

Ecole Supérieure
Domaine social Valais
Mémoire pour l'obtention du diplôme ES
de maître-esse socioprofessionnelle



**Complexité de la cohésion d'équipe en lien
avec la diversité culturelle des participants**

Elisabeth Barendregt-Savioz

Référente thématique : Marcelle GAY

Filière ES – Formation PTA– Promotion 2012

Année académique 2012-2015

Sion, avril 2015

Résumé de la recherche

Cette recherche porte sur la diversité culturelle en lien avec la cohésion d'équipe au sein d'ateliers socioprofessionnels accueillant des personnes à la recherche d'un emploi.

D'un côté, elle s'intéresse aux effets de la diversité culturelle sur les participants ainsi qu'à leur ressenti face à celle-ci. Elle aborde également ce thème sous l'angle du travail d'équipe ainsi que de la cohésion d'équipe à travers un concept d' « interculturalité ». De l'autre, elle traite de l'accompagnement des maîtres d'atelier en lien avec la diversité culturelle, la cohésion d'équipe ainsi que le management interculturel.

A l'issue de cette recherche, il s'avère que dans ce contexte, la diversité culturelle se révèle être une complexité du travail d'équipe notamment en raison des inégalités de connaissance du français. Toutefois, le partage de la même réalité diminue cette influence. Du côté des maîtres d'atelier, il ressort qu'ils ont un rôle essentiel et que certains aspects du management interculturel devraient être pris en compte dans l'accompagnement.

Mots clés

Diversité culturelle – Interculturalité – Cohésion d'équipe – Management interculturel

Remerciements

- à **Mme Marcelle Gay**, référente thématique, pour son regard professionnel ainsi que son accompagnement de qualité ;
- à **M. Jean-Yves Riand**, référent méthodologique, pour ses remarques et conseils ainsi que sa disponibilité ;
- à **toutes les personnes interviewées** ainsi qu'à **mes collègues maîtres d'atelier** ayant pris le temps de répondre à mon questionnaire, pour leur disponibilité ainsi que leur investissement ;
- à **Mmes Fanny Steib et Martine Zufferey** pour la relecture et les corrections ;
- à **mon mari**, pour sa patience, son soutien ainsi que ses conseils ;
- à **ma famille et mes amis** pour leur réconfort et encouragements tout au long de la réalisation de ce travail.

Avertissement

« Les opinions émises dans ce travail n'engagent que leur auteure »

Dans ce travail, le masculin est utilisé à titre épique.

Les grilles d'entretien et de dépouillement sont traitées de manière anonyme.

Illustration de couverture

Source : <http://www.arcre.org/2014/02/24/le-multiculturalisme-hochet-du-bazar-global/>

TABLE DES MATIERES

1. Introduction	1
1.1 Cadre de recherche	1
1.1.1 Illustration	1
1.1.2 Thématique traitée	1
1.1.3 Intérêt pour la recherche	2
1.2 Problématique	2
1.2.1 Question de départ	2
1.2.2 Précisions, Limites posées par la recherche	2
1.2.3 Objectifs de la recherche	2
1.3 Cadre théorique	3
1.3.1 Concept d'intégration en Suisse et en Valais	3
1.3.2 Approche de la diversité culturelle	4
1.3.3 Approche du management interculturel	7
1.4 Cadre d'analyse	8
1.4.1 Terrain de recherche et échantillon retenu	9
1.4.2 Méthodes de recherche	9
1.4.3 Méthodes de recueil des données et résultats de l'enquête effectuée	10
2. Développement	12
2.1 Introduction au traitement des données	12
2.2 La diversité culturelle	12
2.2.1 Présentation des données	12
2.2.2 Liens théoriques et hypothèses	15
2.3 La cohésion d'équipe	21
2.3.1 Présentation des données	21
2.3.2 Liens théoriques et hypothèses	23
2.4 Le management interculturel	26
2.4.1 Présentation des données	26

2.4.2 Liens théoriques et hypothèses personnelles	27
3. Conclusion	28
3.1 Résumé et synthèse des données traitées.....	28
3.1.1 Synthèse	28
3.1.2 Réponse à ma question de départ.....	28
3.2 Limites du travail	29
3.3 Perspectives et pistes d'actions professionnelles.....	29
3.3.1 Développement envisageable	29
3.3.2 Pistes d'actions professionnelles	30
3.4 Remarques finales.....	31
3.4.1 Vérification des objectifs.....	31
3.4.2 Bilan final	32
4. Bibliographie	33
4.1 Ouvrages et brochures	33
4.2 Supports de cours.....	33
4.3 Sites Internet	34
5. Annexes.....	I
Annexe I Guide d'entretien participant vierge.....	I
Annexe II Outil pour l'entretien participant (exemple)	I
Annexe III Grille de dépouillement participant (extrait).....	I
Annexe IV Questionnaire maître d'atelier vierge	I
Annexe V Résumé réponses maîtres d'atelier (extrait)	I

1. INTRODUCTION

1.1 CADRE DE RECHERCHE

1.1.1 ILLUSTRATION

Depuis sept ans, je travaille pour l'Œuvre Suisse d'Entraide Ouvrière (OSEO) Valais en tant que maître d'atelier au sein des ateliers Atelier Bâtiment Compétences (ABC). Je suis responsable de l'atelier intendance ainsi que de la partie service de la cafétéria, l'activité cuisine étant sous la responsabilité d'un autre maître d'atelier. Les personnes que nous nommons « participants » et qui œuvrent au sein des ateliers sont envoyées par l'Office régional de placement (ORP), l'Office d'assurance invalidité (OAI) ou par différents centres médicaux sociaux (CMS). Pour cette recherche, je me suis focalisée sur les participants travaillant au service.

La cafétéria est ouverte du lundi au vendredi de 7h30 à 16h. Elle a une capacité de 60 places assises et accueille les participants des autres ateliers, les collaborateurs, les partenaires (ORP, CMS, OAI...) ainsi que les membres de l'OSEO Valais. Nous y préparons et servons en moyenne 40 repas par jour. De plus, nous proposons boissons, sandwichs et pâtisseries durant les différentes pauses de la journée.

La partie service occupe en moyenne cinq participants par jour et les tâches principales sont le service des boissons et des mets préparés par la cuisine. Ces prestations comprennent l'accueil du client, la prise de commande, le suivi des tables et la gestion de la caisse. Les nettoyages d'usage d'un établissement font aussi partie des activités journalières.

Le public cible de l'OSEO Valais se compose de femmes et d'hommes dont la majorité est non francophone, faiblement scolarisée et peu qualifiée professionnellement. L'équipe de l'atelier cafétéria est mixte et composée de personnes de nationalités et de cultures différentes. Certaines personnes ont des connaissances dans le domaine du service sans toutefois avoir suivi une formation à proprement parler alors que d'autres ont peu, voire pas du tout d'expérience dans ce secteur. Les participants œuvrent soit en tant que serveur, soit en tant que « *dame de buffet* » ou « *garçon buffet* ». Ces derniers s'occupent de préparer les boissons ainsi que de laver la vaisselle.

1.1.2 THÉMATIQUE TRAITÉE

L'hétérogénéité des participants est un élément important du travail effectué en atelier et c'est une réalité qui m'a interpellée. Je me suis intéressée plus précisément à la diversité culturelle présente dans les ateliers avec comme question centrale: **est-ce que cette diversité exerce une influence sur la cohésion professionnelle au sein de l'équipe de travail ?**

L'un des deux sujets principaux de ma recherche est donc la « *diversité culturelle* ». La déclaration universelle de l'Unesco sur la diversité culturelle définit la culture comme suit : « *La culture doit être considérée comme l'ensemble des traits distinctifs spirituels et matériels, intellectuels et affectifs qui caractérisent une société ou un groupe social et qu'elle englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les façons de vivre ensemble, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances.* »¹ Et la diversité « *est l'état, le caractère de ce qui est divers, varié, différent.* »²

¹ Culture : http://www.humanrights.ch/upload/pdf/100112_dclaration_universelle_unesco_44.pdf (consulté le 28.12.13)

² Diversité : <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Diversite.htm> (consulté le 28.12.13)

1.1.3 INTÉRÊT POUR LA RECHERCHE

Dans ma famille, deux personnes proches ont immigré au Canada, une en 1977 et l'autre en 1989. J'ai moi-même vécu cette expérience de 2003 à 2005. De ce fait, l'immigration et l'intégration sont des thèmes auxquels je suis très sensible. Par ailleurs, ceux-ci sont de nos jours au cœur de l'actualité, tant au niveau politique qu'au niveau de faits divers inquiétants.

Ensuite, durant le premier module du « Brevet Fédéral de formateur d'adulte »³, nous avons abordé le travail d'équipe sous plusieurs aspects. Avec trois collègues, nous avons choisi de nous pencher sur « la motivation » pour notre travail de validation. Ce thème nous semblait primordial. Ma partie m'a amenée à faire des recherches sur la cohésion d'équipe que j'avais notamment mis en relation avec le sport.

J'ai assisté, l'an dernier, à un conflit important qui s'est déclaré entre plusieurs participants à la cafétéria. Mon supérieur a dû intervenir et nous avons immédiatement mis en place une formation de communication non violente. Suite à cet événement, nous avons tenté d'analyser en supervision d'équipe ce qui s'était passé et l'hypothèse principale était que la discorde était née d'une incompréhension culturelle.

C'est pourquoi, d'un point de vue tant personnel que professionnel, j'ai souhaité approfondir mes connaissances des concepts en relation avec la multi culturalité ainsi que la manière d'appréhender au mieux le thème de la cohésion d'équipe, dans le but d'amener peut-être un nouvel éclairage dans la prise en charge des participants.

1.2 PROBLÉMATIQUE

1.2.1 QUESTION DE DÉPART

<p style="text-align: center;">« La diversité culturelle des participants : complexité de la cohésion d'une équipe au sein de l'atelier ? »</p>
--

1.2.2 PRÉCISIONS, LIMITES POSÉES PAR LA RECHERCHE

Mon enquête se limite à mon institution, soit l'OSEO Valais à Sion et plus précisément, aux Ateliers ABC. Mon exploration est ciblée, d'un côté sur les participants de l'atelier cafétéria et de l'autre sur mes collègues maîtres d'atelier.

1.2.3 OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Par le biais de ma recherche, je vais pouvoir réaliser les objectifs suivants :

THÉORIQUES

- Définir de manière explicite la diversité culturelle
- Définir précisément la notion de « vivre ensemble »
- Identifier les principes du management interculturel
- Connaître les concepts généraux d'intégration en Valais

³ <http://www.berufsberatung.ch/dyn/1109.aspx?data=formation&id=651> (consulté le 05.01.14)

PRATIQUES

- Identifier les effets de la diversité culturelle sur les participants de la cafétéria de l'OSEO Valais
- Permettre l'expression du ressenti des participants face à la diversité culturelle
- Décrire les actions déjà menées par mes collègues MSP

Deux autres objectifs pratiques présents dans mon projet et qui portaient sur la mission de l'OSEO Valais ainsi que sur les objectifs de l'atelier cafétéria n'ont pas été retenus. Les raisons de cet abandon sont que ces objectifs ne me sont finalement pas apparus essentiels par rapport aux autres, plus axés sur la pratique de MSP au quotidien, et que la place à disposition dans ce document était trop restreinte pour les traiter.

1.3 CADRE THÉORIQUE

Dans le cadre de ma recherche, mon questionnement peut être éclairé par différents concepts théoriques qui s'articulent de la manière suivante :

- L'intégration en Suisse et en Valais
- L'approche de la diversité culturelle
 - La diversité culturelle
 - L'interculturalité
 - Le « vivre ensemble »
- L'approche du management interculturel
 - Le management interculturel
 - La cohésion d'équipe

1.3.1 CONCEPT D'INTÉGRATION EN SUISSE ET EN VALAIS

L'intégration désigne un processus social qui repose sur le principe de réciprocité en supposant, d'une part, que les étrangers soient disposés à s'intégrer et d'autre part, que la population suisse fasse preuve d'ouverture à leur égard (art. 4, al. 3, LETr). Son objectif est de favoriser la coexistence sur la base des valeurs constitutionnelles ainsi que sur le respect et la tolérance mutuels (art. 4, al. 1, LETr). Les mesures visant à encourager l'intégration portent essentiellement sur les domaines suivants : apprentissage des langues, formation, emploi, sécurité sociale et intégration sociale dans les zones d'habitation.⁴

Le canton du Valais a développé et soutenu de nombreuses mesures couvrant l'intégration tant au niveau cantonal que communal dans les structures ordinaires. Dans le « Programme d'intégration du canton du Valais »⁵, il est fait mention de trois piliers dont celui pour la formation et le travail qui comprend notamment le point suivant :

- Mise en place d'une collaboration interinstitutionnelle dans les domaines liés à l'assurance chômage, assurance invalidité, aide sociale et orientation professionnelle.

