

# UNE clinique de la COMMUNICATION interpersonnelle de délégués sociaux en contexte INTERCULTUREL

Marie-Josée Lorrain, Ph. D  
Professeure-chercheure

Cécile Nicolas (Dr.)  
Professeure-enseignante-chercheure

janvier 2019

## **REMERCIEMENTS :**

Nous remercions toutes les personnes ayant collaboré à cette recherche, réalisée dans le cadre d'un partenariat avec la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ) et le Service aux collectivités de l'Université du Québec à Montréal.

## **Chercheuses principales :**

Marie-Josée Lorrain, professeure-chercheure au Département d'organisation et ressources humaines, UQAM

Cécile Nicolas, professeure-enseignante-chercheure au Département d'organisation et ressources humaines, UQAM

## **Composition du comité d'encadrement :**

- **Cécile Nicolas**, professeure-enseignante-chercheure au Département d'organisation et ressources humaines, UQAM
- **Rima Chaaban**, conseillère syndicale du service de l'éducation, FTQ
- **Carmen Fontaine**, agente de développement, Service aux collectivités, UQAM
- **Marie-Josée Lorain**, professeure-chercheure au Département d'organisation et ressources humaines, UQAM
- **Aline Pajot**, agente de développement, Service aux collectivités, UQAM
- **Isabelle Coulombe**, directrice du service de l'éducation, FTQ

Ce projet a été mené dans le cadre du protocole UQAM, CSN, CSQ, FTQ. Il a été appuyé par le programme destiné à l'intégration des personnes chargées de cours et par un dégrèvement de recherche du service aux collectivités de l'UQAM.

# SOMMAIRE

---

Dans ce rapport, nous présentons les résultats d'une recherche-action que nous avons menée, avec des délégués sociaux de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ) au printemps-été 2016 et à l'hiver 2018. Le présent rapport fait ainsi état de cette recherche entreprise avec deux groupes de participants délégués sociaux, tous travailleurs-salariés syndiqués, affiliés à la FTQ. Il se veut un reflet de ce qui a été entendu et compris lors des rencontres en collectif avec ces deux groupes. Ce document constitue le rapport final de la recherche-action.

Le rapport présenté ici vise à :

- Rendre compte des résultats globaux émanant de cette recherche;
- Être un support de travail pour les parties prenantes à des fins de connaissances et si elles le souhaitent, aux choix de pistes d'améliorations concernant l'implantation et le maintien d'un dispositif de formation à la communication interpersonnelle en contexte interculturel.

Après l'introduction, sont présentées des définitions de notions clés de l'étude, notamment « acte », « communiquer », « interculturel », « dilemme », de même qu'une courte description de la fonction de délégué social présentée par la FTQ. À la fin du document, le lecteur<sup>1</sup> trouvera une carte regroupant quelques exemples de difficultés rencontrées de la part de délégués sociaux en intervention. Le corps du document donne à lire les résultats amalgamés de l'analyse des entretiens.

---

<sup>1</sup> L'usage du masculin est utilisé afin d'alléger le texte.

# Table des matières

---

<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>5</b>
<b>CHAPITRE 1 — ÉLÉMENTS THEORIQUES .....</b>	<b>8</b>
1.1 Cadre conceptuel .....	8
1.2 Hypothèse recherche .....	8
1.3 Définir les mots clés.....	9
<b>CHAPITRE 2 — ÉLÉMENTS METHODOLOGIQUES.....</b>	<b>13</b>
2.1 Les participants.....	13
2.2 Les deux méthodologies .....	13
2.2.1 La démarche d’instruction au sosie .....	14
2.2.2 L’atelier-recherche.....	17
<b>CHAPITRE 3 — DISCUSSION AUTOUR DES PRINCIPAUX RESULTATS.....</b>	<b>18</b>
3.1 Situations d’interpellation .....	18
3.1.1 La demande émane de la personne issue de l’immigration .....	18
3.1.2 La demande émane des collègues de la personne issue de l’immigration .....	19
3.1.3 La demande émane d’un supérieur hiérarchique non syndiqué .....	20
3.2 Difficultés répertoriées.....	20
3.3 Des postures à l’œuvre dans l’intervention en contexte interculturel .....	21
3.4 Dilemmes.....	23
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>25</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>27</b>
<b>ANNEXE 1 – LES DIFFICULTES EPROUVEES PAR LES DELEGUES SOCIAUX..</b>	<b>29</b>

# Introduction

---

## 1. Éléments de contexte

Le mot « diversité » est omniprésent dans notre quotidien. Il est revendiqué par les gouvernements dans l'élaboration d'initiatives et de politiques, par les entreprises comme « faisant partie de leur ADN », par les centrales syndicales qui agissent « pour l'intégration des personnes immigrantes », et sur la place publique comme un débat social à tenir de toute urgence. À l'ère de la « super-diversité » (Vertovec, 2007), les interactions interculturelles observées dans la population se transposent dans les milieux de travail, drainant avec elles son lot de possibilités (harmonie, compréhension mutuelle, etc.) et de défis (barrières à la communication, peurs, rejets, etc.) dans les relations de travail quotidiennes entre travailleurs issus de l'immigration et ceux dits Québécois « de souche ».

Dans le contexte de la gestion de la diversité ethnoculturelle en milieux de travail, il existe une littérature scientifique portant sur des situations généralement associées à la notion d'« intervention », répertoriées essentiellement dans les services publics, en santé (Gratton, 2009; Rousseau, 2005), en éducation (Audet, 2011; Steinbach, 2012) et en services sociaux (Roy, 2003; Ducharme et al., 2005). L'analyse de l'activité de délégués sociaux (DS dans la suite du rapport) de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ dans la suite de ce rapport) que la mission amène à intervenir auprès d'une population de travailleurs caractérisée par la diversité culturelle liée à l'immigration introduit une dimension nouvelle, celle de l'action bénévole, sans formation spécifique à la relation d'aide en contexte interculturel, comme soutien aux travailleurs issus de l'immigration. À notre connaissance, il n'y a aucune étude portant sur l'intervention du DS en contexte interculturel.

Le réseau des DS créé en 1983 se veut un « outil syndical » mis sur pied pour venir en aide aux membres qui vivent diverses problématiques. « La relation d'aide se passe d'égal à égal, elle est libre, volontaire et confidentielle. Il s'agit d'un modèle complémentaire à l'intervention professionnelle puisqu'on traite des aspects absents de la relation d'aide professionnelle : intervention précoce, aide pour faire reconnaître l'existence ou l'émergence d'un problème, attitude de solidarité » (FTQ, 2016, p. 12), y sont incluses les difficultés reliées à la diversité ethnoculturelle dans les milieux du travail. Les centrales syndicales telles que la FTQ reconnaissent la mission de délégué social comme une fonction, non un métier. De prime abord, l'engagement du salarié syndiqué dans cette fonction se fait de manière volontaire. Ce qui sous-tend qu'il n'y a ni nécessité d'expertise, ni celle d'acquérir un diplôme pour devenir DS. Il n'existe pas non plus un référentiel des compétences attendues pour la fonction. Les DS sont choisis, invités, retenus; certains sont parfois élus. Dans tous les cas, le choix d'un DS se fait par rapport à des aptitudes ou des savoir-être incorporés, visibles et reconnus par leurs collègues. Même si la FTQ offre une formation dite « de base » qui propose des contenus plus techniques sur l'écoute active, les addictions et leurs effets, etc., il est intéressant de se questionner sur les sources de leurs ressources. Est-ce dans leur histoire professionnelle qu'ils vont puiser leurs moyens pour accompagner les personnes qui sollicitent leur aide, ou dans leur parcours de vie, ou encore dans leur expérience syndicale ?

Ce questionnement est d'autant plus pertinent lorsque les DS sont sollicités pour intervenir dans les milieux de travail auprès de personnes issues de l'immigration. En effet, quelle posture pouvons-nous espérer avoir développée lorsque l'on n'a jamais expérimenté une situation d'immigration ?

## 2. Problématique

C'est précisément pour tenter de répondre aux questions précédemment posées que nous proposons de s'interroger sur les actes de communication (refléter l'expérience, rassurer, renseigner, écouter, référer, donner une information, poser une question, faire le suivi, etc.) que posent les DS en contexte interculturel. En effet, comme le propose St-Arnaud, « on ne peut comprendre vraiment la personne humaine sans la concevoir comme un « être en relation » (1974, p. 87) et sans comprendre l'ensemble de ses relations interpersonnelles ». Cette affirmation confirme l'importance de la relation à autrui dans la dynamique communicationnelle et les ancrages interpersonnels de toute communication interculturelle (Bourassa-Dansereau et Yoon, 2017). Dans ce sens, et surtout en contexte interculturel, l'agir s'imagine et se réalise selon le modèle de ses propres pratiques (St-Arnaud, 2003) et selon ce qui a été appris au fil de formations et des expériences.

Dans une enquête par questionnaire réalisée par la FTQ (2016) auprès de membres délégués sociaux, il est noté que « 60 % des délégués sociaux n'interviennent pas sur des problèmes liés aux relations interculturelles comme tels. » (2016, p. 13). Néanmoins, l'ouverture et la sensibilité, le désir interculturel et la communication de DS vers les travailleurs issus de l'immigration peuvent être déterminants quant à la capacité d'intégration, d'épanouissement et de développement d'une main-d'œuvre immigrante dont certaines catégories sont fortement présentes dans différents milieux du marché du travail (CDPDJ, 2018; ISQ, 2017). De plus, nous savons que certains types d'interactions communicationnelles contribuent de façon constructive à l'ouverture interculturelle. D'autres par contre génèrent l'inverse soit des perceptions négatives, de l'indifférence, de l'ignorance. Comment la communication peut-elle devenir un levier permettant la construction de l'intercompréhension? Quelles sont les difficultés éprouvées par les DS en intervention auprès d'un travailleur issu de l'immigration et quels sont les impacts sur le *vivre-ensemble* dans le milieu de travail? Telles sont les principales questions auxquelles cette recherche-action tente d'apporter des éléments de réponse.

