de 2006 - Données-échantillon (20 %) (Comprend les apatrides).

[7] Ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration, *Op. cit.*, 2004 et Statistique Canada, *Op. cit.*, Recensement de 2006.

[8] En 2006, la population immigrante représentait 28,3 % de l'ensemble de la population, et la population identifiée à une minorité visible, 22,8 %. En 2001, ces proportions étaient respectivement de 26,8 % et 19 %.

[9] http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/demographie/naisn_deces/naissance/425.htm

[10] Au sujet de la « gestion du social », voir : Louis Maheu et Jean-Marie Toulouse, « Présentation. Gestion du social et social en gestation », *Sociologie et sociétés*, Vol. XXV, nº 1 (printemps), 1993, p. 7-24.

[11] http://www.accommodements.qc.ca/

[12] Les débats entourant le projet de loi 16, *Loi favorisant l'action de l'Administration à l'égard de la diversité culturelle*, et l'ajout dans la Charte des droits et libertés de la personne du libellé faisant état de l'égalité entre les femmes et les hommes l'ont bien démontré.

[13] Conseil des relations interculturelles, *Op. cit.*, 2007, 127 p.

[14] P. ex., une politique contre le harcèlement psychologique, un guide de gestion de la diversité, etc.

[15] Earnest Friday, Shawnta Friday, « Managing diversity using a strategic planned change approach », *Journal of Management Development*, Vol. 22, nº 10, 2003, p. 863-880.

[16] Voir : Journal Les Affaires, Champion de la diversité. « La diversité en entreprise et en affaires : une stratégie gagnante », Cahier spécial promotionnel du *Journal Les Affaires*, Initié par le Conseil des relations interculturelles et collaborateurs, octobre 2009, 7 p.

[17] Fédération des chambres de commerce du Québec et la Banque Nationale Groupe financier, en collaboration avec Léger Marketing Voir le lien suivant : http://www.fccq.ca/salle-de-presse-communiques-2009_entreprises-quebecoises-vigilantes-defis-present-avenir.php

[18] Correspondant en fait à différents groupes ethnoculturels.

[19] Voir le lien suivant pour accéder aux résultats du sondage : http://www.fccq.ca/salle-de-presse-communiques-2009_entreprises-quebecoises-vigilantes-defis-present-avenir.php

[20] Normand Roy, « Le marché du travail au Québec : évolution récente et perspectives », *64e Congrès des relations industrielles*, Université Laval, avril 2009.

[21] Immigrants établis au Canada depuis cinq ans et moins.

[22] Le Conseil remercie Marie Jobin, adjointe à la direction des ressources humaines de l'HMR.

[23] Document interne DRH : Plan d'action diversité : Bilan 2008-2009.

[24] Définition adaptée de celle proposée par Primate's World Relief and Development Fund.

[25] Commentaire du Conseil des relations interculturelles.

[26] OECD, « Public Employment and Management Working Party. Fostering diversity in the public service », Draft, Expert Meeting, OECD Conference Centre, Paris, 1st October 2009, 28 p.