L'OSEO, fondée en 1936, qui compte aujourd'hui une dizaine d'associations réparties sur le territoire suisse, dont l'OSEO Valais créé en 1993, évolue dans ce cadre. Spécialisée dans l'accompagnement de personnes sans emploi ou au chômage, l'OSEO Valais est le plus

⁴ Tiré du : Rapport sur l'évolution de la politique d'intégration de la confédération, 5 mars 2010, <https://www.bfm.admin.ch/dam/data/bfm/integration/berichte/ber-br-integrpolitik-f.pdf>, (consulté le 22.02.14)

⁵ http://www.vs.ch/NavigData/DS_355/M25620/fr/2%20Programme%20d%E2%80%99int%C3%A9gration%20du%20canton%20du%20Valais%20%E2%80%93%20PIC%20Valais.pdf (consulté le 22.02.14)

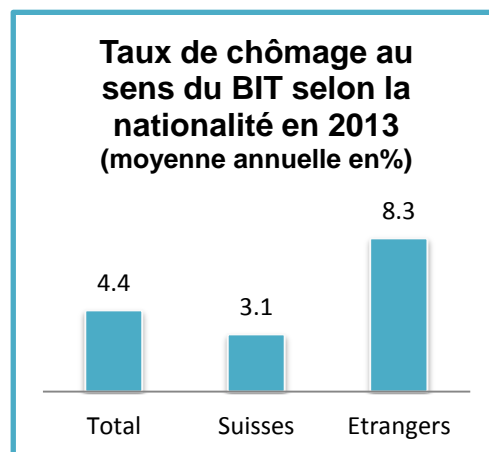
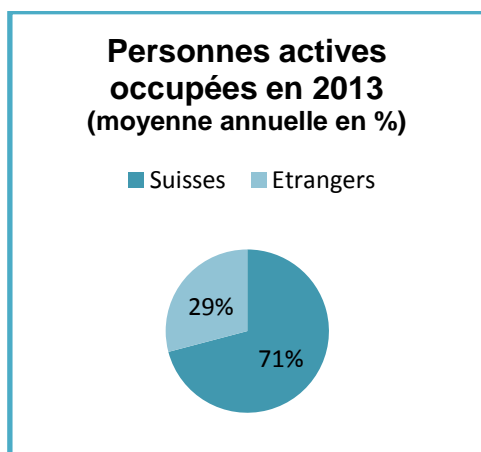
important prestataire de mesures d'insertion du canton. Sa mission, telle qu'inscrite dans sa charte, est la suivante :

« L'OSEO Valais affirme sa volonté de promouvoir la dignité des participantEs (demandeurs/deuses d'emploi, jeunes en recherche de solution professionnelle, migrantEs). Elle observe les prescriptions mises en place par la Confédération, le canton et les communes dans les différentes prestations fournies. »⁶

L'OSEO Valais poursuit différents objectifs. Pour mon travail, j'ai sélectionné ceux qui me semblent en relation directe avec ma recherche⁶ :

- Promouvoir l'intégration des personnes à la recherche d'un emploi sur le marché du travail par le développement et la réalisation de projets appropriés
- Développer les compétences professionnelles des participants en regard des exigences du marché du travail, mais aussi favoriser leurs compétences sociales et culturelles
- Favoriser l'intégration des personnes étrangères

Afin d'illustrer la composition du public de l'OSEO Valais, j'expose ci-dessous deux schémas⁷ :



Ces éléments révèlent qu'il y a plus de Suisses actifs que d'étrangers et donc plus d'étrangers au chômage au sens du BIT⁸. Ce parallèle représente très bien la composition du public de l'OSEO Valais, c'est-à-dire une majorité de personnes d'origine étrangère.

1.3.2 APPROCHE DE LA DIVERSITÉ CULTURELLE

LA DIVERSITÉ CULTURELLE

Comme décrit plus haut, la diversité est synonyme de variété et la culture est un ensemble de traits distinctifs. Selon Etienne Piguet : « *Un tiers de la population [Suisse] est en effet, directement ou par l'un de ses parents, issu de la migration. Un quart est né à l'étranger.* »⁹ Selon le même auteur, les facteurs principaux qui font de la Suisse un pays d'accueil sont, les suivants : le besoin de main-d'œuvre d'après-guerre, la position centrale en Europe et

⁶ <http://www.oseo-vs.ch/oseo-buts.html> (consulté le 16.02.14)

⁷ Tiré de : <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/03/02/blank/data/01.html> (consulté le 22.02.14)

⁸ Les chômeurs au sens du BIT regroupent les personnes au chômage selon les définitions internationales (personnes sans travail, en recherche d'emploi et disponibles à court terme, l'inscription auprès d'un ORP ne constituant pas un critère).

⁹ PIGUET Etienne, *L'immigration en Suisse, soixante ans d'entrouverture*, p.9

l'important bassin de population situé dans les pays proches.¹⁰ En 2012, la Suisse comptait 1'954'630 personnes résidentes permanentes ou non permanentes de nationalités étrangères, ce qui correspond à environ 23% de la population totale.¹¹ La composition de la population suisse est clairement issue d'une diversité importante d'origines et dans ce sens est le reflet d'une diversité culturelle.

Stephan Wirz et Hilmar Gernet dans leur brochure, « *La diversité culturelle et religieuse au sein des entreprises* » exposent les défis et les chances face à cette réalité. Ils présentent deux principales causes de conflit émanant de la diversité culturelle et religieuse. D'un côté, l'époque moderne est caractérisée par la rationalisation qui est parfois incompatible avec les convictions et pratiques culturelles et religieuses (temps de prière ou période de jeûne). D'un autre côté, cette diversité peut être source de conflits car les gens n'abandonnent pas leurs systèmes de valeurs et leurs convictions en arrivant sur leur lieu de travail.¹²

D'un autre côté, pour Wirz et Gernet, cette hétérogénéité peut également être considérée comme une chance. Premièrement, la plupart des collaborateurs considèrent la diversité au sein de l'entreprise comme une source d'enrichissement. De plus, du point de vue de l'entreprise, un personnel qui reflète une certaine diversité peut aussi représenter un gain de compétences.¹³

L'INTERCULTURALITÉ

L'interculturalité est ici entendue comme un ensemble des relations et interactions entre cultures¹⁴. En 2006, Emmanuel Jovelin déclare : « *Si la sociologie et l'anthropologie se sont constituées autour de l'hypothèse selon laquelle « toute société humaine est dotée d'une culture spécifique », la notion d'interculturalité (symbolisant l'interaction entre les cultures) qui est d'apparition assez récente dans le champ des sciences de l'homme, doit son apogée aussi étrange que cela puisse paraître à la réaffirmation identitaire et à la montée de l'individualisme.* »¹⁵

D'un autre côté, Gilles Verbunt dans son « *Manuel d'initiation à l'interculturel* » estime que : « *L'interculturalité est vieille comme l'humanité. Les populations se sont toujours rencontrées, les nomades ont toujours voyagé sans se soucier de frontières étatiques, les commerçants ne se sont jamais arrêtés à la limite de leur tribu, des aventuriers ont depuis toujours fait le tour de monde, les peuples guerriers sont allés épouser des princesses chez leurs voisins et piller leurs monastères, des princes ont édifié des empires et des missionnaires sont allés partout prêcher la bonne parole.* »¹⁶

L'explication de Verbunt me semble plus judicieuse. Bien que la science ne se soit penchée sur ce phénomène que récemment, il apparaît indéniable qu'il existe depuis la nuit des temps.

¹⁰ PIGUET Etienne, *L'immigration en Suisse, soixante ans d'entrouverture*, op.cit. p.11

¹¹ Composition population suisse :

<http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/01/07/blank/data/01.html> (consulté le 16.02.14)

¹² Tiré de : WIRZ, Stephan, GERNET, Hilmar, *La diversité culturelle et religieuse au sein des entreprises*, pp. 2-3

¹³ Ibid. p. 4

¹⁴ Interculturalité : <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Interculturalite.htm> (consulté le 23.02.14)

¹⁵ PRIEUR Elisabeth [et al.], *Travail social et immigration*, p. 249

¹⁶ VERBUNT Gilles, *Manuel d'initiation à l'interculturel*, p.9

LE « VIVRE ENSEMBLE »

Selon l'Internaute, « *vivre ensemble* » se définit comme suit : « *Concept qui exprime les liens pacifiques, de bonne entente qu'entretiennent des personnes, des couples ou des ethnies avec d'autres, dans leur environnement de vie ou leur territoire.* »¹⁷ Cette définition reste très basique et théorique. Afin de bien comprendre les rouages de cette notion, il est nécessaire, à mon sens, de la préciser au travers de deux éléments incontournables : « *la décentration* » et « *les accommodements raisonnables* ».

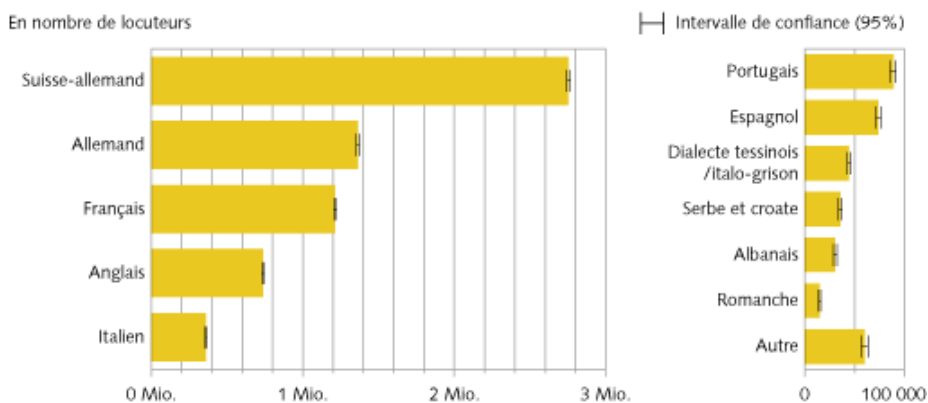
La décentration

Verbunt déclare : « *La rencontre avec une personne se référant à un autre système culturel est d'abord une source d'obstacles.* »¹⁸ Il précise ensuite : « *Il est utile de connaître au moins un système culturel étranger. Non seulement pour mieux comprendre « l'autre » (en fait, autre), mais pour se rendre compte de la difficulté que doit éprouver cet autre à se familiariser avec notre système culturel.* »¹⁹ Lévi-Strauss met en avant l'attitude primordiale devant l'inconnu : la capacité de se décentrer. C'est-à-dire, être capable de sortir de ses références, de ses préjugés pour comprendre, rendre intelligible ce qui est étrange.²⁰

En d'autres termes, la décentration peut se scinder en deux phases. Pour commencer, il s'agit d'avoir une bonne connaissance de sa propre culture, de ses valeurs ainsi que de ses besoins. Cette étape permet de bien cerner son propre « cadre de référence » qui peut englober les points suivants : la langue, l'histoire, la perception du temps et de l'espace, les modes de pensées, etc. Ensuite, il convient de déterminer les « zones sensibles » dans lesquelles deux personnes pourraient avoir du mal à s'accorder.

La représentation graphique²¹ ci-après illustre les différentes langues parlées habituellement au travail :

Langues parlées habituellement au travail, en 2012



Personnes actives occupées, les personnes interrogées pouvaient indiquer plusieurs langues.

Source: OFS – Relevé structurel (RS)

© OFS, Neuchâtel 2014

¹⁷ Vive ensemble : <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/vivre-ensemble/> (consulté le 22.02.14)

¹⁸ VERBUNT Gilles, *La société interculturelle, vivre la diversité humaine*, p. 37

¹⁹ Ibid. p 38

²⁰ Tiré de : GAY Marcelle, *La pensée critique en regard des droits de l'Homme*, support de cours HEVS-SO Valais, 2009

²¹ <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/01/05.html> (consulté le 22.02.14) En statistiques, un intervalle de confiance permet d'établir la marge d'erreur entre les données d'un sondage (échantillon) et les données de la population totale. En effet, si votre population est vaste, il est plus rapide de travailler sur un échantillon et d'étendre les résultats à l'ensemble. Bien sûr, il y a risque d'erreur, d'où cet indicateur qu'est l'intervalle de confiance avec sa marge d'erreur.

Cette illustration démontre qu'il y a plus de douze langues distinctes parlées dans le monde du travail en Suisse, ce qui correspond de très près à la composition du public de mon atelier.

Les accommodements raisonnables

Qu'entend-on par « accommodements raisonnables » ? Selon Frédéric Joignot, « *Il s'agit de respecter la foi des personnes comme le veut la laïcité : sans aggraver la majorité.* » Concrètement, c'est le Canada qui a été le premier à légaliser cette pratique, en 1985. C'est suite à une décision de la Cour suprême du Canada qui estimait qu'un employeur devait aménager l'horaire d'une employée en ne la faisant plus travailler le samedi (jour du sabbat) par respect pour la liberté individuelle et la foi de cette employée. Toutefois, il spécifie également que cette façon de faire ne doit pas générer des « *contraintes excessives* ». ²²

En Suisse, cette pratique n'est pas encore soumise à une loi. Cependant, certaines entreprises tiennent compte des besoins concrets de leurs employés. La Migros, par exemple, tente de répondre aux diverses demandes : « *Au Centre de distribution de Suhr, le personnel qui n'a pas de contact avec la clientèle dispose d'une large liberté en matière de valeurs culturelles. [...] Par exemple, on a créé depuis peu une salle de recueillement ouverte aux fidèles de toutes les religions.* » ²³

A l'OSEO Valais, nous essayons aussi de prendre en compte les besoins de nos participants. Dans tous les ateliers, les participants souhaitant respecter les temps de prière ont la possibilité de s'isoler pour le faire. Nous mentionnons néanmoins toujours à la personne que sur le marché premier de l'emploi, elle ne pourra peut-être pas le faire.

