

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

PROCESSUS PSYCHOLOGIQUES ET APTITUDES D'OUVERTURE À LA
DIFFÉRENCE ETHNOCULTURELLE : LE CAS DE GESTIONNAIRES
RÉPONDANT AUX ACCOMMODEMENTS RAISONNABLES

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR

FAÏZA MAHALLEM

JUILLET 2020

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire a été une expérience des plus enrichissantes et des plus gratifiantes. De pouvoir poursuivre mes études au deuxième cycle a été le plus beau cadeau que j'ai pu m'offrir. J'ai entrepris cette aventure avec détermination, mais surtout avec l'appui de beaucoup de personnes extraordinaires, auxquelles je tiens à remercier.

D'emblée, mes remerciements les plus chaleureux vont à ma directrice de mémoire, Marie-Josée Lorrain, sans qui ce mémoire n'aurait pas été possible. C'est avec émotion que je la remercie pour son soutien permanent, ses encouragements continus, son accompagnement, sa disponibilité, son ouverture, sa rigueur, son dévouement et sa patience face à mes trop nombreuses incertitudes. Elle s'est toujours montrée vigilante à ma situation personnelle. Marie-Josée, je te remercie d'avoir cru en moi, et ce, dès notre première rencontre. C'est d'ailleurs toi qui m'as incitée à continuer mes études après mon baccalauréat. Je te remercie pour la confiance et le degré d'autonomie que tu m'as accordés et qui m'ont amené à me responsabiliser dans le but de développer des compétences dans les différentes étapes d'une recherche scientifique. Je te suis reconnaissante pour les diverses opportunités d'apprentissages que tu m'as offertes ; je pense entre autres à mon implication comme auxiliaire d'enseignement. Cette opportunité de travail m'a amené à développer beaucoup de compétences. Merci pour ces nombreuses périodes de remise en question, mais ô combien nécessaires, sans lesquelles je ne serais pas rendue là à ce moment précis !

Ces périodes de remises en question ont alimenté mes réflexions et ta critique parfois dure, mais toujours très juste a été le moteur de mon apprentissage à développer une posture de chercheuse. Merci pour les séminaires, ces moments de rencontres, de

travail dans lesquels j'ai vécu des moments de doutes, d'hésitations, de frustrations et de deuils dans chaque étape nécessaire à la réalisation de ce mémoire. Cependant, je m'en voudrais de passer sous silence les bienfaits procurés par les discussions stimulantes tenues lors de ces séminaires et les effets d'encouragement, de centration, de plaisir et j'en passe!

À cet effet, François, Martial et Émilie, je vous remercie pour votre écoute, vos idées, vos questionnements, le partage de lectures et les pistes de réflexion essentielles à la clarification de ma pensée et qui m'ont portée à réfléchir sur le sens de ce mémoire. François, ton mémoire a été une inspiration pour mon mémoire. Martial, ta rigueur, ton perfectionnisme, ta plume et tes connaissances m'ont été d'une aide inestimable à différentes étapes de mon mémoire. Émilie, en dehors du séminaire, ton humour et ton amitié ont été une source inépuisable de réconfort et de joie. Merci mon amie!

Ce passage à la maîtrise m'a fait rencontrer des collègues formidables, qui sont devenues des amies. Merci à Eseenam et Safaa pour vos encouragements. Je suis choyée d'avoir partagé mon parcours de deuxième cycle avec des femmes aussi inspirantes. Merci Eseenam de m'avoir apporté ton aide pour la lecture de ce mémoire.

J'aimerais remercier particulièrement Irène qui m'a accompagnée tout au long du baccalauréat et de cette maîtrise. Son support et son amitié ont été essentiels dans les moments plus difficiles comme dans les bons moments. Merci à toi aussi d'avoir accepté de faire une lecture de ce mémoire.

Pour avoir mis du soleil dans mes journées et pour m'avoir motivée, merci Patrick, de demeurer un ami précieux sur qui je peux compter. Au cours de cette dernière année, tu as su m'encourager, m'écouter et m'apporter le soutien nécessaire à la réalisation de ce projet de longue haleine.

Je tiens également à remercier ma mère, malgré nos quelques différends, tu m'as appris le courage et la détermination à continuer mes études.

Cette recherche n'aurait tout simplement pas été réalisable si les personnes rencontrées n'avaient pas accepté de m'accorder de leur précieux temps et de me confier leurs expériences. Je désire donc spécialement remercier ces cinq gestionnaires. Merci de m'avoir accordé votre confiance.

Mes sincères remerciements vont aux professeurs Cécile Nicolas et Jacques Rhéaume, pour avoir accepté d'évaluer ce mémoire et pour l'intérêt qu'ils ont porté à ma recherche.

Enfin, mon dernier remerciement, mais non le moindre, va à mon garçon Ilyes. Il a été ma motivation tout au long de mes études, par ses petits mots d'encouragement tellement importants pour moi.

DÉDICACE

Ce mémoire est dédié à mon fils Ilyes. En
espérant être un exemple pour toi ainsi que
pour ton avenir. Je t'aime !

Marie-Josée, ta passion pour la recherche fait
réellement de toi une femme inspirante et je te
remercie de me l'avoir transmise.

AVANT-PROPOS

Mon intérêt pour ce sujet de recherche émane de mon expérience personnelle et professionnelle, ayant été moi-même gestionnaire. Cette expérience de laquelle j'ai tiré du sens m'a renvoyé à m'intéresser davantage aux pratiques de gestionnaires en entreprises. Mais aussi, ayant immigré ici au Québec à l'âge de 9 ans, j'ai été socialisée dans deux cultures différentes, effectuant un va-et-vient entre la culture algérienne et la culture québécoise. Deux cultures sur lesquelles je me suis appuyée pour développer ouverture, curiosité, facilité d'adaptation et empathie face à la culture de l'autre. Ces aptitudes m'ont d'ailleurs servi dans mes rencontres interculturelles au niveau personnel et professionnel. Ce désir interculturel que je porte en moi transparait évidemment dans ce mémoire qui s'inscrit dans la réflexion pour l'intégration toujours plus grande des effets positifs d'une bonne compréhension des rapports interculturels au sein des entreprises.

Avant d'entamer l'université, j'ai occupé un poste de gestionnaire de proximité dans une grande entreprise diversifiée culturellement, autant dans son personnel que dans sa clientèle. Dans ce poste, j'avais entre autres comme responsabilités ; le service à la clientèle, la formation et le recrutement. Au tout début de cette période, j'ai été témoin d'une pratique d'embauche que je qualifie de discriminatoire. Quand j'ai intégré l'entreprise, on m'avait informé que je devais indiquer « N » sur les curriculum vitae des personnes de couleur noire lorsqu'elles se présentaient en entreprise. Naïvement, sur le coup j'ai adhéré à cette pratique, croyant que le « N » servait seulement, sans effets négatifs, à identifier, à caractériser une personne. Un peu plus tard, une question traversa alors mon esprit : pourquoi ne pas identifier les autres nationalités, pourquoi les gens de couleur noire en particulier? Mes collègues

m'ont alors expliqué que l'entreprise n'embauchait pas de noirs, eux-mêmes ne sachant pas pourquoi, mais devaient se plier à cette « règle ». J'ai vite compris alors que le « N » servait comme exclusion des candidats de couleur noire. Et donc, au moment de vouloir recruter, lorsqu'on observe un « N », on met de côté ce curriculum vitae.

Lors d'une réunion avec ma supérieure, j'ai décidé de discuter avec elle. Cette dernière m'a alors informé que « les gens de couleur noire étaient lents au travail, arrogants, et des voleurs », raison pour laquelle il ne faut pas en embaucher. Cependant, elle insista à la fin de cette discussion sur le fait que la décision ne venait pas d'elle, mais bien du « *big boss* » et que si cela dépendait d'elle, elle en ferait autrement. Quoiqu'il en soit, sa réponse et cette situation malsaine me laissèrent perplexe, cautionnant difficilement les raisons mentionnées. Étant donné que dans mon cercle d'amis, comportant des gens de couleur noire, et ayant eu à travailler avec des collègues noirs dans un ancien emploi, je ne me représentais aucune des caractéristiques mentionnées par ma supérieure. Pour moi, les personnes noires pouvaient être autant compétentes, gentilles, respectueuses et honnêtes qu'une personne issue d'une autre culture. Bref, le « N » n'avait pas sa place et devait disparaître.

Étant décidée à apporter ce changement dans cette pratique discriminante de recrutement, j'ai pu sans l'approbation de ma supérieure, peu de temps après, embaucher une employée d'origine haïtienne ayant l'expérience et les disponibilités recherchées dans l'entreprise. Bien évidemment, cela a engendré une dispute entre ma supérieure et moi. Celle-ci m'a convoqué afin de me réprimander d'avoir fait l'inverse de ce qui avait été demandé. Cependant, étant donné le manque de main-d'œuvre, on ne pouvait pas se permettre de renvoyer cette nouvelle employée. Trois mois plus tard, ma supérieure a pu observer que cette employée de « couleur noire » était très compétente et beaucoup appréciée par les clients. Bien que la supérieure ait

quitté l'entreprise entre temps, ce changement de pratique a fait en sorte que d'autres employés noirs soient embauchés dans l'entreprise. Son départ a laissé comprendre que la décision de mettre des « N » ne venait pas de l'entreprise.

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	vi
LISTE DES FIGURES.....	xii
LISTE DES TABLEAUX.....	xiii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	xiv
RÉSUMÉ	xv
ABSTRACT	xvi
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I LA GESTION DE L'ACCOMMODEMENT RAISONNABLE :	
QUELQUES ÉLÉMENTS THÉORIQUES.....	11
1.1 Éléments théoriques relatifs à l'accommodement raisonnable en contexte	
interculturel	12
1.1.1 Le niveau juridique	12
1.1.2 Le niveau organisationnel	13
1.1.3 Le niveau personnel	16
1.1.4 Un modèle qui prend en compte les besoins personnels.....	17
1.1.4.1 Définitions de base.....	17
1.1.4.2 Pourquoi nous retenons ce modèle des besoins	21
1.1.4.2.1 Déséquilibre	21
1.1.4.2.2 Motivation.....	22
1.1.4.2.3 Mouvement entre ouverture et fermeture.....	24
1.2 Éléments théoriques relatifs à l'interculturel.....	25
1.2.1 La culture	25
1.2.2 L'interculturel : survol des courants de pensée dans la société québécoise	
.....	27

1.2.3	Typologie des postures adoptées par rapport à la culture de l'autre	28
1.2.3.1	Le modèle de développement de la sensibilité interculturelle de Bennett.....	28
1.2.3.1.1	Les limites du modèle de Bennett	32
1.2.3.2	Le modèle des rapports interculturels de Rhéaume	34
1.2.3.2.1	Pourquoi nous retenons le modèle de Rhéaume	39
1.3	Éléments théoriques relatifs aux métiers de gestionnaires	40
1.3.1	Le gestionnaire de proximité et intermédiaire : éléments de définitions.	40
1.3.2	Les rôles du gestionnaire : relationnels, informationnels et décisionnels...	42
CHAPITRE II CADRE MÉTHODOLOGIQUE		46
2.1	Approches et choix méthodologiques.....	47
2.1.1	L'étude de cas	47
2.2	Le mode de production des données.....	49
2.2.1	L'entrevue	49
2.2.1.1	Un modèle conversationnel.....	50
2.2.1.2	La stratégie d'analyse des données	51
2.2.2	L'observation et le choix de la méthode de <i>shadowing</i>	53
2.3	Le groupe des gestionnaires	57
2.3.1	La démarche de recrutement	57
2.3.2	Présentation des gestionnaires	57
2.3.3	Les spécificités du cas : secteur, taille, localisation	61
2.4	Les considérations éthiques	61
CHAPITRE III ACCOMMODEMENTS RAISONNABLES : DES LIENS QUI JOIGNENT L'EXPÉRIENCE VÉCUE ET LES BESOINS PERSONNELS DE GESTIONNAIRE		63
3.1	Le point de vue des gestionnaires concernant les accommodements raisonnables	64
3.2	Journée type d'un gestionnaire opérationnel	67

3.2.1	Une journée type : le gestionnaire polyvalent.....	68
3.3	Des besoins personnels à satisfaire.....	70
3.3.1	Le besoin de compétences et les stratégies pour y faire face	70
3.3.2	Le besoin de considération et les stratégies pour y faire face	73
3.3.3	Le besoin de cohérence et les stratégies pour y faire face	82
CHAPITRE IV LE GESTIONNAIRE ET SON RAPPORT À LA CULTURE DE		
L'AUTRE : VERS L'OUVERTURE À LA DIVERSITÉ CULTURELLE.....		86
4.1	Le rapport à la culture de l'autre.....	86
4.2	Logiques de référence.....	89
4.2.1	Logique professionnelle	89
4.2.2	Logique organisationnelle.....	90
4.2.3	Logique sociopolitique.....	91
4.2.4	Des effets discriminatoires possibles ?	92
CHAPITRE V PROCESSUS PSYCHOLOGIQUES ET APTITUDES À		
L'OUVERTURE À LA DIFFÉRENCE ETHNOCULTURELLE : QUELQUES		
AVANCÉES DE COMPRÉHENSION		95
4.1	Quelques résultats saillants.....	96
4.2	Des compétences à développer.....	97
4.3	« Forces » à développer proposées par les gestionnaires	101
CONCLUSION.....		105
ANNEXE A GUIDE DE L'ENTRETIEN.....		111
ANNEXE B TABLEAU AYANT PERMIS DE CATÉGORISER LES FAITS		
SAILLANTS DES VERBATIMS.....		116
ANNEXE C GUIDE D'OBSERVATION-SHADOWING.....		119
APPENDICE A FORMULAIRE DE CONSENTEMENT		122
APPENDICE B LETTRE DE RECRUTEMENT		127
APPENDICE C CERTIFICATION ÉTHIQUE		130
RÉFÉRENCES.....		132

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1.1 Modèle de développement de la sensibilité interculturelle.....	30

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1.1 Les croisements de quatre logiques de référence dans l'intervention professionnelle en lien avec le rapport à l'ethnicité	38
2.1 Portrait des gestionnaires	60

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

AEC	Attestations d'études collégiales
B.A	Baccalauréat en arts
CDPDJ	Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse
CERPE	Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains
DEP	Diplôme d'études professionnelles
DES	Diplôme d'études secondaires
MAPAQ	Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec
MBA	Maîtrise en administration des affaires
MGT	Montreal Gateway Terminals
PME	Petite et moyenne entreprise
RH	Ressources humaines
STM	Société de transport de Montréal
UQAM	Université du Québec à Montréal

RÉSUMÉ

Cette recherche porte sur une étude de cas concernant des gestionnaires de proximité et intermédiaires ayant à répondre aux demandes d'accommodements liées aux motifs religieux, culturels et ethniques. Nous nous intéressons plus particulièrement aux dimensions psychologiques de la personne puisque cette dernière est très peu étudiée dans la littérature scientifique en ressources humaines portant sur la gestion des accommodements raisonnables. Cette étude a été effectuée grâce à une recherche qualitative qui s'est appuyée sur des entretiens semi-directifs et une méthode d'observation de courte durée, le *shadowing*. Les gestionnaires rencontrés pour cette recherche oeuvrent dans le secteur agroalimentaire et proviennent de la région de Montréal. Les liens établis entre les propos rapportés par les gestionnaires et les analyses de ceux-ci nous ont permis de mieux comprendre les processus psychologiques et les aptitudes d'ouverture à la différence ethnoculturelle qui influencent la pratique gestionnaire de l'accommodement. À la lumière de ces résultats, nous avons discuté des compétences interculturelles clefs ; ainsi que proposé des recommandations soutenant des pratiques plus intégratrices pour des gestionnaires ayant à répondre aux accommodements raisonnables.

Mots clés : processus psychologiques, aptitudes d'ouverture face à la différence ethnoculturelle, gestionnaires de proximité et intermédiaires, accommodements raisonnables, gestion de la diversité ethnoculturelle, entreprise.

ABSTRACT

This research concerns a case study, regarding proximity and middle managers having to respond to accommodations requests related to religious, ethnic and cultural reasons. We are particularly interested in the psychological dimensions of the person since the latter is sparsely studied in the human resources scientific literature when it comes to the management of reasonable accommodations. This study was carried out thanks to a qualitative research that was based on semi-structured interviews and a short-term observation method, shadowing. The managers met for this research work in the agrifood sector and come from the Montreal region. The links established between the comments reported by the managers and their analyzes allowed us to better understand the psychological processes and the aptitudes of openness to ethnocultural difference that influence the managerial practice of accommodation. In light of these results, we have discussed key intercultural skills, as well as proposed recommendations supporting more inclusive practices for managers who have to respond to reasonable accommodations.

Keywords : psychological processes, aptitudes of openness to ethnocultural difference, proximity and middle managers, reasonable accommodations, management of ethnocultural diversity, enterprise.

INTRODUCTION

La société québécoise a connu, depuis plus de trois décennies, une grande transformation de sa composition démographique et de ce fait, de son visage culturel. Nous avons assisté à un passage d'une société monoculturelle à une société interculturelle (Bouarbat et Grenier, 2014). De par sa volonté de préserver les droits et libertés de la personne, le Québec s'est doté d'un cadre juridique afin de contrer la discrimination et promouvoir l'égalité (Rocher *et al.*, 2007; Labelle, 2010). Lorsqu'on s'intéresse à mieux comprendre la rencontre interculturelle au sens large et dans le monde du travail pour ce présent mémoire, une question nous vient en tête : comment les organisations réussissent-elles à œuvrer pour un lieu de travail exempt de discriminations? La gestion d'une demande particulière provenant d'un travailleur issu de l'immigration, nommée communément « accommodement raisonnable » ou « ajustement interculturel » représente, selon nous, un terrain d'investigation intéressant pour tenter de répondre à cette question. En raison de ses fonctions professionnelles, le gestionnaire est appelé à faciliter l'interaction et la communication entre individus issus de l'immigration qui peuvent rencontrer des difficultés relevant de la différence culturelle (par exemple : pratiquer sa religion tous les jours) ainsi qu'à soutenir ces individus dans la satisfaction de leurs besoins.

Bien qu'il s'agisse d'un sujet qui a fait et continue de faire régulièrement les manchettes, ce qui est souvent mis de l'avant c'est plutôt l'aspect « fermé » de certaines réponses de gestionnaires, d'entreprises aux demandes d'accommodements raisonnables ainsi que l'aspect « d'ouverture » des tribunaux. Voyons quelques exemples.

En 1993, le Tribunal des droits de la personne avait statué que Yolande Smart¹, une employée catholique du grand magasin Eaton, pouvait refuser de travailler le dimanche. Le tribunal a conclu que l'obligation imposée à Mme Smart de travailler le dimanche, jour où elle doit s'acquitter de ses obligations religieuses, porte atteinte à l'exercice de sa liberté de religion.

En 2008, l'entreprise Laboratoire Riva, a refusé d'autoriser trois de ses employés de confession musulmane à aller à la mosquée pour la prière du vendredi². Bien que des propositions aient été faites par le syndicat, l'entreprise a maintenu son refus face à cette demande d'accommodement. Cette dernière a évoqué plusieurs motifs pour lesquels elle ne pouvait accepter de se priver de ses trois employés pendant deux heures par semaine sans que cela gêne les exigences de production. En effet, en raison de sa petite taille, ce type de demande occasionnerait des coûts supplémentaires. Sur une note plus positive, en 2015 la Société de Transport de Montréal (STM), suite à une demande, a autorisé la mise en place d'un local de prière pour des employés de confession musulmane³. La STM a analysé la demande et a autorisé la mise en place de ce local selon ses propres critères de régie interne, sachant que l'aménagement de ce local n'allait nécessiter aucuns frais.

C'est seulement en 2016 que le juge Prévost a rendu sa décision suite à la requête de trois camionneurs au Port de Montréal de religion sikhe⁴. En 2005, l'entreprise Montreal Gateway Terminals (MGT) a mis en place une politique obligeant le port du

¹ Smart c. T. Eaton ltée, (1993). CanLII 1039 (QC TDP). Récupéré de <http://canlii.ca/t/1fv93>

² Fortin, C. (2008, 22 novembre). Prière de laisser vos employés sortir pour... prier. Les Affaires. Récupéré de <https://www.lesaffaires.com/strategie-d-entreprise/management/priere-de-laisser-vos-employes-sortir-pour-prier/499628>

³ Dumont, M-È. (2015, 6 février). Un local pour prier crée des tensions à la STM. Le Journal de Montréal. Récupéré de <https://www.journaldemontreal.com/2015/02/06/stm--un-local-pour-la-priere-qui-ne-fait-pas-lunanimite>

⁴ Singh c. Montréal Gateway Terminals Partnership (CP Ships Ltd./Navigation CP ltée), 2016 QCCS 4521. Récupéré de <http://canlii.ca/t/gts6h>

casque protecteur aux terminaux du port. Les trois camionneurs portant le turban voulaient être exemptés du port du casque, « puisque leurs croyances religieuses sincères leur interdisent de porter un casque protecteur sur leur turban »⁵. Suite à cette contestation, l'entreprise a mis en place un accommodement raisonnable, celui-ci impliquait que les camionneurs sikhs demeuraient en tout temps dans la cabine de leur camion. Bien que les autres employés de confession sikhisme avaient accueilli ouvertement cette mesure, les trois demandeurs en question avaient jugé cette mesure discriminatoire et ont décidé de faire appel afin de contester le port du casque obligatoire. En dépit du fait que le juge ait reconnu qu'en vertu de l'article 10 de la Charte québécoise, l'obligation du port du casque protecteur contrevenait à leurs croyances religieuses et par la même occasion, à la liberté de la religion, ce dernier a toutefois rejeté la requête en soulignant que la sécurité des travailleurs primait avant tout. Dans tous ces cas, force est de constater que l'analyse et les décisions concernant les demandes d'accommodements liées aux motifs religieux, culturels et ethniques se situent toujours au niveau juridique ou organisationnel.

Nous pouvons également trouver dans la contribution scientifique, une littérature abondante sur la notion de l'accommodement raisonnable. Cependant, tout comme pour les manchettes, c'est encore une fois le niveau juridique et le niveau organisationnel qui est mis en lumière. À cet effet, il existe une littérature scientifique portant sur l'accommodement raisonnable répertoriée essentiellement à partir du domaine syndical. On peut citer entre autres l'article de Brunelle (2007), *Un corps étranger dans les milieux de travail syndiqués?* Dans cet article, l'auteur évoque que la notion d'accommodement raisonnable repose sur une logique qui tient davantage

⁵ *Ibid.*

de l'autonomie individuelle que collective. Du coup, son application demeure très difficile dans les milieux de travail syndiqués. Les lois ont préséance sur la logique de l'autonomie collective syndicale et l'État intervient de plus en plus dans les conditions de travail. Par contre, les lois offrent à toutes les personnes syndiquées une protection additionnelle contre l'exclusion injuste, que celle-ci soit le fait exclusif de l'employeur ou également parfois, du syndicat lui-même.

Dans la littérature scientifique du domaine des ressources humaines, *Pour une gestion efficace, équitable et proactive des accommodements*, l'auteure Jézéquel (2008) mentionne qu'une mesure d'accommodement diffère en fonction des circonstances et des caractéristiques propres au milieu de travail. Ainsi, pour une gestion efficace des accommodements, le gestionnaire gagne à connaître l'importance de cette obligation. Pour une gestion équitable des accommodements ainsi que pour préserver les relations harmonieuses au travail, le gestionnaire s'appuiera sur certains principes guidant la démarche d'application des mesures d'accommodements. Enfin, pour une gestion proactive des accommodements, au-delà de l'obligation d'accommodement, il y a, toujours selon cette auteure, des avantages à accommoder pour des raisons de stratégies d'affaires (rétention du personnel, réduction du taux d'absentéisme...).

Quant au domaine de la littérature en gestion cette fois, dans l'article de Dubé (2008), *Gestion de l'accommodement : un défi d'application au-delà du droit*, l'auteure propose aux gestionnaires des pistes pour trouver des solutions aux demandes d'accommodements. Cette auteure mentionne que « le droit n'est pas l'élément le plus important pour résoudre la question des accommodements en milieu de travail » (2008, p. 48). La personne gestionnaire peut questionner la culture organisationnelle, la réaction des employés, collaborer avec le syndicat et le salarié qui en fait la demande. De même, Di Iorio et Lauzon (2008), proposent un article intitulé, *Aspects juridiques et pratiques de la gestion de l'accommodement* dans lequel ils parcourent les fondements de l'obligation d'accommoder, les raisons d'accommoder, la limite du

devoir d'accommodement, soit la contrainte excessive et la preuve que doit produire l'employeur, ainsi que la responsabilité qui incombe au salarié accommodé. D'autres articles provenant du domaine du droit traitent également de la notion de l'accommodement raisonnable.

Le professeur de droit public, Pierre Bosset, dans son article (2007a) intitulé *Les fondements juridiques et l'évaluation de l'obligation d'accommodement raisonnable*, explique l'apparition et l'évolution du concept de l'accommodement raisonnable. Il évoque également les limites externes et internes de ce concept. Dans un rapport publié par Bergman Fleury (2007), *Une école québécoise inclusive: dialogue, valeurs et repères communs*, ce dernier avait comme mandat de formuler des recommandations sur la gestion de la diversité dans le domaine de l'éducation. Dans ce rapport, une sous-section est consacrée sur la nécessité de la formation des intervenants (les enseignants, la direction). Il est évoqué la nécessité pour les écoles d'assurer que les intervenants puissent analyser les diverses demandes et situations afin d'en déterminer le fondement juridique et les conditions éventuelles d'application ou encore de choisir des solutions de rechange.

Au regard de cette brève recension de la littérature, on peut voir que l'accommodement raisonnable est généralement considéré comme une démarche de résolution d'un problème technique dont il faut connaître les lois. Pourtant, Côté et Charbonneau (2000) s'accordent à voir l'accommodement comme une activité d'abord relationnelle : une interaction continue entre le gestionnaire et l'employé. Il s'agit pour ces auteurs d'un processus relationnel, de création d'une relation, d'un processus de communication interactive entre deux parties, soit un processus d'interaction. Cette interaction est au service d'une alliance de travail : une implication interpersonnelle, une dimension psychologique.

Dans ce présent mémoire, nous nous intéressons particulièrement à cette dimension psychologique de la personne. C'est toujours un gestionnaire ou un intervenant, en grande partie issus de la culture majoritaire, qui doivent répondre à une demande d'accommodement, celle-ci souvent reliée à une spécificité religieuse, culturelle et ethnique. Plusieurs types de demandes peuvent ainsi être adressées aux gestionnaires notamment la langue de travail, les règles de fonctionnement, l'aménagement de l'horaire et du lieu de travail pour tenir compte d'une pratique religieuse spécifique (Arcand, 2007; Jézéquel, 2008). À l'heure actuelle, nous ne disposons que de l'étude de Côté et Charbonneau qui se concentre à l'explicitation des enjeux personnels pour un gestionnaire dans la réponse qu'il doit apporter à une demande d'accommodement.

Dans un entretien pilote à l'été 2019, nous avons voulu valider cette piste d'étude. Nous avons interrogé un gestionnaire⁶ sur ses pratiques de gestion des demandes d'accommodements raisonnables, celles-ci liées aux motifs religieux. Plusieurs difficultés personnelles vécues par le gestionnaire sont apparues. Une première difficulté se situe au niveau d'une préoccupation face à la réaction de l'entourage : comment les autres employés⁷ sous sa responsabilité vont-ils réagir :

Je ne veux pas me faire chialer dessus par certains employés. [...] Je parle des Québécois. De me faire dire : ah pourquoi lui [employé issu d'une autre culture ou religion] il a le droit d'avoir vendredi congé pour sa prière puis moi quand je te demande telle journée tu ne veux pas. Parce que même si l'on prend le temps de leur [aux employés québécois] parler puis on leur explique que telle personne est d'une telle confession puis qu'elle a besoin d'une journée pour une fête religieuse, et bien, ils vont chialer pareil.

⁶ Gestionnaire œuvrant dans une entreprise agroalimentaire située à Montréal.

⁷ Les employés de l'organisation non concernés par les demandes d'accommodements.

Une autre préoccupation est celle d'être cohérent. Dans le témoignage du gestionnaire, celle-ci se présente sous cette forme :

Je ne comprends juste pas pourquoi certains sont plus religieux, pratiquants que d'autres. Je te donne un exemple, tu peux te retrouver face à deux employés musulmans, un qui consomme de l'alcool et l'autre qui ne consomme pas et on s'entend que l'alcool est interdit dans l'islam, puis même un pêché. Alors pourquoi celui qui consomme de l'alcool se dit musulman? En plus, il vient de te demander une journée de libre pour pouvoir aller prier. Ça n'a pas de sens pour moi. Puis j'en vois beaucoup d'employés comme ça. Je les vois aller [consommer] de l'alcool, aux fêtes de fin d'année, aux fêtes qu'on organise avec l'entreprise et après ils te demandent un accommodement, comme quoi ils ont besoin de vendredi pour aller prier, car c'est une obligation dans l'islam.

Mentionnons également que le gestionnaire interviewé nous a fait part d'une préoccupation quant à être juste, qui, pour lui, s'est traduite par le refus de toute demande :

Un employé m'avait demandé de prendre congé le 24 décembre, car il était impliqué dans la chorale de son église. Même s'il m'a prévenu bien avant, j'ai dû refuser, car c'est une journée très importante pour nous, vu que c'est la journée où l'on reçoit plus de clients que d'habitude. Si je lui avais autorisé, je sais que d'autres seraient venus me demander un changement d'horaire. Donc, j'ai refusé pour lui, mais je l'aurai refusé pour tout le monde. Comme ça, je suis tranquille, le « non » vaut pour tout le monde.

On comprend que gérer une réponse à une demande d'accommodement raisonnable représente un « mal de tête ». Comme il le dit : « je trouve que c'est vraiment compliqué, c'est un cassage de tête, on n'a pas vraiment une procédure écrite ou quoi que ce soit, c'est vraiment nous les gérants à gérer ce genre de choses ».

Soulignons, pour clore ce témoignage, l'importance accordée à l'estime et au maintien des relations satisfaisantes avec les autres employés. Ces préoccupations

pourraient, pensons-nous, avoir des effets psychologiques sur le déroulement du traitement d'une demande et la réponse. C'est ce que nous souhaitons vérifier dans notre étude.