Les DS<sup>2</sup> qui ont participé à cette recherche-action ont nécessairement été impliqués dans les dynamiques interculturelles. Dans le quotidien des milieux organisationnels, ils sont sollicités pour accompagner des personnes issues de l'immigration et peuvent alors être confrontés au fait que, selon les cas d'intervention, leurs façons habituelles de communiquer fonctionnent plus ou moins, difficilement ou pas du tout. Ainsi, s'ils acceptent d'intervenir dans ces contextes interculturels, ils peuvent être contraints à développer de nouvelles stratégies de communication qui dépassent les notions de reconnaissance et de médiation (Camilleri et Cohen-Emerique, 1989; Demorgon, 2015). Comme les travailleurs immigrants auprès desquels ils interviennent, ils sont également conduits à naviguer entre les normes de la société et une diversité de visions par rapport à la « vie bonne » (Habermas, 1983) et au vivre-ensemble dans leurs milieux de travail. D'un point de vue interculturel, la réduction des écarts entre les différents codes sociaux et culturels en contexte d'intervention exige le développement de compétences nouvelles. D'une part des compétences réflexives. D'autre part, des compétences interculturelles et de communication interpersonnelle, ces dernières étant fondamentales, car elles encadrent et soutiennent les compétences interculturelles.

---

<sup>2</sup> Nous les présentons dans la partie méthodologique.

### 3. La demande

La demande s'inscrit au croisement des enjeux actuels du syndicalisme à la FTQ et d'enjeux sociaux liés au transfert de compétences de militants syndicaux de cette fédération qui, au cours de leurs activités syndicales de délégués syndicaux et sociaux, élaborent des compétences diversifiées, parfois plus étendues que celles générées par leur fonction de DS dans son ensemble, en particulier lorsqu'ils interviennent auprès de travailleurs issus de l'immigration. La FTQ et son réseau de DS ont la volonté de valoriser les acquis de leurs expériences. Cependant, actuellement, ni ces expériences ni leurs pratiques en termes d'intervention interculturelle ne sont réellement référencées et leurs actions ne sont pas suffisamment mises en valeur. La présence de personnes immigrantes étant en forte croissance dans les milieux de travail (CDPDJ, 2018; ISQ, 2017), l'enjeu d'une préparation adéquate des DS à la relation d'aide en contexte d'interculturalité est une préoccupation importante, tant pour la FTQ que pour son principal partenaire, l'organisme Centraide. C'est dans ce contexte que le service de l'éducation de la FTQ a fait la demande aux chercheuses de mettre en œuvre une recherche visant à éclairer de manière précise l'activité d'accompagnement de DS qui interviennent déjà auprès de travailleurs issus de l'immigration. La finalité de l'étude étant de valoriser leurs pratiques et d'inciter d'autres DS à aller à la rencontre de ces populations qui rencontrent des difficultés particulières liées à leur intégration et à leur insertion professionnelle et citoyenne au Québec. Avec cette recherche, le partenaire syndical souhaite ainsi être en mesure de mieux « outiller » l'ensemble des DS intervenants auprès de travailleurs immigrants.

La demande s'est élaborée à la suite de plusieurs échanges entre les chercheuses, la directrice et une conseillère du service de l'éducation de la FTQ, mais aussi de DS participants à une recherche exploratoire qui s'est déroulée entre 2016 et 2017. Cette demande s'inscrit dans une démarche inductive à partir de ce qui fait problème pour les parties prenantes (Roche, 2016, p. 27). Nous présentons, de façon abrégée dans les lignes qui suivent, les étapes d'élaboration de la demande ainsi que cette dernière.

En 2016, soutenues par le service de l'éducation de la FTQ, nous entamons une recherche exploratoire sur l'activité communicationnelle de DS. Au cours de cette enquête, plusieurs DS participants nous ont formulé des demandes allant dans le sens d'un développement de connaissances visant à soutenir l'accroissement de compétences afin de mieux communiquer, dans leurs milieux de travail respectifs, avec des travailleurs issus de l'immigration. Au cours de l'automne 2017, à l'occasion d'un retour des résultats de la recherche exploratoire, nous avons partagé les éléments d'information et les intentions recueillis auprès des DS à la directrice et à une conseillère du service de l'éducation à la FTQ. Avec elles, nous avons alors exploré la possibilité de mise en œuvre d'une recherche plus conséquente. Celle-ci arrivant, selon nos partenaires, à point nommé avec la nécessité d'une refonte de la formation dite de base pour les DS. Prenant en effet en considération les évolutions sociétales en lien avec la présence croissante de catégories de main-d'œuvre immigrantes sur le marché du travail québécois, le service de l'éducation de la FTQ nourrissait le projet d'y ajouter un volet de sensibilisation à l'interculturel. La formalisation de la demande de recherche s'est finalisée dans le cadre d'une entente de partenariat que l'Université du Québec à Montréal (UQAM) a établi depuis plusieurs décennies, via son service aux collectivités, avec la Confédération des syndicats nationaux (CSN), la Centrale des syndicats du Québec (CSQ) et la FTQ.

# Chapitre 1 — Éléments théoriques

---

## 1.1 Cadre conceptuel

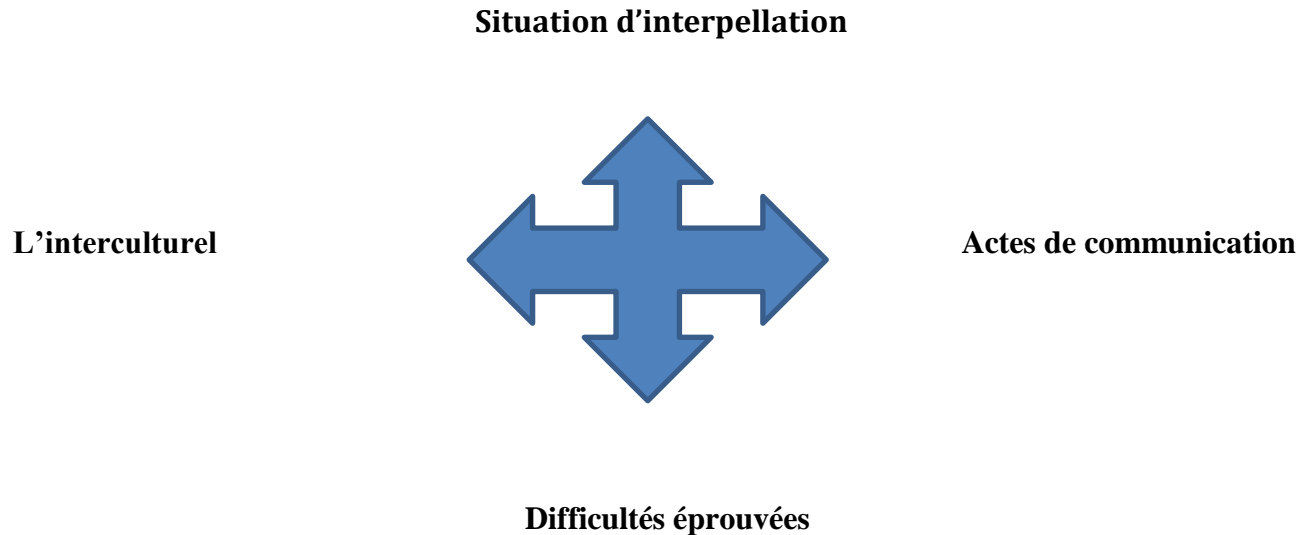
Au sein d'un même cadre conceptuel, nous intégrons les approches théoriques considérées comme pertinentes pour analyser des actes de communication interpersonnelle dans des situations interculturelles rencontrées par les DS. Ainsi, notre cadre invite à concevoir les actes de communication de DS à partir du point de vue de la *clinique de l'activité* (Clot, 1999-2005; Clot et Gollac, 2014), de *l'approche processuelle de la communication* (Cordelier et al. 2011; Cherba et Vasquez, 2012) et de *l'approche ethno-relativiste des rapports interculturels* (Rhéaume, 2017). Adossées à ce cadre, nous nous centrons, autant que faire se peut, sur la subtilité des pratiques communicationnelles qui s'inscrivent forcément dans un cadre subjectif (le vécu du DS), institutionnel (les unités syndicales), méthodologique (formation à la diversité ethnoculturelle offerte par la FTQ), organisationnel (les divers milieux de travail dans lesquels interviennent les DS), déontique (les règles que se donnent et suivent les DS lors de leurs interventions) et sociétal (le Québec s'est doté d'une politique forte en matière d'immigration, à laquelle sont rattachés des programmes de gestion de la diversité en milieu de travail (GDMT)). L'analyse de l'activité centrée sur les interventions de DS en contexte interculturel à partir des actes de communication permet de les soutenir dans la compréhension de la reconfiguration de sens de leurs pratiques communicationnelles. De même, elle éclaire le rapport que chacun entretient avec la culture de l'autre, à partir de l'explicitation des situations de communication interpersonnelle rencontrées.