1.3.3 APPROCHE DU MANAGEMENT INTERCULTUREL

LE MANAGEMENT INTERCULTUREL

Le management interculturel, selon Sylvie Chevrier se définit comme suit : « *le management interculturel vise à identifier des voies pour assurer la coopération malgré les différences.* » ²⁴ Elle ajoute ensuite : « *Si les « malentendus » s'avèrent parfois bénins, ils menacent souvent la performance de entreprises concernées et conduisent dans les cas les plus graves à l'échec de projets pourtant prometteurs.* » ²⁵

Les origines de la diversité culturelle dans les entreprises sont selon Olivier Meier : l'internationalisation des activités qui amènent la constitution d'équipes multiculturelles et l'accélération de la mobilité géographique des cadres ²⁶. Pour lui, la pratique du management interculturel peut se diviser en quatre parties :

- L'adaptation de l'organisation et de ses structures, qui comprend entre autres, l'orientation culturelle des organisations :
 - Soit avec un modèle ethnocentrique qui est basé sur la culture d'origine du siège de l'entreprise
 - Soit avec un modèle polycentrique qui prend les décisions stratégiques de l'entreprise en fonction des cultures des différents pays
- La négociation interculturelle avec quelques points clés, dont ces trois exemples :

²² Tiré de : JOIGNOT Frédéric, *La laïcité sur le qui-vive*, Le Monde, 2013

²³ WIRZ Stephan, GERNET Hilmar, *La diversité culturelle et religieuse au sein des entreprises*, op.cit. p. 28

²⁴ CHEVRIER, Sylvie, *Le management interculturel*, p. 4

²⁵ Ibid. pp. 5-6

²⁶ Tiré de : MEIER, Olivier, *Management interculturel, stratégie, organisation, performance*, pp. 64-72

- La présentation : comment doit-on se présenter ?
- L'importance du regard : comment sera interprété un regard direct et continu ?
- Le langage non verbal : certains gestes sont-ils à proscrire ?
- Le management d'une équipe multiculturelle, dont voici les quelques erreurs à éviter :
 - Recourir à un mode de gestion purement rationnel
 - Refuser les interactions
 - Appliquer ses propres normes culturelles
- La communication interculturelle englobe en outre les enjeux de celle-ci, dont voici deux exemples de questions à se poser :
 - Quels sont les objectifs recherchés (instaurer un climat de confiance, favoriser la cohésion, apporter des éclaircissements...) ?
 - Quelle est la finalité du message (rassembler, motiver, coordonner...) ?²⁷

CONCEPT DE COHÉSION D'ÉQUIPE

Selon l'Internaute, une équipe est « *un groupe de personnes ayant le même but ou devant accomplir un travail en commun* »²⁸ et la cohésion se définit comme une « *forte union des parties constituant ce groupe.* »²⁹

Afin de définir plus précisément la cohésion d'équipe, il me semble important d'aborder les notions de relation et de lien. François Balta et Gérard Szymanski exposent leurs points de vue sur ces deux mots de cette manière : « *Créer une relation ne signifie pas nécessairement créer un lien. Ce n'est que le constat d'une influence réciproque. Sans la relation, il n'y a pas d'effet possible. La relation est le pont qui réunit pour un temps des personnes autour d'un but commun. Ce qui va compter, c'est la largeur et la solidité de ce pont : est-ce qu'il va permettre des échanges riches et importants ?* »³⁰ Ceci signifie que les participants placés dans mon atelier créent une relation de par le fait qu'ils évoluent quotidiennement ensemble mais ne tissent pas nécessairement un lien.

Guittet, dans son livre « *Construire du lien* », parle de la nature des liens comme suit : « *L'individu s'insère dans un réseau d'acteurs, il se repère par rapport aux procédures techniques, aux règles de l'organisation (statuts, ligne hiérarchique, règlements) ressent la qualité des responsables : leur écoute, leur compréhension, leur humanité. Il évalue les forces et les faiblesses de l'ensemble, ce qui l'amène à doser son implication, à freiner ou augmenter sa production suivant ce qu'il estime utile. Des complicités spontanées, des coopérations peuvent s'organiser, l'individu sera solidaire d'une équipe, d'un ensemble ayant les mêmes intérêts que lui. Ainsi, les outils de communication les plus sophistiqués ne fonctionnent que suivant la façon dont les personnes ressentent la situation, suivant leur compréhension des logiques et de leurs compétences relationnelles et sociales.* »³¹ Cette donnée apparaît à mes yeux comme centrale dans ma recherche sans oublier le facteur de multi culturalité qui définit également mon public.

1.4 CADRE D'ANALYSE

²⁷ Tiré de: MEIER Olivier, *Management interculturel, stratégie, organisation, performance*, op.cit. pp. 101-198

²⁸ Equipe : <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/equipe/> (consulté le 23.02.14)

²⁹ Cohésion : <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/cohesion/> (consulté le 23.02.14)

³⁰ BALTA François, SZYMANSKI, Gérard, *Moi, toi, nous... Petit traité des influences réciproques*, pp. 146-147

³¹ GUITTET André, *Construire du lien, Les capacités relationnelles*, pp. 42-43

1.4.1 TERRAIN DE RECHERCHE ET ÉCHANTILLON RETENU

La recherche a été effectuée à l'aide de deux supports distincts. D'un côté, j'ai effectué des entretiens avec les participants de l'atelier cafétéria de l'OSEO Valais et de l'autre j'ai envoyé un questionnaire à mes collègues maîtres d'atelier des Ateliers ABC.

L'échantillon des participants est constitué de sept personnes demandeuses d'emploi dont cinq femmes et deux hommes, dans les tranches d'âge allant de 20-30 ans à 50-60 ans. Ces participants étaient tous placés à la cafétéria lors de l'entretien. Le tableau ci-dessous fournit quelques informations sur ces personnes.

No entretien	Genre	Tranche d'âge	Nationalité	Expérience ³²
PCP1	Femme	30-40 ans	Portugaise	06 ans
PCP2	Homme	50-60 ans	Portugais	24 ans
PCP3	Femme	40-50 ans	Portugaise	20 ans
PCP4	Femme	40-50 ans	Française	20 ans
PCP5	Femme	40-50 ans	Suisse (Brésilienne)	17 ans
PCP6	Homme	20-30 ans	Français	05 ans
PCP7	Femme	30-40 ans	République Dominicaine	05 ans

Concernant l'échantillon des maîtres d'atelier, il se compose également de sept personnes dont trois femmes et quatre hommes dont les tranches d'âge vont de 20-30 ans à 50-60 ans. A l'origine, mon questionnaire a été envoyé à neuf collègues mais malgré trois relances, deux personnes n'ont pas rempli le questionnaire. Dans le tableau suivant, je présente quelques spécificités de ce panel.

No entretien	Genre	Tranche d'âge	Formation dans le social	Expérience à l'OSEO Valais
MA1	Femme	20-30 ans	Sur le terrain	1 à 2 ans
MA2	Homme	20-30 ans	Module B CITI à l'ARPIH ³³	2 à 3 ans
MA3	Femme	20-30 ans	Bachelor en travail social	4 à 5 ans
MA4	Homme	30-40 ans	MSP	5 à 10 ans
MA5	Homme	30-40 ans	MSP	4 à 5 ans
MA6	Femme	50-60 ans	Formatrice d'adulte Module 1	2 à 3 ans
MA7	Homme	20-30 ans	-	2 à 3 ans

Ces personnes ont également une formation de base ainsi que plusieurs années d'expérience dans leur domaine respectif comme la construction, l'administration, l'art ou l'hôtellerie.

1.4.2 MÉTHODES DE RECHERCHE

Ayant choisi de scinder mon terrain de recherche en deux, j'ai également fait le choix d'utiliser deux supports de recherche différents. Cette volonté est confirmée par François de Singly dans son livre « L'enquête et ses méthodes, le questionnaire » de la manière suivante : « *L'entretien est un instrument privilégié pour la compréhension des comportements, le questionnaire est une excellente méthode pour l'explication de la conduite.* »³⁴ En effet, d'un côté, avec ce questionnaire j'ai tenté d'obtenir des solutions face

³² Dans l'hôtellerie, tout secteur confondu, en Suisse

³³ ARPIH : <http://www.arpih-edu.ch/index.php?id=24>, (consulté le 05.10.14)

³⁴ DE SINGLY François, *L'enquête et ses méthodes, le questionnaire*, p. 20

à ma problématique du point de vue des maîtres d'atelier. De l'autre côté, en effectuant des entretiens avec les participants, j'ai souhaité favoriser l'expression des divers procédés face à mon questionnement.

J'ai créé le questionnaire à l'aide de l'outil « Google questionnaire ». Celui-ci permet d'envoyer une version « on-line » ce qui offre la possibilité à la personne qui le remplit de le faire en plusieurs fois. A mon avis, cette fonctionnalité a facilité la tâche des responsables. Le seul point négatif concerne l'impossibilité de demander aux personnes remplissant le document de hiérarchiser des éléments, ce qui a malheureusement faussé les réponses à la question 8. Je reprends ce point dans le chapitre « développement ». Je souligne également que j'ai envoyé mon questionnaire à une collègue ne faisant pas partie du panel retenu afin de tester l'utilisation de celui-ci et de faire les ajustements nécessaires suite à ses remarques.

Quant à mon choix de méthode pour les participants, je dois noter mon changement d'orientation. Effectivement, dans mon projet, j'avais l'intention d'effectuer un entretien collectif avec tous les participants de la cafétéria. En posant une réflexion plus détaillée sur les différents axes de ma recherche, il m'a semblé que cette manière de faire aurait peut-être entravé ou altéré les réponses à certaines questions comme celles concernant le racisme. C'est pourquoi, j'ai finalement opté pour des entretiens individuels.

1.4.3 MÉTHODES DE RECUEIL DES DONNÉES ET RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE EFFECTUÉE

Les entretiens effectués avec les participants, sur la base de mon guide d'entretien (**Annexe I**), ont été, avec leur accord, enregistrés. Seule une personne n'a pas souhaité que je garde une trace audio de ses propos, j'ai donc pris des notes manuscrites. Afin de faciliter la compréhension des questions par les participants, j'ai créé un document en format A5 (**Annexe II**) avec une question par page ainsi qu'un choix de réponse lorsque cela était nécessaire. Au fil de l'entretien, je leur présentais cet outil devant eux tout en posant ma question. L'enregistrement m'a permis d'être attentive à mon interlocuteur, d'être pleinement présente durant les entrevues et par la suite de pouvoir retranscrire les données le plus fidèlement possible. Pour cette étape, j'ai utilisé une grille de dépouillement (**Annexe III**) que j'avais conçue à cet effet.

Le questionnaire (**Annexe IV**) adressé aux maîtres d'atelier a été créé grâce au programme « Google questionnaire ». Ce logiciel offre la possibilité de générer un « résumé des réponses » (**Annexe V**) que j'ai utilisé comme support de dépouillement. Bien que son nom évoque l'idée de condensé des données récoltées, cela n'est pas le cas puisqu'il contient l'entier de celles-ci.

Je me suis appuyée sur les deux outils (**Annexe III/IV**) cités ci-dessus pour faire l'analyse des données. Cette démarche m'a permis, tout d'abord, de définir de manière plus précise la diversité culturelle, le « vivre ensemble », le management interculturel ainsi que le concept d'intégration en Valais. Ensuite, j'ai pu appréhender l'effet de la diversité culturelle sur les participants de l'atelier cafétéria ainsi que leur ressenti face à cette réalité. Pour finir, j'ai recensé une partie des actions déjà mises en place par les maîtres d'atelier ainsi que celles qu'ils pourraient appliquer en relation avec les trois axes de ma recherches : diversité culturelle, cohésion d'équipe et management interculturel.

Les entretiens se sont déroulés dans une atmosphère détendue, ce qui a favorisé les échanges entre les participants et moi. Il y a toutefois une exception concernant le second entretien durant lequel, à mon avis, le participant ne s'est pas réellement ouvert. Je reprends

ce point dans le chapitre 2.2.2. Certains sujets de mon questionnaire ont initié des discussions entre mes collègues. La thématique du management interculturel a notamment mis en lumière des divergences d'opinions.

2. DÉVELOPPEMENT

2.1 INTRODUCTION AU TRAITEMENT DES DONNÉES

Sur la base des trois axes de ma recherche (diversité culturelle, cohésion d'équipe et management interculturel), j'ai élaboré une trame d'écriture. Dans un premier temps, j'expose les données récoltées durant les entretiens avec les participants ainsi que celles obtenues grâce aux questionnaires soumis aux maîtres d'atelier. Dans un second temps, j'effectue des liens avec les concepts théoriques développés précédemment et j'émet quelques hypothèses personnelles.

2.2 LA DIVERSITÉ CULTURELLE

La question concernant la définition de la diversité culturelle, ainsi que celle abordant l'influence de celle-ci sur les participants, a été posée uniquement aux maîtres d'atelier.