Dans ce mémoire, nous visons à mieux comprendre un « moment » du dispositif de gestion : la réponse d'un gestionnaire à une demande d'accommodement raisonnable. Nous souhaitons nous situer au niveau personnel, et plus particulièrement sur les processus psychologiques en jeu, puisque ces derniers sont très peu étudiés dans la littérature scientifique en ressources humaines. Nous prendrons en compte l'influence spécifique de la dimension culturelle étant donné que les accommodements raisonnables se déroulent toujours dans un contexte interculturel.

Voici les deux questions qui guideront notre recherche :

- 1- Quels processus psychologiques sont en jeu dans la réponse qu'accorde un gestionnaire à une demande d'accommodement raisonnable?
- 2- Comment le rapport à la culture de l'autre s'insère-t-il dans la pratique gestionnaire d'un accommodement raisonnable?

Plan du mémoire

Ce mémoire est divisé en cinq chapitres. Le premier chapitre sera consacré à la présentation du corpus théorique à partir duquel nous précisons les bases conceptuelles qui soutiennent et encadrent notre démarche de recherche. Tout d'abord, il sera question d'illustrer les trois niveaux relatifs à l'accommodement raisonnable : juridique, organisationnel et personnel. Pour illustrer le dernier niveau, nous présenterons le modèle de la relation d'aide développé par Yves St-Arnaud (2003)

qui tient compte des besoins personnels. Celui-ci nous servira de base pour ce mémoire. Pour discuter des concepts de culture et de l'interculturel, nous nous servirons du modèle du développement de la sensibilité interculturelle de Bennett et Bennett (2004) et du modèle des rapports interculturels de Rhéaume (2017). Enfin, nous terminerons par une présentation de quelques éléments de compréhension concernant le gestionnaire de proximité et intermédiaire ainsi que les principaux rôles qui leur sont attribués.

Le deuxième chapitre présentera la démarche méthodologique empruntée pour notre recherche. Nous y introduisons l'approche compréhensive et nous définirons les éléments de l'étude de cas et leur pertinence pour répondre à nos questions de recherche. Nous présenterons notre mode de production de données en définissant les éléments de l'entrevue semi-dirigée et la manière dont les données produites ont été analysées. Nous montrerons comment sont construites les différentes catégories d'analyse. Nous définirons également les éléments de l'observation et la méthode d'observation choisie pour notre recherche : le *shadowing*. Nous traiterons de la méthode de recrutement des participants, mais également des principes respectés pour les questions d'échantillonnage. Nous ferons une présentation de chacun de nos gestionnaires participants et donnerons les spécificités du cas. Nous terminerons ce chapitre avec quelques considérations éthiques.

Le troisième chapitre laissera place aux données recueillies sur le terrain de recherche avec nos participants. Ce chapitre est divisé en trois sections. Dans la première, nous présenterons le regard que nous avons reconstitué sur la base des témoignages des participants à cette recherche concernant l'immigration et l'instauration de l'accommodement raisonnable dans la société québécoise, mais aussi dans leurs organisations. La deuxième section laissera place à quelques éléments du *shadowing* ayant permis de reconstituer une journée type de travail dans la vie d'un gestionnaire. Quant à la dernière section, nous nous concentrerons sur l'expérience vécue des

gestionnaires dans les traitements des demandes des accommodements en faisant des liens avec les trois besoins de Yves St-Arnaud (2003) : le besoin de compétence, de considération et de cohérence.

Dans le quatrième chapitre, nous nous intéresserons au rapport qu'entretient le gestionnaire à la culture de l'autre. Nous verrons comment ce rapport s'insère dans chaque pratique de gestion. De ce fait, pour situer la position interculturelle de deux de nos gestionnaires, nous nous servirons du modèle de Bennett (2004). Le deuxième modèle dont nous nous servirons sera celui de Rhéaume (2017). En nous appuyant sur les modèles de l'interculturel ci-haut présentés, nous aborderons l'analyse des perceptions et des pratiques à partir d'une monographie.

Le cinquième chapitre sera consacré à une discussion sur l'intégration possible du niveau personnel et du rapport à la culture de l'autre dans le cas de la gestion d'un accommodement raisonnable. Ce chapitre accueillera par ailleurs les recommandations des gestionnaires et les nôtres sur les compétences à développer chez les gestionnaires.

Pour clôturer ce mémoire, nous proposerons en guise de conclusion un rappel de nos objectifs de départ. Nous ferons un retour sur les principaux points abordés dans chaque chapitre avant de présenter ce qui a été observé à la lumière de notre recherche. Nous spécifierons également les limites de notre travail et suggérerons des pistes de recherche et d'action.

Dans ce chapitre, nous avons situé la problématique et présenté les questions de recherche. Dans le prochain chapitre, nous allons présenter le cadre conceptuel et ses principales composantes.

CHAPITRE I

LA GESTION DE L'ACCOMMODEMENT RAISONNABLE : QUELQUES ÉLÉMENTS THÉORIQUES

Cette étude a comme ambition d'enrichir les connaissances sur la gestion des demandes d'accommodements raisonnables dans un contexte interculturel. Afin de mieux comprendre les attitudes et perceptions de l'accommodement raisonnable, du point de vue du gestionnaire, il nous importe de prendre en compte le niveau personnel. Dans un premier temps, nous proposons des éléments théoriques sur la notion d'accommodement raisonnable. Ainsi, nous définirons le niveau juridique et organisationnel entourant l'accommodement raisonnable. Concernant, le niveau personnel, nous nous tournons vers la présentation et la justification du modèle de la relation d'aide qui sert de base pour ce mémoire : celui de Yves St-Arnaud (2003). Dans un deuxième temps, nous définirons la notion de culture et présenterons les courants de pensée concernant l'interculturel au Québec. Ensuite, nous présenterons deux principaux modèles portant sur la sensibilité interculturelle et les rapports interculturels ; ces deux modèles nous serviront comme grille de lecture. Enfin, dans un troisième temps, nous donnerons des éléments de définitions entourant le gestionnaire de proximité et présenterons les rôles qui leur sont liés.

1.1 Éléments théoriques relatifs à l'accommodement raisonnable en contexte interculturel

1.1.1 Le niveau juridique

C'est en 1975 que le Québec s'est outillé d'un cadre juridique afin de contrer la discrimination et promouvoir l'égalité (Labelle, 2010). Ce cadre juridique guide la conduite, à savoir le devoir du gouvernement québécois (ex. : les ministères, les municipalités, les écoles publiques, les policiers de la Sûreté du Québec et les policiers municipaux, etc.), des organismes non gouvernementaux et des entreprises envers les citoyens. Il informe également les individus sur leurs droits, mais aussi sur les rapports qu'ils entretiennent entre eux.

Ce cadre juridique est davantage connu sous le nom de la Charte des droits et libertés de la personne ou bien surnommé « la Charte québécoise » (Rocher *et al.*, 2007). Dans le contexte de travail, toute organisation doit mettre en œuvre un lieu de travail exempt de discrimination. Une des lois qui émane de la Charte des droits et libertés de la personne est celle sur les accommodements raisonnables. Un accommodement raisonnable est un concept juridique qui a été balisé et reconnu par les tribunaux canadiens et québécois. C'est un moyen qui permet d'écartier toute discrimination qui peut être faite à l'égard d'une personne concernant son âge, son handicap, sa religion, son sexe ou tout autre motif interdit par l'article 10 de la Charte québécoise des droits et libertés de la personne et par l'article 15 de la Charte canadienne des droits et libertés (Jézéquel, 2008).

L'obligation d'accommodement raisonnable peut donc être définie comme étant une obligation juridique, applicable uniquement dans une situation de discrimination, et consistant à aménager une norme ou une pratique de portée universelle dans les limites du raisonnable, en accordant un traitement différentiel à une personne qui, autrement, serait pénalisée par l'application d'une telle norme (CDPJ, 2007, page 1).

Au Canada comme au Québec, l'employeur doit tenir compte des individus qui composent sa main-d'œuvre et de leurs différences. Ce dernier a une obligation d'accommodement envers tout employé visé par les motifs cités ci-haut (Bosset, 2007b; Jézéquel, 2008). Par cette obligation, l'employeur doit mettre en œuvre des mesures, en adaptant et en aménageant certaines normes de fonctionnement dans l'organisation. Ceci dans le but d'atténuer ou d'éliminer les effets discriminatoires de ces normes sur un employé. Bien que l'employeur soit dans l'obligation d'accommoder, il existe un concept visant à baliser toute mesure appliquée pour une demande d'accommodement (*Ibid.*). Ce concept appelé « contrainte excessive » permet de déterminer si un accommodement peut être accordé et, le cas échéant, dans quelle mesure. Ce concept nous conduit au deuxième niveau organisationnel encadrant les accommodements raisonnables.

1.1.2 Le niveau organisationnel

La question des accommodements raisonnables implique la mise en place, si la demande est recevable, des mesures qui pourraient avoir une incidence directe et indirecte sur les pratiques de l'entreprise en vigueur (Arcand, 2013). Le gestionnaire responsable de ces demandes doit prendre en compte tous les paramètres avant la mise en place de la ou des mesure(s). À cet effet, toute personne qui doit traiter une demande d'accommodement raisonnable peut consulter un guide, conçu par la Commission des droits de la personne et de la Jeunesse (2012)⁸. Ce guide explique les cinq étapes du traitement d'une demande d'accommodement.

Cette même commission offre un service-conseil gratuit et confidentiel en accommodement. Ce service-conseil a pour but d'aider les décideurs à comprendre

⁸ Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse. (2012). *Guide virtuel. Traitement d'une demande d'accommodement*. Récupéré de <http://www.cdpcj.qc.ca/fr/formation/accommodement/Pages/index.html>

leur obligation juridique, de les accompagner dans leur gestion des demandes d'accommodements et les aider à trouver des solutions⁹. Ce service-conseil dispose également d'une plate-forme téléphonique mise à la disponibilité des décideurs. Des outils pour ce type de situation sont aussi produits par Emploi-Québec. On peut citer le guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi¹⁰. Ce guide propose 16 outils en lien avec la gestion de la diversité interculturelle en emploi ; l'un de ces outils concerne la gestion des accommodements raisonnables. Ceci dans le but de connaître les paramètres et les limites d'application de l'accommodement raisonnable. Quant au gouvernement du Québec, celui-ci a élaboré pour les organismes gouvernementaux, les lignes directrices portant sur le traitement d'une demande d'accommodement pour un motif religieux¹¹. Ces lignes présentent une démarche d'analyse et décrivent les éléments à prendre en considération par les organismes. L'analyse de ces documents et sites donne à penser que sur le plan informationnel tout est fait pour que le gestionnaire n'ait qu'à « cueillir » l'information et à l'appliquer dans ses décisions de gestion d'accommodements.

Le gestionnaire peut en concert avec « l'accommodé » trouver des solutions à la demande d'accommodement selon les moyens dont dispose l'entreprise à l'interne, puisque chaque organisation possède des politiques, des marges de manœuvre et des contraintes (Côté et Charbonneau, 2000). Pourtant, chaque cas d'accommodement

⁹Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse.[s.d]. *Le service-conseil en matière d'accommodement raisonnable*. Récupéré de <http://www.cdpedj.qc.ca/Publications/Depliant-Service-Conseil.pdf>

¹⁰ Emploi-Québec. (2005). *Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi*. Récupéré de http://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/uploads/tx_fceqpubform/06_emp_guidediversite.pdf

¹¹ Ministère de la Justice. (2018). *Lignes directrices portant sur le traitement d'une demande d'accommodement pour un motif religieux*. Récupéré de https://www.justice.gouv.qc.ca/fileadmin/user_upload/contenu/documents/Fr_francais_/centredo/publications/ministere/dossiers/neutralite/PL62-lignes-FR.pdf

doit être évalué individuellement, comme le dit la loi, compte tenu des spécificités propres à chaque demandeur.

Par ailleurs, une demande d'accommodement peut entraîner une « contrainte excessive », ce qui constitue un motif valable de refuser la mise en place d'une mesure. Une demande d'accommodement est considérée excessive si elle implique ;

- une dépense difficile à absorber pour une entreprise ;
- une entrave induite au bon fonctionnement d'une organisation ;
- une atteinte importante à la sécurité ou aux droits d'autrui¹².

Autrement dit, la décision d'accommoder ne doit causer aucun préjudice à l'entreprise ou à d'autres personnes (employés). Pour justifier le refus d'une demande d'accommodement, l'employeur ne peut justifier sa réponse par d'autres raisons. Il peut arriver qu'une demande d'accommodement « ne constitue pas une contrainte excessive, mais qu'elle puisse néanmoins avoir des répercussions importantes sur l'organisation » (Arcand, 2013, p. 33). Par exemple, la demande d'accommodement peut concerner une absence d'un employé ou un changement d'horaire, bien que ce type de demandes ait des impacts sur l'organisation de l'entreprise, ceci ne constitue pas un motif de refus. La responsabilité revient au gestionnaire d'être proactif et de trouver une solution à tous les changements qu'entraîne l'accommodement raisonnable.

¹² Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse. [s.d]. *L'obligation d'accommodement raisonnable*. Récupéré de <http://www.cdpcj.qc.ca/fr/droits-de-la-personne/responsabilites-employeurs/pages/accommodement.aspx>

Considérant les deux premiers niveaux que nous venons de décrire, on peut constater que l'accommodement raisonnable est généralement considéré dans la littérature en ressources humaines comme une démarche de résolution d'un problème technique (Côté et Charbonneau, 2000). Cependant, d'autres contributions moins nombreuses, mais néanmoins utiles et essentielles proposent d'aller au-delà d'une vision technique de la démarche en la considérant comme un processus de solution d'un problème personnel nécessitant des habiletés particulières et répondant à des besoins variés (*Ibid.*) dans un contexte interculturel.

1.1.3 Le niveau personnel

Les auteurs Côté et Charbonneau (2000) proposent lors de la gestion d'une demande d'ajustement pour des motifs religieux, culturels et ethniques, de regarder les implications importantes au plan personnel. Ils énoncent que la gestion d'un accommodement « consiste, certes, en un processus de solution du problème, mais ce dernier dépasse la simple analyse cognitive de données objectives. » (p. 485). Bien que le niveau juridique et le niveau organisationnel puissent donner aux gestionnaires des bonnes connaissances de ce qu'impliquent un accommodement raisonnable et les obligations qui en découlent, le troisième niveau est essentiel à comprendre pour ces auteurs lorsqu'un gestionnaire traite des demandes d'accommodements.

En effet, « il est probable que la démarche d'accommodement, comme geste professionnel posé en milieu de travail par une personne en autorité, implique davantage les besoins [personnels] » (p. 491). Toujours selon ces auteurs, si le gestionnaire répond uniquement à une pression extérieure, c'est-à-dire, ne prend en compte que l'aspect légal et organisationnel (que nous avons nommé ci-dessus) dans son processus de traitement d'une demande d'accommodement :

La qualité de son engagement [...] risque de s'en ressentir négativement : étant donné que pour s'accommoder réellement, il faut « des efforts de compromis substantiels », la motivation extrinsèque risque d'être insuffisante pour amener un gestionnaire à s'accommoder à un nombre toujours grandissant de demandes d'accommodement complexes, variées et imprévisibles (p. 498).

On peut donc comprendre que la connaissance de soi est (du fait de ce qui précède) est une compétence cruciale pour un gestionnaire qui doit répondre à une demande d'accommodement. C'est ce niveau qui sera traité en détail dans la prochaine sous-section.

1.1.4 Un modèle qui prend en compte les besoins personnels

Un des modèles les plus populaires des besoins personnels, dans le contexte d'une intervention ponctuelle de relation d'aide, a vu le jour au Québec en 1974. Il s'agit du modèle développé sous la plume de Yves St-Arnaud. Celui-ci reconnaît trois besoins psychologiques fondamentaux : le besoin de compétence, le besoin de considération et le besoin de cohérence. Ce sont ces trois besoins que nous allons définir dans cette section.

1.1.4.1 Définitions de base

Le besoin de compétence se définit comme « une exigence de l'organisme qui oriente l'action en vue de maîtriser par Faction (verbale ou non verbale) une partie de son environnement. » (St-Arnaud, 2003, p. 215). Le terme compétence réunit tous les besoins reliés à l'action : réaliser quelque chose, réussir, créer, savoir-faire.

Dans un contexte organisationnel, les gestionnaires déploient différentes compétences, notamment celle de la prise de décision (Mintzberg, 1974), une des principales actions du gestionnaire. Elle requiert de la part de ce dernier un certain nombre d'habiletés qui l'emmène à poser un diagnostic, à trouver des alternatives, évaluer les

conséquences et sélectionner l'une d'entre elles. Mintzberg propose également la compétence relationnelle (relations interpersonnelles). Étant donné que le gestionnaire côtoie les employés, cette interaction nécessite pour ce dernier d'être apte à créer et maintenir de façon efficace des relations non hiérarchiques (*Ibid.*). Pour terminer avec le modèle de Mintzberg, ce professeur de McGill attache de l'importance à la compétence de représentation, ou de porte-parole de l'organisation. Mais, il y a d'autres compétences auxquelles l'on peut penser.

Fortier (2009) évoque les compétences de connaissance de soi. C'est-à-dire que « les gestionnaires doivent donc comprendre les bases de leur propre culture et être disposés à les expliquer. » (p. 76). Cela mettra le gestionnaire dans une meilleure position afin d'expliquer les similitudes et différences entre sa culture et la culture de son employé. Des compétences de sensibilité interculturelle sont aussi évoquées par cette même auteure. Elle correspond à la capacité d'un individu à observer, écouter et comprendre avant de porter un jugement : « les gestionnaires dotés d'une sensibilité culturelle tentent avant tout de saisir à quoi tiennent ces différences et de comprendre sincèrement les autres et leur situation plutôt que de se trouver ennuyés par eux. » (*Ibid.*).

Pour rendre des décisions et entretenir des relations, des compétences de communication semblent également indispensables. Une littérature assez abondante sur cette compétence ne peut faire ici l'objet d'une recension. Mais nous retiendrons que selon Chevrier (2004), la communication occupe une place importante dans la fonction d'un manager. Nous retenons comme définition de la communication, celle proposée par Zarifian (2010) : « se parler et essayer de se comprendre. Toute communication implique réciprocité, dialogue. Mais c'est aussi, dans une activité professionnelle, se mettre d'accord sur quelque chose à faire et réussir en commun. » (p. 145). Que ce soit face à face ou bien par mail, pour cet auteur « la matrice reste bel et bien « se parler » (et non pas « parler »). » (*Ibid.*, p. 135).

De cette définition, se dégage deux caractéristiques :

- 1) « La réciprocité : se parler, et avec elle la relance de l'échange langagier, le dialogue au sens rigoureux du terme ;

- 2) La compréhension d'autrui. D'abord bien entendu la compréhension minimum de la signification de ce qui est dit (parler à peu près la même langue et mettre les mêmes réalités derrière les mots), mais aussi un minimum de compréhension de l'autre : sa culture de référence, sa manière de réagir dans une discussion, son adhésion à ce qui est dit ou son rejet, etc. Tous ces aspects sont, de fait, présents dans cette simple action qu'est « se parler ». » (*Ibid.*, p. 136).

Les compétences ci-haut mentionnées sont toutes susceptibles d'être mobilisées par les participants à notre recherche lorsqu'ils répondent à une demande d'accommodement. Nous les avons retenues comme utiles et essentielles à notre enquête. Passons maintenant à la présentation d'un autre besoin inclus dans le modèle de St-Arnaud.

Le besoin de considération se définit comme « une exigence de l'organisme qui oriente l'action en vue d'une relation personnelle avec un partenaire en présence duquel on se sent bien d'être ce qu'on est. » (St-Arnaud, 2003, p. 213). Tout humain a besoin d'être aimé et d'aimer, d'être valorisé et respecté.

Nous pouvons penser à notre entretien pilote. Le gestionnaire nous a partagé un exemple de situation qui démontre un besoin de considération. Ce dernier ressent une préoccupation face à la réaction des employés :

Je ne veux pas me faire chialer dessus par certains employés. [...] Je parle des Québécois. De me faire dire : ah pourquoi lui [employé issu d'une

autre culture ou religion] il a le droit d'avoir vendredi congé pour sa prière puis moi quand je te demande telle journée tu ne veux pas. Parce que même si l'on prend le temps de leur [aux employés québécois] parler puis on leur explique que telle personne est d'une telle confession puis qu'elle a besoin d'une journée pour une fête religieuse, et bien, ils vont chialer pareil.

Enfin, le dernier besoin présenté par cet auteur est le besoin de cohérence. Il se définit comme « une exigence de l'organisme qui oriente l'action en vue d'avoir accès à des sources de connaissances permettant d'organiser de façon significative les perceptions qu'on a de soi-même et de l'environnement dans lequel on vit. » (St-Arnaud, 2003, p. 215). Les besoins de cohérence sont reliés à la recherche de sens : expliquer, comprendre, de connaissance, de savoir et de relier les événements entre eux. Pour illustrer ce besoin, nous reprendrons un autre extrait de l'entretien pilote où le gestionnaire tente de donner du sens aux demandes qu'il reçoit. Le gestionnaire nous dit :

Je ne comprends juste pas pourquoi certains sont plus religieux, pratiquants que d'autres. Je te donne un exemple, tu peux te retrouver face à deux employés musulmans, un qui consomme de l'alcool et l'autre qui ne consomme pas et on s'entend que l'alcool est interdit dans l'islam, puis même un pêché. Alors pourquoi celui qui consomme de l'alcool se dit musulman? En plus, il vient de te demander une journée de libre pour pouvoir aller prier. Ça n'a pas de sens pour moi. Puis j'en vois beaucoup d'employés comme ça. Je les vois aller [consommer] de l'alcool, aux fêtes de fin d'année, aux fêtes qu'on organise avec l'entreprise et après ils te demandent un accommodement, comme quoi ils ont besoin de vendredi pour aller prier, car c'est une obligation dans l'islam.

Les lignes précédentes nous ont permis de présenter et définir les trois besoins présentés par St-Arnaud (2003). Dans les lignes qui suivent, nous expliquerons pourquoi nous nous sommes arrêtés sur ce modèle.

1.1.4.2 Pourquoi nous retenons ce modèle des besoins

Le modèle de Yves St-Arnaud est inspiré de la psychologie des relations humaines et est utilisé dans des cas de relations d'aides ponctuelles. La relation d'aide est définie comme un mode d'intervention (St-Arnaud, 1998) dans lequel l'intervenant a un rôle d'aidant et apporte une aide à « une personne qui ne cherche pas nécessairement à travailler sur l'ensemble de sa personnalité, mais cherche à changer une situation spécifique qui constitue une menace à son développement ou lui crée des difficultés de fonctionnement. » (Côté et Charbonneau, 2000, p. 486).

Dans le prolongement de cette définition, nous proposons de considérer la gestion de demandes d'accommodements comme une relation d'aide ponctuelle. De plus, nous considérons, comme le proposent les auteurs Côté et Charbonneau (2000) comme un changement organisationnel ayant des implications personnelles sur le gestionnaire, sur ses habiletés à intervenir dans un contexte interculturel et sur les besoins auxquels il va tenter de répondre dans la gestion des demandes d'accommodements raisonnables. Le modèle proposé par les auteurs se décline selon trois dimensions qui guident les gestionnaires au moment de répondre à une demande d'accommodement. Ce sont ces dimensions que nous abordons dans la section suivante.

1.1.4.2.1 Déséquilibre

Lorsque le gestionnaire reçoit une demande d'accommodement qui se fonde sur des particularités culturelles, ethniques et religieuses, il peut se trouver dans un état de déséquilibre. Avant de traiter un cas d'accommodement, le gestionnaire se trouve dans un état équilibré dans lequel ses pratiques de gestion habituelles sont efficaces (Côté et Charbonneau, 2000, p. 496). Cependant, puisque de telles demandes impliquent des éléments qu'il ne trouve pas nécessairement dans sa propre culture, il va se trouver dans un état de déséquilibré. Pour décrire cet état, nous tiendrons

compte du modèle proposé par le spécialiste de la psychologie sociale Kurt Lewin (1940). Ce dernier propose un modèle de changement qui repose sur trois phases : le dégel, le mouvement et le regel. Ces phases s'appliquent aussi bien aux organisations qu'aux systèmes d'action et aux personnes. Voyons brièvement ces phases.

Le dégel correspond au déclenchement du changement et est caractérisé par la remise en question de ses perceptions, ses habitudes et ses comportements. Le mouvement donne lieu à un changement, il s'agit d'une phase de transition où l'on met en place et expérimente de nouvelles pratiques. Alors que le regel repose sur l'intégration de nouvelles habitudes. On rend le changement permanent. Il fait partie du quotidien.

En considérant l'accommodement raisonnable comme un changement organisationnel, à l'instar de Côté et Charbonneau, nous faisons le lien avec le modèle de Lewin (1940). Véritablement, on peut penser que lorsque le gestionnaire fait face à une demande d'accommodement, celui-ci remet en question ses perceptions et ses façons de faire basées sur sa propre culture. Cette remise en question viendra ébranler alors ses pratiques déjà mises en place (Côté et Charbonneau, 2000). Le gestionnaire se situe donc à la première phase du dégel. Par la suite, il va entreprendre des changements. Dans le contexte de notre étude, cela peut vouloir dire qu'il mettra en place des mesures d'accommodements, ce qui peut constituer de nouvelles pratiques. Ceci correspond à la phase du mouvement. Enfin, lorsque les mesures sont appliquées dans l'organisation, cette mise en place conduira à une vision pluraliste et mènera à une phase plus équilibrée qui est le regel. Voyons dans la prochaine sous-section, la deuxième dimension du modèle.

1.1.4.2.2 Motivation

Comme le mentionnent Côté et Charbonneau (2000), « en faisant de la satisfaction des besoins personnels un élément essentiel de l'autodéveloppement, St-Arnaud (2001) s'inscrit dans le courant des auteurs qui accordent à la motivation intrinsèque

une place prépondérante. » (p. 490). La motivation se définit comme « l'ensemble de désir et de volonté qui pousse une personne à accomplir une tâche ou à viser un objectif correspondant à un besoin. » (Legendre, 2005). C'est tout le processus qui oriente l'action et la pensée d'une personne. Selon St-Arnaud, l'on distingue deux types de motivations, soit la motivation intrinsèque et extrinsèque.

La motivation intrinsèque est en jeu lorsqu'il s'agit d'une pratique volontaire d'une activité. Celle-ci est réalisée par l'individu pour le plaisir et la satisfaction qu'elle procure (Deci, 1971; Deci et Ryan, 1985; Ryan et Deci, 2000). Autrement dit, l'individu s'engage à effectuer l'activité sans aucune récompense externe et donc, répond à des besoins personnels. Quant à la motivation extrinsèque, elle est liée aux situations où l'individu effectue une activité pour des motifs qui sont instrumentaux (Deci et Ryan, 1985; Ryan et Deci, 2000). Plus précisément, pour éviter une punition, pour obtenir une récompense, l'approbation d'une personne tierce...(Deci et Ryan, 1985; Ryan et Deci, 2000).

Les comportements intrinsèquement motivés ont des conséquences positives sur la créativité, sur la persévérance permettant de faire face à l'adversité et sur la performance de l'individu (Fenouillet, 2012). Selon St-Arnaud (2012), une satisfaction minimale de chacun de ces besoins - de compétence, de considération et de cohérence - est essentielle pour la santé psychologique de l'individu. Nul doute que « lorsqu'une personne reçoit de l'estime, réalise avec succès ce qu'elle entreprend et trouve des réponses satisfaisantes aux questions qu'elle se pose [...], celles-ci ouvrent la porte à d'autres manifestations. » (St-Arnaud, 2012, p. 33) que l'on peut qualifier de positives.

On peut déduire qu'il y a une implication des trois besoins pour le gestionnaire au moment de traiter une demande d'accommodement. En lien avec le besoin de compétence, une demande d'accommodement raisonnable peut représenter un

problème personnel difficile à relever pour un gestionnaire (Côté et Charbonneau, 2000), étant donné qu'elle implique des inconnues que peuvent être la culture de l'autre, sa religion et son appartenance ethnique. Une demande d'accommodement peut également sembler difficile à traiter si elle a des répercussions dans l'organisation de travail. Le gestionnaire pourrait vouloir tenter « d'être accommodant » (*Ibid.*) afin d'avoir « une meilleure emprise sur son environnement » (Bourassa, 1995, p. 68). En ce qui concerne le besoin de considération, dans un contexte de travail, il demeure important pour le gestionnaire de maintenir des relations agréables. Il est susceptible de chercher estime, respect et admiration non seulement avec les personnes qu'il tente d'accommoder, mais aussi avec les autres membres du personnel non concernés (employés et direction) par les demandes d'accommodements. Quant au besoin de cohérence, celui-ci est « directement impliqué lorsqu'il faut situer une demande d'accommodement dans une réalité complexe et significative, supportant d'éventuelles décisions. » (Côté et Charbonneau, 2000, p. 491). La sous-section suivante est consacrée à la troisième dimension du modèle.

1.1.4.2.3 Mouvement entre ouverture et fermeture

Selon Yves St-Arnaud (2003), à partir du moment où l'individu « acquiert la capacité de se prendre en charge et d'agir consciemment sur son développement personnel [...] » (p. 198), il se produit un processus d'autodéveloppement. Ce dernier implique une alternance d'ouverture, par laquelle l'individu reçoit de l'information de son environnement et de fermeture, par laquelle l'individu assimile l'information qu'il a reçue. Dans le domaine interculturel, les relations interculturelles sont caractérisées par les deux processus ; fermeture et ouverture (Côté et Charbonneau, 2000) face à la culture de l'autre. Le modèle le plus utilisé est celui de Bennett (1986; 2004) que nous allons décrire plus bas. Bien qu'on puisse présumer que les attitudes et les habiletés de fermeture ou d'ouverture du gestionnaire influenceront la manière de

gérer les demandes d'accommodements (*Ibid.*), le processus de fermeture, ne représente pas toujours le manque d'ouverture face à la culture de l'autre. On peut parler de fermeture lorsque des limites s'imposent au gestionnaire lors des traitements des accommodements raisonnables. Ces limites peuvent être d'ordre organisationnel, syndical (convention collective) et légal.