## 1.2 Hypothèse recherche

La recherche étudie les pratiques de communication au cours des interventions de DS en contexte interculturel, en accordant une attention particulière à la dynamique communicationnelle et interculturelle qui facilite ou risque d'entraver la cohérence des interventions et de leur portée. Nous faisons l'hypothèse que l'intervention de DS en contexte interculturel nécessite d'aller au-delà d'une pratique habituelle de communication interpersonnelle, apprise lors de la formation de base qui leur est offerte et consolidée au fil de leur expérience. En effet, comme le précise Le Breton (1989, p. 392), la compétence interculturelle relève de l'apprentissage d'un « savoir-être » à partir duquel on découvre la bonne manière d'utiliser le « savoir » et où l'on invente, au fil des situations, le « savoir-faire adéquat ». L'acquisition de cette compétence se fait par l'expérimentation. Il s'agit d'inventer dans l'action (St-Arnaud, 2009; Schön, 1983) à partir de manières parfois non habituelles de communiquer.



L'originalité de cette recherche-action repose sur quatre éléments-clés et vise à étudier les liens entre ces quatre composantes reproduites dans la figure ci-dessous, à partir de situations vécues et rapportées par les DS participants à cette recherche-action.



Considérant que l'intervention du DS auprès d'un travailleur issu de l'immigration peut avoir des effets positifs autant sur l'expression de la difficulté du travailleur, sur les conditions concrètes de sa résolution, que sur le milieu organisationnel et sur le vivre ensemble, cela invite à l'interrogation que ce rapport tente d'explorer : *Comment les DS pratiquent-ils la communication auprès de travailleurs issus de l'immigration?* Nous espérons ainsi éclairer à la fois les questions que se posent les participants à cette recherche, que celles du service de l'éducation de la FTQ, même si celles-ci ne s'expriment pas nécessairement dans les mêmes termes. En effet, la demande formulée par les DS porte sur « l'aide pour mieux communiquer avec les travailleurs immigrants », et celle du service de l'éducation en un soutien à la « conception » d'une formation incluant un module « diversité interculturelle » pour les DS. Nous partageons néanmoins ensemble les trois objectifs suivants : (1) Construire des connaissances sur l'intervention en étudiant les pratiques de communication interpersonnelle de DS en situation d'intervention en contexte interculturel; (2) Analyser l'activité d'accompagnement de DS à partir de situations d'intervention en contexte interculturel; (3) Développer une attention focalisée sur la spécificité des enjeux interculturels pour les DS.

### 1.3 Définir les mots clés

Avant d'entrer dans les sections portant sur les activités et les actes de communication, il est important de nous attarder, même brièvement, sur les mots clés de la recherche. Commençons donc par quelques précisions terminologiques.

## Communiquer

Emboitant le pas au sociologue Philippe Zarifian (2010), auteur de *Communication et Travail*, et considérant l'intervention sous l'angle d'un travail, nous dirons que « communiquer dans le travail, **c'est se mettre d'accord** sur quelque chose à faire en commun et agir avec d'autant plus de force que cet accord est profond (p.135) ». Cette proposition de définition, bien que pouvant paraître simple, a le mérite de présenter une nette différence entre « communiquer » et « informer ». Selon Zarifian, dans la communication, le fait de *se parler*, engage deux caractéristiques majeures :

« **la réciprocité** : se parler, et avec elle la relance de l'échange langagier, **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. (p. 136) »

Ces aspects sont donc tous présents dans le simple fait de « se parler ».

## Activité communicationnelle

Dans la perspective de l'analyse de l'activité telle que développée par Clot (2005) ce dernier postule que les pratiques sont construites en fonction de la représentation que les sujets se donnent de la situation, en puisant à la fois dans leur histoire personnelle et dans le discours des organisations du travail. Elles sont aussi susceptibles, du fait de l'affrontement au réel qu'elles impliquent, de transformer la situation et ses représentations.

Ce double rapport de détermination et d'effet entre représentations et pratiques peut être saisi à partir de l'étude clinique de situations de travail. Selon Dominique Lhuillier (2017, p. 290) : « La clinique du travail s'intéresse à la double inscription de la subjectivité : inscription symbolique dans la chaîne des activités sociales, mais aussi inscription matérielle dans l'efficacité opérationnelle d'une activité qui exige le traitement du réel tel que révélé par sa résistance. » (Clot, 1995) Dans notre étude, l'activité communicationnelle est définie comme une activité sociale qui regroupe, dans une situation ou un contexte donné, plusieurs actes de paroles qui la constituent. L'activité communicationnelle s'étend sur des séquences plus longues que les actes.

## Acte de communication

Par acte de communication, nous faisons ici référence aux actes langagiers (paroles, expressions, modes d'expression, etc.). Cependant, puisque nous nous intéressons à l'acte de communication de DS en contexte interculturel, attardons-nous un peu sur la notion d'acte. Tout d'abord, l'acte n'équivaut pas à l'action. Mendel mentionne que « l'acte c'est l'action plus *quelque chose* (2013, p. 27). La notion d'interactivité contenue dans l'action nous semble ici tout à fait pertinente. L'acte est « un processus d'interactivité entre un sujet porteur d'un projet (d'action) et la réalité concernée par ce projet — selon les cas : autrui, la société, la nature; ce processus amène un changement perceptible de la réalité » (Mendel, 2013, p. 27). Le « quelque chose en plus » dont parle Mendel, c'est la réalité et la potentielle résistance au projet d'action dont elle peut être porteuse. En posant un acte, on prend ainsi toujours un risque et principalement celui d'échouer. Dans un acte de communication, le risque

est également présent et peut être perçu de manière encore plus aigüe. Interagir avec autrui, c'est en effet entré dans le non connu, dans une potentielle non-maîtrise de la situation et un possible sentiment de déstabilisation. Cela est à fortiori d'autant plus probable lorsque l'autre est issu d'une culture différente de la sienne et que l'acte de communication est le vecteur d'une action visant à l'aider.

Dans la pratique, pour le DS, l'acte de communication, posé dans le cadre d'une relation d'aide en contexte interculturel, fait référence à la capacité à faire preuve de compréhension face à la différence, de réciprocité dans l'interaction, de volonté de recherche de significations communes, mais aussi, de transfert de ses connaissances à des situations parfois inédites. Du fait de la dimension d'aide au cœur de l'intervention du DS, nous nous intéressons principalement aux actes de communication qui sont générés par un habitus de pratiques et de conceptions construit à l'appui de la formation de base pour les DS offerte par la FTQ et à celui de l'expérience.

## **Interculturel**

*L'interculturel, c'est la relation entre personnes venant d'horizons culturels différents, mais c'est aussi une méthode d'analyse ou une façon de faire* (Agbobly, Habs, 2011). Cette définition nous invite à faire la distinction entre les dynamiques sociales en contexte interculturel (interculturalité) et les approches interculturelles qui formeraient un paradigme de recherche ou d'intervention. À la suite des recherches effectuées par des chercheurs du Laboratoire de recherche en relations interculturelles (LABRRI) de l'Université de Montréal et du Groupe d'études et de recherches axées sur la communication internationale et interculturelle (GERACII) de l'Université du Québec à Montréal, « nous savons qu'on peut travailler dans un contexte interculturel sans avoir un modèle interculturel et que l'utilisation du terme interculturel ne garantit en rien l'utilisation d'un modèle ou d'une approche interculturelle. Nous savons également qu'il y a plusieurs façons de faire de l'interculturel et qu'il existe très peu d'espaces institutionnels ou officiels pour réfléchir à la diversité des approches dans ce domaine relativement récent » (White, 2017, p. 65). Dans le cadre de cette recherche, l'interculturel se comprend comme la relation que l'on entretient avec le fait de se retrouver en interaction avec des personnes venant d'horizons culturels différents du sien. Certaines typologies de postures adoptées par rapport à la culture de l'autre vont nous inspirer dans cette recherche, notamment celles de J. M. Bennett et M. J. Bennett (2004) et de J. Berry (2004) et surtout celle de J. Rhéaume (2017). Nous suivons plus particulièrement le modèle conceptuel de Rhéaume qui propose des éléments structuraux qui conditionnent les représentations, les attitudes et les pratiques relatives aux diverses appartenances identitaires, ethnoculturelles, professionnelles. Sont ainsi mises en évidence trois principales postures de références dans le rapport de l'individu à l'ethnicité : l'aculturalité ethnique, l'intégration adaptatrice et l'interculturalité. **La posture a-culturelle**, « définie comme l'absence de toute référence à l'appartenance ethnoculturelle dans la pratique d'intervention » (Rhéaume, 2017, p. 80). **La posture dite de l'intégration adaptatrice** correspond plus à un ajustement stratégique. « Langue, culture religieuse, culture familiale, rapport à l'éducation sont alors soulignés et analysés comme sources de différences qui interviennent dans la pratique professionnelle » (Rhéaume, 2017, p. 80). **La posture dite de l'interculturalité** va au-delà de la reconnaissance d'une pluralité culturelle, pour s'orienter vers une intégration forte, « établir des liens dialogiques entre les personnes porteuses de différences culturelles ou entre les communautés dites culturelles » (Rhéaume, 2017, p. 80). Trois logiques qui sont susceptibles d'être agissantes dans l'intervention des DS.

## **Situation d'interpellation**

Lorsque nous parlons de situation d'interpellation, il s'agit de la situation pour laquelle le DS est sollicité pour intervenir dans un milieu de travail auprès d'un travailleur issu de l'immigration. Le DS peut être interpellé par l'employeur, par des collègues, par la personne elle-même et l'aide qu'il peut offrir porte sur différents types de problèmes qui peuvent, par exemple, être liés à diverses dépendances, à la famille, à la santé mentale, à l'endettement ou encore, à des situations liées à l'immigration. Dans le cadre de cette recherche, nous nous intéressons uniquement aux situations d'interactions avec une personne issue de l'immigration.