2.2.1 PRÉSENTATION DES DONNÉES

Entente entre les participants et liens créés

Plongé dans le contexte multiculturel de la cafétéria de l'OSEO Valais, la majorité des **participants** interrogés déclare s'y sentir bien et estime que l'entente de l'équipe actuelle est bonne malgré des jours plus difficiles.

Sur les sept participants interrogés, trois relèvent tout de même de petits conflits en relation avec le caractère de chacun, la manière de prendre les remarques et deux autres parlent d'opposition entre les hommes et les femmes. Il y en a également deux autres qui évoquent les différences de cultures dont les habitudes ainsi que la langue. Du côté des maîtres d'atelier, la majorité d'entre eux parle de l'influence des diverses personnalités présentes dans leur atelier, cependant aucun n'a abordé les particularités culturelles comme un obstacle à l'harmonie du groupe.

Les participants pensent que c'est en premier lieu le travail, les tâches qu'ils effectuent tous les jours, qui influencent leur bien-être, puis les clients. La plupart apprécie le travail de serveur et ils estiment que les clients de la cafétéria de l'OSEO Valais sont agréables et compréhensifs.

La majorité des participants considère avoir créé des liens de « *collègues de travail* » et les maîtres d'atelier sont du même avis. Une participante originaire de la République Dominicaine explique que pour elle, le fait de ne pas parler la même langue influence le lien. Il est, selon elle, plus difficile de se faire des amis si on ne maîtrise pas tous la langue du pays.

Les **maîtres d'atelier** affirment également que l'entente entre les participants est de manière générale bonne. Trois d'entre eux estiment qu'ils créent un lien de par le fait qu'ils partagent les mêmes difficultés, la même réalité de la recherche d'emploi.

Définition de la diversité culturelle

Les définitions avancées par les **maîtres d'atelier** sont variées mais la notion centrale de « *différentes cultures* » ressort dans la majorité d'entre elles. J'ai choisi d'en relever une qui résume, à mon sens, de manière succincte cette locution : « *L'existence de différentes cultures dans un certain groupe.* » (MA2)

Influence de la diversité culturelle sur les participants

La majorité des **maîtres d'atelier** pense que la diversité culturelle a une influence positive, qu'elle permet aux participants de découvrir d'autres cultures, d'autres mentalités ou manières de travailler et qu'ils peuvent apprendre le respect des différences. De plus, ils affirment favoriser cette influence en créant des activités de groupes, notamment en cuisine en demandant à un participant de préparer un plat de son pays et de faire participer toutes les autres personnes présentes.

Un maître d'atelier soulève toutefois une particularité à prendre en compte : la barrière linguistique. En effet, il arrive régulièrement qu'une personne ait un niveau de français très bas, ce qui fait qu'elle est, par la force des choses, mise à part. Un autre, quant à lui, relève que parfois l'analogie ou la disparité culturelle peut être le premier sujet de conversation permettant ainsi de briser la glace.

Discrimination à l'atelier cafétéria

Lorsque j'ai abordé la discrimination avec les **participants**, j'ai d'abord été étonnée de ne pas avoir à expliquer ce terme. En effet, lorsque je leur ai demandé ce que c'était, toutes les personnes interrogées en connaissaient la définition. Les deux types de discrimination qui reviennent le plus souvent sont celles relatives aux compétences professionnelles, à égalité avec celles en relation avec les capacités de communication en français. Je note tout de même que deux personnes m'ont dit ne jamais avoir vu ou été victimes de racisme au sein de l'atelier et qu'un autre, au contraire prétend : « *J'ai tout vu ici !* » (PCP6). Pour ce dernier ainsi que pour les quatre autres, cela se produit parfois, voire tous les jours. Je dois aussi relever qu'une personne m'a confié que le mot discrimination était trop fort et que pour sa part, il s'agit plus de curiosité face à la différence. Quant à savoir comment cela se manifeste, un point ressort très souvent : le manque de respect de la différence au niveau des compétences tant professionnelles que linguistiques. Je reprends, ci-après les différents types de discrimination :

- La discrimination à l'égard des compétences professionnelles se manifeste ainsi : « *Certaines personnes n'acceptent pas que d'autres n'aient pas les mêmes compétences qu'eux et au lieu d'expliquer, ils font à leur place.* ». (PCP1) Ou alors une personne m'a confié : « *J'entends souvent : Il bosse depuis 15 ans [dans la restauration] et il ne sait même pas faire ça !* » (PCP4) Une seule personne m'a dit avoir été victime de discrimination face à ses compétences. Elle affirme qu'on lui dit souvent : « *J'ai 15 ans d'expérience, alors tu ne dois pas me dire quoi faire.* » (PCP7) C'est la seule qui mêle son âge à cette situation en disant : « *Je ne sais pas si c'est parce qu'ils me voient beaucoup plus jeune qu'eux ou pas capable.* » (PCP7)
- Concernant les capacités de communication en français, plusieurs personnes ont donné cet exemple : « *Certaines personnes ne prennent pas le temps d'expliquer et laissent la personne de côté.* ». (PCP1) Ou encore : « *J'ai déjà entendu : Ça fait 20 ans qu'il est en Suisse et il ne parle pas bien le français.* ». (PCP4) De plus, il y a même une personne qui tourne cela en rigolade : « *Un ne comprend pas très bien, il demande quelque chose à un autre qui ne comprend pas plus que lui parce qu'il ne parle pas bien le français non plus. Au final, les deux se moquent l'un de l'autre parce qu'ils ne se comprennent pas.* » (PCP6) D'un autre côté, une personne me dit que parfois, il est difficile de se comprendre mais qu'elle ne voit pas de côté discriminatoire dans cette situation.
- En deuxième position, on retrouve la discrimination à l'égard de l'origine ethnique. Les exemples sont multiples : « *Certains sujets sont tabous pour certaines personnes et il y a un manque de respect ! Une fois, une personne a même quitté la table à midi !* » (PCP1) ou « *La culture est différente, les gens sont habitués à autre chose.*

Quelque chose de normal chez eux ne l'est pas chez nous. » (PCP3) Le fait que j'accueille beaucoup de personnes d'origine portugaise ressort à maintes reprises dans mes entretiens. Un des interviewés dit : « Il y a beaucoup de Portugais ici [...] et il y a des clans. » (PCP6) Et il ajoute : « Devant les personnes, c'est de la blague mais dès qu'ils ne sont plus là, c'est autre chose, c'est plus fort ! » (PCP6) Il me cite en outre une phrase qu'il a entendue : « Tu as vu comment il est celui-là ? Je suis sûr qu'il ne mange pas de cochon. » (PCP6) Toujours selon lui, c'est le fait qu'il y a beaucoup de petites tensions qui amène de la discrimination.

Lorsque j'ai commencé mes entretiens, il y avait dans l'équipe une personne originaire d'Erythrée et celle-ci semblait avoir des difficultés à s'intégrer à l'équipe en place. J'aurais souhaité l'interroger mais malheureusement elle a décidé d'interrompre son placement avant que j'aie eu le temps de faire les démarches pour trouver un interprète. Sa présence ressort fortement dans les premiers entretiens, même si son nom n'est mentionné qu'une fois et pas du tout dans les suivants puisqu'elle est partie fin juin 2014. Un participant m'a avoué : « Quand Salam [la participante érythréenne] était là, les Brésiliennes la taquinaient. C'était des blagues mais on ne sait jamais comment les gens peuvent les prendre et là, Salam prenait très très mal. » (PCP6) D'un autre côté, une participante française mais ayant des origines africaines m'a avoué avoir été choquée qu'on lui demande si elle mangeait de la viande de porc : « Je suis née en France, je suis française ! » (PCP4)

- *La discrimination entre hommes et femmes* revient à deux reprises. Une fois par une femme qui se dit clairement victime et qui donne comme exemple : « Certains hommes ont catégoriquement refusé de nettoyer les toilettes ! Il y a du machisme et c'est injuste ! » (PCP4) Une autre fois, par un jeune homme qui avoue à demi-mot être l'auteur de certaines phrases discriminatoires comme : « Je vais paraître misogyne : plus il y a de femmes, plus il y a d'embrouilles. » (PCP6)

Du côté des **maîtres d'atelier**, on rencontre les mêmes thèmes de discrimination, mais pas tout à fait dans les mêmes proportions. En effet, au premier rang, à égalité, les maîtres d'atelier parlent de discrimination face à l'origine ethnique, au niveau du sexe ainsi qu'au niveau de la capacité à communiquer en français. Ensuite, ils abordent les compétences professionnelles ainsi qu'un sujet qui n'a été que peu mentionné par les participants : la confession religieuse. Pour terminer, aucun n'a relevé de discrimination en rapport avec l'âge. La fréquence est identique à celle relevée par les participants : parfois.

Actions visant à favoriser l'entente des participants

Trois des sept **participants** ont dit ne pas savoir si quelque chose (projet, mesure, aménagement ou cours) était mis en place à la cafétéria pour améliorer l'entente entre les participants. Une femme a déclaré que pour elle : « On ne peut rien faire, cela arrive naturellement et on ne peut pas contrôler. » (PCP1) Pour elle, lorsqu'un problème survient, les maîtres d'atelier le règlent. Deux participants ont abordé le fait que les personnes d'origine portugaise parlaient dans leur langue et que les responsables les remettaient en place de temps à autre. Un participant était très emballé par la question. Pour lui, le fait de rassembler des personnes de différentes nationalités et de les « forcer » à travailler ensemble et à se parler en français, donc pas dans leur langue maternelle, influence l'entente entre les personnes. Toujours selon lui, les personnes qui ont besoin de quelque chose, font l'effort de parler en français. Comme exemple, il cite les Somaliens qui font plus facilement, selon lui, l'effort de parler en français que les Portugais. Il continue en disant que c'est parce qu'ils [les Portugais] sont fiers de leur langue. Ensuite, il aborde le cadre posé par la cafétéria et explique que pour lui le fait de devoir parler français est une règle à part entière comme celle de ne pas fumer de joints ! Il faut respecter les règles. Pour conclure, il explique que pour lui : « Le fait de faire travailler ensemble des personnes de différentes cultures avec des niveaux de français divers amène un échange, un partage. Il y a des conflits mais on apprend à s'accepter et au final ça amène de l'amour. ». (PCP6)

Lorsque je demande aux interviewés ce qui, de leur point de vue, pourrait être mis en place, les réponses sont assez hétérogènes. Cependant il y a une réponse qui revient à trois reprises : « *Les responsables ne voient pas tout !* » (PCP1-5-7) Une personne pense que ce sont les participants qui doivent dire lorsque quelque chose ne va pas pour que les responsables puissent intervenir. Trois personnes pensent qu'une meilleure organisation des activités serait bénéfique pour l'entente au sein de l'équipe de travail. Les propositions sont diverses et je retiens les deux suivantes : instaurer un planning des nettoyages afin qu'il y ait un tournus dans les tâches, comme l'entretien des toilettes et répartir le travail lors des pauses afin d'éviter, entre autres, les erreurs de caisse.

Une personne seulement fait référence au cours de communication non violente qui a été mis en place à la cafétéria en octobre 2013 et qui a lieu tous les deux mois. Elle explique que, pour elle, c'est très bénéfique. Elle expose son point de vue sur Salam. C'était compliqué pour elle parce qu'elle avait du mal à comprendre le français mais également que certains comportements étaient difficilement admis en Suisse. Exemple : « *Salam s'assoit pour manger et elle demande à une personne travaillant à la cuisine d'aller lui chercher quelque chose. Elle ne se rend pas compte que les autres sont au même niveau qu'elle. Je pense qu'elle doit s'adapter à la culture.* » (PCP3) Elle conclut en disant qu'elle apprend la patience, et que c'est un véritable exercice de travailler avec des personnes qui n'arrivent pas à comprendre les différences et les habitudes.

En ce qui concerne les **maîtres d'atelier**, il y en a deux qui avouent ne jamais avoir pris en compte le facteur de « l'entente entre les participants » dans la gestion de l'atelier. Deux autres, quant à eux, utilisent le travail d'équipe. Je retiens l'exemple qui me semble pertinent, du responsable de la cuisine : « *J'ai essentiellement exploité la piste des menus à thème et de la cuisine du monde faisant ainsi « voyager » les participants en se « délectant » plutôt qu'en se « détestant »...* ». (MA4) Les autres expliquent que lorsqu'il y a un problème, ils en parlent avec les personnes concernées. Un responsable raconte qu'il s'appuie sur la Charte de l'OSEO Valais³⁵ qui parle, entre autres, du respect des différences.

Les points positifs relevés par rapport au menu à thème au sein de la cuisine sont : « *l'éveil et la curiosité, l'envie d'apprendre de l'autre et par l'autre en plus de la valorisation des personnes actrices du menu.* » (MA4) Un autre maître d'atelier mentionne l'écoute de l'autre, la compréhension des histoires de vie de chacun dans le cadre des activités organisées en équipe, ce qui se rapproche considérablement de l'empathie. Le responsable de la cuisine évoque un effet potentiellement négatif de son concept de menu à thème : « *un participant d'une culture très distanciée des autres, ce qui pourrait provoquer un isolement.* » (MA4) Il précise toutefois que cela ne s'est jamais produit jusqu'ici.