Puisque nous voulons prendre en compte l'influence spécifique de la dimension culturelle sur l'expérience du gestionnaire et sur son comportement organisationnel, il importe maintenant d'aborder la notion de culture. C'est ce que nous allons faire dans la prochaine section.

1.2 Éléments théoriques relatifs à l'interculturel

1.2.1 La culture

Avant de nous aventurer dans la notion de l'interculturel, il nous apparaît important de s'attarder sur le concept de la culture difficile à définir. En 1952, Kroeber et Kluckhohn ont répertorié pas moins de 160 définitions et les ont classées sous sept (7) angles : l'énumération descriptive, l'historique, le normatif, le psychologique, le structurel, la génétique et l'incomplet. Suite à ce travail de recherche, ces auteurs ont apporté leur propre définition de la culture. Elle est définie alors comme une manière structurée de penser, de sentir et de réagir d'un groupe humain (Dupriez et Simons, 2002). Baldwin *et al.*, (2006), quant à eux, ont trouvé 313 autres définitions (Ogay et Edelman, 2016). Toutefois, malgré une diversité des définitions, nous pouvons retrouver certains éléments que nous souhaitons souligner compte tenu des enjeux d'utiliser ce concept pour notre étude.

Ainsi, Hofstede (1991; 1993) définit la culture comme la programmation collective de l'esprit humain qui distingue les membres d'un groupe humain de ceux d'un autre

groupe. En ce sens, la culture est un système de valeurs détenu collectivement. Pour ce pionnier du management culturel, la notion de culture peut être définie comme un ensemble interactif de caractéristiques communes et qui influencent la réponse d'un groupe humain à son environnement. Elle définit l'identité d'un groupe humain, de la même façon que la personnalité détermine l'identité d'un individu.

Pour Barette, Gaudet et Lemay (1996) qui rejoignent la définition de Hofstede, la culture est un « ensemble des éléments appris en société par les membres d'une société. Ces éléments sont des actions, des pensées (des raisonnements, croyances, sentiments, sensations) et des perceptions. » (p. 28). On peut retenir alors que la culture ne concerne pas une seule personne, mais bien un groupe d'individus (une société). Nous retenons que la culture peut se définir comme un ensemble de pensées, de comportements et de sentiments partagés par un groupe et la définition proposée par Loth (2009, p. 329) soutient ce point de vue :

Un système de significations appris et partagé par les membres d'un groupe. [...] Une somme de références et de représentations implicites, plus ou moins partagées par les acteurs d'un même groupe social, et qui structurent inconsciemment leurs façons de voir et d'agir, leurs façons d'interpréter le monde et les rapports entre les gens et qui peuvent susciter des tensions et incompréhensions du fait même qu'elles sont implicites (Chevrier, 2000, 2003, d'Iribarne, 1989).

Cette définition illustre bien le caractère dynamique et multidimensionnel de la culture. En l'occurrence, elle nous permet de bien comprendre les effets possibles du rôle de la culture chez l'individu. La culture peut alors influencer la manière d'être, d'agir et de communiquer d'un individu, ce qui peut faire émerger des incompréhensions (Arcand, 2007; Dupuis, 2013). La culture, peut par ailleurs, créer des réactions négatives et donc une fermeture face à la culture de l'autre (Bennett et Bennett, 2004).

Avant de parler plus précisément des postures que peut adopter le gestionnaire face à la culture de l'autre, il convient de faire une brève discussion sur les différents courants de pensée concernant l'interculturel au Québec lorsqu'on veut réduire les écarts culturels propres à une démarche d'accommodement raisonnable et de communication interculturelle.

1.2.2 L'interculturel : survol des courants de pensée dans la société québécoise

Le survol des courants de pensée est fait dans le but de préciser sous quel courant nous nous situons. Nous nous appuyons sur l'article de Frozzini, Gonin et Lorrain (2019) qui détaillent la grille conceptuelle du chercheur Bob White (2017). Lorsqu'il s'agit de l'interculturel au Québec, White identifie trois grandes tendances observables dans la société québécoise : le courant de la diversité, celui de la discrimination (lutte contre) et celui du dialogue. « Chaque courant fait appel à ses propres ensembles conceptuels et historiques tout en partageant l'ancrage pluraliste en cherchant « chacun à sa façon, à réduire l'écart entre les gens d'ici et ceux qui sont venus d'ailleurs. » (White, 2017, p. 37). » (Cité dans Frozzini, Gonin et Lorrain, 2019, p. 84). Les auteurs résument de la façon suivante les trois courants. Ils mentionnent que :

Le premier courant, celui de la *diversité*, promeut avant tout la reconnaissance de l'autre, de ses spécificités. La diversité est ici quelque chose de positif devant être protégé et valorisé, car elle est considérée comme une source d'enrichissement (White, 2017). Le deuxième courant est celui de la *discrimination* qui cherche à réduire les écarts de traitement, surtout concernant les lois, afin de garantir l'égalité (des chances, de traitement, etc.) entre les individus. Ceci veut combattre les inégalités sociales et économiques produites par les divers types de discrimination : systémique, raciale, etc. Le dernier courant est celui du *dialogue*, au sein duquel la communication entre individus devient primordiale, en vue d'analyser les barrières à la compréhension mutuelle, de réduire les écarts qui conduisent à l'exclusion et de développer les compétences de coopération et d'adaptation, dans une logique de réciprocité (p. 85).

Nous considérons le modèle de White (2017) de secours et essentiel dans une compréhension la plus fine possible de ce qui entre en jeu du point de vue interculturel lors de la gestion d'une demande d'ajustement culturel en milieu de travail.

Un dernier point mérite d'être mentionné pour notre propos tiré de l'article de Frozzini, Gonin et Lorrain. Il s'agit de la question de la pluralité de nos appartenances culturelles, mais aussi personnelles. Ainsi, les auteurs mentionnent que :

[...] la complexité dans la prise en compte de la pluralité tient également au fait que, si nous sommes tous des porteurs de traditions (Gadamer, 1996; Panikkar, 1979; Vachon, 1995) qui nous rattachent à des collectifs, il y a toujours une pluralité de ces ancrages et de la signification qui leur est accordée. [...] Dans cette perspective, aucun individu ne peut être réduit à une seule appartenance, et aucune culture ne peut être réduite à une seule tradition. Cette précision est importante, afin de se garder d'approches culturalistes qui tendraient à préjuger des caractéristiques d'un individu ou d'un groupe (valeurs, habitudes de vie, croyances, etc.) sur la base d'un seul trait culturel ou d'un seul horizon culturel (p.86).

Nous serons attentives aux possibles amalgames et simplifications lorsqu'il est question de parler de « l'autre » issu d'une culture différente de la sienne.

La prochaine section est consacrée à deux modèles qui présentent différentes postures qu'on peut adopter face à la culture de l'autre. Typologie des postures adoptées par rapport à la culture de l'autre.

1.2.3 Typologie des postures adoptées par rapport à la culture de l'autre

1.2.3.1 Le modèle de développement de la sensibilité interculturelle de Bennett

Le premier modèle auquel nous allons nous référer est un modèle abondamment utilisé dans le monde de la recherche et de la formation en communication

interculturelle. Il s'agit du modèle de *Développement de la sensibilité interculturelle* élaboré par Milton Bennett (1986; 2004). Aussi bien dans un contexte académique qu'organisationnel, Bennett avait observé que plus l'individu était confronté à la différence culturelle, plus il était enclin à développer des compétences de communication interculturelle.

Le modèle postule que plus l'expérience de l'individu face à la différence culturelle devient complexe et sophistiquée, plus les compétences qui entourent les relations interculturelles augmentent (Plivard, 2014). Milton Bennett présente un processus développemental de la sensibilité interculturelle sous la forme d'un continuum divisé en six postures (Figure 1.1). Chaque posture présente une structure cognitive exprimée par des attitudes et des comportements reliés à la perception de la différence culturelle. Ainsi, la sensibilité interculturelle est un processus durant lequel l'individu peut éventuellement passer de l'attitude ethnocentrique (résistance) à une attitude ethnorelativiste (ouverture) face aux différences culturelles. Le concept de l'ethnocentrisme est défini par Abdallah-Preteuille (1986), comme étant « la difficulté voire l'incapacité, pour un groupe ou un individu, d'effectuer une décentration par rapport à son groupe culturel de référence. » (p. 81). C'est-à-dire que l'individu perçoit la réalité selon sa propre culture, ce qui constitue un obstacle empêchant un dialogue efficace entre personnes de cultures différentes (Barrette, Gaudet et Lemay, 1996). Alors que l'ethnorelativisme renvoie au fait que la culture d'un individu est vécue dans le contexte des autres cultures. Plus précisément, un individu qui accepte les valeurs et les croyances des autres cultures.

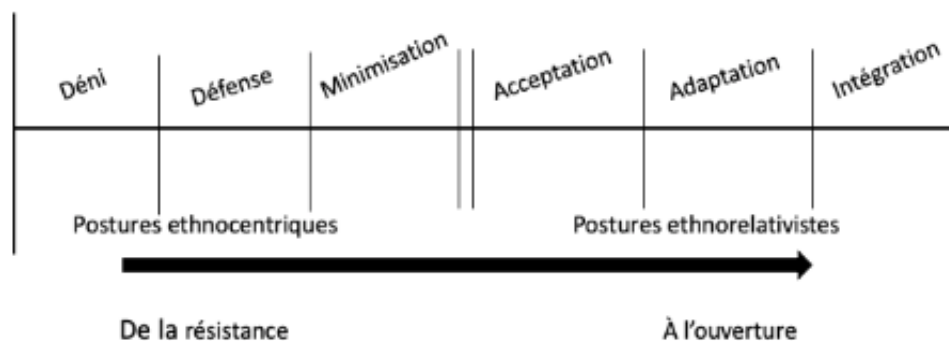


Figure 1.1 Modèle de développement de la sensibilité interculturelle de Bennett

Dans les lignes qui suivent, nous donnerons la description de chacune de ces postures du modèle de développement de la sensibilité interculturelle.

Dans le modèle de Bennett et Bennett (2004), le déni, la défense et la minimisation composent une posture ethnocentrique face à la culture de l'autre. Alors que l'acceptation, l'adaptation et l'intégration représentent une posture ethnorelativiste. Commençons par la première posture.

Le déni : cette posture exprime le plus faible degré d'ouverture envers les différences culturelles. L'individu se situant dans cette posture considère une seule culture : la sienne. Il nie complètement l'existence des autres cultures. Bien qu'il puisse y avoir une certaine conscience de la différence culturelle de la part de quelques individus occupant cette posture, celle-ci donnera lieu à de « grandes catégories indifférenciées » (Bennett et Bennett, 2004). Voici un exemple d'une catégorie indifférenciée : se référer aux « étrangers » pour désigner une population issue de l'immigration au lieu d'utiliser un nom spécifique au groupe. En effet, l'individu est désintéressé par les autres cultures, le contact est évité par des barrières physiques ou psychologiques.

La défense : Bennett identifie deux formes de défenses face aux autres cultures. La forme la plus courante est le dénigrement. L'individu reconnaît l'existence des autres cultures, cependant sa culture demeure la seule culture valable et la plus évoluée. La différence culturelle devient alors une menace pour l'individu. Il aura tendance à considérer les autres cultures comme inférieures. Il développera alors des préjugés et stéréotypes en jugeant négativement toutes personnes ayant des comportements ou des valeurs culturelles différents de lui. La vision du monde pour l'individu occupant la posture de « défense » se repose sur le « nous » et le « ils », sachant que le « nous » est supérieur au « ils ». La deuxième forme de « défense » est le « revirement », contrairement à la première forme où les préjugés et stéréotypes sont manifestés à l'égard des autres cultures. Dans cette deuxième forme, l'individu aura tendance à considérer les autres cultures supérieures par rapport à sa propre culture. Il tentera de dénigrer sa propre culture, celle-ci pouvant même devenir la cible des préjugés et stéréotypes.

La minimisation : dans cette posture, la différence culturelle est reconnue. Cependant, la reconnaissance et l'appréciation des différences culturelles sont superficielles. Ainsi, elles peuvent se limiter aux coutumes alimentaires, à la langue ou aux habillements traditionnels. Pour aborder les différences culturelles, l'individu misera sur les similitudes, il présuppose que toutes les personnes possèdent les mêmes valeurs. Pour cet individu, nous sommes tous humains (Bennett et Bennett, 2004).

L'acceptation : cette posture représente la transition entre le stade ethnocentrique et le stade ethnorelativiste (Barmeyer, 2007). L'individu commence par adopter une position d'ouverture aux différences culturelles. Il accepte alors qu'il existe d'autres cadres de références, c'est-à-dire d'autres manières de faire, comportements et valeurs que les siens. Cependant, accepter n'est pas synonyme d'être en accord avec tout ce qui est différent ni un synonyme d'apprécier les différences culturelles. Accepter renvoie simplement au fait que l'individu considère que sa culture se

retrouve parmi d'autres cultures existantes autant valables. Ainsi, l'individu peut émettre des commentaires négatifs à l'égard d'une culture ou d'un aspect d'une culture.

L'adaptation : sous cette posture, la vision de l'individu s'élargit. Il est capable de regarder le monde à travers d'autres yeux. Il ajustera également son comportement et ses manières de faire en présence d'autres cultures. Il manifestera des comportements et attitudes davantage appropriés aux normes culturelles de la culture cible. Il pourra ainsi communiquer de la façon la plus efficace avec d'autres cultures lors des interactions. Pour Bennett, dans cette posture l'individu cultive l'empathie.

L'intégration : quant à cette dernière posture, elle correspond à la capacité d'intégrer différentes manières de voir le monde à sa propre expérience. On peut qualifier l'individu de multiculturel, il peut s'adapter à toute situation interculturelle grâce à ses multiples cadres de référence. Il y a là un mouvement de va-et-vient entre plusieurs répertoires culturels.

Dans notre recherche, le modèle de développement de la sensibilité interculturelle nous fournit un cadre utile pour observer les réactions et postures des gestionnaires participant à notre étude dans leur rapport à la culture de l'autre.

1.2.3.1.1 Les limites du modèle de Bennett

Le modèle de Bennett (1986; 2004) démontre clairement les deux orientations différentes (résistance ou ouverture) d'un individu face aux autres cultures et fournit une explication concrète de chacune des postures. Toutefois, ce dernier présente également des limites. Tout d'abord, la typologie des six stades étant présentée sous forme d'un continuum linéaire, on peut alors croire que le développement de la sensibilité interculturelle suit une ligne de progrès continu, alors que les postures ne

sont pas si statiques. Cela signifie qu'il peut y avoir des « va-et-vient » entre les différentes postures en fonction des différentes situations et expériences que vit l'individu dans les situations interculturelles. En effet, l'individu peut progresser, mais aussi régresser face à la sensibilité interculturelle s'il advient qu'il expérimente une situation négative avec une autre culture. Il nous importe également de mentionner qu'un individu peut occuper, tour à tour, plus d'une posture, dans sa sensibilité interculturelle. À titre d'exemple, un individu peut occuper la posture du déni face à certaines cultures et occuper la posture de la minimisation face à une autre culture. Notons par ailleurs que le modèle peut induire que la sensibilité interculturelle est facilement atteignable, alors que cette dernière se « développe sur le long terme et cela suite à une longue exposition face aux différences culturelles » (Bennett et Bennett, 2004). Enfin, bien que Bennett nous propose des stratégies d'évolution pour franchir les étapes entre les différents stades, il demeure très bref sur les façons de passer d'un stade à l'autre (Bartel-Radic, 2009). Voici quelques exemples des stratégies présentées par Bennett ; pour aller du déni vers la défense, il faut une prise de conscience des différences. Pour cheminer de la défense à la minimisation, il faut dépoliariser les jugements négatifs, c'est-à-dire introduire les aspects positifs communs à toutes les cultures et voir les similitudes. Pour passer de la minimisation à l'acceptation, il importe de se rendre compte de l'importance des différences culturelles. Pour progresser de l'acceptation à l'adaptation, il est nécessaire d'encourager l'exploration intensive et la recherche, autrement dit, se questionner pour connaître l'autre cadre culturel. À la lecture de ces stratégies, une question nous vient alors en tête ; comment? Par exemple, on peut se poser la question suivante : comment un individu occupant la posture du déni peut-il prendre conscience des différences culturelles s'il refuse d'emblée d'entrer en contact avec les autres cultures en maintenant des barrières physiques et psychologiques?

Nous abordons dans la sous-section suivante un modèle qui prend plus en compte la multiplicité des postures face à la diversité ethnoculturelle : le modèle des rapports interculturels de Rhéaume (2017).

1.2.3.2 Le modèle des rapports interculturels de Rhéaume

Le sociologue Jacques Rhéaume présente une grille conceptuelle (2000; 2017) permettant une compréhension de la pratique de l'intervention dans un contexte pluriethnique. Il s'agit pour cet auteur d'analyser la place qu'occupe « la notion d'ethnicité » chez les intervenants dans leurs pratiques auprès des patients issus de l'immigration. Pour les besoins de cette étude, nous allons l'adapter au contexte de la gestion, en regard de l'expérience des gestionnaires dans leurs pratiques de gestion des demandes d'accommodements raisonnables.

Rhéaume s'est inspiré en partie du modèle du développement de la sensibilité interculturelle de Milton Bennett (1986; 2004) et du modèle de l'acculturation de John Berry (2004), à partir duquel, il identifie trois degrés différents d'ouverture dans le rapport qu'entretient un intervenant professionnel face à l'ethnicité : a-culturelle, intégration/adaptatrice et interculturalité. Ces dernières sont croisées avec quatre (4) logiques de références (visions) qui guident la pratique de l'intervention ; professionnelle, organisationnelle, communautaire et sociopolitique. Selon nos recherches effectuées, le modèle de Rhéaume est le seul modèle sur les rapports interculturels présentant des effets discriminatoires possibles si l'on maintient de façon rigide chacune des postures. Comme l'auteur l'indique, « l'apport nécessaire des positions respectives [...] peut entraîner, quand elles deviennent des postures rigides, des dynamiques d'exclusion ou de marginalisation des rapports de pouvoir spécifiques. » (2017, p. 81). Passons maintenant en revue chacune des trois postures croisées avec chacune des logiques de références ainsi que les effets discriminatoires qui peuvent en découler.

La position a-culturelle est celle dans laquelle on ne fait aucune référence à l'appartenance ethnoculturelle. Dans la logique professionnelle, elle se traduit sous forme d'un traitement identique pour tout le monde, faisant abstraction de l'origine ethnoculturelle. Dans la logique organisationnelle, elle est renforcée par les normes et exigences de rendements attendus par l'entreprise. Dans la logique communautaire, la collectivité est perçue comme étant homogène. Tandis que dans le contexte sociopolitique, la position a-culturelle se repose sur une société de droit où tous les individus qui la composent sont égaux. Dans un aspect plus rigide de la posture a-culturelle par l'intervenant, c'est-à-dire, à force de nier l'existence des différences culturelles, de favoriser l'homogénéisation des individus et tenter à ce que tout le monde puisse se conformer aux mêmes règles, cela peut entraîner des effets discriminatoires chez l'individu issu de l'immigration. En effet, le fait de ne pas tenir compte de l'identité culturelle et de la culture de l'autre, entrainera que ce dernier se sente exclu du groupe dominant. Il peut également, abandonner son identité et sa culture d'origine afin de chercher à établir des relations avec le groupe dominant, il adoptera alors la culture de la société d'accueil au détriment de sa culture d'origine, c'est ce qu'appelle Berry (2004), l'assimilation.

La position d'intégration adaptatrice est la position qui prend en compte les différences culturelles telles que la langue, culture religieuse, culture familiale, rapport à l'éducation dans la vision professionnelle, organisationnelle, communautaire et sociopolitique. Dans la logique professionnelle, elle donne lieu à des ajustements stratégiques. La différence culturelle n'étant pas remise en cause, le professionnel applique des règles informelles. Dans la logique organisationnelle, elle donne lieu à une souplesse d'exceptions, ce sont là des règles et politiques que l'entreprise met en place afin de répondre aux différences culturelles. Dans la logique communautaire, la collectivité est perçue comme étant hétérogène et il importe donc d'intégrer les minorités à la majorité. Cela est renforcé par la logique sociopolitique où tous doivent avoir accès aux mêmes droits et services. Pour Rhéaume (2017), la

posture d'intégration a un effet manipulateur. En effet, bien que la différence puisse être reconnue et prise en compte, dans la posture d'intégration on cherche à intégrer les minorités en leur imposant des règles et fonctionnements de la majorité. On fait preuve de souplesse, mais dans la finalité que l'individu issu de l'immigration puisse se conformer à sa société d'accueil, « ce qui conduit à la subordination et à une vision réductrice des cultures minoritaires ou vulnérables. » (Rhéaume, 2017, p. 81). Bien que cette position nous donne l'impression d'assister « à un changement dans les pratiques et les normes de référence [...] » (*Ibid.*, p. 81), selon l'auteur, il s'agit d'un changement mineur.

La position interculturelle est celle où le professionnel est amené à se questionner sur son identité culturelle, mais aussi sur l'identité culturelle de l'autre. Elle « [...] fait référence aux dynamiques d'interaction entre les personnes ou les groupes d'origines diverses, que ce soit de nature ethnique, religieuse, linguistique, ou autres. » (White, Emongo et Hsab, 2017, p. 14). La différence culturelle devient alors cruciale et traverse les quatre logiques de références. Dans la logique professionnelle, les différents référents culturels guident la pratique. Dans la logique organisationnelle, la différence culturelle est prise en considération dans chacun des sphères du management. Quant aux logiques communautaire et sociopolitique, la société est perçue comme plurielle et multiculturelle, une société dans laquelle on refuse « tout rapport de pouvoir reproduisant une supériorité de la majorité sur la minorité [...] » (Rhéaume, 2017, p. 81), mais une société où on favorise davantage le vivre-ensemble et l'égalité des droits. Avec cet appel à l'ouverture, le relativisme culturel peut constituer l'argument essentiel (Barthoux, 2008) de l'intervenant. Sous sa forme vulgarisée, le relativisme culturel, « repose sur l'idée générale qu'il n'est pas possible ni légitime de porter des jugements de valeur sur des conceptions, des pratiques et des normes qui émanent d'un système culturel différent à partir de celles qui émanent du système culturel dont on fait soi-même partie. » (Ouellet, 1994, p. 151).

Le tableau 2.1 présente le modèle de Rhéaume (2017). Celui-ci illustre les trois positions de l'interculturel dans l'intervention et les quatre logiques de référence qui construisent la pratique de l'intervention dont nous avons discuté ci-dessus.

Tableau 2.1 Les croisements de quatre logiques de référence dans l'intervention professionnelle en lien avec le rapport à l'ethnicité

Visions et effets Rapport à l'ethnicité	Vision professionnelle de la pratique	Vision de l'organisation du travail et sa gestion	Vision socio-politique de la pratique	Effet discriminatoire possible, dans l'excès des positions adoptées
Position aculturelle (chez Bennett, stades de déni et de défense)	Les personnes ont les mêmes problèmes et nécessitent les mêmes soins, peu importe leur différence culturelle. Le savoir professionnel est universel, comme la science qui le fonde. Expertise professionnelle	L'organisation se fonde sur des règles communes, des indicateurs de performance d'une pratique qui sont valables pour toutes les situations. La différence ethnoculturelle ne doit pas jouer. Rationalité gestionnaire	Les personnes ont les mêmes droits, en toute égalité, et sont des citoyens à part entière. C'est une position démocratique forte où la différence culturelle est affaire de vie privée. Citoyenneté de droits et de devoirs	Toute discrimination, ethnique, négative ou positive, est abusive. Tous se doivent d'adhérer aux mêmes règles sociales, exigence menant à la marginalité ou l'exclusion en cas de non-respect. Assimilation ou exclusion
Intégration adaptatrice (chez Bennett, stades de minimisation, d'acceptation, d'adaptation)	Il y a des différences ethnoculturelles qui nécessitent des adaptations pour rendre la pratique efficace, sans remise en cause en profondeur. Ajustement stratégique	Les politiques et règles prévalant à l'organisation du travail prennent en compte les exceptions pour répondre aux exigences du patient/client dans le respect des règles de base. Souplesse d'exceptions	Les différences ethnoculturelles sont source de discrimination sociale. Il faut lutter pour favoriser l'accès aux mêmes droits et services à toutes les minorités tout en acceptant des règles de souplesse et d'accommodement. Défense des droits des minorités	L'adaptation et l'intégration sont définies par rapport aux règles de la majorité. La discrimination positive (ex. quota) est seule permise. Une non-intégration à terme entraîne l'exclusion ou la marginalité
Interculturalité (chez Bennett, stades d'adaptation forte et intégration et de citoyenneté pluraliste ou multiculturelle)	Les différences culturelles sont décisives. Il faut repenser les référents de la pratique dans une perspective de dialogue et de synthèse culturelle reliant les diverses conceptions en présence. Dialogue et synthèse culturelle	La diversité ethnoculturelle est reconnue et valorisée tant pour la clientèle que pour les employés. Des expériences d'échanges, de réflexion et de changement dans les pratiques et la gestion sont valorisées. Gestion pluraliste	La société est pluraliste et les droits et devoirs sociétaux doivent inclure l'égalité en droit des différences ethnoculturelles en ce qui concerne la religion, la langue, et les traditions et en favoriser le développement, tout en respectant les droits de la personne et la démocratie. Citoyenneté dite inclusive	Sur le plan ethnoculturel, toutes les cultures se valent et doivent être respectées comme telles : toute autre position devient négativement discriminatoire, reproduisant un ethnocentrisme plus ou moins dominant. Le relativisme culturel

1.2.3.2.1 Pourquoi nous retenons le modèle de Rhéaume

Bien que le modèle ait été développé pour le domaine de la santé et des services sociaux, il demeure pour notre mémoire, un modèle très utile. Car, grâce à ce modèle, nous pourrions en premier lieu dégager la logique de référence dominante dans le discours des gestionnaires avec qui nous allons nous entretenir. C'est-à-dire les logiques qui guident les gestionnaires dans leurs pratiques de gestion des demandes d'accommodements raisonnables liées aux motifs : religieux, culturels et ethniques. Deuxièmement, nous allons pouvoir relever quel degré d'ouverture les gestionnaires entretiennent dans leur rapport face à l'ethnicité. Puisqu'un de nos objectifs est de renseigner les attitudes et perceptions face aux travailleurs issus de l'immigration, ce modèle nous indique des éléments structuraux qui conditionnent les représentations, les attitudes et perceptions concernant les dimensions des rapports interculturels. La logique du cadre local, urbain n'est pas retenue pour notre analyse, jugée moins pertinente en regard des questions de notre recherche. Pour conclure, comme le rappelle Rhéaume (2017), plusieurs combinaisons possibles peuvent se dégager de ce modèle. Plus précisément, dans le cadre de notre mémoire, un gestionnaire peut occuper plus d'une position et être guidé par plus d'une vision dans sa pratique. Tout comme dans le modèle de Bennett (1986; 2004), le gestionnaire peut occuper tour à tour diverses combinaisons. De plus, celles-ci ne demeurent pas fixes, elles dépendent du contexte dans lequel œuvre le professionnel ainsi que de son évolution professionnelle.

La prochaine partie permet une présentation de quelques éléments de compréhension concernant le gestionnaire de proximité et intermédiaire ainsi que les principaux rôles qui leur sont attribués.

1.3 Éléments théoriques relatifs aux métiers de gestionnaires

S'il est un sujet, dans la littérature de gestion ou du management, qui a fait l'objet de beaucoup d'attention, c'est le manager. À cet effet, Barabel et Meier (2015) ont recensé trois types de managers : de proximité, intermédiaire et dirigeant. Ce sont dans les deux premières catégories que s'insèrent les participants de notre étude. Il nous semble important de s'arrêter brièvement sur quelques spécificités de la personne gestionnaire de proximité et intermédiaire ainsi que les rôles qui leur sont attribués.

Bien que le terme « manager » se retrouve abondamment utilisé dans la littérature en science de la gestion, dans le cadre de notre travail, nous utiliserons le terme gestionnaire, un terme avec lequel nous sommes le plus à l'aise.

1.3.1 Le gestionnaire de proximité et intermédiaire : éléments de définitions

La lecture de table des matières de quelques mémoires et thèses, montre déjà que l'usage des termes « gestionnaire de proximité » et « gestionnaire intermédiaire » peut porter à confusion. Par exemple, Favre (2016), dans son ouvrage, *Le manager face à sa performance adaptative*, a consacré un chapitre sur les cadres intermédiaires. À la lecture du chapitre, on s'aperçoit que les deux termes sont utilisés indistinctement. Tantôt l'auteur utilise le mot « cadre de proximité », pour définir « le cadre intermédiaire », tantôt l'inverse. Tandis que d'autres auteurs, pour n'en nommer que quelques-uns, Létondal 1997; Barabel et Meier 2015; Floyd et Lane 2000, font une réelle distinction entre les différents types de gestionnaires qu'on peut retrouver en entreprise. De ce fait, il importe donc de préciser ce que nous entendons par gestionnaire de proximité et gestionnaire intermédiaire.

Le gestionnaire de proximité se situe au carrefour de plusieurs fonctions : l'organisation du travail, la gestion des ressources humaines et en partie

administrative de l'activité d'une équipe de salariés. Il soutient les activités opérationnelles, gère les horaires et organise le travail (Barabel et Meier, 2015). Le gestionnaire de proximité est celui qui est en première ligne et n'est pas directement impliqué dans les choix stratégiques de l'entreprise. Ce dernier est proche du lieu de production et encadre les subordonnés sous sa charge. En citant Enlard et Charbonnier (2013), Barabel et Meier (2015) caractérisent le gestionnaire de proximité comme un *maillon* essentiel dans l'organisation, « il fait le lien entre l'expérience du métier et le pouvoir de décider [...] » (p.212). C'est-à-dire qu'il est à la fois un gestionnaire « donc un maillon du pouvoir dans l'organisation » (*Ibid.*), a une relation professionnelle de par ses interactions avec les clients, mais aussi un producteur et organisateur par sa participation à « l'action de diriger ».