## **Difficulté éprouvée**

Cette notion fait référence à une situation qui a été retenue par le DS comme particulièrement marquante; soit du fait d'une ou de plusieurs difficultés rencontrées au cours de l'intervention, soit qu'elle se soit déroulée dans un contexte particulier, qu'elle comporte des enjeux importants, qu'à l'issue de l'intervention il subsiste des incompréhensions, ou encore, qu'elle a représenté un défi pour le DS. Nous souhaitons ainsi mieux comprendre comment ils évaluent eux-mêmes leurs pratiques de communication en intervention auprès de travailleurs issus de l'immigration, et si celles-ci répondent ou non à leurs attentes, mais aussi aux besoins des travailleurs issus de l'immigration. En d'autres mots, ces intervenants se perçoivent-ils comme efficaces? L'efficacité est centrale à la définition de l'acte de communication. St-Arnaud souligne en effet que « l'efficacité de l'intervention dépend aussi de la composante relationnelle » (St-Arnaud, 2003, p. 32). Considérant qu'au-delà d'une composante méthodologique (rigueur, logique, cohérence), l'efficacité d'une intervention est également reliée à « la capacité d'établir et de maintenir la coopération avec un minimum d'effort » (St-Arnaud, 2003, p. 32).

Ces quelques mots clés présentés, le prochain chapitre est consacré à la méthodologie de recherche.

# Chapitre 2 — Éléments méthodologiques

---

Le cadre général de cette recherche s'appuie sur une recherche-action de type participatif (Anadon, 2007) réunissant ici chercheuses, travailleurs immigrants, et représentants du partenaire FTQ. Le projet de recherche-action (Amado et Lévy 2001, Goyette, Lessard-Hébert, 1987) présenté possède la caractéristique d'inclure les savoirs des personnes concernées par la recherche (Rhéaume, 1982; Mongeau, Champagne et Liben, 2007).

## 2.1 Les participants

Pour cette recherche-action, nous nous sommes entretenues avec vingt-huit personnes impliquées syndicalement, volontaires et concernées en tant que DS par l'intervention interculturelle. Six DS chevronnés volontaires ont pris part à la partie de la recherche consacrée à l'étude de l'activité communicationnelle, et vingt-deux autres, à la partie consacrée à un atelier-recherche de situations d'intervention en contexte interculturel. L'ensemble des participants présente une certaine diversité, tant culturelle en fonction du pays d'origine, que migratoire. La moitié d'entre eux sont des Québécois dits « de souche », l'autre moitié est issue d'une immigration depuis différents pays. Un peu moins d'un tiers des DS (huit) sont des femmes.

## 2.2 Les deux méthodologies

La méthodologie développée s'est élaborée à partir des liens de proximité entre les chercheuses, la centrale syndicale et différents DS intervenant directement auprès de travailleurs issus de l'immigration. La collecte de données s'est fait en concertation avec le partenaire syndical, membre du partenariat de recherche que nous avons créé et un certain nombre de DS intéressés par les relations interculturelles.

La collecte de données s'est effectuée principalement à partir d'une série de co-analyses et de deux ateliers de recherche-action. Nous avons fait le choix de mettre en œuvre deux méthodologies qualitatives jugées complémentaires. Une ayant pour objet de co-analyser l'activité communicationnelle de DS chevronnés et l'autre, prenant la forme d'un recueil de témoignages lors d'ateliers, devant permettre à un groupe de DS de présenter et d'échanger sur des situations en contexte interculturel, vécues comme leur posant un certain nombre de difficultés sur le moment de l'intervention. Ces méthodologies devant nous permettre de collecter un nombre significatif de situations vécues. Dans les pages qui suivent, nous présentons un résumé de ces deux méthodologies.

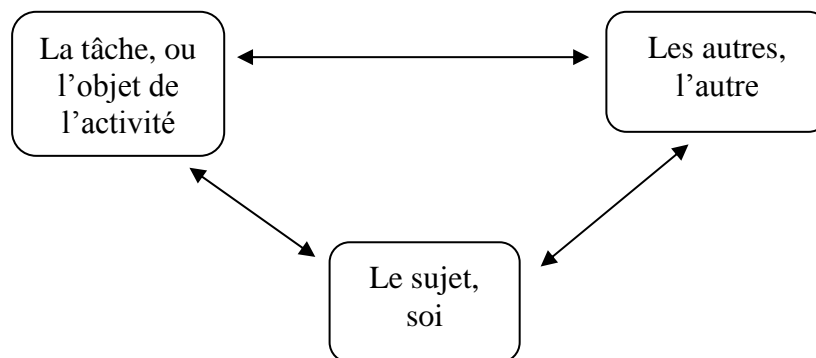
### 2.2.1 La démarche d’instruction au sosie

En lien avec notre cadre d’analyse ci-haut explicité, nous avons mis sur pied une démarche de recherche inspirée de la méthode de « l’instruction au sosie » telle qu’initialement développée par Oddone dans les années 1970 afin d’analyser le travail des ouvriers dans les usines Fiat en Italie. Reprise et augmentée par Clot (1999, 2001, 2015), elle obéit à un objectif de connaissance et d’action puisque par « l’instruction au sosie » il s’agit de seconder des intervenants (DS) qui « cherchent à élargir leur rayon d’action ou leur pouvoir d’agir dans leur milieu et sur eux-mêmes (Clot, 1999, 2001; Clot et Faïta, 2000) » (Clot, 2001, p. 133). Il n’est jamais question d’un simple projet de connaissance ou de recherche, pour reprendre la proposition de Clot, mais des deux ensembles.

Nous reprenons cette démarche d’explicitation, que nous présentons plus bas, à notre tour, à partir de l’usage et de la présentation qu’en a faite Clot (2015, p. 153) dans le but d’analyser les quatre domaines d’expérience propres à l’activité professionnelle. Ces domaines représentent : le champ du rapport à la tâche, celui du rapport aux pairs dans un collectif, des rapports à la ligne hiérarchique et celui des rapports aux organisations formelles ou informelles du monde du travail.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons plus particulièrement porté notre attention sur ce que Clot a nommé « la triade vivante de l’activité » du délégué social en situation d’accompagnement et de soutien à des salariés issus de l’immigration. Voici un schéma pouvant représenter cette triade.

Schéma 1. La triade vivante de l’activité



La démarche d’instruction au sosie ne se limite pas à une explication externe par un chercheur ni à une description du vécu par le sujet. Grâce à une analyse commune, nous avons cherché à associer « explication et compréhension » (Clot, 2015, p. 136) en invitant les DS à nous décrire une situation de communication interculturelle, dans le nouveau contexte proposé grâce au cadre de la recherche.

Il nous est apparu important de chercher à dépasser l'idée de tâche à accomplir, pour nous concentrer sur les contraintes inhérentes à l'activité. En effet, si nous ajustons uniquement notre focale sur la tâche, nous omettons de regarder l'activité telle qu'elle s'est déroulée. Comme le suggère Clot, le réel de l'activité « c'est aussi ce qui ne se fait pas, ce qu'on ne peut pas faire, ce qu'on cherche à faire sans y parvenir – les échecs – ce qu'on aurait voulu ou pu faire, ce qu'on pense ou qu'on rêve de faire ailleurs » (Clot, 2015, p. 119). C'est ce qui explique que l'activité est « une épreuve subjective où l'on se mesure à soi-même et aux autres pour avoir une chance de parvenir à réaliser ce qui est à faire. Les activités suspendues, contrariées ou empêchées, voire les contre-activités, doivent être admises dans l'analyse » (Clot, 2015, p. 120). Précisément, nous avons choisi de nous intéresser aux contraintes, où pour le dire autrement, aux résistances contenues dans les activités dirigées, afin de tenter de comprendre quelles sont les ressources spécifiques que chaque DS peut solliciter pour parvenir à les dépasser.

Ainsi, c'est parce que le sujet vit de la contrainte dans la réalisation de son activité, qu'il cherche, à partir de ses ressources créatives, à s'en dégager. C'est de cette manière que le sujet reste sujet de son action, et qu'il ne devient pas l'objet d'une situation. En cherchant à comprendre ce qui guide et donne sens à l'action d'une personne, nous pouvons aussi solliciter Dejours (2013) pour ajouter qu'il existe toujours un décalage entre ce qui est prescrit et ce que le sujet va finalement réaliser en situation concrète. Cet écart apparaît alors en premier lieu sous la forme d'un échec. « Le réel se fait connaître au sujet par sa résistance aux procédures, aux savoir-faire, à la technique, à la connaissance, c'est-à-dire par la mise en échec de la maîtrise » (Dejours, 2013, p. 21). C'est précisément le chemin que va emprunter le sujet, les ressources collectives : le genre, ou individuelles : son style personnel, qu'il nous intéresse d'éclairer. En effet, à l'instar de Dejours, nous soutenons que le travail se définit par « ce que le sujet doit ajouter aux prescriptions pour pouvoir atteindre les objectifs qui lui sont assignés » (Dejours, 2013, p. 21).

Nous avons retenu la notion d'activité dirigée parce que nous considérons avec Clot que toute activité a un destinataire. Pour l'activité de soutien des délégués sociaux, il peut s'agir bien entendu de la personne qui a demandé de l'aide, mais l'activité peut aussi, indirectement s'adresser aux collègues, ou encore, bien que dans un moment différé, à destination du syndicat par exemple. L'activité dirigée comporte trois pôles puisqu'elle s'adresse autant à soi, qu'à l'objet de l'action, qu'aux autres.