Concernant les idées d'actions à mettre en place, on retrouve le cours de communication qui actuellement n'est donné que dans trois ateliers. Deux maîtres d'atelier proposent des activités de groupe qui seraient gérées de A à Z par les participants et qui pourraient être en relation avec les particularités culturelles d'un groupe de personnes. Il faut également relever que deux responsables pensent ne rien devoir mettre en place puisque cela fonctionne bien.

2.2.2 LIENS THÉORIQUES ET HYPOTHÈSES

Entente entre les participants et liens créés

Pour commencer, je note une certaine **cohérence** entre le ressenti des participants et la vision des maîtres d'atelier, bien qu'aucun de ces derniers ne relève qu'il puisse y avoir des jours plus délicats. Ensuite, je souligne qu'un participant m'a confié se sentir parfaitement bien à la cafétéria et tout au long de l'entretien, ses propos n'ont jamais été négatifs, tant au niveau de ses collègues de travail, des tâches que de l'institution. Faut-il parler de

³⁵ <http://www.oseo-vs.ch/oseo-buts.html>, op.cit. (consulté le 30.09.14)

« **désirabilité sociale** » ? Ce phénomène se traduit comme un : « Ensemble de facteurs qui amène une personne à montrer les meilleures facettes de sa personnalité afin de se faire apprécier des autres. »³⁶ En réécoutant l'entretien, j'ai eu clairement le sentiment qu'il me donnait les réponses que je voulais entendre et qu'il ne voulait pas me contrarier.

Dans son livre « Construire du lien », André Guittet affirme que : « La notion de **compétence sociale** désigne la capacité à se comporter de manière socialement adéquate dans un contexte donné. »³⁷ De plus, il ajoute que : « Dans la communication interculturelle, les individus seront capables de saisir les codes de conduite et les usages généralement acceptés dans les différentes sociétés et divers environnements (par exemple, au travail) et seront aussi prêts à dépasser les préjugés, accepter les compromis nécessaires à la cohésion d'une collectivité. »³⁷ La majorité des participants de la cafétéria serait donc dotée de cette compétence sociale. Guittet pondère toutefois : « Cependant, l'expérience quotidienne nous montre qu'il est indéniable que certaines personnes sont plus habiles que d'autres pour communiquer et établir des relations stables et harmonieuses avec les autres, de par leur formation, leurs expériences, elles ont acquis ces compétences indispensables. »³⁸ Par rapport à cette dernière notion, un participant d'origine française m'a confié qu'il avait grandi dans un milieu qu'il qualifiait de difficile, avec des personnes d'origines diverses et que, grâce à cela, il avait appris à accepter tout le monde comme il est. Partant de cette constatation, le passage par un atelier accueillant des personnes de diverses nationalités pourrait enrichir cette compétence sociale.

Aucun responsable n'a mentionné la **culture** en relation avec l'entente des participants. Par rapport à cela, j'émetts deux hypothèses. La première est qu'ils ne sont peut-être pas sensibles à cette thématique, qu'ils ne prennent pas ce facteur en compte. De la même manière que les participants peuvent être plus ou moins habiles dans les **relations interpersonnelles**, les responsables peuvent être, peu ou prou, réceptifs de par leur formation ou leur expérience. Néanmoins, je pense que le simple fait de choisir de travailler dans le monde du social devrait se traduire par une ouverture à l'autre dans tous les sens du terme. C'est pourquoi la seconde hypothèse me semble plus plausible : les chefs ne voient pas tout ce qui se passe à l'atelier. Cette deuxième possibilité a été exprimée par plusieurs participants lorsque je leur ai demandé ce que nous pourrions mettre en place afin d'améliorer l'entente dans l'équipe : « Vous ne voyez pas tout ! » J'avais déjà conscience que n'étant pas toujours à l'atelier, certains comportements pouvaient m'échapper et donc altérer mon jugement. Roger Mucchielli parle, lui de « sélectivité naturelle et limites indépasseables de la perception ». Il aborde, entre autres, la « localisation de l'observateur dans l'espace et le temps. » : « Se trouvant à une certaine place à un certain moment et pendant un certain temps non-indéfini, l'observateur ne verra et n'entendra, dans la meilleure des hypothèses, que ce qui est perceptible pour lui de cette position. Toute observation est nécessairement partielle. »³⁹ Les responsables ne peuvent donc pas tout percevoir et leur analyse peut donc être biaisée.

Au sujet des liens créés entre les participants, dans son livre « Construire du lien », Guittet aborde le taylorisme sous l'angle de la **relation des travailleurs entre eux** : « Asservi à la chaîne, il [l'individu] n'a pas vraiment de compréhension du fonctionnement de l'ensemble du système. Dans ces situations, les salariés travaillent au sein de collectifs stables, ils partagent le même destin : ces conditions favorisent une sociabilité, une identité professionnelle fortes. »⁴⁰ A l'OSEO Valais, selon les maîtres d'atelier interrogés, les

³⁶ Désirabilité sociale : <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/desirabilite-sociale/> (consulté le 21.09.14)

³⁷ GUITTET André, *Construire du lien, Les capacités relationnelles*, op.cit. p. 21

³⁸ Ibid. p. 25

³⁹ MUCCHIELLI Roger, *L'observation psychologique et psychosociologique*, p. 7

⁴⁰ GUITTET André, *Construire du lien, Les capacités relationnelles*, op.cit. pp. 38-39

participants vivent la même réalité : la recherche d'emploi ainsi que la contrainte du placement en emploi temporaire. Le lien avec la vision de Guittet est assez manifeste dans le sens où j'ai le sentiment que la majorité des personnes envoyées à l'OSEO Valais et partageant le même quotidien ne connaît pas tous les rouages de l'assurance chômage ou de l'assurance invalidité. Ceci pourrait donc renforcer leur unité. Dans le même ordre d'idée, la corrélation avec la « *nature des liens* » présenté par Guittet dans la partie introductive est aisée puisque celui-ci explique que « *l'individu sera solidaire d'une équipe, d'un ensemble ayant les mêmes intérêts que lui.* »⁴¹

Définition de la diversité culturelle

Concernant la définition de ces termes, il semble y avoir un certain **consensus** entre les maîtres d'atelier puisque les phrases se ressemblent fortement. A ce sujet, je me permets les deux explications suivantes : en parlant précédemment d'« Entente entre les participants et liens créés », j'exprime l'idée que les responsables ne sont peut-être pas sensibles à la thématique de la culture. A contrario, dans celui-ci, j'ai l'impression que ce concept est bien intégré et compris par mes collègues. La seconde, qui me semble tout aussi plausible, est que les responsables ont bien cerné le point fort de mon enquête et en raison de cela, leurs réponses ont été influencées. C'est-à-dire que celles-ci ont pu également être orientées par « *la désirabilité sociale* »⁴².

Influence de la diversité culturelle sur les participants

Concernant l'influence de la diversité culturelle sur les participants, les auteurs du livre « *L'incident raciste au quotidien* », abordent, entre autres, les **interrogations des travailleurs sociaux** et posent la question suivante : « *Doit-on forcément prendre en considération et tenir compte de l'origine et/ou de la religion de la personne dans la lecture des problématiques rencontrées ?* »⁴³ Toujours selon Eckmann, « *le seul fait de venir d'une autre culture n'explique en rien un comportement inadéquat ou ne permet pas d'apporter une quelconque lumière sur des problématiques individuelles.* »⁴³. Ce point de vue pourrait donc dire que la diversité culturelle doit être prise en compte par les maîtres d'atelier mais ne doit, en aucun cas, être l'unique thème de la prise en charge.

Discrimination à l'atelier cafétéria

Les définitions du **racisme** sont abondantes et ne font pas toujours l'unanimité mais, selon Eckmann, un large crédit est accordé à Memmi qui l'a défini comme suit : « *la valorisation, généralisée et définitive, de différences réelles ou imaginaires, au profit de l'accusateur et au détriment de sa victime, afin de légitimer une agression.* »⁴⁴ Emmanuel Jovelin, quant à lui, parle de racisme au pluriel : « *le racisme institutionnel, le racisme culturel, le racisme scientifique et le racisme de la chute et de l'exclusion sociale.* »⁴⁵ Selon les définitions données à ces différents types et en prenant en compte mon expérience au contact du public de l'OSEO Valais, je choisis de m'orienter vers le racisme culturel qui : « *ne se fonde plus sur l'infériorité biologique mais sur la différence de culture. L'argumentation raciste s'établit par la différence de culture, de langue, de religion, de tradition, de mœurs.* »⁴⁶ En dépit du fait que le racisme de la chute et de l'exclusion sociale ne fasse pas réellement partie de ma recherche, il me semble impossible de ne pas l'aborder puisqu'à mon sens, il fait partie intégrante, lui aussi, de mon public. Il est décrit comme suit : « *Certains phénomènes comme vivre l'exclusion, vivre une forte chute sociale ou en être menacé*

⁴¹ GUITTET André, *Construire du lien, Les capacités relationnelles*, op.cit. pp. 42-43

⁴² Voir le chapitre « Entente entre les participants et liens créés »

⁴³ ECKMANN Monique [et al.], *L'incident raciste au quotidien*, pp. 254-255

⁴⁴ Ibid. p. 21

⁴⁵ PRIEUR Elisabeth [et al.], *Travail social et immigration*, op.cit. p. 254

⁴⁶ Ibid. p. 255

débouchent sur un racisme particulièrement aigu dans les périodes de mutation sociale ou de crise économique. »⁴⁷ Ce phénomène est clairement présent à l'OSEO Valais.

Comme expliqué dans le chapitre précédent, une participante s'est dite choquée d'avoir fait l'objet de l'amalgame : « noir = ne mange pas de porc ». La première question qui me vient à l'esprit est : comment les participants peuvent arriver à faire de tels raccourcis ? Et la seconde, qui me semble plus intéressante et dont l'explication peut répondre partiellement à la précédente, est : est-ce que les travailleurs sociaux font une telle assimilation ? Le livre « *L'incident raciste au quotidien* » éclaire en partie mon questionnement en abordant le sujet de la **communication** et en expliquant que parfois les professionnels peuvent avoir ce qu'ils appellent « des mots malheureux », comme par exemple : « le professeur qui se mord les doigts parce qu'il a eu le malheur de dire : «...le climat de la classe s'assombrit, et puis, manque de pot, c'était un gamin noir. » ». ⁴⁸ Toujours du point de vue d'Eckmann, cela reste toutefois accidentel : « ce genre de maladresse qui peut provoquer de sérieux malentendus et blesser la personne n'est pas à confondre avec les propos ouvertement discriminatoires qui nous ont été rapportés, comme tel cas d'un collègue de travail d'un des participants à la recherche qui aurait dit à un élève : «Tu prends tes femmes, tes chameaux et ta tente et tu sors. » ». ⁴⁸ En d'autres termes, les professionnels du social, y compris les MSP, ne sont pas à l'abri d'une maladresse discriminatoire involontaire et malheureusement dans certains cas délibérée.

Gilles Verbunt apporte un autre éclairage et, selon lui, il faut prendre en compte plusieurs points. Tout d'abord, la communication ne coule pas toujours de source puisque pour lui il y a : « D'un côté un professionnel disposant de pouvoirs, de l'autre un usager en position de demandeur. Même s'ils ne se sont jamais rencontrés auparavant, les deux interlocuteurs se connaissent déjà d'une certaine manière. Le travailleur social a sa propre connaissance du milieu marocain ou sri-lankais ; l'usager a déjà son idée sur les Français, les travailleurs sociaux et, si son interlocutrice est une femme, sur le sexe « faible » ». ⁴⁹ Pour Verbunt, il est essentiel que le professionnel du social soit : « conscient de ces **interférences dans sa propre perception** et dans celle de ses interlocuteurs. » ⁴⁹ Ensuite, Verbunt va même plus loin et explique : « Il existe certainement des racistes parmi les travailleurs sociaux, ou plutôt il peut y avoir actes qui relèvent du racisme. [...] les travailleurs sociaux, comme tout le monde, ont des préjugés et véhiculent des stéréotypes. Ces généralisations ne méritent l'appellation de racisme que lorsqu'elles s'accompagnent du refus d'être remises en question, alors même que la réalité les contredit. Ainsi, au lieu de se dire : « Je dois réviser ma perception », le raciste dit : « L'exception confirme ma règle. » Avoir des préjugés est un phénomène normal, ne pas les reconnaître comme tels est une attitude raciste. » ⁵⁰

Ces éclaircissements permettent de répondre aux questions posées plus haut, en commençant par la seconde : oui, les travailleurs sociaux peuvent faire des **assimilations** du type de celles dont ma participante s'est plainte. Je dirais même que dans cette situation précise, j'aurais tout à fait pu avoir la même réaction que ses collègues de travail. Je sais maintenant qu'il est impératif, avant d'intervenir, de poser une réflexion sur mes préjugés. Même s'ils ne me semblent pas du tout axés sur du racisme, ils peuvent être ressentis comme tels. En continuant ce raisonnement, les personnes placées dans mon atelier doivent être prises en compte avec leurs stéréotypes qui ne sont pas nécessairement racistes mais qui peuvent blesser selon la manière dont ils sont perçus.