Selon Dejoux et Diertich (2005), les managers de proximité se trouveraient confrontés à de multiples conflits de rôles dans les entreprises. Le premier concerne l'exigence d'occuper deux rôles : techniques et managériaux. Tenté de privilégier le premier pôle, on lui reproche de ne pas trop s'impliquer dans le deuxième. Le second conflit tient à la nécessité de contrôler les activités de son équipe (respect des normes, comportements à adopter, objectifs à atteindre, etc.) tout en laissant l'autonomie et l'initiative à son équipe. Le troisième conflit porte sur les règles et procédures à respecter et la prise en compte de ses ressources individuelles (idées) qui peuvent affecter son initiative pour atteindre les objectifs. Le quatrième conflit réside dans la négociation entre la logique économique (performance, coûts, productivité, etc.) et la logique sociale (les normes légales ou conventionnelles, par exemple : un certain temps sera alloué pour produire). Enfin, son dernier conflit se situe entre « le marteau des objectifs et l'enclume sociale. » (*Ibid.*, p. 205). En effet, il est souvent chargé d'annoncer et justifier les licenciements, restructuration, etc., aux personnes avec qui il travaille au quotidien et dont il connaît les situations particulières. Ce « face à face » peut être difficile pour le gestionnaire de proximité « à vivre sur les

plans humains et relationnels ». Tous ces conflits de rôles rendent la position du manager de proximité difficile.

Concernant le gestionnaire intermédiaire, il est responsable d'équipes plus élargies ou d'une partie de l'organisation, pour laquelle il doit définir les orientations stratégiques, gérer les parties prenantes et s'engager sur différents critères de performance. Ce dernier est directement lié à la direction, faisant partie de l'équipe de sous direction. Les cadres intermédiaires jouent un rôle important dans les hiérarchies organisationnelles de par leur position placée « entre le noyau opérationnel et le sommet. » (Gjerde et Alvesson, 2020). Ainsi, pour Thakur 1998 (Cité dans Barabel et Meier, 2015) , le gestionnaire intermédiaire se situe à un niveau en dessous du vice-président et à deux niveaux au-dessus du gestionnaire de première ligne. Les emplois en entreprise étant dans cette catégorie de gestionnaires portent des titres aussi variés tels que : directeur régional, responsable d'une division, directeur de filiale (Barabel et Meier, 2015).

Nous pouvons résumer tous ces différents rôles du gestionnaire de proximité et du gestionnaire intermédiaire à la manière de famille de rôles proposés par Mintzberg (1973). Même si l'ouvrage date quelque peu, la référence à trois domaines de rôles reste pertinente pour notre étude. Abordons-les dans la sous-section qui suit.

1.3.2 Les rôles du gestionnaire : relationnels, informationnels et décisionnels

Par ses recherches, Mintzberg a tenté de mieux cerner la nature du travail des gestionnaires. Celles-ci lui ont permis d'identifier dix rôles qu'ils endossent dans l'exercice de leurs tâches. Il reprend la définition de Sarbin et Allen (1968) pour qualifier ces rôles comme un ensemble organisé de comportements appartenant à un poste de travail ou à une position identifiable (Mintzberg, 1973). Il a réparti les 10 rôles en 3 catégories distinctes formant un tout. Ainsi, selon Mintzberg, le

gestionnaire peut se définir par ses rôles : relationnels, informationnels et décisionnels.

Dans ses rôles relationnels, le manager est à la fois un symbole, un leader, mais également le contact avec la ligne hiérarchique. Le rôle de « symbole » concerne tout ce qui a trait à l'image de l'organisation. Il est tenu de la représenter dans toutes les occasions formelles. Par exemple, il appose sa signature sur certains documents pour la forme, préside des rencontres d'employés, etc. Par son rôle de « leader », le gestionnaire doit donner une direction aux actions des employés. Il est responsable de la motivation, des encouragements, des conseils, etc., auprès d'eux. Enfin, de par son rôle d' « agent de liaison », le gestionnaire crée des relations avec d'autres individus à l'extérieur de son groupe d'employés, voire à l'extérieur de l'organisation. Il doit chercher à obtenir des informations externes qui pourraient l'aider dans son travail. Il développe des relations d'entraide (partage de pratiques) avec les autres gestionnaires, il tisse des contacts stratégiques, de manière à pouvoir compter sur eux quand des difficultés se présentent.

Quant à ses rôles informationnels, le gestionnaire est un observateur actif, un diffuseur de l'information et agit en qualité de porte-parole. Dans son rôle d'« observateur actif », il est en permanence à la recherche d'informations lui permettant de mieux comprendre son organisation. Une fois qu'il détient des informations, par son rôle de « diffuseur », il peut transmettre l'information reçue de l'interne ou de l'externe à son organisation ou à ses subordonnés. Enfin, considérant son autorité formelle, le gestionnaire agit en tant que « porte-parole » de l'entreprise, il représente celle-ci. Par ce rôle, il peut communiquer à l'extérieur toute information concernant l'entreprise (politiques, actions, pratiques, etc.).

En ce qui concerne les rôles décisionnels, pour Mintzberg, le gestionnaire se comporte comme étant entrepreneur, régulateur, répartiteur de ressources et

négociateur. En tant qu'« entrepreneur », ce dernier est à l'initiative de changements volontaires affectant son organisation. Il peut être également impliqué dans la conception des projets. Le gestionnaire peut être confronté à des perturbations importantes et imprévues (ex. conflits entre employés). Dans ce rôle de « régulateur », il est amené à les détecter, de ne pas les ignorer et de les corriger. Il doit également agir à titre de « répartiteur des ressources » ; cela implique au gestionnaire de prendre et approuver toutes les décisions importantes de l'organisation ou de l'unité sous sa responsabilité, qu'il s'agisse de temps, de matériel, d'équipement ou de main d'œuvre. Finalement, dans son rôle de « négociateur », il représente l'organisation dans les négociations dans les situations qui le requièrent. Sachant que l'organisation se trouve fréquemment dans des situations de négociation avec d'autres organisations ou d'autres (employés, syndicats, clients).

Pour réaliser notre étude, la notion de rôles, les rôles eux-mêmes, les conflits qui peuvent y être reliés seront particulièrement utiles pour apporter des éclairages sur les observations et témoignages que nous allons présenter lorsque des gestionnaires doivent « endosser » un rôle ou l'autre en répondant à un accommodement raisonnable.

Dans le présent chapitre, nous avons posé des éléments théoriques relatifs à l'accommodement raisonnable en contexte interculturel pour lequel nous avons décrit les trois niveaux : juridique, organisationnel et personnel. Pour illustrer le niveau personnel, nous avons retenu le modèle de la relation d'aide développé par Yves St-Arnaud (2003). Dans la deuxième section de ce chapitre, il a été question des éléments théoriques relatifs à l'interculturel. Nous avons défini la notion de culture et survolé des courants de pensée dans la société québécoise. Une typologie des postures adoptées par rapport à la culture de l'autre a été reprise. À cet effet, nous avons décrit le modèle de développement de la sensibilité interculturelle de Bennett et Bennett (2004) et le modèle des rapports interculturels de Rhéaume (2017). Dans la dernière

section, nous avons introduit les éléments théoriques relatifs aux métiers de gestionnaires. Nous avons donné des éléments de définition pour le gestionnaire de proximité et intermédiaire. Enfin, nous avons vu que le gestionnaire endosse trois rôles différents dans l'entreprise, le rôle relationnel, informationnel et décisionnel.

CHAPITRE II

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Dans le précédent chapitre, nous avons mis en lumière des dimensions théoriques qui nous offrent l'angle avec lequel nous aborderons notre terrain de recherche. Il s'agira dans ce chapitre de présenter et de décrire la méthodologie qui sert de pierre angulaire à notre recherche. Peu importe le domaine de la recherche, la méthodologie joue un rôle important. Il importe donc au chercheur d'élaborer un cadre méthodologique précis et justifié qui puisse répondre à son objectif de l'étude. On pourrait dire, à l'instar de Pirès (1997), que : « la fonction de la méthodologie n'est pas de dicter des règles absolues de savoir-faire, mais surtout d'aider l'analyste à réfléchir pour adapter le plus possible ses méthodes, les modalités d'échantillonnage et la nature des données à l'objet de sa recherche en voie de construction. » (p. 115).

Pour débiter, nous nous attardons brièvement sur l'approche qualitative et compréhensive en tant que posture épistémologique que nous tiendrons dans cette recherche. Nous aborderons ensuite la technique de l'entrevue et de l'observation qui ont servi comme mode de production des données. Par la suite, nous présenterons la démarche de recrutement qui a été nécessaire pour rejoindre les gestionnaires participants à cette étude. Pour chaque gestionnaire, nous offrons une présentation, laquelle est suivie d'une présentation des spécificités du cas de notre étude. Enfin, les considérations éthiques complètent ce chapitre.

2.1 Approches et choix méthodologiques

Afin de répondre à notre objectif, le contexte général de l'étude repose sur une recherche de type qualitative (Prévost et Roy, 2015). De plus, l'approche interprétative et compréhensive (Paillé et Mucchielli, 2012) est retenue pour cette étude. Nous appliquerons cette approche à une étude de cas. Notre devis de recherche englobe des éléments d'information qui mettent en lumière divers aspects d'un processus complexe – besoins personnels, rapports interculturels, pratiques de gestion, contexte organisationnel - auquel donne lieu la réponse d'un gestionnaire à une demande d'accommodement raisonnable.

La méthode qualitative représente une source précieuse d'informations considérant qu'elle « est généralement utilisée pour décrire une situation sociale, un événement, un groupe ou un processus et parvenir ainsi à une compréhension plus approfondie. » (Turcotte, 2000, p. 57). Cette méthode mise sur la compréhension et la profondeur, celle-ci peut être utilisée sur la base d'un échantillon restreint (Paillé dans Mucchielli, 1996). En effet, comme l'indiquent Paillé et Mucchielli (2012, p. 40) « l'approche compréhensive postule également la possibilité qu'a tout homme de pénétrer le vécu et le ressenti d'un autre homme (principe de l'intercompréhension humaine). ». C'est dans cette optique que nous considérons l'approche compréhensive comme étant pertinente pour notre recherche.

2.1.1 L'étude de cas

Notre mémoire se présente sous forme d'une étude de cas permettant de cerner un phénomène complexe en contexte naturel (Alexandre, 2013). Plus précisément dans notre recherche, cette méthode permet de mettre en évidence les caractéristiques complexes d'une pratique d'accommodement à l'œuvre au sein d'un groupe d'individus. En s'inspirant de Stoecker (1991), Roy (2003) définit l'étude de cas «

comme étant une approche méthodologique qui consiste à étudier une personne, une communauté, une organisation ou une société individuelle. Comme le suggère son nom, l'étude de cas se penche sur une unité particulière quelconque. » (p.160). Un cas peut donc être une situation, un individu, une organisation (Cresswell, 1998 cité dans Prévost et Roy, 2015). Le cas ne se limite donc pas seulement à des lieux physiques (Hamel, 1997 cité dans Roy, 2003).

Pour notre recherche, il s'agit d'étudier la pratique de gestion de gestionnaires dans cette perspective pour permettre d'intégrer des éléments d'information éclairant divers aspects de la dynamique complexe de cette pratique soit, les rapports interculturels, les réponses à des besoins personnels et le processus interactionnel en contexte d'entreprise.

Bien que l'étude de cas fasse l'objet de nombreuses critiques sur la crédibilité et la scientificité des résultats (Alexandre, 2013), elle présente tout de même des forces : se limite à moins de sujets, recueille un grand nombre d'informations et d'observations sur chacun d'eux ainsi que sur leur contexte (Roy, 2003, p. 168). Notre étude de cas monographique (Tremblay, 1968) vise à mettre en évidence quelques caractéristiques fondamentales d'un groupe de gestionnaires dans la situation de pratiquer un accommodement raisonnable dans un contexte interculturel.

La section suivante évoque notre mode de production de données. Nous définirons l'entrevue semi-dirigée et énoncerons la manière dont les données produites ont été analysées. Nous montrerons comment sont construites les différentes catégories d'analyse. Nous définirons également les éléments de l'observation et la méthode d'observation choisie pour notre recherche : le *shadowing*.

2.2 Le mode de production des données

La collecte de données est un des moments forts de la recherche. Dans ce mémoire, l'entrevue semi-directive a été utilisée comme une des techniques de production de données. Nous avons également procédé, dans une approche de *shadowing*, à une observation non participante auprès d'un des participants. Dans les lignes qui suivent, nous décrivons ces deux types de production de données.

2.2.1 L'entrevue

Puisque notre étude cherche à comprendre le comportement et le vécu de gestionnaires lorsqu'ils répondent à une demande d'accommodement raisonnable, l'entrevue semi-directive apparaît appropriée, car elle permet l'accès à l'expérience de ces derniers. Selon Savoie-Zajc (2003) :

L'entrevue semi-dirigée consiste en une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux qu'il souhaite explorer avec le participant à la recherche. Grâce à cette interaction, une compréhension riche du phénomène à l'étude sera construite conjointement avec l'interviewé (p. 296).

L'entrevue favorise la production d'un savoir socialement construit (*Ibid.*). Le savoir d'expertise diffère pour chacun des interlocuteurs : « c'est celui du processus de recherche dans le cas du chercheur alors que c'est celui d'un savoir, souvent expérientiel, en lien avec l'objet de l'étude dans le cas de l'interviewé. » (*Ibid.*, p. 296). Ce type d'entretien permet aux participants de s'exprimer librement en ayant des questions pour les guider autour des thèmes principaux. Cela exige pour le chercheur une attitude d'écoute empathique, flexible et non directrice. « [...] Sa forme relativement impersonnelle, par laquelle le chercheur doit faire abstraction de ses sentiments et opinions, s'ajoute à l'ouverture des questions et relances, garantissant

en principe une communication non violente (d'un point de vue symbolique). » (Fugier, 2010, p. 2).

Dans le cadre de notre mémoire, nous avons réalisé cinq entrevues avec cinq gestionnaires, entre juillet 2019 et septembre 2019. Nous avons effectué des entretiens individuels réunissant l'auteure de ce mémoire et le gestionnaire. Les entrevues se sont déroulées dans les locaux des entreprises des participants. La durée de chaque entrevue a varié entre deux et trois heures, tout dépendait de l'élaboration plus ou moins longue des réponses des participants. Le schéma d'entrevue était le même pour tous les participants. Avant le début de l'enregistrement, et suite aux salutations, le projet de recherche, mais aussi son implication ainsi que sa contribution ont été expliqués par la chercheuse aux participants. Nous avons fait signer le formulaire d'information et de consentement (voir appendice A) suite à la lecture conjointe. Dans la mesure du possible, les participants étaient invités à se rendre entièrement disponibles afin d'éviter d'être interrompus. Mais lorsque ce n'était pas possible, par exemple, lors des interruptions (visites d'employés, prise d'un appel téléphonique, situations urgentes à régler avec des clients), nous avons mis l'enregistrement sur « pause ». Suite aux interruptions, l'enregistrement reprenait. Nous avons pu couvrir tous les thèmes et questions de l'entrevue.

2.2.1.1 Un modèle conversationnel

Bien que les cinq entrevues aient été menées avec un guide d'entretien, leur conduite s'apparente à un modèle conversationnel. Il implique une interaction active entre les deux interlocuteurs. Ce dernier sert à créer et à maintenir un climat de confiance afin que le participant soit plus apte à expliquer ses pensées et ses idées. Cette confiance a été renforcée par les échanges informels entre la chercheuse et le participant avant même le début des entrevues. Avec certains participants, il est arrivé que les échanges aient continué après l'arrêt de l'enregistrement.

Au cours des entrevues, nous avons présenté chaque thème du guide d'entretien. Celui-ci se trouve à l'annexe A. Voici quelques pistes de réflexion qui nous ont guidés durant l'entrevue :

Bien que les cinq entrevues aient été menées avec un guide d'entretien, leur conduite s'apparente à un modèle conversationnel. Il implique une interaction active entre les deux interlocuteurs. Ce dernier sert à créer et à maintenir un climat de confiance afin que le participant soit plus apte à expliquer ses pensées et ses idées. Cette confiance a été renforcée par les échanges informels entre la chercheuse et le participant avant même le début des entrevues. Avec certains participants, il est arrivé que les échanges aient continué après l'arrêt de l'enregistrement.

Au cours des entrevues, nous avons présenté chaque thème du guide d'entretien. Celui-ci se trouve à l'annexe A. Voici quelques pistes de réflexion qui nous ont guidés durant l'entrevue :

1. Le vécu du gestionnaire dans le traitement d'une demande d'accommodement ;
2. La pratique du gestionnaire lorsqu'il se met en œuvre de répondre à une demande d'accommodement raisonnable ;
3. Les perceptions de ce dernier concernant le rapport à la culture de l'autre.

2.2.1.2 La stratégie d'analyse des données

Considérant la taille de notre échantillon, nous n'avons pas jugé nécessaire d'utiliser un logiciel d'analyse informatique des données. Tout au long du travail d'analyse de contenu, nous avons travaillé avec le logiciel Word. L'analyse des données a été effectuée en fonction d'étapes. Tout d'abord, nous avons procédé à la transcription

intégrale des entrevues (totalisant 12 heures d'enregistrement), qui nous a permis d'accumuler 135 pages environ. Quiconque a dû retranscrire un entretien peut saisir des difficultés que nous pouvons rencontrer lors de la transcription. En effet, l'enjeu demeure pour le chercheur de donner une transcription fidèle, compréhensible et respectueuse des propos des participants sans interprétation. Toutefois, il a été important d'alléger les textes dans la mesure du possible. À savoir que tous les rires, soupirs, phrases incomplètes, tons de la voix (ironie, sarcasme), hésitations, silences prolongés, répétitions de mots et de phrases ont été notés dans les transcriptions. Par contre, dans les citations qui sont utilisées dans le mémoire, ces éléments ont été éliminés pour faciliter la lecture. Le retrait de phrases ou de fragments de phrases dans les citations a été marqué par des crochets [...]. Les explications ou des références extratextuelles ont été insérées également entre crochets pour faciliter la compréhension. Des modifications ont aussi été faites lorsque nécessaire. Par exemple, nous nous sommes assuré d'omettre l'inclusion des informations confidentielles pouvant révéler l'identité des participants.

Suite à ce travail de transcription, nous avons décortiqué les entretiens en profondeur. Pour ce faire, plusieurs relectures des différents verbatims ont été nécessaires et avaient pour objectifs d'obtenir une vision globale du corpus d'analyse, mais aussi de nous imprégner du contenu et de bien contextualiser les propos au sein de chaque entrevue. La première structure organisationnelle matricielle a été produite à partir des éléments descriptifs de chaque participant, ce qui nous a permis de produire un portrait de chacun d'eux. Nous avons ensuite ressorti tous les extraits saillants¹³ des verbatims et les avons interprétés à la lumière des objectifs, de la problématique et du cadre théorique de notre recherche. Pour regrouper les données, nous avons surligné

¹³ Voir Annexe B pour le tableau qui nous a permis de catégoriser ces extraits.

les éléments par code de couleur, mis des annotations et avons dressé un tableau. Notre schéma d'analyse regroupe les catégories suivantes :

- Parcours socioprofessionnel : éléments descriptifs du cheminement social et professionnel (niveau d'études, formations, expériences professionnelles, expériences interculturelles, modes de gestion, etc.) ;
- Dimension organisationnelle dans la pratique de l'accommodement : notions portant sur les pratiques existantes dans les entreprises, les protocoles à suivre, les lois que les gestionnaires prennent en compte lors d'une analyse d'accommodements ;
- Dimension personnelle dans la pratique de l'accommodement : éléments éclairant le vécu des gestionnaires : les difficultés et/ou les bons coups rencontrés lors du traitement des demandes d'accommodements, etc. ;
- Rapports à la culture de l'autre : éléments décrivant l'expérience de gestion avec les travailleurs issus de l'immigration, les différences culturelles observées dans les relations interculturelles, les avantages et inconvénients d'un milieu de travail diversifié au niveau ethnoculturel, etc. ;
- Les recommandations : éléments touchant les recommandations au niveau des compétences nécessaires à développer dans le cadre d'accommodement raisonnable et au plan ethnoculturel.

2.2.2 L'observation et le choix de la méthode de *shadowing*

Nous avons également procédé à une observation non participante d'un des participants à notre étude. Cette observation s'est déroulée sur son lieu de travail

durant trois jours non consécutifs. Martineau (2005) définit l'observation comme étant : « un outil de cueillette de données où le chercheur devient le témoin des comportements des individus et des pratiques au sein des groupes en séjournant sur les lieux mêmes où ils se déroulent. » (p. 6). Ainsi, l'observation peut se faire de manière participante ou non participante. La première se définit par l'intégration et par l'implication active du chercheur « à la vie d'un groupe sociale (une entreprise, une gang, etc.) [...] » (Dépelteau, 2010, p. 344). Il ne se contente pas d'observer, mais bien de participer à ce qui se passe afin d'être considéré comme « acteur » (*Ibid.*) à part entière. Quant à l'observation non participante, elle implique également pour le chercheur d'être en contact avec les individus observés, mais pas de « se mêler à la vie du groupe étudié. » (*Ibid.*). Elle implique pour le chercheur « de décrire, de façon exhaustive, les composantes objectives d'une situation sociale donnée (lieux, structures, objets, instruments, personnes, groupes, actes, événements, durées, etc.). » (Laperrière, 2003, p. 273). Nous nous inscrivons sous la méthode de l'observation non participante qui a pris la forme d'un *shadowing*.

L'observation que nous avons menée s'inspire de la technique dite du *shadowing* (se ternir dans l'ombre) (Czarniawska, 2007). Les principales caractéristiques sont : une démarche en mouvement, de durée courte, permettant de saisir le point de vue de la personne et aussi d'interagir (modérément) avec elle. Donc, une expérience directe avec le travail de gestion au quotidien (*Ibid.*). En mettant en oeuvre cette démarche, il s'agit pour nous de générer un matériel riche qui va nous permettre à la fois de décrire les différentes facettes du travail de gestion de la personne suivie, mais aussi de constater ce qu'elle fait, dit, ou manipule ; à qui elle parle, avec qui elle est en interaction, comment elle interagit ; ses activités, ses mouvements, ses déplacements, ce qui l'occupe et la préoccupe. Le *shadowing* vient apporter un complément significatif aux informations qui vont être obtenues avec l'entretien.

Pour cette journée de *shadowing*, nous poursuivions trois objectifs : (1) observer le travail et la réalité organisationnelle concrète du gestionnaire sur une journée ; (2) repérer les quatre (4) formes du travail de la personne suivie ; (3) repérer les écarts entre ce que le gestionnaire fait et ce qu'il dit qu'il fait (lors de l'entretien). Les principaux angles d'observation ont été : l'espace physique : Comment est son contexte/environnement de travail? Où se passe son activité? Bureau, salle de réunion, en déplacement dans l'organisation? Les acteurs : Qui sont les personnes avec lesquelles il interagit? À qui parle-t-il? De quoi? Comment? L'activité : ce que le gestionnaire fait ? Que priorise-t-il? Quelles semblent être ses contraintes, ses enjeux, ses urgences? Le temps : la fréquence, la durée de l'activité. Le but : ce que le gestionnaire cherche à accomplir dans l'activité. Disons maintenant quelques mots sur les quatre formes du travail.

On reconnaît le travail au quotidien sous quatre formes distinctes (Dujarier, 2006) : le travail prescrit (ce que le gestionnaire doit faire), le travail réel (ce que le gestionnaire fait vraiment), le travail réalisé (ce que le gestionnaire a fait finalement) et le travail vécu. La journée de *shadowing* nous a permis de renseigner les trois premières formes. La dernière forme a été informée dans nos entretiens sous la thématique de l'activité des accommodements raisonnables.

Le travail prescrit se rapporte « à ce qui est formellement demandé, organisé et contrôlé. Il vise à « faire faire » par d'autres ou avec d'autres la fabrication d'un bien ou d'un service. Il consiste à prévoir, ordonner, coordonner, encadrer, outiller l'action individuelle et collective avant qu'elle n'ait lieu. » (*Ibid.*, p. 46). En d'autres mots, cela correspond à ce que le gestionnaire doit faire comme tâche et comment il doit la faire. Nous avons pu trouver ces informations dans la description des tâches qui nous a été partagée par le gestionnaire observé.

Quant au travail réel, celui-ci « mise au-delà de la prescription dans le travail. C'est tout ce que l'on fait « vraiment », à partir et parfois en dépit du travail prescrit. Il contient non seulement ce que l'on réalise, mais aussi tout ce que l'on ne fait pas, ce qu'on fait pour ne pas faire ce qu'on nous demande de faire. Les hésitations, les essais, les erreurs, les ratages, les brouillons, la retenue de l'action ou de la parole... » (*Ibid.*, p. 48). Cela correspond plutôt à ce que le gestionnaire fait concrètement au quotidien.

Alors que le travail réalisé est « le résultat du travail, détaché de son producteur : ce qui a été fait, nous pourrions dire « finalement », c'est-à-dire grâce ou en dépit du travail prescrit et comme résultat du travail réel. C'est une « chose faite ». Le travail réalisé est la partie la plus visible du travail et donc celui qui fait l'objet de jugements et d'évaluations nombreuses. » (*Ibid.*, p. 48).

Concernant le travail vécu, il désigne « la manière dont le sujet éprouve, interprète et donne sens au travail en cours, mais aussi dans des temps qui le précèdent ou le suivent. Il ne concerne pas uniquement l'activité au travail. Il inclut les conditions de réalisation de ce travail, son statut objectif et son image sociale. » (*Ibid.*, p. 48). En fait, c'est l'expérience vécue du gestionnaire, son ressenti et ses perceptions.

Nous avons noté, dans un cahier, tout ce qui nous a semblé pertinent en lien avec les objectifs du *shadowing* et avec les thématiques de l'entretien. Chacune des actions a été observée et nous a permis d'avoir une vision plus large sur les tâches, actions posées, interrompues, remises à plus tard, du gestionnaire. Nous avons ensuite reconstitué une journée type. Nous avons pu classer nos observations selon les dimensions indiquées sur notre grille (voir Annexe C).

2.3 Le groupe des gestionnaires

2.3.1 La démarche de recrutement

L'appel des participants s'est fait par le biais d'annonces sur les réseaux sociaux numériques (Facebook et LinkedIn) et par des courriels directement envoyés à différentes entreprises. Nous avons produit une lettre de recrutement (voir appendice B) expliquant notre projet de recherche. Un grand nombre de nos courriels sont demeurés sans réponses. Pour quelques entreprises, nous avons dû nous déplacer et pour la majorité, des appels téléphoniques ont été effectués afin de les relancer. Le recrutement s'est fait principalement en mobilisant notre réseau de connaissance et en discutant de nos intérêts de recherche avec plusieurs personnes de notre entourage.

Lorsque vient le temps de déterminer le nombre de cas qui feront partie de l'échantillon, Prévost et Roy (2015) mentionnent que « si les différences sont importantes par rapport aux attentes, 2 ou 3 cas suffiront, sinon 5 ou 6 cas sont suggérés. » (p. 144). Dans notre étude, un échantillon de cinq cas semble suffisant en raison des similarités entre les gestionnaires. En effet, tous travaillent dans le secteur agroalimentaire, trois occupent un poste de directeur dans l'entreprise, trois ont connu un cheminement professionnel atypique, quatre sont des hommes et travaillent dans de grandes entreprises syndiquées. Tous les participants travaillent dans la région de Montréal.

2.3.2 Présentation des gestionnaires

Le groupe des gestionnaires qui ont participé à notre recherche était formé de cinq (5) gestionnaires (quatre hommes / une femme) de proximité et intermédiaires. Les participants travaillaient tous dans des entreprises caractérisées par la diversité ethnoculturelle et certains sont eux-mêmes issus de l'immigration. Les gestionnaires rencontrés possèdent entre 2 et 19 ans d'expérience en gestion dans la même

entreprise. Bien que les participants soient issus du même secteur, ces derniers travaillent dans différentes entreprises. Dans cette sous-section, nous dirons d'abord quelques mots sur les biographies professionnelles des participants et par la suite, nous présenterons un tableau récapitulatif de leurs profils. Jean-Élie est un gestionnaire de proximité, tandis que Mounir, Suzanne, Karim et Sylvain sont des gestionnaires intermédiaires.

Jean-Élie, cinquante-deux ans, possède un diplôme en menuiserie. N'ayant pas trouvé un emploi dans son domaine, il occupa divers postes à temps partiel. À l'âge de 25 ans, il a pu être approché par une connaissance afin d'occuper le poste de « commis d'épicerie » à temps plein. Au fil du temps, il a gravi les échelons afin d'occuper le poste de gérant. Un poste qu'il occupe maintenant depuis plus de 19 ans dans la même entreprise. Très ambitieux et motivé, il aimerait un jour être le propriétaire d'un supermarché en alimentation.

Mounir, quarante-deux ans, est détenteur d'une maîtrise en administration des affaires, complétée au Québec. Avant d'entrer dans le domaine de l'alimentation, il a travaillé dans le domaine de la boulangerie/pâtisserie et du textile dans son pays natal, le Maroc. Il a intégré l'entreprise actuelle il y a 10 ans. Avant d'occuper le poste de directeur adjoint, il a exercé un poste en tant qu'assistant gérant et par la suite comme gérant de différents départements. Occupant le poste de directeur adjoint seulement depuis moins d'une année, l'entreprise est très satisfaite de son travail. À cet effet, il a obtenu une promesse de promotion afin d'occuper le poste de directeur.

Suzanne est la doyenne parmi nos participants. À cinquante-neuf ans, elle maîtrise cinq langues parlées. Diplômée en graphisme, c'est dans le domaine de la gestion des ressources humaines qu'elle a passé « toute sa vie » professionnelle. À son actif, elle accumule plus de 20 ans d'expérience comme directrice exécutive ; un poste dans lequel elle a eu à s'occuper des tâches « RH » et par la même occasion a acquis de

l'expérience dans ce domaine. C'est son sens d'organisation et son faible pour le capital humain qui l'ont amené à occuper des postes de « décisions » dans différentes entreprises avant d'intégrer il y a deux ans l'entreprise actuelle. Étant « fonceuse » et très curieuse de nature, elle a su s'outiller en allant chercher différents certificats en ligne, comme elle mentionne, « à gauche et à droite ».