Comme nous l'avons précisé plus avant, au cours de l'activité, c'est parce que le réel nous résiste que nous sommes contraints de modifier nos manières de faire. C'est précisément au cours de ces résistances que surviennent les conflits, entre nous et nous, entre ce que nous pensions faire et son impossible réalisation, entre nous et les collègues qui comprennent la situation différemment, entre nous et la personne à qui nous voulons apporter de l'aide. Ce sont les détournements, les impossibilités et les empêchements qui obligent le sujet à modifier ses pratiques afin de se sortir de l'impasse et parvenir à réaliser sa tâche. Pour cette recherche, c'est précisément dans ces modifications contraintes ou choisies que nous avons cherché à découvrir avec les participants, les possibilités de développement de leurs pratiques. Faisons maintenant place aux étapes de la démarche d'instruction au sosie.

## **Les étapes de la démarche**

L'instruction au sosie que nous proposons implique un travail en petit groupe (deux chercheuses, deux DS) au cours duquel un sujet volontaire (DS) reçoit la consigne suivante :

« Suppose que je sois ton sosie et que demain je me trouve en situation de devoir te remplacer dans ton activité. Quelles sont les instructions que tu devrais me transmettre afin que personne ne s'aperçoive de la substitution ? » (Clot, 2001, p. 134)

À **l'étape 1**, se fait le choix de la situation que le DS souhaite présenter. Chaque participant est invité avant la première rencontre, à réfléchir à une ou deux situations qui auront retenu son attention. Après présentation, une seule situation est choisie collectivement pour analyse. Celle-ci devant répondre également à trois critères :

- (1) L'intervention s'est déroulée en contexte d'interactions interculturelles ;
- (2) Cette situation a été particulièrement marquante (difficultés rencontrées, contextes particuliers, enjeux importants, subsiste des incompréhensions, représente un défi) ;
- (3) La situation est encore suffisamment présente à l'esprit du DS et peut être explicitée de manière précise.

**L'étape 2** est divisée en deux sous-étapes. La première correspond à l'activité d'instruire le sosie en explicitant la situation et en apportant toutes les précisions nécessaires, suites aux demandes du sosie. La seconde consiste à compléter l'instruction par des questions posées par la chercheuse et le collègue.

À **l'étape 3**, il s'agit de retranscrire l'enregistrement de l'instruction au sosie et de remettre une version écrite de celle-ci au participant afin qu'il puisse en lire le contenu et ajuster son instruction en fonction de la réflexion qui en est issue. Chaque participant est également invité à nous transmettre sous forme écrite, ses impressions, les effets qu'il aura constatés en ayant participé à cette instruction, ainsi que d'éventuelles suggestions en vue d'améliorer la démarche.



## **Le déroulé des rencontres d'heure en heure**

**1<sup>re</sup> rencontre** : La **première heure** est consacrée à la présentation de la recherche et des chercheuses (qui nous sommes, ce que nous cherchons, pourquoi et avec quelle méthodologie). La **deuxième heure**, nous proposons à l'un des participants du duo de nous présenter en quelques mots les raisons de son choix de situation. Puis, il est invité à endosser le rôle de « l'instructeur » afin d'instruire la chercheuse (son sosie) pour que celle-ci puisse le remplacer dans la situation, sans que ce remplacement ne soit remarquable pour les autres (personnes aidées, collègues, superviseur, etc.). Le DS qui complète le duo et la deuxième chercheuse écoutent en silence sans intervenir. Ils notent les questions qui leur viennent en tête lors de l'instruction afin que, dans la **troisième heure**, celles-ci soient répondues par l'instructeur. L'ensemble de l'instruction, y compris la période de questions, a été enregistrée et retranscrite, afin d'être remise au participant pour relecture et ajouts ou modifications. **2<sup>e</sup> rencontre** : après un court temps de retour sur la 1<sup>re</sup> rencontre, le second DS est invité à présenter la situation qu'il a choisie. Le même déroulé d'heure en heure est mis en œuvre. Tournons-nous à présent sur la seconde méthodologie de cette recherche.

### 2.2.2 L'atelier-recherche

Deux ateliers-recherche se sont tenus dans le cadre du 35<sup>e</sup> anniversaire du réseau des délégués sociaux organisé par la FTQ, en février 2017. L'objectif est de proposer deux temps d'échange entre DS sur des situations de communication interpersonnelle en contexte d'interculturalité vécues et qui les ont interpellés, pour y avoir rencontré un embarras, une certaine difficulté.

À « **l'atelier-recherche 1** », vingt DS volontaires ont été invités à présenter les situations retenues, en sous-groupe de 4 à 6 personnes, afin que chaque participant puisse, si nécessaire, demander des compléments d'information et qu'ensemble ils décident d'une situation à présenter en grand groupe. Le sous-groupe a ensuite choisi de consigner une des situations dans une grille prévue à cet effet, afin de la partager à « **l'atelier-recherche 2** », tenu en plénière le lendemain. Lors de « **l'atelier-recherche 2** », un retour en plénière et un partage de quelques situations ont eu lieu de la manière suivante : échanges sur la compréhension des situations et leurs problématiques respectives, demande de précisions par les DS présents afin de mieux comprendre la situation si nécessaire. À chaque situation présentée, celles et ceux qui présentent ont été invités à expliquer en quelques mots les raisons pour lesquelles le petit groupe a choisi cette situation. L'ensemble des participants a ensuite été invité à poser des questions complémentaires. Ensemble, le groupe entier (chercheuses et participants) avons soutenu les uns et les autres dans la mise en mots et la compréhension des difficultés rencontrées. Voici qui complète les principaux éléments méthodologiques de cette recherche. Le prochain chapitre est consacré à la présentation des principaux résultats de la recherche.

# Chapitre 3 — Discussion autour des principaux résultats

---

Nous allons exposer ici une synthèse des principaux résultats de notre recherche. Dans un premier temps, nous présentons des situations d'interpellation. Nous avons pu dégager quatorze situations d'interpellation présentées par les DS, que nous avons considérées comme suffisamment complètes. Treize d'entre elles se déroulent dans le milieu du travail. Ce sont celles que nous présentons ici.<sup>3</sup> Nous rapportons les situations à partir de ce que nous ont partagé les participants. À la suite, nous faisons ressortir différentes postures adoptées par les DS, en fonction de l'importance relative qu'ils paraissent accorder à l'ethnoculturalité. Celles-ci sont ensuite mises en perspective avec trois logiques de référence qui possiblement guident leurs interventions en contexte interculturel. La typologie de Rhéaume (2017) concernant de possibles postures que l'intervenant peut adopter par rapport à la culture de l'autre va nous inspirer dans cette présentation. Enfin, pour illustrer les éléments de notre analyse des rapports à l'ethnoculturalité de DS, nous présentons sous l'angle de dilemmes, l'exemple de Anami (pseudonyme) et Fahim (pseudonyme), deux DS chevronnés, afin de dégager, à partir de leur témoignage d'intervention, leur vision de l'intervention en contexte interculturel.

## 3.1 Situations d'interpellation

### 3.1.1 La demande émane de la personne issue de l'immigration

Dans la moitié des interventions pour lequel le DS a été sollicité, la sollicitation émane du travailleur issu de l'immigration.

#### A) Une personne issue de l'immigration dit vivre du harcèlement sur son lieu de travail.

1. Au sein d'une usine d'assemblage dans le secteur de l'aérospatial, les journées qui ont suivi un des attentats terroristes au Canada, des collègues du DS4 viennent le rencontrer. Ils recevaient des menaces, des injures et se disaient victimes de discrimination du fait de leurs origines tunisienne et marocaine. Ils ont eu de la difficulté à se concentrer sur leurs tâches et se sont dits inquiets du fait qu'ils ont fait des erreurs d'assemblage et qu'ils étaient encore en période de probation.
2. Dans un ministère, un climat de travail qualifié de malsain par le DS6. Une situation en lien avec la politique d'environnement sans odeur. La personne concernée par l'intervention est issue de la communauté haïtienne. Cette employée doit utiliser une crème pour la peau qui a une odeur. Elle a subi du stress et s'est sentie opprimée par les commentaires d'autres employés et de la part de « la gestion ». Elle a reçu des commentaires racistes.
3. Dans un service postal, une collègue française du DS2 est excédée par une de ses collègues québécoises qui imite son accent à chaque fois qu'elle la rencontre.

---

<sup>3</sup> Une est écartée, car elle se déroule dans le milieu associatif et hors contexte de travail.

- B) Une personne issue de l'immigration estime vivre une situation de discrimination.
1. Dans le secteur de l'entretien ménager, DS/rp6 est appelé pendant ses heures de travail par une employée latino-américaine qui se plaint d'être victime de racisme de la part de deux de ses supérieurs hiérarchiques directs.
  2. Dans le milieu manufacturier, DS7 est interpellée par un travailleur pakistanais concernant un problème d'équité salariale. Il estime être victime d'iniquité par rapport à ses collègues.
  3. DS/rp3 est sollicité par une travailleuse d'origine marocaine. La demande est liée à un problème conjugal qui a des répercussions sur son implication au travail. Son conjoint est également marocain. Ils vivaient ensemble au Maroc depuis une dizaine d'années. Quand ils ont immigré au Québec, ils cherchaient à avoir des enfants, sans succès. Monsieur était allé en vacances au Maroc et il a rencontré une femme et a eu une aventure avec cette femme qui est tombée enceinte. La travailleuse sollicite l'aide de DS/rp3, car cette situation la préoccupe au point qu'elle ne parvient plus à travailler correctement.
- C) Une personne québécoise sollicite le DS, car elle estime avoir été mal accueillie par « des consultants externes de couleur noire ».
1. Dans une usine du secteur de l'aciérie, DS 9 est sollicité par une collègue québécoise dite de « souche ». Elle vient d'avoir une altercation avec un des deux consultants externes à l'entreprise venus vérifier l'état du matériel sur lequel elle travaille. Les deux consultants sont « de couleur noire ».