⁴⁷ PRIEUR Elisabeth [et al.], *Travail social et immigration*, op.cit. p. 255

⁴⁸ ECKMANN Monique [et al.], *L'incident raciste au quotidien*, op.cit. p. 268

⁴⁹ VERBUNT Gilles, *La question interculturelle dans le travail social*, p. 114

⁵⁰ Ibid. p. 115

Actions visant à favoriser l'entente des participants

Concernant ce thème, un point ressort de manière significative : la communication et plus précisément, la **pratique du français** à l'atelier. Hans-Martin Schönerherr-Mann exprime son point de vue sur « *Les vertus du monde du travail dans le choc des cultures* » comme suit : « *Quand dans une entreprise des groupes d'employés aux origines culturelles différentes s'isolent les uns les autres, il ne suffit pas d'exiger d'eux certaines compétences. Assurer le succès de l'entreprise, et en même temps aider à répandre un peu de paix dans la société, réclame aussi certaines vertus, qui doivent paraître aussi peu marquées culturellement que possible.* »⁵¹

Dans le cadre de la cafétéria, la première vertu présentée me semble indubitable puisqu'elle évoque la communication comme suit : « *Si l'on veut surmonter l'isolement réciproque de groupes d'employés, instaurer la communication et la dialogue et quelque chose comme une solidarité interculturelle – les deux sont à mes yeux des vertus –, on a besoin de la vertu de la politesse.* »⁵¹ Pour Schönerherr-Mann cela signifie « *éviter les inconvenances [...] par considération pour la culture étrangère.* »⁵¹

La seconde vertu exposée est la suivante : « *La communication interculturelle exige avant tout d'être curieux de l'altérité de l'autre, de sa culture, cela dans un esprit d'ouverture et non comme moyen de nourrir ses préjugés.* »⁵²

La troisième et dernière vertu « *La mentalité élargie* » est présentée de cette manière : « *il ne suffit pas de reconnaître que son propre point de vue peut être mis en doute par d'autres perspectives. Hannah Arendt invite aussi les gens à mettre de côté leurs intérêts personnels pour pouvoir comprendre autrui.* »⁵³

Ces idées me semblent centrales puisque plusieurs participants ont parlé du fait que les personnes d'origine portugaise parlent dans leur langue au lieu de parler français. Je remarque toutefois qu'il est souvent fait mention des Portugais et très peu des autres cultures présentes à la cafétéria. Comme présenté dans l'introduction, selon l'Office Fédéral de la statistique, en 2013, il y avait plus de personnes d'origine étrangère au chômage que de Suisses et il est vrai que la communauté portugaise est fortement représentée en Valais et dès lors à l'OSEO Valais. En effet, selon le Bulletin officiel du 6 septembre 2013⁵⁴, le Valais compte 8.1% de Portugais dans la population résidante permanente du canton contre 2.8% pour les Italiens et 2.6% pour les Français.

Lors des entretiens, j'ai été surprise de constater la **vision négative** qu'avaient les personnes d'autres cultures sur celle **des Portugais**. En effet, la majorité a abordé cet effet de groupe de manière négative, parfois même à la limite de l'agressivité. J'oriente ma réflexion vers deux aspects distincts. D'un côté, il me semble que nous sommes peut-être influencés par « *l'effet de centration* » qui est décrit, par Mucchielli, comme suit : « *Focalisation sur un aspect au détriment d'autres éléments.* »⁵⁵ En effet, dans le contexte des Ateliers Bâtiment Compétences (ABC), il semble que nous ayons tendance à faire le raccourci suivant : « *Les Portugais ne font pas l'effort de parler français !* » et de ne pas prendre en considération les particularités de chaque personne. Il est donc fort probable que les participants fassent de même. D'un autre côté, au sein de l'équipe de MSP, nous avons souvent évoqué ce sujet en le voyant comme une spécificité qu'ont les ressortissants portugais à parler dans leur langue alors qu'ils maîtrisent plus ou moins bien le français. L'Office fédéral de la migration (ODM), dans sa brochure « *Les Portugais en Suisse* », aborde ce sujet : « *Selon le recensement de 2000, les immigrés portugais en Suisse sont très nombreux (60%) à continuer de considérer leur langue d'origine comme langue*

⁵¹ WIRZ Stephan, GERNET Hilmar, *La diversité culturelle et religieuse au sein des entreprises*, op.cit. p.19

⁵² Ibid. p.20

⁵³ Ibid. p.21

⁵⁴ Bulletin officiel du 06.09.13 : <http://www.bo-vs.ch/fr/news/news-0-17570> (consulté le 27.09.14)

⁵⁵ CARRON Gabriel, *Support de cours : Observation*, 2012

principale. »⁵⁶ Les auteurs analysent en partie ce phénomène comme suit : « Cette permanence de la langue d'origine s'explique notamment par l'immigration récente de la collectivité lusophone, l'importance des va-et-vient avec le pays d'origine et le flux sans cesse renouvelé des migrants. »⁵⁶ Dans la première partie de ce travail, je présente « la décentration », c'est-à-dire la capacité de sortir de ses références, de ses préjugés pour comprendre, rendre intelligible ce qui est étrange.⁵⁷ Ici, il semble que les personnes d'origine portugaise effectuent le chemin inverse. En effet, il apparaît qu'elles privilégient leurs propres références au détriment de celles demandées par le lieu de vie ou de travail. Ce qui peut influencer de manière négative le travail de groupe ainsi que la vision des autres sur cette communauté.

Pour continuer mon analyse au travers des vertus exposées ci-dessus, j'aborde le point de vue d'un des participants qui ressort distinctement du lot. Il estime, en résumé, que la multi culturalité de l'équipe de la cafétéria amène « **un échange, un partage** ». Le lien avec l'avis de Schönerherr-Mann est aisé : il semble que le participant fait preuve, à la fois de « curiosité » et de « mentalité élargie ». Sur les sept personnes interrogées, il est le seul à avoir abordé le placement dans un contexte multiculturel de manière positive. J'émetts deux hypothèses personnelles par rapport à cette donnée. La première est que le parcours de vie de ce participant, abordé rapidement durant l'entretien, l'amène à une telle ouverture d'esprit et comme décrit dans l'introduction par Wirz et Gernet, c'est « une source d'enrichissement ». La seconde est axée sur le reste de l'échantillon et aborde « l'appartenance groupale ». Mucchielli l'explique de la manière suivante : « L'appartenance groupale actuelle de l'observateur le soumet malgré lui à une pression de conformité qui infléchit aussi sa perception dans le sens de son accord avec celle du groupe. »⁵⁸ En d'autres termes, les participants peuvent être influencés par la vision commune du groupe qui semble être critique face aux différentes cultures présentes à la cafétéria.

Il faut également prendre en compte la vision de Gilles Verbunt dans son livre « La société interculturelle » : « parce que les personnes que l'on rencontre ont peut-être (au moins dans certains domaines) pris leurs **distances avec leurs schémas culturels d'origine** : aussi important que la culture, le rapport qu'entretiennent les personnes et groupe avec leur culture. »⁵⁹ Dans mes entretiens avec les participants, une personne originaire de la République Dominicaine m'a confié : « On est dans le service et notre langue c'est fini, on est en Suisse, on n'est pas chez nous. » (PCP7) Par rapport à ce point, il semble indispensable d'essayer de percevoir la relation qu'a le participant avec sa propre culture dans l'élaboration d'actions tendant à faciliter l'entente entre les participants.

Les idées d'actions des maîtres d'atelier afin de favoriser l'entente des participants ne sont pas nombreuses et reprennent souvent les choses déjà utilisées comme de contraindre les participants à travailler en équipe. Cet item sera largement développé dans le prochain chapitre consacré à « La cohésion d'équipe ».

⁵⁶ Les Portugais en Suisse :

<https://www.bfm.admin.ch/dam/data/bfm/publiservice/publikationen/diaspora/diasporastudie-portugal-f.pdf> (consulté le 30.09.14)

⁵⁷ Tiré de : Marcelle Gay, *La pensée critique en regard des droits de l'Homme*, support de cours HEVS-SO Valais, op.cit. 2009

⁵⁸ MUCCHIELLI Roger, *L'observation psychologique et psychosociologique*, op.cit. p. 11

⁵⁹ VERBUNT Gilles, *La société interculturelle*, op.cit. p.38

2.3 LA COHÉSION D'ÉQUIPE

La question concernant la définition d'un point de vue dictionnaire de la cohésion d'équipe a été posée uniquement aux maîtres d'atelier.

2.3.1 PRÉSENTATION DES DONNÉES

Signification de la cohésion d'équipe

J'ai demandé aux **participants** ce que signifiait une « *bonne cohésion d'équipe* » pour eux en leur soumettant une liste que j'avais établie à l'avance en me fondant sur ma propre expérience. La majorité, soit 4 sur 7 a répondu de la même manière, dans l'ordre suivant :

- S'entraider
- Se répartir le travail (entre les personnes)
- S'organiser (soi-même)

Je relève également que le fait « *d'être flexible* » est revenu quatre fois mais que cela ne semble pas être le point le plus important. De même que « *être efficace* » et « *ne pas se fatiguer* » ont été nommés une seule fois et par deux personnes distinctes.

Un participant n'a donné qu'un élément : être efficace. Pour lui, c'est le seul qualificatif qui correspond à une bonne cohésion d'équipe à l'atelier. Plusieurs personnes évoquent l'importance de l'entraide, dont une qui la présente comme une règle de base. La majorité des participants dit que cela fonctionne bien à la cafétéria et donne le même exemple : « *une personne qui est là depuis longtemps s'occupe de répartir les tables de manière équitable et si une en a moins, elle donne un coup de main aux autres.* », ce qui ramène à la flexibilité. En effet, pour la plupart, le fait d'être capable de sortir de son rang⁶⁰ pour aider les collègues renforce la cohésion d'équipe.

En ce qui concerne les **maîtres d'atelier**, ils semblent avoir une description relativement commune de la cohésion d'équipe. En exemple, je cite la définition intéressante d'un de mes collègues: « *La cohésion d'équipe, c'est l'articulation « *successful* » (réussie) entre deux ou plusieurs membres (équipiers) qui ont pour vision ou objectif commun de ne faire qu'un seul corps, garant, lui, d'une plus grande efficacité ou d'un meilleur rendement.* » (MA4)

A la question concernant les qualificatifs de la bonne cohésion, les réponses des responsables sont très proches de celles des participants. En effet, on retrouve les trois attributs dans le même ordre : s'entraider, se répartir le travail et s'organiser. Les deux derniers sont à égalité : être efficace et être flexible. « *Ne pas se fatiguer* » est à nouveau présent une seule fois.

La plupart des responsables estiment que la cohésion d'équipe est positive au sein de son atelier et qu'elle se manifeste par de l'entraide, notamment lorsqu'une personne éprouve de la difficulté dans une tâche, lorsqu'un travail nécessite plusieurs gestes ou qu'un délai de réalisation est défini.

⁶⁰ Un rang en restauration correspond à un groupe de tables.

Influence de la cohésion d'équipe

J'ai demandé aux participants ainsi qu'aux maîtres d'atelier de hiérarchiser les caractéristiques influençant positivement la bonne cohésion d'équipe. Voici ce qu'il en ressort :

Caractéristiques	Participants	Maîtres d'atelier
L'expérience de chacun	1	2
Les compétences de chacun	2	2
La connaissance du français	3	4
Le caractère de chacun	3	1
La culture	4	4
Le sexe	4	7
L'âge	4	8
La langue maternelle	5	4

Tout d'abord, dans ce tableau, on peut voir deux similitudes : les compétences de chacun arrivent en deuxième position pour les deux catégories et la culture est quatrième de chaque côté.

Si j'oriente mon analyse vers les réponses des **participants**, je remarque donc que pour la majorité, l'expérience de chacun a la plus grande influence sur la cohésion d'équipe. Il est intéressant de relever qu'il y a une nette différence pour eux entre la connaissance du français qui arrive troisième et la langue maternelle qui arrive en dernière position. En rapport à cela, trois participants ont été catégoriques : « *La langue maternelle n'a rien à voir avec la bonne cohésion !* » (PCP2-3-6) Concernant l'âge des participants, trois personnes disent également que cela n'a rien à voir. Un participant va plus loin : « *J'ai 60 ans, bientôt 61, pour moi ça ne compte pas du tout, je ne suis pas vieux.* » (PCP2) Une personne fait le lien entre l'âge et les compétences et pense que la capacité à apprendre est peut-être amoindrie avec l'âge. La différence entre hommes et femmes ne semble pas significative selon les personnes interrogées puisque 4 participants sur 7 disent ne pas voir de relation avec la cohésion d'équipe. Seules deux personnes abordent le sujet de la culture et pensent que mis à part la barrière de la langue, elle n'a aucun impact sur la cohésion d'équipe.