Karim, est le cadet de nos participants. À seulement trente-trois ans, comme Jean-Éli et Suzanne, il a connu un parcours atypique. Diplômé en art, Karim a été approché par une entreprise américaine à sa sortie de l'université. Bien que ce n'était pas dans son domaine d'étude et professionnel, il a tout de même accepté. N'ayant pas l'expérience et les connaissances en gestion que le poste exigeait, il a suivi une formation. Animé par les défis, il occupa le poste de directeur dans différentes entreprises avant d'intégrer il y a deux ans l'entreprise actuelle.

Sylvain, quarante ans, est le seul de nos participants à être le propriétaire d'un supermarché. Il intègre l'entreprise actuelle à son adolescence où il occupa un emploi à temps partiel tout en terminant ses études. Au fil des années, il gravit tous les échelons afin de devenir directeur. Passionné par son métier et par le secteur de l'alimentation, il se lança en aventure en décidant de devenir franchisé, il y a cinq ans de cela.

Tableau 2.1 Portrait des gestionnaires rencontrés

Nom	Origine	Âge	Région - domaine	Formation	Poste - Durée ¹⁴	Nombre d'employés dans l'entreprise
Jean-Élie	Haïtien	52	Montréal- supermarché en alimentation	DEP-terminé	Gérant – 19 ans	93
Mounir	Marocain	42	Montréal- supermarché en alimentation	MBA-terminé	Directeur adjoint - 10 ans	185
Suzanne	Québécoise	59	Montréal- centre de distribution alimentaire	AEC-terminé	Responsable des ressources humaines / Directrice adjointe – 2 ans	125
Karim	Marocain	35	Montréal- supermarché en alimentation	BAC-terminé	Directeur-2 ans	196
Sylvain	Québécois	40	Montréal- supermarché en alimentation	DES- terminé	Directeur/propriétaire - 20 ans	107

¹⁴ Fait référence à la durée approximative du participant dans l'entreprise.

2.3.3 Les spécificités du cas : secteur, taille, localisation

Les gestionnaires rencontrés opèrent tous dans l'agroalimentaire. Quatre d'entre eux sont dans le secteur du commerce de détail alimentaire dans des entreprises syndiquées. Ce secteur est l'un des plus importants dans l'économie québécoise, produisant 24.4 milliards de dollars (MAPAQ, 2018). Ces quatre gestionnaires oeuvrent dans différents supermarchés issus de trois enseignes concurrentes de la grande distribution. Ces dernières sont présentes à travers le Canada et la province du Québec dans différentes régions. Dans le cadre de notre recherche, les supermarchés sont situés à Montréal. D'ailleurs, la région de Montréal demeure la région la plus importante au Québec en termes de présence d'établissements (supermarchés) avec un taux de 20.5% (MAPAQ, 2017). Notre gestionnaire féminine quant à elle, travaille dans une petite et moyenne entreprise (PME) non syndiquée. Le centre de distribution où elle opère est une entreprise familiale indépendante située à Montréal, desservant entre autres différents magasins d'alimentation à travers le Québec et le Canada.

2.4 Les considérations éthiques

La politique sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains (Politique no 54) de l'UQAM reconnaît comme valeur essentielle, le respect de la dignité humaine. « Le respect de la dignité s'appuie sur les principes directeurs suivants : le respect de la personne, la préoccupation du bien-être et la justice. ». Ainsi, tout projet nécessite une approbation éthique. À cet effet, une demande de certificat éthique a été produite par la chercheuse et a été approuvée par le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE plurifacultaire) de l'Université du Québec à Montréal (voir appendice C).

Les considérations éthiques telles que la participation libre et volontaire, la confidentialité des renseignements recueillis et l'anonymisation des données ont été

présentées et expliquées aux participants au moment de la signature du formulaire de consentement, et ce, le jour même de l'entrevue. Afin que les participants puissent consentir de façon éclairée, l'explication des considérations s'est effectuée avant le début de l'enregistrement des entretiens.

Pour appliquer les conditions nécessaires à l'anonymat et à la confidentialité, nous avons pris les mesures nécessaires. D'abord, un nom fictif a été donné à chacun des participants afin de conserver l'anonymat tout en permettant d'identifier leur propos tout au long de la présentation des résultats de recherche. Un nom fictif a été également attribué aux personnes auxquelles les participants faisaient référence dans certaines situations vécues. Nous avons également gardé les noms des organisations confidentielles. Entre la transcription et la suppression, les données étaient conservées dans un lieu sûr.

À travers ce chapitre, nous avons exposé la méthodologie de notre étude. Nous avons défini le type de recherche, le mode de production des données, la démarche du recrutement, le profil des participants, les spécificités du cas, et en dernier lieu, les considérations éthiques. Dans les deux prochains chapitres, nous allons nous tourner vers l'analyse des résultats.

CHAPITRE III

ACCOMMODEMENTS RAISONNABLES : DES LIENS QUI JOIGNENT L'EXPÉRIENCE VÉCUE ET LES BESOINS PERSONNELS DE GESTIONNAIRE

Dans ce chapitre, nous présentons les données recueillies sur le terrain de recherche. Nous discuterons de nos résultats de recherche en fonction de notre problématique et de notre cadre théorique afin de répondre à notre première question de recherche : quels processus psychologiques sont en jeu dans la réponse qu'accorde un gestionnaire à une demande d'accommodement raisonnable?

Pour ce faire, nous avons structuré ce chapitre en trois sections. La première offre un aperçu sur le regard des gestionnaires concernant l'immigration et l'instauration de l'accommodement raisonnable dans la société québécoise, mais aussi dans les organisations. Comme annoncé dans notre cadre méthodologique, nous avons utilisé la méthode du *shadowing* auprès d'un des participants à partir de laquelle nous présentons une journée type de travail. Quant à la dernière section, elle nous permettra de faire des liens entre les propos des gestionnaires et le besoin de considération, de compétence et de cohérence afin de mieux comprendre l'expérience vécue des gestionnaires à l'égard des accommodements raisonnables.

3.1 Le point de vue des gestionnaires concernant les accommodements raisonnables

Nous avons d'abord offert d'échanger sur quelques points de nature plus historique, sur les rapports entre cultures, société et la réalité organisationnelle en lien avec l'accommodement raisonnable. Ainsi, à la question : les mots, la langue, la culture, la société québécoise, la commission Bouchard-Taylor, et la réalité des accommodements raisonnables en entreprise ? Voici ce qu'en disent quelques gestionnaires participants à notre étude. Commençons par Sylvain. Il mentionne :

Je me sens interpellé par les accommodements raisonnables, je peux te dire plus maintenant qu'avant. Si je prends l'exemple dans le temps où j'ai commencé à travailler pour l'entreprise ou même si je reviens 10, 12, 13 ans en arrière, on n'en avait pas à gérer ces demandes. On en parlait dans la société, aussi la commission Bouchard-Taylor, mais on n'avait pas à traiter des accommodements dans les organisations. Je peux te dire, en tous les cas, je parle chez nous ici [dans l'organisation], qu'on en reçoit des demandes à gérer depuis pas très longtemps. Chose certaine, depuis que le Québec a ouvert ses portes à l'immigration, on en voit beaucoup des demandes d'accommodements.

Sylvain se rappelle que dans les années 2007-2008, la province du Québec a été ébranlée par des événements reliés à la commission Bouchard-Taylor¹⁵. Travaillant depuis plus de 20 ans dans la même organisation, il indique qu'il est confronté depuis

¹⁵ Coprésidée par le philosophe Charles Taylor et le sociologue Gérard Bouchard, la commission Bouchard-Taylor fut créée pour se pencher sur les questions liées aux accommodements accordés aux minorités culturelles et religieuses. Les deux coprésidents avaient comme mandat de dresser un portrait des pratiques d'accommodements qui ont cours au Québec ; d'analyser les enjeux qui y sont associés en tenant compte des expériences d'autres sociétés ; de mener une vaste consultation sur ce sujet ; et de formuler des recommandations au gouvernement pour que ces pratiques d'accommodements soient conformes aux valeurs de la société québécoise en tant que société pluraliste, démocratique et égalitaire. Un rapport final a été déposé le 22 mai 2008 comprenant 37 recommandations (Frozzini, 2014) classées en 8 thèmes.

très peu de temps aux demandes d'accommodements raisonnables. Pour ce directeur de magasin, depuis que le Québec s'est doté d'une politique d'immigration (Labelle, 2006), les demandes d'accommodements sont devenues omniprésentes. D'ailleurs pour lui : « le mot « immigration » est synonyme des accommodements raisonnables ». Plus précisément, il observe que les accommodements raisonnables proviennent dans la plupart des cas de personnes issues de la diversité ethnoculturelle et ethnoreligieuse.

Jean-Élie fait la même comparaison que Sylvain, celui-ci gère des demandes d'accommodements depuis peu de temps :

[...] ça fait 19 ans que je travaille pour la compagnie puis je n'ai jamais eu ce genre de demande à gérer, en plus on en a eu des musulmans qui travaillent chez nous, mais c'est vraiment l'année passée et cette année qu'on a commencé à en recevoir.

Il ajoute :

Quand j'ai commencé à travailler pour [nom de l'entreprise], j'étais le seul noir, le seul haïtien. Ça fait que tout le monde [les employés] me regardait [rire]. J'ai quand même ce sentiment de fierté, parce que j'étais le seul noir puis en plus le premier noir à être promu. Puis après, y a commencé à avoir un autre employé noir, lui on l'avait accommodé pour qu'il aille les dimanches à l'église, mais on ne le voyait pas comme un accommodement raisonnable, il était le seul à ne pas pouvoir travailler les dimanches, on pouvait le remplacer par un autre commis, c'était juste une contrainte de temps. Mais, quand il a commencé à avoir d'autres employés noirs, haïtiens [dans l'organisation], on en voyait passer des demandes pour ne pas travailler les dimanches. On avait changé tous les horaires, c'était un cassage de tête, il nous manquait du monde le dimanche, quand on trouvait du monde pour dimanche, et bien, il nous manquait du monde pour mercredi. Il fallait qu'on s'adapte chaque semaine à cette contrainte-là.

Ayant commencé à travailler en 2000 dans son entreprise actuelle, Jean-Élie était le premier employé noir à avoir été embauché. Au fil des années, son entreprise a embauché des employés de la communauté haïtienne. La grande majorité de cette communauté haïtienne pratique la religion catholique et la religion protestante (Robin-Clerc, 2013), nécessitant les dimanches de congé pour célébrer la messe à l'église. Le regard que porte Jean-Élie nous semble se rapprocher de ce que Lewin (1940) nomme le changement, dont nous rappelons ici brièvement la définition. Elle contient trois étapes : (1) le dégel : correspond au déclenchement du changement, (2) le mouvement : correspond à l'expérimentation des nouveaux modes de fonctionnement et comportements et enfin, (3) le regel : le changement devient permanent. Ce que décrit Jean-Élie à la fin de cet extrait correspond, selon nous, à la première phase du mouvement du modèle de Lewin (1940) ; le dégel. En effet, face à ces demandes de congés tous les dimanches, le changement des horaires vient ébranler ses pratiques déjà mises en place.

Karim, quant à lui, nous présente les accommodements comme une partie intégrante de sa gestion quotidienne. Il explique :

On le sait ça maintenant, on le sait qu'on va recevoir des demandes [d'accommodements], religieux ou autres. Ça fait partie de notre quotidien maintenant, de l'organisation. Ça, ça fait que je peux m'adapter, je peux te dire que je me suis adapté et on s'adapte à tout ça dans l'entreprise. C'est rendu que je vais voir tous les employés maghrébins puis je leur demande 6 mois à l'avance, s'ils vont en vacances dans leur pays. Je n'attends pas qu'eux viennent me voir et me demandent leur congé, non. Ça, on le sait maintenant, quand ils [employés maghrébins] s'en vont en voyage dans leurs pays, c'est pour des longues durées. Il y a tout le temps des mariages, cérémonies, etc. Deux semaines ne leur suffisent pas. [...] Ils vont vouloir prendre un mois. On s'ajuste avec ça [...]

Dans cet extrait, les propos de Karim tout comme ceux de Jean-Élie représentent aussi des éléments du modèle de changement organisationnel. Selon nous, Karim se

retrouve davantage dans les deux dernières phases, soit le mouvement et le regel. La phase du mouvement est présentée par une attitude proactive et par un nouveau mode de fonctionnement de la part du gestionnaire. En effet, avant même de recevoir les demandes de congés, ce dernier prend les devants afin de faire le tour de ses employés et de les sonder sur leurs vacances. Quant à la phase du regel, dans les propos de Karim, celle-ci est caractérisée par son comportement d'adaptation. Nous pouvons constater que les accommodements font partie de son quotidien, et sa pratique de gestion s'en trouve ainsi modifiée.

La section suivante est consacrée à l'activité du *shadowing*. Cette activité nous a permis de contextualiser la gestion des accommodements raisonnables en documentant les tâches quotidiennes auxquelles un gestionnaire opérationnel est confronté, plus précisément nous nous sommes intéressé à reconstruire une journée type. Nous avons mené cette activité auprès de Jean-Élie.

3.2 Journée type d'un gestionnaire opérationnel

Gérant d'épicerie : un poste qui semble à priori simple. Cependant, ce qui le rend difficile, ce sont les multiples et diverses tâches. En effet, ce poste sollicite le gestionnaire opérationnel autant dans ses compétences techniques que dans tout ce qui concerne les fonctions ressources humaines, logiques, marketing, etc., mais aussi relationnelles (employés et clients). Embaucher du personnel, venir en renfort pour aider aux caisses aux heures de pointe, répondre au téléphone, mettre en rayons, voir à la réception des commandes sont que quelques tâches quotidiennes. Comme nous a confié Jean-Élie : « Il faut savoir toucher à tout et on [l'organisation] s'attend à ce que tu saches tout faire. Tu vois, comme un homme à tout faire. Tous les jours, il y a des problèmes à résoudre ». Voyons dans la sous-section suivante à quoi ressemble une journée type d'un gérant d'épicerie.

3.2.1 Une journée type : le gestionnaire polyvalent

Sur le « pied de guerre » dès 14h, ce gérant ne quitte pas le magasin avant 23h30. En effet, les journées de Jean-Élie sont remplies. Étant donné que son assistant-gérant assure l'ouverture du magasin, Jean-Élie quant à lui s'occupe de la fermeture du magasin. À son arrivée, il profite pour faire la tournée de l'épicerie, s'assurant que chaque employé sur le plancher est à son poste et que chacun ait une tâche à effectuer. Une fois le pied mis dans le magasin, nous avons pu voir à quel point Jean-Élie peut être sollicité à multiples reprises dans la journée, et ce même durant ses pauses de dîners. Ces sollicitations pouvaient provenir des clients mécontents désirant parler au gérant, soit parce que le magasin ne détient pas les produits qu'ils recherchent ou bien parce que les caisses n'affichent pas les prix indiqués sur les étagères. Cela pouvait provenir également des employés ; par exemple, un des commis d'épicerie était en formation lors de notre observation, cela faisait seulement une semaine qu'il était embauché dans l'organisation. Étant donné qu'il n'était pas encore familiarisé avec la marchandise ainsi que les prix, il posait les questions de façon régulière à Jean-Élie afin que ce dernier puisse l'orienter.

L'imprévu surgit à tout moment. Par exemple, un bris d'un des congélateurs. Jean-Élie a dû non seulement évacuer toute la marchandise du congélateur, mais a également passé des coups de téléphone afin que quelqu'un puisse venir rapidement faire une réparation. Il a dû arrêter sa tâche en cours pour s'occuper du congélateur, afin d'éviter des pertes au magasin. Une tâche plus régulière est celle de décharger des palettes (chariots sur lesquels se trouve la marchandise), placer la marchandise sur les étagères et dans les congélateurs, répondre aux clients tout en assurant de l'ordre et de la propreté du rayon. D'ailleurs, cette dernière demeure une des tâches essentielles de son travail au quotidien, occupant plus de la moitié de son temps, alors qu'elle ne fait pas partie de ses tâches prescrites.

Si l'on se tourne maintenant sur les moments « creux », les « heures creuses » durant la journée sont davantage consacrées aux tâches administratives. Durant ce moment, il va profiter pour élaborer les horaires de travail des deux semaines à venir. Il peut également faire la commande de marchandise sur laquelle il y aura des prix spéciaux dans le magasin. Selon la procédure, cette commande doit se faire six semaines à l'avance. Nous avons pu voir que cette tâche pouvait prendre 4 heures dans la journée à Jean-Élie. C'est le seul moment où il retrouve son bureau. Le reste du temps, Jean-Élie demeure sur le plancher du magasin.

Concernant la gestion du personnel, cette gestion se fait « live » sur le plancher du magasin et en présence des clients. Par exemple, les échanges entre le gérant et les employés concernant les demandes des modifications des horaires, les réprimandes pour les retards, les conflits entre collègues, mais aussi les demandes d'accommodement se font *in situ*.

En effet, il importe de savoir que dans les supermarchés comme dans tout le secteur de la vente, les gérants sont les premiers répondants des demandes d'accommodements. Le demandeur qui soumet une requête doit expliquer ses besoins, ses motifs et toute information importante à son gérant qui est le décideur. À cet effet, le lieu de rencontre devra permettre de respecter la confidentialité des renseignements partagés. Cependant en observant le gérant, nous avons pu constater que la réponse donnée à une demande d'accommodement a été prise sur le fait même, entre deux rangées. Quel temps de réflexion pour le gestionnaire? Quelles pistes de solutions trouvées à deux? Cette façon de faire « entre deux rangées » s'écarte de ce que proposent les documents techniques de « bonnes pratiques ». D'ailleurs, ces décisions prises face aux demandes d'accommodements raisonnables, qu'elles soient positives ou négatives, ont pour effet de solliciter le gestionnaire au niveau personnel, mais celui-ci semble mal outillé pour y faire face. C'est ce niveau personnel qui fera l'objet de compréhension dans les sections qui suivent.

3.3 Des besoins personnels à satisfaire

Au moment de répondre à un accommodement raisonnable, deux types de motivations peuvent guider les actions du gestionnaire : la motivation interne et externe. Ces deux dimensions sont définies dans les éléments théoriques sur lesquels nous ne revenons pas ici. Lorsque la gestion d'accommodement par un gestionnaire implique davantage ses besoins de compétence, de considération et de cohérence, celui-ci répond à une motivation intrinsèque. Ce sont trois besoins qui sont présentés dans cette section.

3.3.1 Le besoin de compétences et les stratégies pour y faire face

Bien que pour ce mémoire nous ayons décidé d'éclairer les besoins intrinsèques des gestionnaires dans la gestion des accommodements, il y a tout de même des conditions extrinsèques qui doivent être considérées par le gestionnaire, qui sont par ailleurs agissantes sur leurs besoins. Ainsi, à notre question sur les raisons pour lesquelles l'on répond à une demande d'accommodement, un des participants a évoqué l'aspect légal. En effet, pour Karim, le Québec est « un pays de droit ». Selon lui : « Il y a là beaucoup de droits aux employés. [...] Tu accomodes parce que tu sais que ça revient aux droits de l'employé ». Il ajoute plus loin : « tu dois [dé]montrer à l'employé que tu connais, que tu es au fait des lois, des normes, tout ça, sinon là on te fait passer pour le gars qui ne sait rien [...] ». Karim répond aux accommodements raisonnables, car, l'obligation d'accommoder découle de la Charte des droits et libertés de la personne. Répondre aux accommodements, c'est « démontrer » qu'il connaît bien les droits des employés et les normes qui en découlent. Cette contrainte légale a justement pour effet de solliciter son besoin de compétence. En effet, le gestionnaire veut prouver à ses employés qu'il a une meilleure emprise sur son environnement, qu'il possède des savoirs, mais aussi des savoir-faire.

L'une des raisons pourquoi Sylvain répond positivement aux demandes d'accommodements, c'est parce que :

Si tu dis non à la personne [qui demande des accommodements], c'est simple, elle va aller voir les ressources humaines de la compagnie et si les ressources humaines, eux, lui disent « oui » à sa demande, moi je vais paraître pour une personne qui ne sait pas gérer mes employés, les accommodements [...] Les ressources humaines peuvent envoyer une personne, une personne professionnelle, c'est une personne du bureau chef, pour t'aider dans ce genre de situation s'ils voient que tu n'es pas capable de gérer [les demandes d'accommodements raisonnables]. En plus [face à] l'employé tu perds ta crédibilité.

Ce gestionnaire indique qu'il se sent dans l'obligation d'accorder les accommodements raisonnables. Cette obligation ne découle pas du cadre légal, mais de l'importance de garder sa « crédibilité » aux yeux de ses employés. En répondant aux demandes d'accommodements, il a besoin d'être considéré comme un gestionnaire compétent de la part des employés et de la direction RH. Le besoin de compétence de Sylvain fait référence au besoin d'utiliser et de mettre en pratique ses propres habiletés de gestion. Il sera satisfait seulement s'il a l'impression de répondre aux directives et procédures produites par son entreprise. En effet, son besoin de compétence oriente ses actions, il tient à démontrer qu'il a les capacités nécessaires et qu'il sera en mesure de répondre à une demande d'accommodement.

Pour Suzanne et Jean-Élie, les demandes d'accommodements raisonnables ne sont pas faciles à traiter, sollicitant leur besoin de compétences, mais ces derniers ne sont pas outillés pour y faire face. Une possible vulnérabilité peut se dégager au moment de répondre aux différentes demandes d'accommodements qui se présentent. Voyons d'abord le témoignage de Suzanne :

[...] Ce n'est jamais agréable d'un premier point de vue, ce n'est jamais d'emblée une fête, de dire : ah quelqu'un vient me demander. En fait, tout réside dans le fait de comment qu'on le ressent, est-ce qu'on le ressent

comme un accommodement raisonnable ? Oui, par la force des choses [...] Ce n'est jamais agréable de recevoir la demande, parce que, là ça fait : ouf, on a l'impression que bon qu'il faut sortir nos gants d'accommodements raisonnables pour répondre à ça, c'est le premier réflexe.

[...] Ce n'est pas comme n'importe quelle autre demande, qui fait que bon, est-ce que je peux prendre congé telle journée? Ça, c'est une demande, ou est-ce que je peux recevoir une augmentation de salaire? Ça, c'est une demande.

On peut comprendre que pour Suzanne, les accommodements raisonnables représentent des situations très sensibles et délicates. Au point qu'il est nécessaire pour elle de prendre les demandes d'accommodements « avec des pincettes » lorsqu'elle est « hors de [sa] zone de connaissance », car, comme elle le dit nous n'avons pas tous la même référence religieuse, alimentaire ou culturelle ». L'accommodement raisonnable peut alors comporter pour cette gestionnaire « de l'inconfort ».

Jean-Élie pour sa part :

[...] trouve que c'est vraiment compliqué, c'est un passage de tête, chaque demande est différente. Une fois, c'est un qui demande quatre semaines de vacances pour célébrer son mariage dans son pays, l'autre veut une journée pour fêter la fin du ramadan, l'autre veut quitter plus tôt pour aller prier [...] C'est pour ça que je te dis que c'est un passage de tête. Ce n'est pas pareil quand quelqu'un veut quitter plus tôt pour chercher son enfant, tu lui accordes puis ça finit là [...] Ce genre de demande, des demandes habituelles, c'est toujours les mêmes, on les connaît, on le sait, la personne veut un congé, pour soit ; son enfant, son proche est malade, un proche est mort, l'employé lui-même est malade puis tout ça [...] Mais quand la religion puis la culture embarquent, c'est un autre niveau de difficulté qui embarque, toi en tant que gestionnaire, tu ne connais rien de sa religion, tu ne connais rien de sa culture [...]

Les témoignages de Suzanne et de Jean-Élie rejoignent ce que relèvent Côté et Charbonneau (2000). Pour ces auteurs, lorsque la dimension culturelle et religieuse s'invitent dans les demandes d'accommodements, elle implique un autre degré de complexité pour celui qui y répond. En effet, on peut comprendre que la réponse à donner dépasse les connaissances juridiques ou techniques de la part des gestionnaires et peut poser le défi quant aux habiletés culturelles pour répondre aux demandes de façon appropriée. La gestion des demandes d'accommodements liée aux motifs religieux, culturels et ethniques requiert pour ces gestionnaires d'abord une attention particulière, et elle ne se traite pas comme une demande plus « ordinaire » émanant des vies quotidiennes des employés. Le défi pour ces gestionnaires est de s'adapter à une nouvelle caractéristique culturelle et religieuse constitutive de la personne.

3.3.2 Le besoin de considération et les stratégies pour y faire face

La considération fait partie d'une des catégories de besoins dits fondamentaux selon St-Arnaud (2003). Il correspond à l'estime qui nous est accordée par les autres. Tout comme nous l'avons indiqué au début de la section sur le besoin de compétence, il existe des conditions externes qui peuvent agir sur les besoins personnels du gestionnaire. La culture organisationnelle en tant que dimension constitutive de l'organisation, de la gestion, et des pratiques quotidiennes de gestion constitue une de ces conditions externes. Dans la situation de Karim, les accommodements font partie des politiques au sein de son entreprise :

Tu es contrôlé, il faut respecter les politiques de l'entreprise. L'entreprise nous le dit clairement ; accommodez, accommodez vos employés. Si tu ne le fais pas, tu n'essayes pas d'accommoder ton employé, tu es comme le mouton noir de [nom de l'entreprise] et tu ne veux pas ça.

Il est pertinent d'analyser en premier temps cet extrait en fonction de ce que propose Schein (1990) sur la culture organisationnelle. Il distingue trois niveaux de la culture

d'organisation qui diffèrent en fonction de leur degré de visibilité et d'accessibilité par les membres d'une organisation. La culture se manifeste d'abord par les artéfacts, ce sont les manifestations concrètes et observables. Ensuite par les valeurs partagées, qui regroupent les normes et qui guident les comportements des membres d'une organisation. Puis également par les postulats fondamentaux qui sont des croyances profondes considérées par les membres d'une organisation comme allant de soi. Dans le sens de Schein, la culture de l'entreprise dans laquelle œuvre Karim, s'explique par le deuxième niveau « valeurs ». Thévenet (2015) distingue deux types de valeur dans les organisations : les valeurs déclarées (dont les traces sont visibles sur les documents officiels et les discours d'entreprises) et les valeurs opérantes sous-tendent les décisions les stratégies, les modes de fonctionnement et les pratiques quotidiennes de gestion. Ainsi dans l'entreprise de Karim, on peut s'apercevoir qu'il y a là des valeurs déclarées. Cela se transmet par un discours de son entreprise qui exprime des normes attendues. Selon ce gestionnaire, il n'est pas envisageable de refuser ou de démontrer un manque de volonté à la recherche de solution. Un gestionnaire agissant de cette sorte est donc perçu comme une personne ayant un comportement déviant de la norme de l'entreprise. Ainsi, afin d'être en phase avec l'entreprise, la stratégie de Karim est de se conformer à la politique et d'accepter les demandes d'accommodements. La satisfaction de son besoin de considération se déploie par la nécessité de bien paraître en phase avec l'entreprise et chercher à éviter le sentiment d'exclusion.

Pour Sylvain, l'image du « bon gestionnaire », de surcroît non raciste, pèse de façon prépondérante dans sa réflexion et son positionnement. Il indique que :

Si tu ne réponds pas à ce genre de demandes, tu vas vite te faire traiter de raciste, te faire passer pour quelqu'un qui ne comprend pas. Tu n'as pas le choix, quand tu as un poste de cadre, de gestionnaire, tu as comme cette pression de la part des employés, on s'attend à ce que tu sois tout le temps compréhensif. En tant que gestionnaire, il faudrait répondre

« oui » à toutes les demandes d'accommodements des employés, sinon je suis perçu comme le raciste, le méchant.

Sylvain explique qu'il accepte les demandes qui lui sont présentées non pas parce qu'il est d'accord, mais parce qu'il n'a pas le choix. Il s'agit d'un comportement adaptatif qui a des répercussions par ailleurs sur son besoin de considération. Ainsi, ce type de stratégie d'acceptation s'accompagne d'une certaine injonction à répondre « oui » dans ce qui est donné, surtout, chercher à éviter d'être perçu comme « raciste » en espérant repousser la souffrance derrière ce contentement.

Ce même questionnaire nous mentionne un exemple concernant une pratique religieuse à laquelle il a dû répondre :

Pendant la période des fêtes, personne n'a le droit de prendre des vacances. Il y a plusieurs années, le ramadan tombait durant la période des fêtes, moment crucial pour nous, pour les magasins. Deux employés musulmans sont venus me voir pour avoir congé, avoir un mois de congé pour aller dans leur pays, ils voulaient passer le ramadan¹⁶ en famille. Je leur ai accordé, mais en précisant de n'en parler à personne dans le magasin pour éviter les « blablas », du genre : c'est toujours les autres, les Arabes, les Noirs qui ont tout, mais nous les Blancs quand on demande, on n'a rien. Je leur ai dit clairement de ne rien dire-devant les autres [...] Mais là, il y a un des deux musulmans qui est parti raconter à un autre employé que je leur ai accordé des vacances, puis ça a commencé à parler dans le magasin [...] Deux autres employés, des Québécois sont venus me voir pour me demander d'avoir un mois de congé pour l'été. Ils sont venus et ont dit : on veut le mois de juillet pour nos vacances [...] Je leur ai accordé, mais je n'ai pas eu le choix, parce que ces deux-là m'ont menacé d'aller voir le syndicat, donc j'ai préféré acheter la paix.

¹⁶ Le ramadan est le mois durant lequel les musulmans doivent s'astreindre à l'abstinence (jeûne, etc.) entre le lever et le coucher du soleil. Il représente une période de festivités et l'occasion de retrouvailles en famille et entre amis.