### 3.1.2 La demande émane des collègues de la personne issue de l'immigration

Dans plus d'un quart des interventions pour lequel le DS a été sollicité, ce sont les collègues de la personne issue de l'immigration qui l'ont interpellé.

- A) Des collègues de travail d'une personne issue de l'immigration sont « dérangés » par cette personne.
1. Dans le service de voituriers d'un hôtel, il y a un roulement de personnel important. Ce sont essentiellement des travailleurs issus de l'immigration qui sont embauchés.  
L'odeur forte d'un travailleur congolais dérange ses collègues de travail. Ces derniers veulent demander à changer de quart de travail.
  2. Des travailleurs ont émis des commentaires négatifs à leur collègue issu de l'immigration et refusent de manger à ses côtés, car son repas dégage une odeur qui les dérange.
- B) Des collègues de travail d'une personne issue de l'immigration alertent le DS suite à des constats de « harcèlement ».

1. Dans le milieu de la construction, un milieu majoritairement homme et blanc, composé de « québécois de souche », Rachida<sup>4</sup>, une employée d'origine marocaine vit du harcèlement de la part de collègues de son département, ainsi que de la gestionnaire.
- C) La demande émane d'un délégué syndical.
1. Un salarié salvadorien a été repéré par « son délégué » parce qu'il sentait l'alcool sur son lieu de travail.
  2. Dans le secteur de l'énergie, DS/rp4 est sollicitée par un confrère pour rencontrer un travailleur originaire d'Haïti qui vient d'être congédié quelques heures avant la fin de sa période de probation.

### 3.1.3 La demande émane d'un supérieur hiérarchique non syndiqué

Dans seulement un quart des interventions pour lequel le délégué social a été sollicité, la demande est venue de « la gestion ».

- A) Dans un service de la fonction publique, deux employés issus de l'immigration (un marocain et un algérien) ont été interpellés par leur chef de service parce qu'ils font la prière en dehors des heures de travail, sur le lieu même du travail. Le chef de service informe le DS/rp1 avant que ce dernier ne soit sollicité par téléphone par les deux travailleurs, inquiets concernant les suites qui peuvent être données par l'employeur, après leur interpellation.
1. Dans le secteur de l'énergie, DS/rp5 est sollicitée par le chef de site à propos d'une employée d'origine tunisienne qui va recevoir une lettre de suspension de plusieurs jours pour conduite « inacceptable » au travail. L'employée visée par la sanction travaille dans cette organisation depuis plus de dix ans.

## 3.2 Difficultés répertoriées

Afin de mieux comprendre les difficultés que les DS disent avoir rencontrées dans les situations mentionnées ci-haut, nous référons le lecteur à l'annexe sur la carte des difficultés permettant de voir quelques exemples de contenus pour chacune. Nous avons répertorié quatre grands types de difficultés.

1. **Les difficultés propres aux DS eux-mêmes** : dans leurs pratiques de communication (Comment maintenir la relation avec la personne ? Faut-il exprimer son point de vue ou non? Convient-il de proposer un plan d'action ou de le coconstruire avec la personne? ...), vis-à-vis de leurs attitudes et de leurs perceptions (se positionner dans la fonction de DS ou dans celle de délégué syndical ? Prendre appui sur sa propre expérience d'immigré ? Déterminer la vraie nature du conflit ? ...); le manque de connaissances conceptuelles pour déterminer ce qu'est un acte discriminatoire ou de harcèlement; l'éloignement géographique de son poste de travail; le manque de disponibilité accordée pour exercer la fonction de DS; la reconnaissance limitée de la fonction de DS par les fonctions d'encadrement de la gestion, etc.

---

<sup>4</sup> Pseudonyme.

2. **Les difficultés dues à la personne qui demande du soutien** : « elle ne connaît pas ses droits », « ne veut pas déranger », elle manque de confiance dans ses collègues et dans le DS, elle est inquiète et insécure à cause du climat de travail, etc.
3. **Les difficultés liées aux caractéristiques organisationnelles du milieu de travail** : climat de travail malsain, composition ethnoculturelle des groupes de travail, conjoncture peu propice du fait d'une négociation de convention collective, attitudes de l'employeur peu favorables, etc.
4. **Les difficultés dues aux collègues de travail produisant de la discrimination** : fermeture d'esprit, commentaires racistes, pratiques de harcèlement, manque de personnes pour témoigner, etc.

Par l'étude de l'activité communicationnelle et d'actes de communication de DS via l'explicitation de difficultés, nous sommes parvenues à reconstituer une partie du contexte organisationnel des DS que nous avons interrogés. Mais nos données exploratoires ne nous permettent pas d'aller plus loin. Il faut poursuivre l'exploration du contexte organisationnel et des conditions de la pratique de l'intervention DS pour inclure la dimension systémique (organisation du travail du DS à l'intérieur de la structure de l'organisation, mode de management, niveau de compétence interculturelle (individuel, collectif, organisationnel)). La distinction des niveaux de compétence, comme l'a suggéré Bartel-Radic (2009), nous semble primordiale et essentielle pour penser le développement de l'intervention du DS dans un contexte organisationnel où l'on fait souvent reposer la compétence interculturelle sur les seules épaules de ce dernier.

### 3.3 Des postures à l'œuvre dans l'intervention en contexte interculturel

Dans le cadre de cette recherche, nous avons cherché à mettre en perspective des postures d'actions de DS chevronnés, en fonction des trois postures présentées ci-dessous : *l'aculturalité ethnique*, *l'intégration adaptatrice* et *l'interculturalité*. Même si, dans les entretiens au sosie réalisés, aucune des postures ne peut se repérer dans son entièreté, il nous a été permis de dégager des dominantes chez les DS participant à l'instruction au sosie. Ainsi ce sont les postures *a-culturelle* et *adaptatrice* qui apparaissent le plus fréquemment. L'encadré ci-dessus illustre ces positions à partir de quatre exemples.

DSrp1, lui-même issu de l'immigration, se positionne de manière explicite dans une **posture adaptatrice** : « *Je dis, on a immigré. Nous on doit s'adapter. Est-ce que ces gens-là doivent s'adapter à nous ? Ils nous ont ouvert les portes et puis regardes, vous travaillez, vous êtes des fonctionnaires, moi aussi je suis fonctionnaire. Essayons de prouver à cette société qu'on apporte quelque chose* ». Plus loin dans l'entretien, il ajoute : « *J'ai toujours dit, si on veut s'intégrer à une société, ce n'est pas à habiter près de quelqu'un qui vient du même pays que toi. Ça ne sert à rien.* »

L'important pour lui, c'est : « *c'est qu'ils ne perdent pas leur emploi. Ça je ne veux pas qu'ils perdent leur emploi à cause de ça* ». Pour DSrp1, pour s'intégrer à la société du pays d'accueil et parvenir à nourrir sa famille, il est nécessaire d'avoir un emploi. Pour lui, l'immigrant doit s'intégrer sans déranger les règles établies au Québec : « *[...] dans la façon de faire, moi je trouve que ça dérange. C'est comme si on.... Je ne sais pas comment dire...je ne sais pas. Tu vis dans un milieu et puis tu essaies d'imposer une règle* ». [...] « *Même si ça ne dérange pas les gens, mais le fait que tu grignotes ça, moi je trouve que c'est s'imposer et je n'aime pas ça. pffff, c'est difficile, c'est....* »

La représentation sociopolitique que DSrp2, québécois dit « de souche », exprime à propos de son intervention de DS, est proche d'une **posture a-culturelle**. C'est pareil pour tout le monde, chacun doit faire ses preuves, qu'il soit québécois de souche ou issu de l'immigration. « *Donc je lui ramène que c'est la même chose tu sais, même pour un Québécois qui sort de l'école, même s'il est diplômé qu'il a des étapes lui aussi à traverser* ». Néanmoins, la vision qu'il semble avoir de son intervention est plus proche d'une position adaptatrice. Il comprend son rôle comme celui de quelqu'un qui peut aider la personne issue de l'immigration à mieux comprendre le système québécois, afin de réussir à s'intégrer : « *Je me souviens qu'après notre 1<sup>re</sup> rencontre, je m'étais dit, c'est une situation qui pourrait m'apporter dans le but d'aider les travailleurs que je représente parce qu'il y en a beaucoup chez nous des personnes immigrantes. Et aussi qu'on donne un service aux travailleurs et aux travailleuses ainsi qu'à leurs familles* ».

Chez DSrp3, également issu de l'immigration, nous repérons des valeurs proches de la **posture interculturelle**, sans que celles-ci ne se retrouvent dans les manières d'intervenir en situation. Son intervention oscille plutôt entre les deux postures **adaptatrice et a-culturelle**, même si cette dernière n'est pas prise de manière absolue. Il s'appuie sur sa propre expérience d'immigré et ressent une certaine empathie cognitive et affective avec les personnes issues de l'immigration qu'il est amené à rencontrer : « *je les comprends tellement* ». De plus, il considère que le DS doit posséder une expérience de vie auprès des personnes issues de l'immigration pour parvenir à aider ces personnes. « *Ce n'est pas parce qu'il est délégué social, ce serait parce qu'il vit dans un milieu où les gens sont nombreux pendant si longtemps et il a une conjointe qui vient d'ailleurs. Il vit, il baigne au quotidien dans ce problème* ». Un peu plus loin, il précise son point de vue quant à l'aide qu'un DS peut apporter à une personne issue de l'immigration : « *Être en contact est une chose, s'intéresser à cela en est une autre. Aller comprendre cela et vouloir aider, le 3<sup>e</sup> élément. L'absence d'un des trois, risque de ne pas aider.* » Il ajoute « *Moi les situations qui me font sortir de ma mission, c'est l'immigration. C'est des cas interculturels* ».