Du point de vue des **maîtres d'atelier**, les avis sont moins tranchés⁶¹. Excepté les deux cohérences citées ci-dessus, il m'est difficile de faire une comparaison. Je vais donc exploiter les données récoltées de manière différente en parlant de tendance :

- Les compétences ainsi que l'expérience de chacun penchent vers la deuxième position
- Le caractère de chacun est en opposition entre la première et la huitième place
- La langue maternelle, la connaissance du français ainsi que la culture se situent au quatrième rang
- Le sexe est tiraillé entre le deuxième et le septième niveau
- L'âge s'oriente clairement vers le huitième rang

Actions visant à favoriser la cohésion des participants

Comme pour la question sur les actions pour favoriser l'entente entre les **participants**, plusieurs d'entre eux, 4 sur 7, ont déclaré ne pas savoir ce qui pouvait déjà exister. Par contre, deux personnes ont parlé des cours de communication non violente. Une des deux explique : « *J'ai appris des choses pour le travail mais aussi pour le privé. Que l'autre peut*

⁶¹ Ce phénomène vient certainement du fait que dans le questionnaire, il ne m'était pas possible d'obliger à hiérarchiser. C'est pourquoi certaines personnes ont mis, par exemple, plusieurs fois le 1 au lieu de ne l'utiliser que pour un item.

ne pas entendre les choses comme moi. »(PCP1) Un autre, quant à lui, répond à la question ainsi : « *Oui, vous nous laissez la liberté de décider ce que l'on fait ou non ! »* (PCP6) Les idées d'actions à mettre en place sont diverses mais elles parlent toutes des responsables :

- « *Les responsables doivent dire de ne pas parler portugais, les clients n'ont pas à entendre ça. »* (PCP2)
- Avoir plus de dialogue entre les responsables et les participants.
- Favoriser la communication au sein de l'équipe

Deux participantes qui n'ont jamais pris part au cours de communication pensent que ce serait une excellente idée. La première explique : « *un cours de communication pour leur dire comment communiquer. Moi je n'en ai pas besoin. »* (PCP6) Et la seconde : « *Le cours serait une bonne chose. Ce n'est pas parce que quelqu'un a un problème personnel qu'il doit me parler mal. J'ai aussi des problèmes sinon, je ne serais pas ici, peut-être que j'en ai plus que lui. Je n'amène pas mes problèmes ici, on est là pour travailler. »* (PCP7)

Du point de vue des **maîtres d'ateliers**, les réponses sont également proches de celles concernant les actions pour l'entente des participants. Il y a toutefois quelques actions déjà existantes qui ressortent et qui sont, parfois, proches de celles de participants :

- Avoir des discussions et être ouverts avec les participants
- Demander l'intervention de la formatrice en communication non violente.

En plus, deux personnes proposent de faire travailler les participants sur un projet commun afin, de leur permettre d'avoir une réflexion commune. Ils proposent encore de constituer des sous-groupes composés de personnes de cultures différentes.

Les bénéfices évoqués par les responsables sont : les liens créés entre certaines personnes qui ne s'étaient jamais parlé avant, parfois de l'amitié, du respect, de l'écoute ou encore de la compréhension. Le seul point négatif exprimé est celui du manque d'ouverture d'esprit qui freine certaines personnes dans la création de liens.

Du côté des idées d'actions, on retrouve des moments d'échanges entre participants et responsables. Il y a aussi le fait de mieux définir le rôle de chacun et d'expliquer régulièrement qu'il est important de respecter les différences.

2.3.2 LIENS THÉORIQUES ET HYPOTHÈSES

Signification de la cohésion d'équipe

Les définitions du mot « **équipe** » sont multiples et Mucchielli énumère les caractéristiques de ce terme dont je relève ci-après celles qui me semblent pertinentes pour ma recherche. Tout d'abord, « *La qualité du lien interpersonnel* », c'est-à-dire le fait que l'équipe est un réseau de liens entre les personnes qui la composent. Celle-ci a été largement présentée dans le chapitre : « *Entente entre les participants et liens créés* ». Puis, « *L'engagement personnel* » signifie qu'en plus de faire partie du groupe, l'individu doit s'engager afin de faire partie de l'équipe. Pour finir, « *Une intentionnalité commune vers un but collectif accepté et voulu* », en d'autres termes, une coopération et donc une coresponsabilité.⁶² Ces deux dernières spécificités ressortent distinctement tant chez les participants que chez les maîtres d'atelier avec les locutions suivantes : « *s'entraider* » et « *se répartir le travail* ». La première

⁶² Tiré de : MUCCHIELLI Roger, *Le travail en équipe*, pp.12-13

est définie comme suit : « *s'aider mutuellement* »⁶³ et la seconde de cette manière : « *procéder à une répartition, à un partage* ». »⁶⁴

Pour aller plus loin, Mucchielli évoque la définition du **travail d'équipe** ainsi : « *chacun de ses membres doit être conscient des motivations sous-jacentes des autres et vouloir que les autres atteignent leurs buts tout autant que lui. Le groupe doit travailler ensemble à des solutions mutuellement définies plutôt que prédéterminées. Si le groupe n'est qu'un agrégat d'individus sans interactions, il n'y aura que peu d'efforts.* »⁶⁵ Les caractéristiques de l'équipe ainsi que la définition du travail d'équipe rejoignent aisément la vision des participants puisque pour eux la première caractéristique d'une bonne cohésion d'équipe, c'est l'entraide et la seconde, la répartition du travail. Les maîtres d'atelier dans leur majorité imaginent quant à eux la cohésion positive au travers de l'entraide mutuelle, ce qui rejoint également la définition de Mucchielli.

Comme exposé plus haut, le point « ne pas se fatiguer » est ressorti à une seule reprise dans les deux échantillons. La définition de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) définit la santé « *comme un état complet de bien-être physique, mental et social, et pas seulement par une absence de maladie ou d'infirmité.* »⁶⁶ Bruno Lefebvre et Matthieu Poirot décrivent le « **risque psychosocial** » comme suit : « *d'une part, l'exposition d'un salarié à un environnement de travail stressant ; d'autre part, les conséquences que cette exposition peut engendrer pour le salarié et l'entreprise. [...] Un risque psychosocial correspond au danger qu'un contexte de travail fait peser sur la santé psychologique d'un salarié.* »⁶⁷ J'ai été étonnée que cette propriété n'ait pas été mentionnée davantage puisqu'une quantité non négligeable de personnes placées à l'OSEO Valais souffre de divers maux, tant physiques que d'ordre psychologique. A cet égard, je formule deux hypothèses qui sont liées, la première concerne les maîtres d'atelier et la seconde les participants. Tout d'abord, en faisant mon autoévaluation face à cette problématique, je me rends compte que si les difficultés, physiques ou psychologiques, ne sont pas visibles ou prédéfinies par le mandant, j'ai tendance à ne les prendre en compte que secondairement. Peut-être que mes collègues ont la même réflexion inconsciente. Ensuite, un seul participant aborde ses maux de dos et la façon dont il gère ses douleurs en sortant au besoin de l'atelier pour marcher. Lefebvre et Poirot abordent ce sujet en expliquant que « *Chez les salariés que nous avons rencontrés, il apparaissait même un peu tabou d'aborder ces petits maux du quotidien : « Il ne faut pas trop s'écouter, s'il y un problème j'en parle à mon médecin. »* »⁶⁸ A mon sens, j'aborde ici plus un phénomène de société qu'une problématique liée à mon cadre d'analyse.

Influence de la cohésion d'équipe

D'après Mucchielli : « *Toute équipe doit être envisagée sous son quadruple aspect : structural, fonctionnel, relationnel et même émotionnel ; tous ces aspects sont, du reste, étroitement liés.* »⁶⁹ Dans le cadre de ma recherche, je choisis de me focaliser sur **l'aspect relationnel** puisque c'est celui-ci qui a été central dans mes questions.

Pour les participants, deux caractéristiques ressortent comme importantes à leurs yeux : **l'expérience et les compétences de chacun**. Mucchielli aborde le sujet sous l'angle de l'homogénéité d'une équipe et s'exprime ainsi : « *l'hétérogénéité des compétences – dans le même cadre de référence général, dans la confiance interpersonnelle et dans la commune motivation pour la tâche – est facteur de richesse des échanges, de créativité du groupe et*

⁶³ S'entraider : <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/s-entraider/> (consulté le 29.09.14)

⁶⁴ Se répartir : <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/repartir/> (consulté le 29.09.14)

⁶⁵ MUCCHIELLI Roger, *Le travail en équipe*, op.cit. p.33

⁶⁶ BERRA Elvire, *Support de cours : Introduction à la psychologie du développement*, 2012

⁶⁷ LEFEBVRE Bruno, POIROT Matthieu, *Stress et risques psychosociaux au travail*, p.5

⁶⁸ Ibid. p.119

⁶⁹ MUCCHIELLI Roger, *Le travail en équipe*, op.cit. p.41

d'une division efficace des rôles. »⁷⁰ Toujours dans le même sujet, Mucchielli explique : « Une homogénéité des traits de personnalité est utile. »⁷⁰ C'est-à-dire que plus les personnes travaillant ensemble ont des compétences diverses ainsi qu'un caractère proche, plus le groupe sera prospère. Cela apparaît chez les participants comme chez les maîtres d'atelier, même s'il n'est pas décrit avec une importance semblable.

Toujours dans la thématique de l'**expérience**, je souhaite encore une fois aborder « l'autorité dans l'équipe ». Plusieurs participants ont mentionné le fait que les personnes qui étaient là depuis plus longtemps avaient plus de responsabilités au sein de l'équipe, comme celle-ci : préparer les tables et les distribuer⁷¹. Mucchielli liste quelques fonctions d'un chef dans une équipe et je relève celle qui correspond le plus à cette situation de mon point de vue : « // coordonne les activités du groupe, par rapport à un plan commun. »⁷² De plus, il explique en outre la structure de l'autorité dans l'équipe qui peut être centralisée (sur une personne) ou décentralisée⁷³. A mon sens, à la cafétéria la configuration est la majorité du temps décentralisée, c'est-à-dire que l'autorité ne repose pas uniquement sur une personne, soit le maître d'atelier, mais sur l'équipe au complet. De plus, le leader (un participant plus ancien) fait le lien entre l'autorité supérieure et les autres travailleurs et est accepté en tant que tel. On peut aussi y voir ici une forme de « hiérarchie naturelle » qui est continuellement modifiée puisque les participants restent à l'atelier en moyenne trois mois. Cela signifie que pratiquement toutes les personnes auront la possibilité de prendre la place de leader, à un moment donné.

Le sexe, quant à lui, n'est pas dans les sommets du tableau bien que Mucchielli aborde le sujet ainsi, toujours en parlant de l'homogénéité du groupe: « A la limite, on exigera que les groupes soient « composés de personnes du même sexe » »⁷⁰ Concernant ce dernier point et de par mon expérience en tant que membre d'une équipe ou responsable, je ne suis pas de son avis. En effet, j'ai pu à plusieurs reprises expérimenter que dans une équipe composée uniquement de personnes du même sexe, en l'occurrence des femmes, la cohésion n'est pas forcément positive. Il suffit d'ailleurs parfois d'ajouter une seule personne du sexe opposé pour que la dynamique change de manière favorable à l'équipe.

Comme mentionné plus haut, **la culture** ne semble pas être un point central tant pour les responsables que pour les participants. Toujours selon Mucchielli et son homogénéité au sein de l'équipe, il aborde la facette de la culture en tempérant comme suit : « la cohésion n'exige pas la similitude des personnalités, quoiqu'elle se réalise moins facilement lorsque les membres sont d'appartenances culturelles éloignées. »⁷⁰ Ce qui veut dire que la culture doit être prise en compte dans l'analyse de l'harmonie au sein d'une équipe. Toujours dans le thème de la culture, je me permets de relever le fait que « **la connaissance du français** » n'arrive qu'en troisième position chez les participants. Ceci m'étonne considérablement puisque dans le chapitre consacré à la « diversité culturelle », cet aspect était ressorti de manière significative. Par rapport à cette donnée, j'é mets l'hypothèse suivante : les participants séparent probablement l'entente entre les personnes de l'équipe et le travail en lui-même. Cette perceptive m'apparaît comme positive puisque cela donne aux participants la compétence de mettre de côté cette particularité afin de favoriser les tâches à exécuter.

Actions visant à favoriser la cohésion des participants

D'un côté les participants demandent que des actions en faveur de la cohésion soient mises en place et de l'autre les maîtres d'ateliers expliquent que cela est déjà fait. Je vois deux explications à cet état de fait: soit les participants ne voient pas ce qui est déjà organisé dans

⁷⁰ MUCCHIELLI Roger, *Le travail en équipe*, op.cit. p.49

⁷¹ Un participant répartit les tables dans la salle selon le plan établi par le responsable. Par la suite, il distribue, équitablement, le nombre de tables pour chaque serveur.

⁷² Ibid. p.88

⁷³ Ibid. pp.84-87

ce sens et ceci par manque d'intérêt ou d'implication, soit les maîtres d'atelier ont de la difficulté à prendre du recul face à leur pratique quotidienne. J'ai l'impression qu'il s'agit d'un mélange des deux aspects. Concernant les maîtres d'atelier, je reprends une notion déjà abordée auparavant, « **les fonctions du chef** » selon Mucchielli. En effet, dans ce cadre, il me semble que le responsable a la fonction suivante : « *il maintient et encourage la participation, surtout aux moments difficiles ; il maintient et accroît l'intégration* »⁷⁴ Cet élément, combiné à tous les autres aspects que le responsable doit prendre en compte, peut parfois passer au second plan lorsque notamment, la situation personnelle du participant apparaît comme prioritaire dans l'accompagnement. De la même manière, le participant peut se montrer désintéressé de la cohésion de par son contexte de vie personnelle.