Étant donné que l'entreprise est syndiquée, il existe une convention collective stipulant l'interdiction de prendre des congés durant la période des fêtes. Il importe de savoir que les tribunaux exigent des employeurs la prise en compte de la représentation syndicale. « [...] les tribunaux exigent de l'employeur qu'il privilégie d'abord les mesures d'accommodement qui ne mettent pas en cause la convention collective ou qui y dérogent le moins possible [...] » (Brunelle, 2007). En accordant des accommodements raisonnables sans consulter les représentants syndicaux, Sylvain a dérogé à cette obligation pour satisfaire ses employés. La stratégie employée par Sylvain s'explique par le fait qu'il tient aux bonnes relations avec les employés. Dans ce qu'il a vécu, ce dernier a préféré « acheter la paix », il a cédé aux deux autres demandes de congés afin d'éviter tout conflit. Comme il l'indique dans cet extrait ci-dessus : « tu préfères mieux éviter de ne pas te battre, parce que c'est important de garder de bonnes relations ». En fait, il peut être fréquent que des plaintes puissent être formulées, car les autres collègues ressentent une injustice. Ainsi, le climat social joue, semble-t-il, un rôle particulièrement important pour « acheter la paix » dans une organisation du travail, les accommodements pouvant aussi créer des tensions entre les employés étant donné que les accommodements sont perçus comme étant des privilèges. D'ailleurs, dans le rapport Bouchard-Taylor (2008), cette critique au sujet des accommodements avait été relevée. Puisque les employés trouvent cela injuste, certains peuvent contester cette situation à la direction et également tenter d'obtenir le même arrangement.

Par ailleurs, il importe de préciser que les entreprises au Québec sont aux prises avec de nouveaux enjeux, notamment, des départs massifs à la retraite, une rétention difficile des jeunes, mais surtout une pénurie de main-d'œuvre. Le secteur d'activité de l'alimentation n'en est pas épargné. Il y a là donc tout intérêt à embaucher, mais surtout, à retenir les employés. Dans le contexte de l'emploi actuel, le jeu de l'offre et de la demande donne l'avantage aux candidats et aux employés. Et donc la concurrence se révèle de plus en plus féroce entre les entreprises du point de vue de la

main-d'œuvre. Karim nous explique : « [...] si je ne vois pas ses besoins [à l'employé], je ne m'assure pas de l'aider, de ne pas l'accommoder, il peut aller chercher ailleurs, il va aller voir l'autre, un concurrent ». Il importe à ce gestionnaire alors d'être un employeur « attrayant ». L'octroi des accommodements raisonnables demeure donc une stratégie pour répondre à la nécessité « d'être apprécié des employés » et « d'avoir la bonne réputation », éléments reliés au besoin de considération. Cependant, ce genre d'attitude peut aussi ouvrir la porte à une certaine instrumentalisation des accommodements.

Mounir quant à lui explique qu'il perçoit l'accommodement raisonnable comme pouvant contribuer aux bons rapports de travail entre le gestionnaire et l'employé qui en fait la demande :

Je pense que quelqu'un qu'on accommode va développer un certain sentiment d'appartenance à la compagnie, son gestionnaire, d'accord ? Peut-être que le gars, il a travaillé dans une autre compagnie qui ne veut rien savoir de l'accommoder, il vient chez nous et puis dès sa première journée il est accommodé par rapport à deux, trois critères, là il va se dire : ah, c'est l'employeur qui est empathique. [...] C'est très important dans un milieu de travail et plus il te voit empathique, plus il te voit à son écoute, il va t'écouter lui aussi, plus ça fait des bons rapports de travail, des relations de travail saines entre le gestionnaire et l'employé.

Suite à cet extrait, on peut constater que l'accommodement est considéré comme une reconnaissance qui, dans les mots de Zarifian (2010) peut être rapprochée de l'intercompréhension. La découverte la plus intéressante de l'intercompréhension est probablement l'existence de stratégies d'établissement de bons rapports de travail. Et la stratégie de Mounir en est un bon exemple. Celle-ci s'appuyant, selon nous, sur une « communication compréhensive » qui entoure les deux individus ayant deux « univers de référence » distincts (*Ibid.*). Dans l'exemple cité par Mounir, d'une part, le salarié connaît un univers de vie personnelle, ayant des besoins qui rentrent en compte dans sa demande d'accommodement alors que le gestionnaire connaît

l'univers de son entreprise qui peut lui accorder un accommodement. En suivant l'approche de Zarifian, Mounir démontre une compréhension envers l'employé. Cela passe par une attitude d'écoute et d'empathie de la part du gestionnaire afin que l'employé puisse se sentir libre de formuler une demande et donner un sens que l'on pourrait qualifier d'élargi à son travail. Pour Mounir, sa motivation trouve sa source dans la croyance du gain collectif, c'est-à-dire par des interrelations de travail satisfaisantes.

Tout comme pour Mounir, Suzanne accorde également une importance à l'écoute. Pour cette directrice adjointe, l'accommodement raisonnable permet de démontrer le « respect et l'ouverture d'esprit envers l'employé » issu d'une ethnie différente. Elle mentionne que :

Plus on prend le temps d'écouter la requête, pas nécessairement qu'on va lui donner, oui ou non, le fait d'être sensible à la requête, déjà là on a fait un grand pas. On démontre une ouverture, et là on fait tomber les préjugés, donc c'est une cause à effet qui est très palpable. [...] Le fait de démontrer qu'on est attentif, déjà ça met la table pour un climat qui est favorable, parce que la personne va se dire : attends, moi je demande un accommodement puis mon employeur est prêt à m'écouter, ça crée un lien de famille, même si les gens viennent de partout, ça crée des familles d'équipe, donc on ouvre la porte à quelque chose qui va nous servir [...]

Sans nécessairement accorder l'accommodement à celui qui en fait la demande, le simple fait de démontrer une sensibilité et une ouverture, instaure une atmosphère de travail agréable et, selon la pratique de Suzanne, peut contribuer à l'intercompréhension et à la coopération. Cette façon de faire démontre qu'il y a là une visée pragmatique. En effet, l'écoute et l'ouverture font partie des postures qui vont être utiles dans la pratique de gestion de notre participante. Elle fait également

allusion au projet de loi 21¹⁷, qui a causé et cause encore des conflits dans la société québécoise. Elle nous dit : « [...] si on regarde les accommodements au fil du temps, dans la société, ça été très mal perçu puis un projet de loi qui est sorti [...], mais on sent un heurt [...] ». Il importe pour Suzanne de ne pas dupliquer ce « conflit au sein de l'entreprise » afin de garder des relations harmonieuses.

Pour Jean-Élie, la manifestation de la gratitude de la part des employés est très importante :

Ça revient à quand tu réponds par un refus, la personne va bouder, va se fâcher, je trouve ça plate. Tu dis non parce que tu as tes raisons, tu ne dis pas non pour écœurer la personne, mais la personne va mal le prendre. Tu sais, peu importe la personne, quand elle vient te voir [elle] s'attend à un oui, c'est dans la nature humaine le « non » est inacceptable et si tu dis « oui », tu donnes ton « OK », la personne va s'en aller, il ne va même pas te dire merci, pour lui c'est normal, c'est son droit. [...] C'est la logique, tu vas voir quelqu'un pour qu'il t'accorde un service, c'est la moindre des choses de dire un simple ; merci.

Pour lui, les employés sont constamment dans l'attente de recevoir une réponse favorable. Ce qu'il déplore, c'est que l'accommodement raisonnable est considéré comme un acquis. On peut comprendre que cette nécessité de reconnaissance, d'un simple « merci » rend Jean-Élie prisonnier d'une attente à laquelle les employés faisant une demande d'ajustement culturel ne répondent pas.

Pour certains gestionnaires, le « donnant-donnant » qui peut être une variante incitant à la coopération en autant que, si on rappelle la définition de Zarifian (2010), la

¹⁷ Ce projet de loi fut présenté par le ministre caquiste de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion. Projet proposant d'interdire le port d'un signe religieux à certains travailleurs du secteur public dans l'exercice de leurs fonctions. Il prévoit également qu'un membre du personnel d'un organisme doit exercer ses fonctions à visage découvert. Ce projet de loi a été adopté en juin 2019.

coopération s'instaure surtout lorsqu'il y a des difficultés et que les ressources des uns et des autres doivent être sollicitées pour trouver une solution au problème du moment. Voyons à ce sujet les témoignages de Jean-Élie, Sylvain et Suzanne.

Jean-Élie nous explique : « [...] moi je répondais, je donnais le congé parce que je me considère gentil. Gentil, mais pour moi, c'est aussi donnant-donnant [...] ». En effet, bien que dans l'extrait précédent, un simple « merci » aurait suffi, dans cet extrait, Jean-Élie mentionne que s'il se voit « accorder un vendredi de congé », il se met dans l'attente que l'employé puisse lui être redevable au moment dont il aura vraiment besoin de lui. Comme il le dit : « je ne veux rien savoir, si je lui demande de rentrer un mardi, il va rentrer un mardi ». Sous forme de gratitude, l'accommodement est alors considéré comme un service rendu auquel l'employé doit être **reconnaissant** envers notre gestionnaire.

Quant à Sylvain, il considère les accommodements comme « quand tu as des enfants, tu leur dis, quand tu as fini ton plat principal, tu auras du dessert, tu ne finis pas ton plat, pas de dessert, et bien, c'est la même chose pour les demandes d'accommodements ». Il explique alors que si la performance de l'employé est « pourrie » et que cet employé est dans une position de faire des demandes sans « jamais donner en retour », il sera plus enclin à refuser les demandes d'accommodements raisonnables.

Suzanne fait la même analogie que Sylvain, elle nous explique que :

C'est encore en lien avec le rendement de l'employé, un employé méritant va avoir ce type d'avantage là. Même chose dans une famille, tu finis de manger tes petits pois, on va te donner le dessert, l'autre enfant regarde, donc, on prêche par l'exemple [...]

Elle rajoute, qu'accommoder c'est de prendre un « cas par cas ». Par exemple, lorsque le demandeur est un employé qui a « un bon rendement, il est ponctuel », la réponse risque d'être favorable.

On peut penser que pour Sylvain et Suzanne, cette similarité faite avec « le dessert » renvoie à une image d'une autorité parentale . Étant donné que le dessert demeure pour les « parents », un bon moyen de négociation avec « les enfants » afin de les amener à consommer « les légumes ». Pour nos gestionnaires, cela renvoie à une stratégie de contrôle et par la même occasion, gagner le respect de la part de leurs employés, répondant ainsi à leur besoin de considération. Ainsi, les extraits des verbatims portent à considérer que l'accommodement raisonnable semble se mériter. Autrement dit, si les employés issus de la diversité ethnoreligieuse ou ethnoculturelle démontrent une meilleure attitude et une bonne performance au travail, l'accommodement pourra donc être réalisé. Alors que l'accommodement demeure une obligation juridique. Sa réalisation ne dépend pas de la bonne ou mauvaise représentation des demandeurs comme nous l'avons vu dans les extraits précédents ou bien encore de la bonne ou mauvaise intention des décideurs.

Dans cette sous-section nous avons vu que le besoin de considération plus précisément l'estime, l'empathie et le maintien de relations satisfaisantes interviennent de façon prépondérante dans la gestion des demandes d'accommodements raisonnables. Après avoir traité du besoin de considération, il est temps de présenter dans la section suivante le dernier besoin du modèle de St-Arnaud (2003) : le besoin de cohérence.

3.3.3 Le besoin de cohérence et les stratégies pour y faire face

Pour St-Arnaud (2003), le besoin de cohérence c'est lorsqu'une personne donne du sens à ce qu'elle vit et à ce qui l'entoure. Nous pouvons retrouver une définition complète dans le chapitre des éléments théoriques.

Commençons par notre gérant d'épicerie ; Jean-Élie, il explique que dans son entreprise, on retrouve deux employés de confession musulmane :

Il y a Nassim et Rachid, les deux sont algériens, musulmans, mais il y a juste Nassim qui a demandé à avoir vendredi comme congé pour aller prier. [...] Rachid, lui, n'a jamais fait allusion à la prière ou au vendredi, puis ça, même s'il se dit musulman puis qu'il tient à la religion [...]. C'est ça qui est difficile et que je ne comprends pas, pourquoi Nassim a besoin d'aller à la mosquée, mais pas Rachid. Si Rachid peut faire sa prière plus tard chez lui, Nassim aussi, non?

Cette situation met Jean-Élie dans une position de vouloir comprendre, de donner un sens aux demandes qui lui sont adressées. Étant donné qu'il fait face à un employé pratiquant qui fait des demandes de congés tous les vendredis afin qu'il puisse aller prier à la mosquée et un autre employé qui est musulman, mais non pratiquant et qui, lui, ne présente aucune demande. Déstabilisé entre deux discours différents, cela a une conséquence sur sa gestion, le menant ainsi à être plus hésitant à accommoder.

Sylvain exprime une autre situation où il a dû répondre à une demande d'accommodement raisonnable liée au motif religieux. L'extrait suivant vaut la peine d'être cité même s'il est un peu long :

J'ai autorisé à trois employés musulmans [de participer à] la fête de l'Aïd¹⁸. Ils m'ont demandé à moi, car leur gérant était en vacances cette

¹⁸ L'Aïd al-Fitr est une fête musulmane marquant la rupture du jeûne du mois de ramadan

semaine-là. Ils voulaient avoir le mardi, car c'était l'Aïd. J'ai dit OK, c'est bon, vous avez demandé à l'avance, pas de problème, j'avais l'effectif pour combler. Mercredi, le jour d'après il y a eu deux absents, deux employés arabes. Ils n'ont pas appelé ni rien, on les a appelés, aucun d'eux n'a répondu. Quand ils sont revenus jeudi, on les a convoqués pour savoir ce qui s'était passé. Ils m'ont répondu qu'ils avaient pris congé pour l'Aïd. [...] Que les trois autres employés leur avaient dit que je leur ai accordé pour l'Aïd. [...] Ce que j'ai compris, c'est que, et bien, la journée de la fête de l'Aïd n'était pas la même pour tous. Quand tu es africain musulman, c'est une telle journée puis quand tu es maghrébin c'est une autre journée, quelque chose comme ça. Que tu fêtes selon ton pays d'origine ou je ne sais pas. Puis pour eux, moi je savais tout ça, comme si j'avais pris cette différence en compte et que j'avais accordé une journée de l'Aïd pour tous. Je n'ai pas trop compris, il me semble que la fête c'est la même date pour tous, ici Noël c'est la même date pour tout le monde, puis même partout dans le monde. [Ce n'est pas logique], il me semble, non ?

Bien que le besoin de cohérence s'observe par l'effet de ralentissement d'activités : porter une réflexion, prendre conscience (St-Arnaud, 2012), c'est dans la discussion que Sylvain tout comme Jean-Élie tentent de répondre à ce besoin. En effet, dans les deux dernières phrases dans chacun de leur extrait, les deux participants posent et se posent des questions. À travers la conversation, ils tentent de comprendre et d'apporter une réponse afin de donner un sens et des réponses aux situations vécues.

Mounir partage également une autre situation presque similaire, qu'il qualifie malgré ses bonnes intentions, comme « un échec ». Ce directeur adjoint raconte une situation de demande d'embauche d'une candidate lors d'un entretien Celle-ci avait postulé pour travailler dans le département de la charcuterie dans lequel 80 % de la viande est d'origine porcine. Étant donné qu'elle est de confession musulmane, la candidate avait mentionné qu'elle préférait ne pas toucher à cette viande, sachant qu'elle n'est

pas « halal¹⁹ ». Mounir lui a donc proposé de « mettre des gants » afin de ne pas rentrer en contact direct avec la viande. La candidate a préféré avoir l'approbation de l'imam avant d'accepter ce qui lui a été proposé, ce dernier lui a conseillé de ne pas accepter ce travail. Mounir se dit « surpris » et dans l'incompréhension que la personne « ne puisse pas s'informer sur le type de viande qui est manipulée dans le travail où elle va postuler ». Étant lui-même musulman, il ne comprend pas pourquoi cette candidate ne veut pas toucher la viande porcine, selon sa croyance, la religion musulmane interdit de manger du porc, mais rien n'est indiqué concernant le fait de le toucher. On constate alors que pour ce gestionnaire, les agissements de la candidate ne sont pas cohérents avec sa croyance :

Si on veut pousser ça à l'extrême, on est un lieu, un commerce qui vend de l'alcool, qui vend de loto, qui vend du tabac, et puis qui vend de la viande porcine, tout ce qui est interdit dans l'islam. [...] Il n'y a pas beaucoup d'accommodements que je peux faire pour cette fille [...] même encore là aux caisses, [s']il y a un client qui arrive avec son jambon, tu vas lui dire non, c'est toi qui le met dans le sac? Donc la fille, finalement on ne pouvait la placer nulle part dans le magasin à cause de sa demande d'accommodement qui ne pouvait pas fonctionner.

On peut alors constater que le besoin de sens de Mounir dépasse la nécessité de comprendre, étant donné que celui-ci tente également de donner un sens à ses actions et donc, sa pratique d'embauche en dépend.

Ce chapitre nous a permis, d'entrée de jeu, de connaître et comprendre comment est perçue et vécue l'introduction des accommodements dans la société québécoise, mais aussi dans les organisations. Il nous a permis de voir que la gestion des

¹⁹ Une viande est déclarée halal lorsqu'elle provient d'une bête abattue selon une méthode rituelle précise chez les croyants musulmans.

accommodements raisonnables, bien qu'elle semble parfois difficile ou bien même inconsciente, touche toutes les entreprises qui s'ouvrent à la diversité ethnoculturelle et ethnoreligieuse. Nous avons pu constater que pour certains gestionnaires, l'accommodement raisonnable fait partie de leurs pratiques quotidiennes de gestion, pour d'autres, il demeure un concept tout nouveau qui apporte son lot de défis. Par ailleurs, l'activité du *shadowing* a révélé que le gestionnaire est mal outillé lorsqu'il s'agit de répondre à un accommodement raisonnable. Enfin, on a pu comprendre comment les besoins de considération, de compétence, de cohérence sont toujours présents chez les gestionnaires et comment ils sont capables de s'en informer pour mieux agir ou non.

CHAPITRE IV

LE GESTIONNAIRE ET SON RAPPORT À LA CULTURE DE L'AUTRE : VERS L'OUVERTURE À LA DIVERSITÉ CULTURELLE

Dans ce chapitre, tout d'abord nous nous attardons à présenter quelques témoignages des participants en fonction de leur perception face à la culture de l'autre. Ainsi, nous utiliserons le modèle de Bennett et Bennett (2004) pour situer la position interculturelle de deux de nos gestionnaires. Dans un deuxième temps, nous ferons usage d'une monographie, le cas de Suzanne, à titre d'illustration de quelques postures emblématiques tirées du modèle de Rhéaume (2017). Nous tenterons de montrer comment ce rapport à la culture de l'autre s'insère dans la pratique de gestion chez nos participants.

4.1 Le rapport à la culture de l'autre

À la question : Les différences culturelles avec les travailleurs issus de l'immigration : y a-t-il des éléments particuliers qui vous ont marqués à ce sujet ? Lesquels ? Pouvez-vous me donner un exemple ? Voici ci-dessous les réponses de quelques gestionnaires. Commençons par Sylvain :

Je dirais tout dépend de la nationalité [avec laquelle] tu fais affaire. Il y en a qui sont sur la défensive ; dès que tu dis non, ils vont te le faire savoir. Je me mets à la place de l'autre, je lui pose la question, j'ai été élevé comme ça. Eux, ils n'écoutent jamais la rétroaction, ce n'est jamais accepté. Je parle des Arabes, des haïtiens ou africains en général, ils

n'acceptent pas. Les meilleurs pour moi c'est, si j'ai trois curriculum vitae : un Arabe, un Noir, un Asiatique et j'ai un poste, j'accepte l'Asiatique directement les yeux fermés. Les Asiatiques sont réceptifs, polis, respectueux et agréables. Les Haïtiens et les Arabes ce sont des rebelles [rire], ils argumentent.

Ici, quelques remarques s'imposent. D'une part, cette conception « je me mets à la place de l'autre » s'inscrit dans son histoire personnelle de laquelle il garde des échanges familiaux dans lesquels la pratique de questionner avant de répondre apparaissait efficace. Ce gestionnaire, comme un autre de l'échantillon, est responsable de répondre aux besoins de recrutement, mais aussi d'organisation du travail, d'entretiens des relations entre employés. Face à la critique des salariés d'origines arabes, africaines, haïtiennes sur le fait qu'ils « n'écoutent jamais la rétroaction », il peut en découler pour Sylvain un certain sentiment de manque de reconnaissance nourrissant une attitude plutôt ethnocentrique. Devoir se convaincre que toutes les personnes d'une même communauté n'agissent pas nécessairement de la même façon peut être une avenue qu'emprunte Sylvain, mais si les cas inverses s'accumulent, comme la généralisation des propos de ce dernier semble le laisser croire, le temps et l'énergie nécessaire pour y arriver sont tels que cela devient épuisant. Une attitude plus fermée face à certaines communautés peut alors se développer.

Dans l'ordre du modèle de Bennett et Bennett (2004), Sylvain pourrait se situer au niveau de la « défense ». On reconnaît ce niveau à l'élaboration des stéréotypes négatifs qu'émet le gestionnaire face à certaines communautés ethniques prises comme un tout figé. Ces stéréotypes amènent à une généralisation. En effet, pour ce directeur de magasin, les employés d'origine ethnique noire et arabe semblent avoir une attitude frontale, voir même d'attaque, pour qui il est difficile de répondre « non ». Selon son expérience, ces derniers sont davantage fermés à écouter lorsqu'on leur fait un retour. D'ailleurs, cette différence est marquée par cette confrontation entre le

« moi » et le « eux ». Le « moi » renvoie aux valeurs dans lesquelles le gestionnaire a été éduqué, valeurs qui semblent différentes de celles des autres ethnies. Dans cet extrait, on peut lire qu'il y a là l'idée qu'une ethnie est « mieux » par rapport à une autre. D'ailleurs, cela a des conséquences sur ses pratiques d'embauche. Étant donné que ce dernier exprime sa préférence pour certaines ethnies au détriment de d'autres. Sylvain nous explique que s'il avait le choix entre trois candidats ; un Noir, un Arabe et un Asiatique, il embaucherait et même sans hésitation le candidat asiatique.

Dans le prolongement du modèle de Bennett et Bennett (2004), Karim présente une autre forme de la posture de défense. Cette deuxième forme de la défense est le revirement. Il dit :

Nous les Arabes on a ça, on est toujours sur la défensive, et à chaque fois tu parles avec quelqu'un, à chaque fois que je rencontre un employé, tu lui dis que non malheureusement tu ne peux pas l'accommoder, si tu es chanceux c'est juste sa face qui change, sinon c'est tout son comportement par après. Les Québécois eux, c'est mieux. Tu leur parles, s'ils ne sont pas contents, ils vont te le dire clairement, mais après, c'est comme si rien ne s'était passé, ils vont te parler, te sourire, même si au fond, ils ne t'aiment pas, ils ne vont pas le démontrer, ils continuent leur travail. Les Québécois eux, c'est comme ça, pas comme nous les Arabes.

Par cette formulation généralisante « Nous les Arabes on a ça, on est toujours sur la défensive », Karim attire l'attention sur un trait commun qu'il semble percevoir dans sa communauté. Tout comme pour Sylvain, pour Karim, les employés d'origines arabes ont une attitude « défensive », pour qui il est impossible de donner une réponse négative suite à une demande. Il existe alors pour lui une hiérarchisation des cultures sur la base de stéréotypes. La tendance à procéder par les stéréotypes s'accompagne du penchant à surestimer l'autre groupe et à inférioriser son groupe : « les Québécois eux, c'est mieux ». En effet, les Québécois, de par leur évitement du conflit, vont éviter de chercher l'affrontement direct avec leur supérieur. Certes, on peut croire que pour le climat social, cela demeure plus facile à vivre, mais les

relations ne sont pas nécessairement plus honnêtes, et donc pas solides pour le vivre-ensemble en entreprise.

Voyons maintenant le deuxième modèle conceptuel dont nous allons nous servir comme grille d'analyse.

4.2 Logiques de référence

En prenant appui sur le modèle du rapport à la culture de l'autre développé par Rhéaume (2017), nous présentons l'analyse de perceptions et de pratiques d'une des participantes à notre étude : Suzanne. Nous avons dégagé, à partir de son entretien, sa vision de la pratique de gestion en contexte ethnoculturel.

Suzanne œuvre dans une entreprise marquée par un milieu fortement hétérogène, en effet, les employés proviennent de diverses origines ethniques : québécoise, africaine, arabe et haïtienne.

Le discours de Suzanne laisse entendre une forte présence d'une vision professionnelle celle d'une gestionnaire qui doit gérer une entreprise, mais ayant une visée humaniste, elle se dit aussi être une « gestionnaire humaine » qui valorise des relations humaines harmonieuses. On dénote également dans son discours la présence des deux autres logiques : organisationnelle et sociopolitique. Voyons ces aspects avec plus de détails.

4.2.1 Logique professionnelle

Il y a dans les propos de Suzanne des éléments d'une vision professionnelle. Étant donné que l'entreprise embauche des travailleurs étrangers venus d'Haïti, certains de ces employés ne maîtrisent pas la langue française. N'ayant pas d'interprète officiel sur les lieux de travail ou aucune autre ressource formelle, Suzanne fait appel à une

tierce personne dans l'entreprise afin de servir d'intermédiaire entre elle et les employés haïtiens. Cette personne est d'origine haïtienne et occupe le poste de comptable dans l'entreprise. La différence linguistique est donc prise en compte par notre gestionnaire, étant donné qu'elle-même a appris quelques mots créoles afin d'entrer en contact avec ces employés.

Elle nous dit : « je connais quelques mots pour les accueillir, mais pas assez pour leur expliquer les tâches et tout. Des fois je fais appel à lui [au comptable] dans ce cas-là [...] pour rassurer les nouveaux ». D'ailleurs, que ce soit pour ces employés d'origine haïtienne ou pour les autres employés issus des autres origines ethniques, Suzanne ne voit aucun inconvénient à ce que ces derniers communiquent entre eux dans leur langue maternelle pendant le travail. D'autant plus qu'ils ne sont pas en contact avec les clients. Ces ajustements correspondraient à une posture adaptatrice et intégrative : c'est-à-dire qu'il faut prendre en compte la différence linguistique pour que le travail puisse se faire adéquatement. Voyons maintenant comment se déploie la logique organisationnelle chez Suzanne.

4.2.2 Logique organisationnelle

Depuis que Suzanne a intégré l'entreprise, à l'approche des célébrations des fêtes, elle s'occupe du déroulement de la fête de fin d'année. Celle-ci s'assure de célébrer les fêtes de Noël à l'image de la diversité que représentent les employés. En effet, à chaque fête de Noël, Suzanne n'omet aucunement d'avoir des menus diversifiés représentant chacune des nationalités présente dans l'entreprise. Également, dans le but de tenir compte des restrictions alimentaires religieuses des employés de confessions musulmanes, il y a une section où l'on peut retrouver des menus « halal ». Lors de cet événement, on peut retrouver les menus rédigés en différentes langues. Cette responsable des ressources humaines explique :

C'est une marque de respect, ça dépasse l'accommodement raisonnable. [...] On sait que dans les pays arabes, vous êtes de très bons hôtes habituellement, on s'assure que les gens soient bien accueillis, donc c'est une fleur à faire à nos employés. Même le sapin, on ne veut pas faire à outrance mettre des anges et le crucifix pour ne pas tomber dans la religion [...]

Cette situation est à relier, selon nous, à la posture adaptative étant donné qu'on prend en compte des exceptions afin de répondre aux employés dans le respect des règles de base.

4.2.3 Logique sociopolitique

La référence à la vision sociopolitique est présente dans le discours de notre participante considérant que celle-ci estime que tout être humain possède des droits et libertés intrinsèques. Par exemple, elle explique que la religion et la prière demeurent propres à la personne et que chaque personne doit se sentir libre de pratiquer sa « spiritualité ».

Cette vision est évoquée également dans la présentation que la gestionnaire fait du problème de discrimination à l'embauche. Elle se dit avoir été outrée lorsque les cadres de son entreprise lui ont demandé de ne pas embaucher de femme livreuse. Elle nous dit : « [...] c'est vraiment sexiste, il y a des lois contre ça, c'est du harcèlement. Moi je me bats contre [...] ». Elle évoque son rêve de trouver une candidate : « [...] noire, musulmane et handicapée en fauteuil roulant ». La société est perçue par la gestionnaire comme plurielle et multiculturelle, une société où on favorise davantage le vivre-ensemble et l'égalité des droits.

Comme nous l'avons expliqué dans les éléments du cadre théorique, l'adoption rigide d'une des postures peut entraîner « des dynamiques d'exclusion ou de marginalisation des rapports de pouvoir ». Malgré qu'on observe que la vision de notre gestionnaire est traversée par les différentes postures présentées dans le modèle

de Rhéaume (2017), on peut tout de même noter certains éléments pouvant être reliés à une posture interculturelle, valorisés. Découvrons ces éléments dans cette dernière section.

4.2.4 Des effets discriminatoires possibles ?

D'entrée de jeu, Suzanne se définit comme une personne ouverte et curieuse. Ayant été en relation avec des gens issus de divers horizons, elle maîtrise cinq langues. Ayant eu toujours une curiosité culturelle, elle se dit avoir « soif de l'étranger » étant donné qu'elle adore s'informer. D'ailleurs, elle dit être marquée par cette belle diversité culturelle et linguistique que possède Montréal. Elle-même étant Québécoise de « souche », elle confie qu'elle ne se perçoit pas québécoise, mais plus cubaine, africaine ou des caraïbes. Elle explique ceci par le fait que depuis toute petite, elle est extrêmement attirée par tout ce qui est musique rythmique et des tambours qui viennent de ces pays.

Dans un autre contexte, elle se désole de voir des propos malveillants sur les immigrants dans les réseaux sociaux. Elle considère qu'il faut être humain, que la plupart de ces immigrants sont venus au Québec pour des raisons économiques qu'elle décrit tel que le manque de travail ou l'absence d'avancement dans leurs pays d'origine. À cet effet, elle qualifie cette situation comme étant inéquitable que certains immigrants avec des études supérieures se retrouvent au bas de l'échelle une fois arrivés au Québec. Elle remarque cette situation dans son entreprise, elle explique :

La plupart des gens qui travaillent dans l'entrepôt, c'est froid et tout ça, des mauvaises conditions et tout ça, la plupart du temps c'est des Haïtiens qu'on a, ou des Arabes ou des Africains. On va avoir beaucoup moins de Québécois. Les Québécois qui vont venir travailler, sont soit peu scolarisés ou c'est des décrocheurs. C'est des gens qui ont consommé et qui essayent de refaire une vie. Nos Québécois, on ne va pas avoir des gens qui vont être là pour le pur plaisir, ils vont être là par la force des

choses. [...] Tandis que nos immigrants, certains ont été médecins dans leur pays et tout, ils n'ont pas le choix, ils ont des bouches à nourrir et tout.