Dans les propos de DSrp5, issue de l'immigration, mais arrivée très jeune au Québec, c'est la **posture adaptatrice** qui domine son intervention. Au cours de son instruction au sosie, elle déclare prendre en compte ce qu'elle perçoit comme différences culturelles chez la personne, sans pour autant lui dire que ces différences ne sont plus valables au Québec : « *Parce que si j'avais été dans la confrontation, regarde, ce qui se passe en Tunisie, oublie ça maintenant tu es au Québec* ». Elle ne nie absolument pas les différences culturelles. « *Parce qu'elle dans son pays justement, elle ne dit pas bonjour. C'est une femme. Ce sont les autres qui vont dire bonjour et elle répondre par le bonjour. Tu sais, il y a une façon de faire, une façon d'agir. Mais je n'étais pas obligée de lui dire, tu sais en Tunisie c'est ça, ici c'est ça. Mais l'amener autrement pour qu'elle puisse se sentir valorisée et aussi humaine là. Qu'elle n'était pas un rejet.* »

Au-delà des postures, nous avons aussi porté notre attention sur la manière dont les DS prennent des décisions dans les moments plus critiques de l'intervention ou au moins une alternative, à première vue divergente, se présente à eux. Nous avons ainsi nommé « dilemmes » ces moments rencontrés par les DS, en situation d'interaction auprès de travailleurs issus de l'immigration.

### 3.4 Dilemmes

La mise en évidence des arbitrages en actes nous conduit à considérer la situation d'intervention comme une épreuve sociale dans laquelle les DS sont simultanément en interaction avec autrui et avec eux-mêmes. Au cours d'interactions confrontantes, où pour le dire autrement, lorsque l'intervention ne se présente pas tout à fait de manière habituelle, nous avons remarqué que les DS entrent dans un dialogue intérieur. Cette discussion mentale et non verbalisée avec soi-même peut réactiver alors autant les ressources, que les conflits de leur propre histoire personnelle et collective.

En situation, les DS doivent répondre seuls aux dilemmes qui se présentent à eux. Les dilemmes, en tant qu'énergie latente de l'action (Clot, 2008, p.141), amènent à recréer les buts de l'intervention, au cours de celle-ci. Nous constatons que c'est principalement lors de ces moments d'arbitrage que le DS est interpellé par l'interaction interculturelle. Ces dilemmes sont constitutifs de moments interculturels qui sollicitent le délégué d'une manière inhabituelle en le confrontant dans ses habiletés acquises d'accompagnement, dans son répertoire de présomptions (Mézirow, 2001, p. 88) culturelles partagées et non remises en question, autant que dans les valeurs qui les soutiennent. Les manières de communiquer habituelles ne sont plus adaptées, la réponse est alors à chercher en soi, dans son histoire, dans ses valeurs, dans ce qui interpelle ou affecte le délégué dans la situation et non plus dans ce qui a été appris au cours de la formation de base, par exemple. L'encadré ci-dessous illustre deux dilemmes rencontrés en intervention en contexte interculturel.

1 — Dilemme principal d'Anani :

**Exprimer ou ne pas exprimer son point de vue sur l'adultère et la polygamie?**

Anani nous présente une situation de « *souffrance d'une travailleuse. Son conjoint est marocain, elle aussi. C'est lié à un problème conjugal, si je peux présenter ça comme ça. Monsieur, madame vivait ensemble depuis une dizaine d'années depuis le Maroc, puis quand ils sont arrivés ici ils cherchaient à avoir des enfants, sans succès. Puis Monsieur était allé en vacances au Maroc et puis a rencontré une femme et a eu une aventure avec cette femme qui est tombée enceinte* ».

Le dilemme qui se pose alors rapidement à lui : doit-il exprimer ou non son opinion quant à l'adultère du mari à cette femme d'origine marocaine, alors que la polygamie est inacceptable du point de vue de sa culture à lui, une culture africaine basée sur la monogamie.

2— Dilemme principal de Fahim :

**Dire ou ne pas dire ce qu'il pense à propos de l'interprétation du Coran ?**

Fahim est sollicité par deux techniciens informatiques, membres du syndicat au sein duquel il exerce la mission de délégué social.

Les deux techniciens sont immigrés, d'origines marocaine et tunisienne. Ils ont été interpellés (par un supérieur) parce qu'ils font la prière en dehors des heures de travail, dans un escalier situé dans le bâtiment de l'organisation gouvernementale dans laquelle ils travaillent.

Ce que Fahim veut d'emblée leur dire, c'est que dans un milieu de travail québécois, il n'est pas acceptable de décider seul de faire la prière sur le lieu de travail, même lorsque l'on est en pause. Sur le moment, Fahim est partagé entre la volonté de dire ce qu'il pense et sa crainte d'être perçu comme « *un apostat* », par les deux employés d'origine arabe et qui, comme lui, sont de confession musulmane. Son honneur est en jeu, il ne veut pas être perçu comme « *un vendu* », un traître à la religion musulmane, en quelque sorte.

Dans ses enquêtes sur le travail, Dejourns conclut que tout travail ou dans le cas qui nous occupe, l'activité, « confronte le travailleur au réel, c'est-à-dire ce qui se fait connaître à lui par la résistance à la maîtrise. Réel du monde matériel qui fait surgir l'expérience de l'échec, réel qui se mute ensuite en énigme à déchiffrer et à dépasser. » (Dejourns, 2013, p. 13)

Quelle belle occasion d'apprentissage que cette énigme initiée par la rencontre interculturelle! Certes, mais à condition de revenir après coup sur les situations porteuses de résistances et qui ont nécessité de modifier les pratiques coutumières de communication. Nous voyons toute la pertinence de considérer les dilemmes que ces derniers sont amenés à vivre en situation d'aide. Prendre appui sur l'expérience de collègues, ou sur sa propre expérience et revenir sur ce qui s'est passé en situation dans une démarche réflexive est en effet un support incontournable et essentiel pour apprendre. Puisque, en suivant à nouveau Dejourns, « l'assimilation d'une habileté nouvelle passe par un processus d'appropriation complexe qui impose un remaniement de l'architecture subjective tout entière. Acquérir une habileté exige une évolution de la personnalité, ce pour quoi nous sommes autorisés à affirmer que le travail vivant ne consiste pas seulement à produire, mais implique aussi de se transformer soi-même » (2013, p. 16). Ce qui fait écho à la notion d'apprentissage transformateur chère à Mézirow (2001) qui pensons-nous, ne peut se réaliser seul. L'apprentissage transformation nécessite un accompagnement. C'est ce retour sur l'expérience explicitée, forcément unique, différent pour chacun, mais en même temps porteur de points communs, qui pourrait être inclus dans une formation à la communication en contexte interculturel.



# Conclusion

---

Cette recherche-action a mis de l'avant que l'intervention de délégués sociaux en contexte interculturel tend à soutenir la communication interculturelle entre les travailleurs issus de l'immigration, les DS eux-mêmes, ainsi que les membres dits « de souche » du milieu de travail. Cette étude démontre que les actes de communication en contexte d'interculturalité demandent de la part de DS un investissement non négligeable en termes de connaissances, de savoir-faire, de savoir-être et de temps. D'autre part, celle-ci propose de considérer les stratégies de communication apprises (écoute, questionnement, reformulation) de peu de secours lorsqu'elles sont appliquées avec systématisme, alors que le DS se trouve confronté à une situation « inattendue » (par exemple, *exprimer ou ne pas exprimer son point de vue sur l'adultère et la polygamie*), et qu'il se voit confronté à un dilemme pour lequel, il existe rarement de ressources, extérieures à lui, pour sa prise de décision.

Partant de ces constats, quelles perspectives peuvent être dégagées pour le développement des compétences de communication interpersonnelle et interculturelle de la part de DS ? Ce point est décisif pour l'avenir des formations interculturelles en milieu syndical. Formation centrée sur les savoirs et les « bonnes pratiques » ? Formation centrée sur les transformations de son rapport au monde, à l'autre et à soi ? En fait, dans cette recherche, nous avons utilisé des méthodes qui visent la connaissance des transformations. D'une manière précise, l'analyse communicationnelle de l'intervention centrée sur le processus, le contenu et la relation montre que les DS éprouvent eux-mêmes la valeur de leurs façons de communiquer en intervention, à partir du moment où, hors de son contexte habituel, elles sont réfléchies pour d'autres, et pour d'autres contextes dans le contexte de la recherche. Il en va de même pour l'analyse du vécu de l'intervention construite autour de la notion de dilemme. Les exercices d'analyse des manières de communiquer de DS d'une part, d'instruction au sosie d'autre part, visent, comme nous l'avons montré dans cette recherche, une transformation indirecte du travail d'intervention du DS. Celle-ci s'opère grâce à un déplacement de l'activité de communication interpersonnelle et interculturelle dans un contexte réflexif (proposé par le cadre de la recherche), permettant de voir et de faire voir autrement l'intervention. La prise de conscience ne consistant pas à retrouver son intervention passée intacte, mais plutôt à la revivre et à la faire revivre dans l'explicitation à un chercheur et à un pair. Dans le genre de dialogue que nous, chercheuses avons organisé avec des DS, le « dernier mot » n'a jamais été dit, le dernier acte n'a jamais été accompli. Au contraire, c'est en multipliant les contextes réflexifs entre pairs, accompagnés par les chercheuses, et non pas en les réduisant, que les DS, s'éloignant de la recherche de « bonnes pratiques », se rapprochent d'éventuelles transformations de l'intervention. C'est de cette manière qu'il est possible, pensons-nous, de rendre compte d'un cours nouveau, voire inattendu, d'une intervention, mais aussi de ses impasses et empêchements. Avec le sosie, le DS entre dans un dialogue intérieur et extérieur. Il est possible de considérer ce dialogue comme un exercice de style qui pourrait s'insérer dans une formation interculturelle centrée sur la réflexivité de DS. C'est ici un point décisif pour le choix d'une perspective de formation interculturelle. Celle-ci pourrait, selon nous, se centrer sur l'explicitation de l'expérience, devant servir à faire d'autres expériences. C'est l'activité communicationnelle d'intervention de DS en contexte interculturel qui s'expliquerait dans la connaissance et la reconnaissance par les pairs et non pas la connaissance qui expliquerait l'activité. Cette formation interculturelle accompagnée viserait ainsi, à la fois, la « mise au jour » et la « mise à jour » des manières de faire entre des DS.