Dans un autre passage, on observe encore cette ouverture à la diversité ethnoculturelle. Elle rapporte un incident lié au racisme et à la discrimination. Selon son constat, les Québécois ayant peu d'éducation sont davantage fermés à la diversité : culturelle ou du genre. Pour cette dernière, ces gens ont peur de l'immigrant, ce dernier étant perçu comme « un voleur de job » :

En fait ce que je remarque c'est que les Québécois qui ont peu d'éducation, c'est qu'ils ont l'impression qu'ils sont dans leur province, dans leur pays [...]. Puis c'est les immigrés qui viennent nous voler nos jobs. [...] C'est les gens qui sont vraiment peu éduqués qui ont peur de perdre leur place, ils ne comprennent pas, ils sont ignorants, ils ne sont pas ouverts en général. Ils ne sont pas ouverts aux immigrés, ne sont pas ouverts aux femmes [...]

D'ailleurs, cela a eu des répercussions sur sa pratique de gestionnaire dès son arrivée dans l'entreprise. Elle nous raconte :

Je le vois ici au travail. Quand je suis arrivée, c'était encore plus flagrant et il y avait les Québécois qui se braquaient. [...] Puis moi j'ai changé cette donne parce que je ne tolère pas ça. Premièrement comme humain, puis deuxièmement comme gestionnaire RH je trouve ça dommageable à souhait. C'est n'importe quoi, il faut travailler en équipe de toute façon et travailler en équipe ça passe par un pseudo acceptation de l'autre. Si tu n'acceptes pas, aie la décence de ne pas commenter. Si toi tu ne veux pas être ouvert, c'est ton choix, mais abstiens-toi parce que le respect de l'autre commence où ton intolérance finit. Il y a des gens qui se sont autoéjectés et ça faisait longtemps qu'ils travaillaient ici [...]

Il demeure pour elle que la meilleure position est d'essayer de se mettre dans les souliers des personnes et de ne pas porter des jugements de valeur.

Ces extraits allant vers l'ouverture pourraient correspondre dans le modèle de Rhéaume (2017) au relativisme culturel. Cette posture forte a pour effet de créer chez Suzanne un refus à toute forme de critique envers les cultures. Pour qui, toute critique et tout jugement de valeur n'ont pas leur place dans les rapports qu'on entretient avec une personne issue d'une culture différente de la nôtre. Suite à la situation décrite ci-dessus, elle mentionne : « cette mentalité [...] ça n'a pas sa raison d'être. Peut-être dans leur patelin, mais là tu es à Montréal ». Elle justifie cela par le fait que Montréal est une ville inclusive, contrairement à d'autres régions du Québec, qu'il existe toute une diversité ethnoculturelle où différentes nationalités se côtoient. Du coup, le manque de respect et la présence des critiques n'ont pas lieu d'être dans une société dite inclusive.

CHAPITRE V

PROCESSUS PSYCHOLOGIQUES ET APTITUDES À L'OUVERTURE À LA DIFFÉRENCE ETHNOCULTURELLE : QUELQUES AVANCÉES DE COMPRÉHENSION

Il a été question dans les chapitres précédents des résultats obtenus à la lumière de nos entretiens avec les gestionnaires. Ce dernier chapitre est dédié à la discussion de ces résultats. Nous sommes parties d'une volonté de connaître et comprendre l'expérience vécue des gestionnaires dans leur pratique de la gestion des demandes d'accommodements raisonnables dans un contexte interculturel. Les résultats des entretiens démontrent que les accommodements raisonnables liés aux motifs religieux, culturels et ethniques présentent une grande difficulté pour ces gestionnaires d'entreprise. Comment expliquer que malgré leur présence dans des entreprises de grande envergure, ces derniers se retrouvent plutôt démunis lorsqu'une demande leur est adressée? Comment expliquer que malgré l'existence des différents guides et documents sur les traitements d'accommodements, ces gestionnaires se sentent tout de même mal outillés face aux accommodements raisonnables ?

Ce chapitre est divisé en trois sections. Dans la première partie, nous ferons un retour sur nos deux chapitres d'analyse. La deuxième partie nous permettra de faire nos recommandations sur quelques compétences à développer chez les gestionnaires. Quant à la dernière partie, celle-ci laissera place aux recommandations faites par les gestionnaires de notre étude.

4.1 Quelques résultats saillants

Nous avons pu observer, lorsque vient le moment de traiter une demande d'ajustement culturel, que cette dernière vient interroger le gestionnaire dans ce qu'il pense et ressent, et souvent il est seul à devoir décider d'une réponse. Puiser dans ses ressources personnelles peut alors représenter un grand défi. Ses besoins personnels sont d'ailleurs agissants sur ses attitudes, ses comportements et stratégies de réponse.

Bien que certains gestionnaires donnent suite favorablement à une demande dans le but de maintenir des relations harmonieuses, notre étude a démontré que pour les gestionnaires, la crainte de préjudices dans le regard des autres employés intervient au premier plan lorsque vient le moment de répondre à un accommodement. Cela amène à répondre au cas par cas sans que les autres employés dans l'organisation ne soient informés des mesures prises et aucune entente formelle n'est non plus signée entre le responsable des accommodements et l'accommodé. Les mesures prises reposent alors seulement sur une entente verbale entre les deux personnes concernées. Cette façon de faire peut avoir pour effet que le gestionnaire peut mettre fin à cette entente à n'importe quel moment et pour n'importe quel motif. D'autant plus, si aucune entente n'est signée, dans le cas où il y aurait un changement de direction, cette entente peut ne pas être acceptée par la nouvelle direction.

Le gestionnaire doit être en mesure d'anticiper et planifier les changements qu'entraîne une demande d'accommodement et doit, s'il en est capable, pouvoir anticiper les réactions du personnel. Le rôle lui revient de sensibiliser et communiquer avec les employés. On constate que par ce manque de prise de considération, « les accommodements ne font pas partie intégrante d'une approche stratégique et intégrée de gestion de cette diversité » (Arcand, 2013, p. 33) dans les différentes entreprises approchées. De ce manque de considération peuvent découler des conséquences sur les employés touchés personnellement par les

accommodements. À cet effet, on a constaté que par l'absence d'intégration des accommodements raisonnables dans leurs pratiques de gestion, certains gestionnaires refusent les demandes qui leur sont adressées sans même prendre le temps de réfléchir et discuter d'options avec les personnes concernées. Cette pratique déficiente peut créer de l'insatisfaction, de l'incompréhension et des frustrations chez le demandeur. D'ailleurs, certains gestionnaires nous ont mentionné que leurs refus ont causé parfois des départs. Par ailleurs, on a pu constater que le déficit de communication sur l'accommodement peut être considéré par les employés qui n'y font pas appel comme un privilège inéquitable et incompatible en tant que moyen pour faire cesser la discrimination et favoriser une meilleure intégration de tous dans l'organisation .

Par ailleurs, bien que l'on remarque chez certains gestionnaires une ouverture à la culture de l'autre, on constate tout de même chez d'autres une posture plus centralement ethnocentrique. Cette posture peut conduire le gestionnaire à formuler des interprétations erronées sur les différentes cultures qui l'entourent et peut créer une exclusion envers les employés issus de certaines origines culturelles.

Les éléments précités nous permettent de nous prononcer que la gestion des accommodements raisonnables liés aux motifs religieux, culturels et ethniques nécessite des compétences particulières. C'est ce qui traité dans la prochaine sous-section.

4.2 Des compétences à développer

Nous avons organisé cette sous-section en deux volets. Premièrement, nous allons aborder les compétences techniques liées aux accommodements raisonnables et dans

un deuxième temps, nous aborderons les compétences interculturelles pouvant être développées par le gestionnaire dans sa gestion d'accommodement raisonnable.

On observe que l'accommodement raisonnable est considéré par les gestionnaires comme une forme d'iniquité envers les autres employés et non comme une exemption ou une mesure qui vise l'égalité. En agissant en fonction de leurs perceptions, les gestionnaires contreviennent à leur devoir et obligation de favoriser un milieu de travail exempt de discriminations. À cet effet, certains gestionnaires ne sont pas au courant que l'accommodement raisonnable est une notion juridique et que de ce fait, il en découle pour eux des obligations en tant qu'employeur. En effet, notre analyse a montré qu'il y a une nécessité pour les gestionnaires de développer des connaissances sur le cadre légal québécois entourant les accommodements raisonnables. De ce fait, ils doivent savoir que les accommodements raisonnables sont protégés par la Charte des valeurs et qu'ils sont un droit pour les employés touchés par les motifs de la Charte. De plus, ils doivent aussi savoir qu'il est de leurs responsabilités d'être de bonne foi afin de pouvoir accommoder les employés qui en font la demande. Ces savoirs plus techniques et légaux n'épuisent en rien, ceux centrés sur la coopération.

En effet, il existe une importance pour tout gestionnaire de développer des compétences à la coopération. Être en mesure d'établir le contact avec le demandeur et collecter l'information nécessaire afin de chercher et trouver des solutions répondant aux besoins de chaque partie sont autant des habiletés à la coopération. En fait, le gestionnaire doit être apte à créer un climat favorable à l'échange d'information avec le demandeur et doit favoriser la collaboration pour une recherche de solution. Ce qui implique d'être à l'écoute et attentif à ce que la personne nous mentionne. Pour pouvoir prendre une décision de façon éclairée, le gestionnaire doit pouvoir collecter toute l'information nécessaire pour l'aider dans sa décision. La recherche de l'information peut concerner la demande même, donc, le gestionnaire peut poser davantage des questions à l'employé. Par exemple, le/les jours ou les

heures nécessaires pour le demandeur. Mais aussi, l'information recherchée peut concerner les éléments de la culture et de la religion de l'employé qui fait la demande. Savoir le pourquoi de cette demande ou en quoi consiste cette demande. Nous avons constaté dans notre analyse qu'auprès de certains des gestionnaires, le manque d'information était à l'origine de beaucoup d'incompréhension. Certainement, la personne la mieux située pour bien informer le gestionnaire demeure l'accommodé. Sinon, un autre moyen demeure de s'informer à l'extérieur de l'entreprise, auprès d'autres personnes qui maîtrisent les connaissances sur la culture et la religion du demandeur. Également, nous pouvons retrouver certaines informations accessibles sur « internet », par exemple, les dates de la période du ramadan, les heures de prières dans la religion musulmane, etc.

Bien que le salarié et le syndicat soient également concernés dans le processus de recherche de solutions jugées raisonnables, la décision finale revient aux gestionnaires. Ces derniers se retrouvant seuls sans une personne tierce dans l'entreprise pour évaluer les demandes d'accommodements. Développer une habileté de « jugement » devient alors nécessaire. À cet effet, une fois l'information nécessaire recueillie, il s'offre au gestionnaire trois options : accepter la demande en totalité (tel quel), chercher un compromis à la demande de concert avec le demandeur ou bien refuser la demande. Avec l'information recueillie, le gestionnaire doit ainsi évaluer la demande et opter pour une des options tout en tenant compte du cadre légal dont nous avons mentionné plus haut et des contraintes de l'organisation.

Si la demande est acceptée, celle-ci doit être mise en action. Il incombe au gestionnaire d'être innovant dans l'application de celle-ci, étant donné que chaque situation est unique et qu'il ne trouvera pas des réponses déjà toutes faites aux demandes qu'il reçoit (Côté et Charbonneau, 2000). En fait, l'employeur opère une gestion au cas par cas et les solutions individualisées sont alors proposées en

s'assurant donc de répondre à ses besoins en l'incluant ceux de l'employé qui en fait la demande.

Bien que dans le domaine de l'interculturel, les compétences à développer soient nombreuses, nous avons ciblé quelques-unes qui nous semblent venir en complément de celles liées étroitement à la gestion d'un accommodement.

Une compétence à développer serait l'acquisition des connaissances culturelles (Calvez et Lee, 2009). Bien sûr le but n'étant pas de connaître chaque culture, mais bien de reconnaître qu'il existe différents cadres de références. Cette compétence à se mouvoir dans plusieurs cadres va dans le sens de l'adaptation, du soutien et de l'ouverture dans son rapport à la culture de l'autre accessible ; deux attitudes essentielles et utiles aux gestionnaires dans une pratique plus optimale de l'accommodement.

L'adaptation et l'ouverture nécessitent de développer une bonne connaissance de soi (Fortier, 2009). Pour s'ouvrir à l'autre, il importe de connaître son propre répertoire culturel. Cela exige de la part d'un gestionnaire de comprendre « les fondements de son propre conditionnement culturel et les préjugés qui s'y rattachent » (*Ibid.*). Une fois conscient des préjugés, il est plus facile de les questionner, de les tenir plus à distance et avec les temps de les déconstruire.

Une autre compétence à développer serait la sensibilité culturelle (Fortier, 2009). Celle-ci est définie comme la capacité psychologique de traiter, de reconnaître et d'accepter la complexité des différences culturelles (Bennett et Bennett, 2004). Un des comportements de la sensibilité interculturelle est l'empathie. Avoir de l'empathie à l'égard de l'autre, c'est accorder une priorité à l'observation, à l'écoute, et à la compréhension et éviter de porter tout jugement et des généralisations. Cette

sensibilité est nécessaire à l'interaction et pour construire des relations interpersonnelles efficaces.

4.3 « Forces » à développer proposées par les gestionnaires

Conscients que la gestion de la diversité ethnoculturelle peut présenter des défis, les gestionnaires de notre étude ne passent pas sous silence la nécessité de développer des compétences interculturelles. Nous avons bien remarqué que les enjeux liés aux relations interculturelles et à la gestion de la diversité sont pris en charge de manière informelle dans les différentes organisations rencontrées. Cependant, les gestionnaires se disent mal outillés pour faire face aux défis que représente la gestion de la diversité ethnoculturelle.

Lors des entretiens, les gestionnaires ont identifié des « forces » leur permettant d'éviter les risques d'incompréhension et éviter les conflits interpersonnels qu'engendrent les rapports interculturels et ainsi à mieux œuvrer dans un contexte marqué par la diversité. La notion de « forces » consiste « en des connaissances, des compétences, des habiletés, des prises de conscience, des qualités ou des attitudes » (Soulière *et al.*, 2017, p. 142) qui s'avèrent essentielles suite à des défis rencontrés dans des situations avec des travailleurs issus de l'immigration. En tout, huit (8) « forces » à développer ont été proposées par les gestionnaires rencontrés. Ainsi, pour Mounir, les compétences les plus importantes, sont « la compétence interrelationnelle et la compétence humaine ». Selon lui « c'est [ce] qu'on doit développer le plus, en tant que gestionnaire dans un contexte diversifié ». Alors que pour Karim, il aimerait « être capable d'être à leur [travailleurs issus de l'immigration] écoute, capable de comprendre le non verbal », mais aussi serait intéressé à « mieux gérer les accommodements raisonnables ». Allant dans le même sens que Karim, Jean-Élie désire davantage avoir « des connaissances sur la gestion des accommodements raisonnables ». Suzanne voudrait « enrichir encore plus

l'écoute des autres ». Quant à Sylvain, il trouverait ceci très utile de « savoir comment ça fonctionne dans les différentes cultures, savoir des choses sur les différentes religions ».

En résumé, pour ces derniers, il est essentiel :

- d'être mieux formé sur le plan d'un ensemble de connaissances concernant la gestion de l'accommodement dans un contexte interculturel ;
- de développer des connaissances sur les différentes cultures et religions ;
- de développer des habiletés relationnelles et communicationnelles pour mieux intervenir dans un contexte interculturel.

Ce que les gestionnaires ont identifié rejoint non seulement nos recommandations citées plus haut, mais aussi des recommandations que l'on peut trouver, par exemple, dans le rapport de la chercheuse Blain (2018). Mais aussi dans d'autres travaux qui soulignent l'importance de la nécessité de développer des compétences interculturelles ; par exemple, celui de Calvez et Lee, 2009, ainsi que celui de Fortier, 2009. Pour ces auteurs, peu importe la taille et le secteur dans lequel œuvrent les dirigeants, ces compétences interculturelles demeurent essentielles pour ces derniers. Certaines des compétences à développer identifiées par les gestionnaires vont également dans le même sens que celles proposées par Côté et Charbonneau (2000). Ces derniers évoquent la nécessité pour les gestionnaires ayant à répondre aux demandes d'accommodements, de développer entre autres des habiletés relationnelles, mais aussi des connaissances sur les cultures en général ou sur des cultures spécifiques.

On a pu observer lors de nos entretiens des « forces » présentes chez les gestionnaires. D'emblée la prise de conscience et la reconnaissance de la nécessité de développer

pour eux-mêmes un ensemble de compétences, de connaissances et d'attitudes, mais aussi de reconnaître leurs limites à leurs savoirs, constituent en soi une « force ». Certains prennent même conscience de leurs propres préjugés et ceci renvoie lors des entretiens à des phrases du type : « je sais que je généralise », « c'est peut-être un préjugé », « il y a des bons et des mauvais dans chaque nationalité ».

Suite aux entretiens, Jean-Élie nous a contacté afin de mentionner que depuis notre passage dans l'organisation, il est maintenant plus en « alerte » quand il reçoit une demande d'accommodement. Il se dit « savoir à quoi s'attendre » dorénavant, étant donné qu'il connaît mieux en quoi consiste un accommodement raisonnable :

Depuis notre rencontre, je sais que lorsqu'un employé vient pour me demander un congé en lien avec sa culture ou religion, je sais que c'est une demande d'accommodement, je sais c'est quoi maintenant [...]

D'ailleurs, dans son entreprise, les accommodements raisonnables liés aux motifs religieux proviennent essentiellement des employés musulmans. Ce gestionnaire dit se montrer « plus intéressé et curieux » maintenant face aux « fêtes musulmanes ». Cette ouverture l'amène à « poser plus de questions » à son amie, elle-même musulmane :

Quand je dis intéressé, curieux, c'est parce que oui ça m'intéresse d'en savoir sur les religions, cultures, mais aussi parce que ça me permet d'être [proactif] dans ce que je fais. J'ai su par exemple que cette année, le ramadan sera en avril, donc je m'attends à des demandes ce mois-là. Ça, je [ne] le faisais [pas] l'année passée, ça fait que je me ramassais avec des demandes qui tombent du ciel.

Un peu avant notre entretien, ce participant avait un cas d'accommodement à gérer. En effet, il lui a été demandé par un employé s'il pouvait se saisir de la salle de conférence afin qu'il puisse faire sa prière tous les vendredis. Avec l'approbation du directeur de magasin, le gestionnaire a donc accepté la demande de l'employé, à

condition que personne ne puisse être au courant dans le magasin. Lorsque ce participant nous a contacté, il a déclaré que : « suite à notre entrevue, ça me chicotait, j'ai réalisé qu'on ne peut pas continuer comme ça en cachette, c'était ridicule, ça fait que je me suis assis avec le directeur du magasin pour lui dire qu'on ne peut pas continuer comme ça à faire ça en cachette ». À cet effet, ils ont alors, rencontré les employés pour leur expliquer, il nous dit : « je [ne] sais pas si une fois sortis de la réunion, ils [les employés] ont chialé, mais durant la réunion, personne n'a dit un mot, je pense qu'ils ont compris ».

Cette prise de conscience chez notre participant demeure pour nous un pas important vers une meilleure gestion de l'accommodement en entreprise.

Ce chapitre de discussion nous a permis premièrement de revenir sur quelques résultats saillants de la présente recherche. À la lumière des résultats, nous avons pu émettre des recommandations sur les compétences techniques liées aux accommodements raisonnables. Celles-ci incluent de développer des connaissances sur le cadre légal québécois entourant les accommodements raisonnables, des compétences à la coopération, une habileté de « jugement » et enfin de l'innovation. Également, nous avons ciblé quelques compétences interculturelles à la gestion d'un accommodement dans un contexte interculturel. Les compétences interculturelles que pourraient développer les gestionnaires seraient l'acquisition des connaissances culturelles, la connaissance de soi et une sensibilité culturelle. Nous avons ensuite partagé les recommandations des gestionnaires participants sur les compétences à développer afin de mieux œuvrer dans un contexte interculturel. Enfin, nous avons pu exposer ce qui nous a été partagé par un des gestionnaires suite à notre entretien.

CONCLUSION

Ainsi s'achèvent notre recherche et la présentation de celle-ci à travers ce mémoire. L'objectif de ce dernier était de contribuer à une compréhension plus fine au niveau des processus psychologiques mobilisés par un gestionnaire dans sa réponse à une demande d'accommodement raisonnable. Éclairer les processus psychologiques en jeu au moment de répondre aux demandes d'accommodement est une façon modeste de contribuer à lever un coin d'ombre dans la littérature en gestion des ressources humaines culturellement diversifiées qui n'en fait que trop peu mention. Les accommodements raisonnables se déroulant toujours dans un contexte interculturel, nous avons désiré comprendre le rapport et les différentes postures qu'entretient le gestionnaire à la culture de l'autre et comment ce rapport est agissant dans sa pratique de gestion.

Pour conclure notre mémoire, nous nous exprimerons sur ce qui a été observé à la lumière de notre recherche. Ensuite, nous présenterons des limites inhérentes à notre recherche ainsi que les avenues de recherches et la contribution de notre recherche. Mais avant, il nous importe de faire un petit rappel de ce que nous avons vu dans les chapitres précédents.

Le chapitre d'introduction abordait la problématique. Il nous a permis de présenter quelques exemples qui ont fait les manchettes de certaines réponses de gestionnaires et d'entreprises aux demandes d'accommodements raisonnables. Nous avons également réalisé une recension de la littérature sur la notion des accommodements raisonnables. À la lumière de cette recension de littérature et des exemples de manchettes, nous avons constaté que le niveau juridique et le niveau organisationnel

de l'accommodement sont traités de façon abondante. Cependant, nous ne disposons que d'une seule étude qui se concentre à l'explicitation des processus psychologiques mobilisés pour un gestionnaire lorsqu'il doit apporter une réponse à une demande d'accommodement.

Le premier chapitre a été consacré à la présentation du corpus théorique. Nous avons tout d'abord relevé les trois niveaux inhérents à la gestion de l'accommodement. Ces trois niveaux sont : le niveau juridique, organisationnel et personnel. Le modèle de la relation d'aide développé par St-Arnaud (2003) qui tient en compte des besoins personnels, nous a permis d'illustrer le dernier niveau. Nous nous sommes arrêté à une définition du concept de la culture et exposé les courants de pensée autour de l'interculturel au Québec. Nous avons ensuite défini les six postures du modèle de développement de la sensibilité interculturelle de Bennett et Bennett (2004). Nous avons vu que chaque posture présente une structure cognitive exprimée par des attitudes et des comportements reliés à la perception de la différence culturelle. Ensuite, il a été question de présenter le modèle portant sur les rapports interculturels de Rhéaume (2017), ce dernier s'intéresse à la position relative des intervenants vis-à-vis l'ethnicité. Enfin, ce chapitre conclut en présentant quelques caractéristiques du gestionnaire de proximité et intermédiaire et en abordant les différents rôles associés aux gestionnaires.

Le deuxième chapitre s'est rapporté à notre méthodologie de recherche. Cette dernière inclut la présentation de la technique de l'entrevue et de l'observation, la stratégie de l'analyse, la démarche de recrutement, la présentation des gestionnaires participants et des spécificités du cas de notre étude ainsi que les considérations éthiques.

Quant au troisième chapitre, il nous a permis de voir que la gestion des accommodements raisonnables fait partie des pratiques quotidiennes de gestion de

certaines gestionnaires. Pour d'autres, elle demeure une nouvelle pratique. L'activité du *shadowing* nous a permis de reconstituer une journée type d'un gestionnaire de proximité. Le *shadowing* nous a également permis de nous prononcer que lorsqu'il est temps de répondre à une demande d'accommodement, ce dernier est mal outillé. Par la suite, nous avons observé les besoins personnels agissants sur les gestionnaires au moment de répondre à une demande d'accommodement raisonnable. Il s'agit des besoins de compétence, de considération et de cohérence.

Le quatrième chapitre nous amène à mieux comprendre les rapports qu'entretient le gestionnaire à la culture de l'autre. Nous avons vu comment ce rapport à la culture de l'autre s'insère dans chaque pratique de gestion. Pour se faire, le modèle de Bennett et Bennett (2004) nous a servi pour situer les réactions et les positions interculturelles de deux de nos gestionnaires. À cet effet, nous avons vu que les perceptions teintées de stéréotypes et de préjugés influencent les pratiques de ces derniers. Quant au modèle de Rhéaume (2017), il nous a permis d'illustrer quelques postures et visions de la pratique de gestion en contexte ethnoculturel agissantes chez une participante de notre étude. Pour clôturer ce chapitre, nous avons discuté des effets discriminatoires possibles dans l'adoption rigide d'une des postures présente chez la gestionnaire, soit la posture interculturelle.

Enfin, le cinquième chapitre était consacré à la discussion sur nos résultats. À la lumière de ceux-ci, nous avons pu émettre des recommandations sur quelques compétences à développer chez les gestionnaires. À cet effet, nous avons évoqué des compétences techniques liées aux accommodements raisonnables. Celles-ci englobent les connaissances sur le cadre légal québécois, des compétences à la coopération, à la collecte de l'information, à l'habileté de « jugement » et à l'innovation. Nous avons également abordé des compétences interculturelles qui pourraient être développées par le gestionnaire dans sa gestion d'accommodement raisonnable. Quant à celles-ci, elles réunissent l'acquisition des connaissances

culturelles, une connaissance de soi et la sensibilité culturelle. Par la suite, nous avons présenté les recommandations proposées par les gestionnaires de notre étude. Ces derniers évoquent des compétences essentielles qui leur semblent essentielles dans le quotidien dans leur interaction avec des travailleurs issus de l'immigration. Enfin, nous avons terminé ce chapitre en présentant le témoignage d'un de nos participants suite à notre entretien. Ce dernier nous partage comment sa perception et son attitude se sont modifiées face à sa pratique de l'accommodement suite à notre rencontre.

Ceci conclut la revue de ce que nous avons fait en fonction des chapitres précédents. Disons quelques mots sur ce que nous avons observé à la lumière de notre recherche.

Nous avons observé une convergence chez les gestionnaires. Notre étude nous a permis d'observer que, lorsque vient le moment de traiter une demande d'ajustement culturel, que cette dernière vient interroger les gestionnaires dans ce qu'ils pensent et ressentent. En effet, leurs besoins personnels de compétence, de considération et de cohérence sont opérants autant en termes d'attitudes, de comportements et de stratégies de réponse. Livrés souvent à eux-mêmes, en plus d'être mal outillés, ces gestionnaires éprouvent des difficultés relationnelles et communicationnelles qui viennent compliquer les réponses à donner dans la gestion des accommodements raisonnables.

Un constat que nous faisons est que le maintien des relations satisfaisantes avec les employés qui font une demande d'accommodement, mais aussi les autres employés non touchés par la demande, semble primer pour eux et semble affecter la réponse que ces derniers vont donner à une demande. Les entretiens nous ont permis de comprendre que les gestionnaires peuvent répondre positivement à une demande uniquement dans le but de prouver leurs compétences à leurs organisations, ou aux personnes qui en font la demande. Une autre avenue de compréhension que ce mémoire a pu commencer à dégager porte sur des compétences qui sont moins bien

documentées dans la littérature en gestion de la diversité ethnoculturelle dans les entreprises. Il s'agit des compétences plus spécifiques permettant de prendre et rendre une décision de gestion plus optimale : compétences centrées sur le processus interactionnel, le contenu, et la personne. Comprendre plus à fond, comme ce mémoire a commencé à le faire, les besoins personnels qui se rattachent au développement de ces compétences permettraient, nous semble-t-il, de promouvoir une vision de l'accommodement raisonnable comme une forme interactionnelle co-construite menant à plus d'égalité et d'équité dans l'entreprise. Comme nous l'avons montré dans ce mémoire, en agissant en fonction de leurs perceptions souvent non questionnées, les gestionnaires peuvent contrevenir à leur « devoir de gestion » et obligation de favoriser un milieu de travail exempt de toute discrimination.

Toute recherche comporte des limites et c'est aussi le cas de la présente étude. Les lignes qui suivent y sont consacrées.

Étude limitée à un seul secteur : notre étude a été réalisée exclusivement dans le secteur agroalimentaire. Une comparaison avec le milieu manufacturier dont on relève une présence forte de travailleurs issus de l'immigration aurait été bienvenue. Nous pouvons imaginer que dans ce secteur qu'il y ait potentiellement une plus grande maîtrise de la part des gestionnaires de la pratique d'accommodement par cumul d'expérience « de plus longue date » faisant en sorte d'y puiser des inspirations pour les gestionnaires du secteur agroalimentaire. Nous tenons à présenter maintenant une deuxième limite qui porte sur la posture de la chercheuse.

La posture de la chercheuse lors des entretiens : il est arrivé que deux des participants nous interpellent au moment de l'entretien avec des questions du type : « tu en penses quoi toi de ça », « est-ce c'est comme ça aussi dans ta culture? », « tu es musulmane toi? Mais alors tu ne portes pas le voile? Pourquoi d'autres le portent? » . Il a été difficile pour nous de nous détourner complètement de ces demandes. Et donc, à

quelques moments des entretiens, nous avons pris la décision de donner une réponse personnelle avec le constat que celle-ci apportait une plus grande aisance ensuite dans les échanges sur la culture québécoise, maghrébine, entre autres. Bien entendu, nous avons ensuite reposé le cadre de l'entretien en proposant à ces participants et répondre à leurs questions à la fin de l'entretien, mais que pour l'heure c'est leur avis et leur vécu qui nous intéressent d'entendre (Sauvayre, 2013).

Enfin, pour terminer, la gestion des accommodements raisonnable se retrouve de plus en plus dans le quotidien de gestionnaires, par exemple de première ligne. Dès lors, il serait intéressant de reproduire cette étude auprès de ce type de gestionnaires.