Valorisée au sein de l'ensemble de la structure syndicale, cette compétence réflexive, garante d'efficacité, telle que définie dans ce rapport, pourrait se maintenir, se développer, voire être partagée par les membres. En d'autres termes, pour qui se soucie d'éviter la perte des expertises et la surcharge (épuisement) des DS, cette compétence gagnerait probablement à être généralisée au-delà des formations interculturelles, au sein même des milieux syndiqués de travail. Ces propositions s'inscrivent dans l'optique du « dialogue » propre à la communication interculturelle, car en développant une compétence à la réflexivité, jumelée à celle de la communication interpersonnelle et interculturelle, les DS pourraient produire un changement dans les pratiques communicationnelles de l'ensemble des membres du milieu de travail.

# Bibliographie

---

- Agbobly, C. et Habs, G. (2011). *Communication internationale et communication interculturelle. Regards épistémologiques et espaces de pratique*. Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Amado, G., Lévy, A. (2001). *La recherche-action, perspectives internationales*. Paris, Éd. Eska.
- Anadon, M. (2007). *La recherche participative*. Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Audet, G. (2011). « L'interculturel en classe : Pour une prise en compte de la spécificité culturelle dans l'intervention ». *Revue des sciences de l'éducation de McGill*, 46(3), p. 443-458. Récupéré de : <http://www.erudit.org/revue/mje/2011>.
- Bartel-Radic, A. (2009). « La compétence interculturelle : état de l'art et perspectives », *Management international/International Management/Gestion internationale*, vol. 13, no 4, p. 11-26.
- Bennett, J. M. et Bennett, M. J. (2000). « Developing intercultural sensitivity. An integrative approach to global and domestic diversity ». Dans J. Bennett, M. Bennett et D. Landis (dir.), *Handbook of Intercultural Training* (3e éd). Thousand Oaks (CA), Sage Publications, p. 147-161.
- 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). Thousand Oaks (CA), Sage Publications, p. 166-183.
- Bourassa-Dansereau C. et Yoon, C. (2017). « Communication interculturelle et communication interpersonnelle, enjeux et croisements ». Dans C. Montgomery, et C. Bourassa-Dansereau (dir.). *Mobilités internationales et intervention interculturelle*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 32-45.
- Camilleri, C. et Cohen-Emerique, M. (1989). *Chocs de cultures : concepts et enjeux pratiques de l'interculturel*. Paris, L'Harmattan.
- Cherba, M. et Vasquez, C. (2012). *Communication organisationnelle et santé : état de l'art et défis*, 80e Congrès de l'Acfas, Montréal, Québec. Récupéré de : [http://www.grms.uqam.ca/upload/files/Actes\\_de\\_colloque/ACTE\\_4](http://www.grms.uqam.ca/upload/files/Actes_de_colloque/ACTE_4).
- Clot, Y. (2001). « Méthodologie en clinique de l'activité. L'exemple du Sosie ». Dans M. Santiago Delefosse et G. Rouan (dir.) *Méthodes qualitatives en psychologie*. Paris, Dunod. p. 125-147.
- Clot, Y. (1999- 2005). *La fonction psychologique du travail*, Paris, Presses universitaires de France.
- Clot, Y. et Gollac, M. (2014). *Le travail peut-il devenir supportable ?* Paris, Armand Colin.
- Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse. (2018). *La progression en emploi dans le secteur privé du grand Montréal : les minorités visibles face à des inégalités de traitement*. Récupéré de : [http://www.cdpedj.qc.ca/Publications/etude\\_inegalites-emploi\\_secteur-prive.pdf](http://www.cdpedj.qc.ca/Publications/etude_inegalites-emploi_secteur-prive.pdf).
- Cordelier, B., Vasquez, C. et Mahy, I. (2011). « L'organisation en mouvement : action, temporalité et processus », *Revue internationale de communication sociale et publique*, no 5, i-viii.
- Dejours, C. (2009-2013). *Travail vivant 2 : Travail et émancipation*, Paris, Éditions Payot & Rivages.
- Demorgon, J. (2015). *Complexité des cultures et de l'interculturel : contre les pensées uniques*. (5e éd.). Paris, Economica Anthropos.
- Ducharme, F. et al. (2009). «La pratique dans un contexte pluriethnique : démarche en vue de la création d'une approche de négociation entre le personnel des services de soutien à domicile et les proches-aidantes d'un parent âgé », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 21, no 2, p. 137-156.
- Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec. (2016). *Portrait des délégués sociaux 2015-2016*. Rapport de la fédération.
- Goyette, G. et Lessard-Hébert, M. (1987). *La recherche-action : ses fonctions, ses fondements et son instrumentation*. Québec, Conseil québécois de la recherche sociale.
- Gratton, D. (2009). *L'interculturel pour tous : une initiation à la communication pour le troisième millénaire*. Anjou, Éditions Saint-Martin.
- Habermas, J. (1983). *Morale et communication*, Paris, Flammarion.

- Institut de la statistique du Québec (ISQ). (2017). « État du marché du travail au Québec : bilan de l'année 2016. » *Travail et rémunération*. Récupéré de : [bulletins/etat-marche-travail-2016.pdf](#)
- Le Breton, D. (1989). « Soins à l'hôpital et différences culturelles ». Dans C. Carmelleri, et M. Cohen — Emerique (dir.), *Chocs des cultures : concepts et enjeux pratiques de l'interculturel*, Paris, L'Harmattan.
- Lhuillier, D. (2017). « Travail ». Dans J. Barus-Michel, E. Enriquez, E. et A. Lévy (dir.) *Vocabulaire de psychosociologie, Références et positions*. Toulouse, Eres, p. 284-295.
- Lorrain, M.-J. et Nicolas, C. (2017). La co-analyse de l'activité de communication de délégués sociaux intervenant auprès de travailleurs issus de l'immigration. Communication, Service de l'éducation FTQ, 12 octobre.
- Mendel, G., (2002-2013), « Acte ». Dans J. Barus-Michel, J., E. Enriquez, E. et A. Lévy (dir.). *Vocabulaire de psychosociologie*, Toulouse, Ères, p. 27-37.
- Mézirow, J. (2001). *Penser son expérience. Développer l'autoformation*. Lyon, Les éditions de la Chronique sociale.
- Mongeau S., Champagne M., et Liben S. (2007). *Participatory Research in Pediatric Palliative Care: Benefits and Challenges*. J of Pall. Care 23, p. 13-15.
- Rhéaume, J. (2017) « L'ethnicité, l'intervention et l'interculturalité ». *Altertice*, Revue internationale de la recherche interculturelle, vol. 7, no 1, p. 77-87. Récupéré de : <http://id.erudit.org/iderudit/1040613a>
- Rhéaume, J. (1982). « La recherche-action : un nouveau mode de savoir ? » *Sociologie et sociétés*, vol. 14, no 1, p. 43-51. Récupéré de : <http://id.erudit.org/iderudit/006775ar>
- Roche, P. (2016). *La puissance d'agir au travail : recherches et interventions cliniques*. Toulouse, Ères.
- Rousseau, C. et al. (2005). « Repenser la formation continue dans le réseau de la santé et des services sociaux. L'expérience des séminaires interinstitutionnels en intervention transculturelle », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 17, no 2, p. 109-125.
- Roy, G. (2003). « Pratique sociale interculturelle au SARIMM » (Service d'aide aux réfugiés et aux immigrants du Montréal métropolitain). CLSC Côte-des-Neiges. Récupéré de : [https://www.cssdelamontagne.qc.ca/fileadmin/lcss\\_dlm/Publications/pratique\\_social\\_e\\_enligne.pdf](https://www.cssdelamontagne.qc.ca/fileadmin/lcss_dlm/Publications/pratique_social_e_enligne.pdf).
- Schön, DA. (1983). *The reflective Practitioner, How Professionals Think in Action*, New York, Basic Books; traduit en français (1994) par J. Heynemand et D. Gagnon D, sous le titre *Le praticien réflexif, à la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*, Montréal, Les Éditions Logiques.
- 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. (2003), *L'interaction professionnelle, Efficacité et coopération*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal.
- Steinbach, M. (2012). Élargir les perspectives interculturelles des futurs enseignants. *Revue des sciences de l'éducation de Mc Gill*, 47(2), p. 153-170.
- Vertovec, S. (2007). « Super-diversity and its implications », *Ethnic and racial studies*, 30(6), p. 1024-1054.
- Zarifian, P. (2010). « La communication dans le travail », *Communication et organisation* 38. Récupéré de : [10.4000/communicationorganisation.1462](http://10.4000/communicationorganisation.1462).

# Annexe 1 – Les difficultés éprouvées par les délégués sociaux