Notre souhait serait que le présent mémoire puisse servir à des fins de discussion sur l'apport d'une analyse centrée sur les besoins d'auto-développement du gestionnaire dans une formation à l'interculturel et expliciter davantage la prise en compte de ces besoins dans des enseignements en gestion des ressources humaines. Ainsi, les formations interculturelles axées sur la gestion des accommodements raisonnables pourraient s'appuyer sur notre cadre théorique et sur nos recommandations émises, mais aussi celles de nos gestionnaires participants. Celles-ci sont toutes liées aux manières optimales pour gérer un processus d'accommodement raisonnable.

ANNEXE A

GUIDE DE L'ENTRETIEN

Guide d'entretien semi-directif

Date :

Lieu :

Participant :

Déroulé

Rappel des objectifs de la recherche

Lecture et signature du formulaire de consentement

Début de l'enregistrement

Thème 1 : le parcours professionnel et de formation

Éléments que nous pourrions aborder :

- Quel est votre parcours de formation et professionnel?
- Décrivez-moi votre évolution dans l'entreprise
- Quel est votre poste et vos fonctions dans l'organisation?
- Comment vous décrivez-vous en tant que gestionnaire?
- Des modèles de gestion que vous préférez? Lesquels?
- Quelle est la mission de votre entreprise?
- Que représentent vos employés pour vous?
- Durée dans l'organisation?

Thème 2 : L'accommodement : le contexte québécois, les tenants, les aboutissants et les sources d'information

Éléments que nous pourrions aborder :

- Actuellement au Québec : travailleurs issus de l'immigration et accommodement : vous sentez-vous interpellé ? Si oui, comment ?
- Les mots, la langue, la culture, la société québécoise, la commission Bouchard-Taylor, et la réalité des accommodements raisonnables en entreprise ?
- Justice et équité en emploi : est-ce une valeur forte dans votre organisation ?
- Justice et équité en emploi : l'accommodement un bon moyen d'y parvenir ?

- Selon vous, quels sont les avantages d'un accommodement?
- Pourquoi répondre à une demande d'accommodement ?
- Êtes-vous seul dans votre organisation à répondre à des demandes d'accommodement?
- Le rôle des médias et l'accommodement : cas d'accommodement pour motifs religieux souvent très médiatisés. Est-ce que les médias sont une source d'information pour vous ? Si oui, comment ?
- S'informer autre que par les médias sur les accommodements : quelles sont vos sources ?

Thème 3 : Dimension technique et organisationnelle de la pratique de l'accommodement : les appuis

Éléments que nous pourrions aborder :

- Pouvez-vous donner deux exemples d'accommodements raisonnables que vous avez traités dernièrement?
 - Lors d'une analyse d'accommodement, à quoi êtes-vous attentif?
 - Avez-vous un protocole d'étapes à aborder afin de gérer un accommodement?
 - Y a-t-il des lois, bonnes pratiques, etc. auxquelles vous vous référez?
 - Y a-t-il des pratiques habituelles (les vôtres et d'autres) dans votre organisation? Si oui, lesquelles?

Thème 4 : Dimension personnelle et expérience de la pratique de l'accommodement : éclairer le vécu

Éléments que nous pourrions aborder :

- Comment vit-on un accommodement raisonnable?
- Pouvez-vous me parler d'un à deux exemples de « bons coups » rencontrés dans votre pratique lors d'un traitement d'une demande d'accommodement?
- Pouvez-vous me parler d'un à deux exemples de difficultés rencontrées dans votre pratique lors d'un traitement d'une demande d'accommodement?
 - Des difficultés de trouver l'information?
 - Des difficultés d'ordre relationnelles et communicationnelles?

- Autres difficultés provenant du milieu de l'organisation (réactions des employé.es, etc.)

Thème 5 : dimension personnelle et expérience du rapport interculturel

Éléments que nous pourrions aborder :

- Dans un contexte interculturel, à quoi doit-on être attentif lorsqu'on gère une demande d'accommodement?
- Les différences culturelles : y a-t-il des éléments particuliers qui vous interpellent ?
- Les différences culturelles avec les travailleurs issus de l'immigration : y a-t-il des éléments particuliers qui vous ont marqués à ce sujet ? Lesquels ? Pouvez-vous me donner un exemple ?
- Travailleurs québécois et travailleurs issus de l'immigration : y a-t-il des différences ou des situations particulières qui vous ont marqués ?
- Pouvez-vous me donner un exemple de surprises, défis ou difficultés liés aux différences culturelles ? Pouvez-vous me raconter une ou deux situations particulières que vous avez vécues et qui l'illustre ?
- Avez-vous vécu des situations où vous avez senti que vous aviez certaines spécificités (modèle de gestion, notions culturelles, religieuses, etc.) qui étaient des obstacles ou des avantages lorsque vous êtes entré en relation avec une autre personne de l'immigration? Et maintenant ?

Thème 6 : Vos recommandations

Éléments que nous pourrions aborder :

- Quel rôle remplirait un programme de formation aux compétences de communication interculturelle pour gestionnaires dans le cadre d'accommodement? (Formation de nouvelles idées, formation de nouvelle méthode d'interaction avec les travailleurs issus de l'immigration lors de demandes d'accommodement)

- Vous-même, quelles compétences voudriez-vous développer?

Renseignements personnels

- Sexe
- Âge
- Nationalité

Clôture

- Synthèse

ANNEXE B

TABLEAU AYANT PERMIS DE CATÉGORISER LES FAITS SAILLANTS DES
VERBATIMS

Réponses aux besoins personnels au moment de répondre à une demande d'accommodements	L'influence du regard des employés qui ne font pas de demandes d'accommodements (besoin de considération)
	Le désir du maintien de bonnes relations avec les employés (besoin de considération)
	L'application des protocoles et pratiques existantes dans l'entreprise ou pas (besoin de compétence)
	L'image de soi (du gestionnaire) au sein de l'entreprise (besoin de considération et de compétence)
	L'incompréhension d'une demande d'accommodement (besoin de cohérence)
	L'incompréhension de certains aspects culturels/ethniques/religieux (besoin de cohérence)
Pratiques de la gestion des accommodements	Les avantages et inconvénients des accommodements
	Les protocoles et les pratiques existantes dans l'entreprise
	La perception des accommodements raisonnables
	Les lois encadrant la gestion des accommodements
	Situations de réponses à des demandes

	d'accommodement raisonnable
Expériences interculturelles	Difficultés ou facilitateurs dans les relations interculturelles
	Les différences culturelles observées
	La perception de la culture de l'autre
	La perception de sa propre culture
	Les connaissances ou méconnaissances sur les cultures/ethnies/religions

ANNEXE C

GUIDE D'OBSERVATION-SHADOWING

Le jour de l'observation :

Moment de la journée : AM - PM

Environnement (espace de travail)	Outils utilisés/manipulés pour le travail
Tâches effectuées (réunion, appels, rencontre avec un client...)	Demandes des employés(congés, signature d'un formulaire...)
Résolution de problèmes (machine brisée, imprimante, client mécontent...)	Les mouvements et déplacements dans l'organisation
Avec qui il interagit(secrétaire, comptable, employés de production, superviseur..)	Comment il interagit(salutations, les échanges courtois,...)

Fréquence des interactions (combien de fois, combien de temps, à quel moment)	ce qu'il priorise dans la journée
---	-----------------------------------

APPENDICE A

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT



FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

IDENTIFICATION

Nom du projet : La gestion des accommodements raisonnables dans un contexte interculturel : regard sur l'expérience des gestionnaires

Étudiante-chercheuse responsable du projet : Faïza Mahallem

Programme d'études : Maîtrise ès sciences de la gestion (M.Sc.)

Téléphone : (514) -641-8288

Adresse courriel : mahallem.faiza@courrier.uqam.ca

BUT GÉNÉRAL DU PROJET ET DIRECTION

Vous êtes invité(e) à prendre part au présent projet visant à comprendre un « moment » du dispositif de gestion : l'accommodement raisonnable. Plus précisément, la gestion des demandes d'accommodements liées aux motifs : culturels, religieux ou ethniques. Cette recherche s'inscrit dans le cadre d'un mémoire de maîtrise réalisé sous la direction de Marie-Josée Lorrain professeure du département d'organisation et ressources humaines de l'École des sciences de la gestion. Elle peut être jointe au (514) 987-3000 poste 5297 ou par courriel à l'adresse : lorrain.marie-josee@uqam.ca.

PROCÉDURE(S) OU TÂCHES DEMANDÉES AU PARTICIPANT

Votre participation consiste à participer à une entrevue individuelle. Cette entrevue est enregistrée numériquement avec votre permission et prendra environ 2 heures votre temps. Le lieu et l'heure de l'entrevue sont à convenir avec la responsable du projet. La transcription sur support informatique qui en suivra ne permettra pas de vous identifier.

AVANTAGES ET RISQUES

Votre participation contribuera aux connaissances du domaine de la gestion, votre participation est essentielle à la réalisation de ce projet de recherche. Les résultats de l'étude serviront à émettre des propositions aux groupes concernés dans l'optique de développer des compétences adaptées à une pratique d'accommodement optimale dans un contexte interculturel.

En principe, aucun risque n'est lié à la participation à cette recherche. Si toutefois, vous ressentiez un inconfort lié à certaines questions lors de l'entrevue, vous demeurez libre de ne pas y répondre, sans avoir à vous justifier. Une ressource d'aide appropriée pourra vous être proposée si vous souhaitez discuter de votre situation. Rappelons également que vous pouvez mettre fin en tout temps à l'entrevue et demander que la bande enregistrée soit effacée.

ANONYMAT ET CONFIDENTIALITÉ

Il est entendu que les renseignements recueillis lors de l'entrevue sont confidentiels et que seules, la responsable du projet et sa directrice de recherche Marie-Josée Lorrain, auront accès à votre enregistrement. La liste des participants à ce projet de recherche et de leur organisation demeurera aussi anonyme. Le matériel de recherche (enregistrement numérique, matériel codé et notes de recherche) ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés séparément sous clé par l'étudiante-chercheuse responsable du projet pour la durée totale du projet. Les données ainsi que les formulaires de consentement pourront être détruits 5 ans après le dépôt final du travail de recherche.

PARTICIPATION VOLONTAIRE

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure, et que par ailleurs vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas, les renseignements vous concernant seront détruits. Votre accord à participer implique également que vous acceptez que la responsable du projet puisse utiliser aux fins de la présente recherche (articles, mémoire, essai ou thèse, conférences et communications scientifiques) les renseignements recueillis à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement à moins d'un consentement explicite de votre part.

COMPENSATION FINANCIÈRE

Votre participation à ce projet est offerte gratuitement. Un résumé des résultats de recherche vous sera transmis au terme du projet.

DES QUESTIONS SUR LE PROJET OU SUR VOS DROITS?

Vous pouvez contacter l'étudiante-chercheuse responsable du projet au numéro 514-641-8288 pour des questions additionnelles sur le projet. Vous pouvez également discuter avec la directrice de recherche des conditions dans lesquelles se déroule votre participation et de vos droits en tant que participant de recherche.

Le projet auquel vous allez participer a été approuvé par le comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains. Pour toute question ne pouvant être adressée à la directrice de recherche, ou à l'étudiante responsable, ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter la coordonnatrice du CERPE plurifacultaire : 514 987-3000, poste 6188 ou cerpe-pluri@uqam.ca

REMERCIEMENTS

Votre collaboration est importante à la réalisation de ce projet et nous tenons à vous en remercier.

SIGNATURES

Je reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi que la responsable du projet a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme ni justification à donner. Il me suffit d'en informer la responsable du projet.

Signature du participant

Date

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques du projet et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature de l'étudiante-
chercheuse responsable du
projet

Date

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

APPENDICE B

LETTRE DE RECRUTEMENT



Lettre de recrutement

Objet : Invitation à participer à une recherche sur les gestionnaires ayant à traiter des demandes d'accommodements raisonnables liées aux motifs culturels, religieux ou ethniques en entreprise.

Vous êtes invité(e) à collaborer à un projet de recherche portant sur la gestion des accommodements raisonnables en contexte interculturel dans le cadre d'un mémoire de recherche à la Maîtrise ès sciences de la gestion à l'Université du Québec à Montréal (UQAM). Cette recherche est réalisée sous la direction de Marie-Josée Lorrain, professeure du département d'organisation et ressources humaines de l'École des sciences de la gestion. Elle peut être jointe au (514) 987- 3000 poste 5297 ou par courriel à l'adresse : lorrain.marie-josee@uqam.ca. Cette étude vise à comprendre un « moment » du dispositif de gestion : l'accommodement raisonnable. Se voulant être une contribution aux connaissances du domaine de la gestion, votre participation est essentielle à la réalisation de ce projet de recherche. Les résultats de l'étude serviront à émettre quelques propositions à vous comme à toute personne concernée, soucieuse et désireuse de développer des compétences adaptées à une pratique d'accommodement optimale dans un contexte interculturel.

Dans le scénario où vous accepteriez de participer à cette étude, vous serez invité(e) à discuter de votre expérience personnelle en milieu professionnel par l'entremise d'une entrevue individuelle d'une durée de deux heures, orientée selon différentes thématiques. Ces dernières seront de l'ordre des attitudes, perceptions et pratiques de l'accommodement dans votre milieu de travail. Ces entrevues, dirigées par la chercheuse principale de l'étude seront, avec votre autorisation, enregistrées à des fins de transcription seulement accessibles à la chercheuse et à sa directrice de recherche pour en faire une analyse scientifique. L'entrevue pourrait avoir lieu dans les locaux de votre entreprise afin de réduire votre temps d'implication ou tout autre lieu à convenir avec la chercheuse.

Les données recueillies par notre étude seront entièrement confidentielles et ne pourront en aucun cas mener à votre identification. Votre confidentialité sera assurée par un nom fictif. La participation à ce projet se fait sur une base volontaire. Vous

êtes entièrement libre de vous retirer en tout temps sans préjudice et sans avoir à fournir des explications.

Cette recherche est approuvée par le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE plurifacultaire) de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) et un certificat a été émis.

Dans le cas d'une réponse positive de votre part à cette invitation, merci de communiquer avec :

Faïza Mahallem

Candidate à la Maîtrise ès sciences de la gestion (M.Sc.) ESG UQAM

Courriel : mahallem.faiza@courrier.uqam.ca

Téléphone : 514-641-8288

APPENDICE C

CERTIFICATION ÉTHIQUE

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE plurifacultaire) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (Janvier 2016) de l'UQAM.

Titre du projet:	La gestion des accommodements raisonnables dans un contexte interculturel : regard sur l'expérience des gestionnaires
Nom de l'étudiant:	Faïza MAHALLEM
Programme d'études:	Maîtrise en sciences de la gestion (profil avec mémoire)
Direction de recherche:	Marie-Josée LORRAIN

Modalités d'application

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission. Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.



Raoul Graf
Président du CERPE plurifacultaire
Professeur, Département de marketing

RÉFÉRENCES

- Abdallah-Preteille, M. (1986). Approche interculturelle de l'enseignement des civilisations dans Porcher L.(dir.) *La Civilisation. Paris: CLE international. coll. DLE.*
- Alexandre, M. (2013). La rigueur scientifique du dispositif méthodologique d'une étude de cas multiple. *Recherches qualitatives*, 32(1), 26-56.
- Arcand, S. (2007). Prévenir les conflits liés à la diversité: l'interculturel comme pratique de gestion. *Gestion*, 31(4), D16.
- Arcand, S. (2013). Politique de gestion de la diversité ethnoculturelle dans les organisations : De l'approche stratégique au déploiement. Montréal : Éditions Nouvelles.
- Baldwin, J. R., Faulkner, S. L., Hecht, M. L., et Lindsley, S. L. (2006). *Redefining culture: Perspectives across the disciplines*: Routledge.
- Barabel, M. et Meier, O. (2015). *Manageor: tout le management à l'ère digitale*: Dunod.
- Barmeyer, C. I. (2007). *Management interculturel et styles d'apprentissage: étudiants et dirigeants en France, en Allemagne et au Québec*: Presses Université Laval.
- Barrette, C., Gaudet, É., et Lemay, D. (1996). Guide de communication interculturelle (2^e éd.). *Saint-Laurent: Éditions du nouveau pédagogique.*
- Bartel-Radic, A. (2009). La compétence interculturelle: état de l'art et perspectives. *Management international/Gestión Internacional/International Management*, 13(4), 11-26.
- Barthoux, G. (2008). Le relativisme culturel. *Intervention philosophique*, 19-52.
- Bennett, J. M. et Bennett, M. J. (2004). Developing intercultural sensitivity. An integrative approach to global and domestic diversity. Dans J. Bennett, M. Bennett et D. Landis (dir.), *Handbook of Intercultural Training* (3^e éd., p. 147-161). Thousand Oaks (CA) : Sage Publications.

- Berry, J. W. (2004). Fundamental psychological processes in intercultural relations. Dans J. Bennett, M. Bennett et D. Landis (dir.), *Handbook of Intercultural Training* (3e éd., p. 166-183). Thousand Oaks (CA) : Sage Publications.
- Blain, M. J., Chanoux, P., Caron, R., Richard, M., Rufagari, M. C., Richard, L., et Trosseille, N. (2018). Rapport de recherche: projet de recherche-action «Perspectives exploratoires sur l'employabilité des personnes réfugiées».
- Bouchard, G., et Taylor, C. (2008). *Fonder l'avenir: le temps de la conciliation*. Québec : Commission de consultation sur les pratiques d'accommodement reliées aux différences culturelles (CCPADC).
- Boudarbat, B., et Grenier, G. (2014). *L'impact de l'immigration sur la dynamique économique du Québec*: Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations.
- Bourassa, F. (1997). Compétences interculturelles : un modèle intégrateur inspiré de la psychologie des relations humaines. *Interactions*, 1(1), 59-76.
- Brunelle, C. (2007). Un corps étranger dans les milieux de travail syndiqués. *Effectif*, 10(2). Repéré de <http://www.portailrh.org/effectif/fiche.aspx?p=305463>
- Calvez, V., et Lee, Y.-t. (2009). Comment développer les compétences en matière de diversité culturelle? *Gestion*, 34(3), 83-94.
- Chevrier, S. (2004). Le management des équipes interculturelles. *Management international*, 8(3), 31-40.
- Commission de consultation sur les pratiques d'accommodement reliées aux différences culturelles. (2008). *Fonder l'avenir. Le temps de la conciliation. Rapport*. Québec : Bouchard, Gérard et Taylor, Charles.
- Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse. (2007b). *Les fondements juridiques et l'évolution de l'obligation d'accommodement raisonnable*. Québec : Bosset, Pierre.
- Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse Québec. (2007b). *L'accommodement raisonnable: du bon et du mauvais usage des mots*. Montréal : Bosset, Pierre.
- Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse. (2012). *Guide virtuel. Traitement d'une demande d'accommodement*. Récupéré de <http://www.cdpcj.qc.ca/fr/formation/accommodement/Pages/index.html>

- Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse. [s.d]. *Le service-conseil en matière d'accommodement raisonnable*. Récupéré de <http://www.cdpedj.gc.ca/Publications/Depliant-Service-Conseil.pdf>
- Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse. [s.d]. *L'obligation d'accommodement raisonnable*. Récupéré de <http://www.cdpedj.gc.ca/fr/droits-de-la-personne/responsabilites-employeurs/pages/accommodement.aspx>
- Côté, B., et Charbonneau, C. (2000). Les compétences à cibler lors d'une formation sur la gestion des demandes d'accommodement. *Cahiers de la recherche en éducation*, 7(3), 483-511.
- Czarniawska-Joerges, B. (2007). *Shadowing: and other techniques for doing fieldwork in modern societies*. Copenhagen Business School Press DK.
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), 105-115. doi:10.1037/h0030644
- Deci, E. L., et Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19(2), 109-134.
- Dejoux, C., et Dietrich, A. (2005). *Management par les compétences: le cas Manpower*. Pearson Education France.
- Dépelteau, F. (2010). *La démarche d'une recherche en sciences humaines: de la question de départ à la communication des résultats*: De Boeck Supérieur.
- Dubé, C. (2008). Gestion de l'accommodement :. Un défi d'application au-delà du droit. *Gestion*, 33(2), 48-52. doi:10.3917/riges.332.0048
- Dujarier, M. (2006). Chapitre 2. Travail et organisation : quelques définitions. Dans M. Dujarier, *L'idéal au travail* (pp. 43-54). Paris cedex 14, France: Presses Universitaires de France.
- Dumont, M-È. (2015, 6 février). Un local pour prier crée des tensions à la STM. Le Journal de Montréal. Récupéré de <https://www.journaldemontreal.com/2015/02/06/stm--un-local-pour-la-priere-qui-ne-fait-pas-lunanimite>
- Dupriez, P., et Simon, S. (2002). La résistance culturelle, Fondements, implications et applications du management interculturel, de boeck.

- Dupuis, J.-P. (2013). *Coopérer dans les entreprises multiculturelles: le cas d'entreprises montréalaises*: JFD éditions.
- Emploi-Québec. (2005). *Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi*. Récupéré de http://www.emploiquebec.gouv.qc.ca/uploads/tx_fceqpubform/06_emp_guide_diversite.pdf
- Favre, F. (2016). *Le manager face à sa performance adaptative*. Caen: EMS Editions.
- Fenouillet, F. (2012). *Les théories de la motivation*. Paris: Dunod.
- Floyd, S. W., et Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of management review*, 25(1), 154-177.
- Fortier, D. (2009). De quelles compétences multiculturelles les gestionnaires ont-ils besoin? *Gestion*, 34(3), 74-82.
- Fortin, C. (2008, 22 novembre). Prière de laisser vos employés sortir pour... prier. Les Affaires. Récupéré de <https://www.lesaffaires.com/strategie-d-entreprise/management/priere-de-laisser-vos-employes-sortir-pour-prier/499628>
- Frozzini, J., 2014. « L'interculturalisme selon Gérard Bouchard », dans L. Emongo et B. W. White (dir.), *L'interculturel au Québec : rencontres historiques et enjeux politiques*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, p. 91-113.
- Frozzini, J., Gonin, A., et Lorrain, M.-J. (2019). Dynamiques interculturelles en milieu de travail et associatif: des enjeux incontournables pour une participation démocratique des néo-Québécois. *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*(25), 79-97.
- Fugier, P. (2010). Les approches compréhensives et cliniques des entretiens sociologiques. ¿ Interrogations ? *Revue pluridisciplinaire de sciences humaines et sociales*. Récupéré de <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01651436>
- Gjerde, S., et Alvesson, M. (2020). Sandwiched: Exploring role and identity of middle managers in the genuine middle. *Human Relations*, 73(1), 124-151.

- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, London, UK.
- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Perspectives*, 7(1), 81-94.
- Iorio, N. D., et Lauzon, M.-C. (2008). Aspects juridiques et pratiques de la gestion de l'accommodement. *Gestion*, 33(2), 53-58. doi:10.3917/riges.332.0053
- Jézéquel, M. (2008). Pour une gestion efficace, équitable et proactive des accommodements. *Gestion*, 33(2), 66-72.
- Kroeber, A. L., et Kluckhohn, C. (1952). Culture: A critical review of concepts and definitions. *Papers. Peabody Museum of Archaeology & Ethnology, Harvard University*.
- Labelle, M. (2006). Politique d'immigration du Québec. *L'Encyclopédie canadienne, Toronto, Historica Canada*.
- Labelle, M. (2010). *Racisme et antiracisme au Québec : discours et déclinaisons*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Laperrière, A. (2003). L'observation directe. Dans B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale de la problématique à la collecte de données* (4^e éd., pp.269-292). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Legendre, R. (2005). *Dictionnaire actuel de l'éducation* (3^e édition). Montréal, Québec: Guérin éditeur.
- Létondal, A. M. (1997). L'encadrement de proximité(quels rôles dans les changements d'organisation?). *Collection outils et méthodes*.
- Lewin, K. (1940). Formalization and progress in psychology. *University of Iowa studies in child welfare*, 16(3), 9-42.
- Loth, D. (2009). Le fonctionnement des équipes interculturelles. *Management Avenir*, (8), 326-344.
- MAPAQ. (2017). Consommation et distribution alimentaires en chiffres. Récupéré le 23 février 2020 de : https://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Publications/Bottin_consommation_distribution.pdf

- MAPAQ. (2018). Commerce de détail alimentaire. Récupéré le 23 février 2020 de : <https://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/md/statistiques/Pages/distribution.aspx>
- Martineau, S. (2005). *L'observation en situation: enjeux, possibilités et limites. L'instrumentation dans la collecte des données: choix et pertinence*. Paper presented at the Actes du Colloque de l'Association pour la Recherche Qualitative (ARQ).
- Ministère de la Justice. (2018). *Lignes directrices portant sur le traitement d'une demande d'accommodement pour un motif religieux*. Récupéré de https://www.justice.gouv.qc.ca/fileadmin/user_upload/contenu/documents/Fr_francais_/centredo_c/publications/ministere/dossiers/neutralite/PL62-lignes-FR.pdf
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper and Row.
- Ogay, T., et Edelmann, D. (2016). 'Taking culture seriously': implications for intercultural education and training. *European Journal of Teacher Education*, 39(3), 388-400.
- Ouellet, F. (1994). Pour éviter les pièges du relativisme culturel. *Entre tradition & universalisme, Québec, Institut québécois de recherche sur la culture*, 151-170.
- Paillé, P. (1996). Problématique d'une recherche qualitative. Dans A. Mucchielli (dir.). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales* (1^{ère} éd., p. 165-169). Paris : Armand Colin.
- Paillé, P., et Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris: Armand Colin.
- Pirès, A. P. (2007). *Échantillonnage et recherche qualitative: essai théorique et méthodologique*: J.-M. Tremblay.
- Plivard, I. (2014). *Psychologie interculturelle*: De Boeck Supérieur.
- Prévost, P., et Roy, M. (2015). *Les approches qualitatives en gestion*: Les Presses de l'Université de Montréal.
- Pirès, A.P. (1997). Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique. Dans J. Poupard, J.-P. Deslauriers, L.- H. Groulx, A. Laperrière, P. Mayer et A.P. Pirès, *La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques* (p.113- 172). Boucherville : G. Morin.

- Québec. Comité consultatif sur l'intégration et l'accommodement raisonnable en milieu scolaire. (2007). *Une école québécoise inclusive : dialogue, valeurs et repères communs : rapport présenté à Madame Michelle Courchesne, ministre de l'éducation, du loisir et du sport sous la présidence de Bergman Fleury*. Québec : Éducation, loisir et sport Québec. Récupéré de <http://www.mels.gouv.qc.ca/sections/accommodement/pdf/RapportAccRaisnable.pdf>
- Rhéaume, J. (2017). L'ethnicité, l'intervention et l'interculturalité. *Alterstice: revue internationale de la recherche interculturelle/Alterstice: International Journal of Intercultural Research/Alterstice: Revista Internacional de la Investigacion Intercultural*, 7(1), 77-87.
- Robin-Clerc, M. (2013). Paroles de Haïtiens : la guerre des religions. *Outre-Terre*, 35-36(1), 227-250. doi:10.3917/oute.035.0227
- Rocher, F., Labelle, M., Field, A.-M., et Icart, J.-C. (2007). Le concept d'interculturalisme en contexte québécois: généalogie d'un néologisme. *rapport présenté à la Commission de consultation sur les pratiques d'accommodement reliées aux différences culturelles, Centre de recherche sur l'immigration, l'ethnicité et la citoyenneté. Université de Ottawa et UQÀM*, 21.
- Roy, S. N. (2003). L'étude de cas. Dans B. Gauthier (dir.). *Recherche sociale. De la problématique à la collecte de données* (4^e éd., p.159-184). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Ryan, R. M., et Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Sauvayre, R. (2013). *Les méthodes de l'entretien en sciences sociales*: Paris (5 Rue Laromiguière 75005) : Dunod, 2013.
- Savoie-Zajc, L. (2003). L'entrevue semi-dirigée. Dans B. Gauthier (dir.). *Recherche sociale. De la problématique à la collecte de données* (4^e éd., p. 293-316). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119. doi:10.1037/0003-066X.45.2.109
- Singh c. Montréal Gateway Terminals Partnership (CP Ships Ltd./Navigation CP ltée), 2016 QCCS 4521. Récupéré de <http://canlii.ca/t/gts6h>

- Smart c. T. Eaton ltée, (1993). CanLII 1039 (QC TDP). Récupéré de <http://canlii.ca/t/1fv93>
- Soulière, M., Saulnier, G., et Desaulniers-Coulombe, E. (2017). La recherche qualitative pour le renouvellement des pratiques en santé et services sociaux: deux exemples de l'intérieur. *Recherches qualitatives*, 36(2), 133-152.
- St-Arnaud, Y. (1974). *La personne humaine: introduction à l'étude de la personne et des relations interpersonnelles*. Ottawa : Éditions de l'Homme.
- St-Arnaud, Y. (1998). *La relation d'aide ponctuelle*. *Interactions*, 2(2).
- St-Arnaud, Y. (2001). Relation d'aide et psychothérapie. Le changement personnel assisté. Montréal: Gaëtan Morin.
- St-Arnaud, Y. (2003). *L'interaction professionnelle: efficacité et coopération*: PUM.
- Thévenet, M. (2015). Chapitre III. La mise en évidence de la culture. Dans *La culture d'entreprise* (pp. 54-79). Paris cedex 14: Presses Universitaires de France.
- Tremblay, M. A. (1968). *Initiation à la recherche dans les sciences humaines*. Montréal: McGraw-Hill.
- Turcotte, D. (2000). Le processus de la recherche sociale. Dans Mayer, R., Ouellet, F., Saint-Jacques, M.-C., et Turcotte, D. (2000). *Méthodes de recherche en intervention sociale* (p.39-68). Boucherville: Gaëtan Morin.
- Université du Québec à Montréal. (2018, juillet). *Politique no 54 : Politique sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains*. Récupéré de https://instances.uqam.ca/wpcontent/uploads/sites/47/2018/05/Politique_no_54.pdf
- White, B., Emongo, L., et Hsab, G. (2017). Présentation: vers une anthropologie de l'interculturel. *Anthropologie et Sociétés*, 41(3), 9-27.
- Zarifian, P. (2010). La communication dans le travail. Intervention faite dans le cadre d'une formation de l'AFCI (Association française de communication interne), le 18 mars 2010. *Communication et organisation*(38), 135-146.