Je reprends une idée d'action qui est intervenue dans les deux publics : organiser des **moments d'échange** entre participants et responsables. Par rapport à cela, je relève l'importance de la création du lien entre accompagnant et accompagné. Durant le cours de théories et pratiques du social, nous avons abordé les différentes conditions nécessaires à la construction de ce lien. Je souligne ci-après deux d'entre elles, qui ont d'abord été exposées par Carl Rogers dans le cadre des conditions d'apprentissage et qui me semblent pertinentes pour mon analyse : « *la congruence* » et « *l'empathie* ». La première signifie : « *être une personne vraie, qui est authentiquement elle-même, et qui entre en relation sans masque ni façade.* »⁷⁵ Ce qui veut dire que pour créer un lien solide et véritable, il faut se connaître et ne pas jouer un jeu. La seconde s'explique comme suit : « *Lorsque le professeur est capable de comprendre de l'intérieur les réactions d'un étudiant.* »⁷⁵ En d'autres termes c'est la capacité de comprendre comment l'autre comprend. En résumé, lorsque l'on souhaite mettre en place une période dédiée aux échanges, il faut impérativement prendre en compte ces deux conditions.

Pour terminer cette section, je me dois d'aborder la **stabilité de l'équipe** de la cafétéria. En effet, comme mentionné plus haut, les personnes sont placées pour une période moyenne de trois mois à l'OSEO Valais. Par rapport à cela, Mucchielli explique que : « *seule la stabilité suffisante des coéquipiers permet des relations de travail coopératives et une organisation efficace. Il est d'autant plus difficile à un chef d'organiser le groupe et le travail que la composition de son équipe est plus changeante.* »⁷⁶ Cette « instabilité » ne permet pas toujours d'être optimum dans le travail d'accompagnement au quotidien.

2.4 LE MANAGEMENT INTERCULTUREL

Cette thématique a été évoquée uniquement avec les maîtres d'atelier puisqu'elle concerne la gestion d'une équipe.

2.4.1 PRÉSENTATION DES DONNÉES

Définition du management interculturel

La définition semble relativement bien connue bien qu'une personne dise n'avoir jamais entendu parler de ce concept. Il y a trois mots qui ressortent dans plusieurs définitions :

- Diversité culturelle
- Equipe
- Gestion

⁷⁴ MUCCHIELLI Roger, *Le travail en équipe*, op.cit. p.88

⁷⁵ ROGERS Carl, *Liberté pour apprendre ?*, p. 104

⁷⁶ MUCCHIELLI Roger, *Le travail en équipe*, op.cit. p. 82

Ensuite, les descriptions parlent de cohabitation, d'objectif commun, d'amélioration de la communication ou de cohésion d'équipe et d'efficacité.

Principes de management interculturel

J'ai listé cinq principes de management interculturel qui reprennent les quatre parties de la pratique de celui-ci exposées par Olivier Meier et j'ai demandé aux responsables lequel/lesquels leur était/étaient familier(s). Pour trois personnes, aucun de ces principes ne leur étaient connus. Pour les autres, « *l'orientation culturelle de l'entreprise* » (de l'atelier) ainsi que « *le management d'une équipe interculturelle* » semblent connus. Ce dernier est notamment utilisé par un collègue: « *en ménageant et en respectant les us et coutumes. Exemple : en évitant la proposition de certains menus contenant certains produits comme la viande de porc.* » (MA4) « *La négociation interculturelle* » et « *la communication interculturelle* » sont ressortis à deux reprises chacune.

Par contre, aucun maître d'atelier n'a exposé d'autres principes de management interculturel avec lesquels il aurait déjà travaillé.

2.4.2 LIENS THÉORIQUES ET HYPOTHÈSES PERSONNELLES

Définition du management interculturel

La définition générale de cette **notion** semble **connue** de la plupart des maîtres d'atelier. Je relève que la personne qui dit n'avoir jamais entendu parler de ce concept n'a à ce jour pas encore suivi de formation dans le domaine du social. Je vois dans cette affirmation une explication plausible de sa méconnaissance de cette notion.

Principes de management interculturel

Du moment que l'on entre dans les détails d'application, comme les **principes**, ma recherche atteste qu'il y a des lacunes dans ce domaine au sein de l'équipe de responsables. Selon Sylvie Chevrier, cette problématique se retrouve également dans d'autres secteurs : « *Beaucoup d'entreprises y compris de grandes multinationales n'ont pas pris de mesures particulières afin de faire face aux différences culturelles qui les traversent.* »⁷⁷ Elle explique également que : « *Dans bien des cas, [...] le membre d'une équipe de projet interculturel, est explicitement appelé à faire preuve de ses qualités d'adaptation, de tolérance à l'ambiguïté, d'ouverture d'esprit, etc.* »⁷⁸ Ma position face à cette réalité a deux dimensions : la première est en relation avec les collaborateurs qui, à mon sens, appliquent les éléments relatifs au management d'une équipe multiculturelle bien qu'ils ne sachent pas les nommer clairement. Il semble que ma recherche démontre qu'ils mettent en pratique les « *accommodements raisonnables* » abordés dans le cadre théorique. Comme par exemple, le responsable de la cafétéria qui s'applique à proposer tous les jours un plat sans porc. La seconde dimension pourrait s'adresser plus largement à mon institution puisque compte tenu de l'augmentation de l'immigration en Suisse, il est fort probable que nous serons de plus en plus appelés à œuvrer avec une population multiculturelle. De par cette réalité, il m'apparaît indispensable d'appliquer le principe « *d'orientation culturelle* » de Meier abordé en préambule, en ajoutant, par exemple, dans la charte de l'OSEO Valais le choix entre modèle ethnocentriste ou polycentriste.

⁷⁷ CHEVRIER Sylvie, *Le management interculturel*, p.99

⁷⁸ Ibid. p.100

3. CONCLUSION

3.1 RÉSUMÉ ET SYNTHÈSE DES DONNÉES TRAITÉES

3.1.1 SYNTHÈSE

Concernant la diversité culturelle, les maîtres d'atelier imaginent que les participants se sentent bien au sein de l'ABC et la majorité de ceux-ci confirme cette vision. Plusieurs types de discrimination ont une influence majeure sur l'entente entre les participants tant de leur point de vue que de celui des responsables. Ces derniers semblent avoir une vision plus proche de la représentation tandis que les participants amènent des éléments concrets. Les actions mises en place par les maîtres d'atelier dans le but de favoriser l'entente entre les participants leur semblent peu visibles. La pratique du français qui est inégale au sein de l'atelier et plus précisément la vision négative des personnes originaires du Portugal est un point central de ce sujet.

Les maîtres d'atelier et les participants partagent la même représentation de la cohésion d'équipe. Sur le terrain, pour les participants, l'expérience ainsi que les compétences de chacun sont les deux principaux points influençant positivement cette cohésion. L'avis des maîtres d'atelier est bien moins tranché. La culture ne semble pas significative et contrairement à la thématique précédente, la connaissance du français ne ressort pas comme centrale. Les idées d'actions favorisant de la cohésion d'équipe émises par les participants sont quasiment identiques à celles avancées comme déjà existantes par les maîtres d'atelier.

Le management interculturel n'apparaît pas encore comme un outil essentiel pour les maîtres d'atelier. Néanmoins, ils utilisent certains principes en lien avec ce thème sans pour autant pouvoir les nommer.

3.1.2 RÉPONSE À MA QUESTION DE DÉPART

Suite à l'analyse des données récoltées, je me positionne, ci-après, face à la question de départ : « **La diversité culturelle des participants : complexité de la cohésion d'une équipe au sein de l'atelier ?** »

La recherche menée démontre que la diversité culturelle des participants fait clairement partie des complexités liées au travail d'équipe au sein de l'atelier. D'abord, en tenant compte de l'aspect relationnel d'une équipe, les connaissances inégales de la langue française au sein de celle-ci provoquent une réelle discrimination. Cependant, dans le travail quotidien, les participants mettent en œuvre la compétence sociale décrite dans le développement, qui leur permet, la plupart du temps, de s'adapter au contexte multiculturel. De plus, le fait qu'ils partagent la même réalité et les mêmes difficultés gomme les différences culturelles et renforce l'unité du groupe.

L'importance donnée par les participants aux compétences ainsi qu'à l'expérience de chacun met en lumière un autre frein à la cohésion : la faible stabilité des coéquipiers. Dans le même ordre d'idée, à mon sens, la vie personnelle du participant peut elle aussi influencer sur le travail en groupe. Je dois également souligner que cette diversité peut amener « *un échange, un partage* » et donc être prise de manière positive. Ensuite, je relève que les maîtres d'atelier jouent un rôle essentiel face à cette difficulté en prenant en compte cette thématique dans leur accompagnement, sans que celle-ci soit centrale afin de respecter la prise de distances des participants avec leurs schémas culturels d'origine. Les moments d'échanges sont plébiscités par les participants ainsi que par les responsables. Pour terminer, l'adaptation de

principes de management interculturel à l'atelier pourrait diminuer cet obstacle, notamment grâce à la communication interculturelle puisque celle-ci se révèle comme essentielle.

3.2 LIMITES DU TRAVAIL

Concernant la partie théorique de ce travail, je relève un point qui, dans un sens, n'est peut-être pas une limite. En effet, les écrits relatifs aux thèmes principaux de ma recherche sont abondants, ce qui m'a permis d'avoir un large choix. Néanmoins, la sélection s'est révélée laborieuse puisque j'ai dû faire l'impasse sur certains ouvrages qui auraient peut-être amené un éclairage insolite.

Du point de vue de l'échantillon retenu, je note les trois limites suivantes :

- Du côté des maîtres d'atelier, je n'ai malheureusement pas obtenu toutes les réponses attendues puisque seulement 7 personnes sur 9 ont répondu au questionnaire et ce en dépit de mes relances.
- Du côté des participants, j'ai rencontré un tout autre obstacle : le manque de diversité dans l'échantillon. Effectivement, après avoir effectué quatre entretiens, j'ai réalisé que j'avais une grande majorité de personnes originaires du Portugal à l'atelier à ce moment-là. Bien que cela reflète la réalité du terrain, le risque de ne pas pouvoir traiter certains aspects concernant la diversité était bien présent. Heureusement, la composition de l'équipe se modifie parfois très rapidement et finalement le panel est relativement hétérogène.
- Le troisième aspect que je relèverai est que le focus plus large sur l'atelier cafétéria a permis une qualité d'observation plus pointue sur celui-ci et m'amène à penser que je n'ai peut-être pas tenu compte d'autant d'éléments concernant les ateliers sous la responsabilité de mes collègues.

A propos des méthodes utilisées, je souligne également deux difficultés :

- Premièrement, la grille d'entretien utilisée avec les participants était à mon sens trop rigide. En effet, à l'usage, je me suis rendu compte que lors des premières rencontres, elle ne me permettait pas de rebondir sur certaines réponses. Au fil des entretiens, j'ai réduit cette difficulté en sortant quelque peu du cadre de la grille.
- Deuxièmement, comme déjà mentionné dans l'introduction, l'outil utilisé pour créer le questionnaire pour les maîtres d'atelier ne permet pas la hiérarchisation, ce qui a passablement faussé les réponses à la question no 8 et, de par ce fait, a empêché la comparaison avec les réponses des participants.

3.3 PERSPECTIVES ET PISTES D' ACTIONS PROFESSIONNELLES

3.3.1 DÉVELOPPEMENT ENVISAGEABLE

Les résultats de cette étude ouvrent la voie, de mon point de vue, à trois prolongements possibles dans le cadre d'un nouveau travail de recherche :

- Le premier, qui me semble le plus intéressant, est axé sur un des obstacles à la cohésion d'équipe : la discrimination ou le racisme à l'atelier. En effet, ce thème a été cité plusieurs fois comme une difficulté face au travail à effectuer associé au « vivre

ensemble ». Cette thématique devrait également être mise en lien avec les dispositions d'intégration de l'institution. Il serait intéressant, par exemple, de se poser la question suivante: quelles mesures le participant et le MSP mettent en place pour favoriser le « *vivre ensemble* » et lutter contre la discrimination au sein de l'atelier ?

- Le second traite également de la culture, mais plus spécifiquement des personnes originaires du Portugal. C'est un aspect qui m'a réellement surpris lors des entretiens et qui est ressorti comme significatif et également négatif pour beaucoup de participants. Toutefois, une nouvelle réflexion pourrait être menée en questionnant l'approche culturelle d'un point de vue plus large sans se focaliser sur cette culture afin de ne pas créer ou renforcer un stéréotype. La question pourrait être : quelles sont les particularités ainsi que les similitudes culturelles des participants ?
- Le dernier a trait au management interculturel. Je pense en effet, comme démontré dans cette recherche, que l'application de certains de ces principes pourraient être bénéfiques tant aux participants qu'au MSP dans son accompagnement. Il me semble intéressant de se pencher sur ce qui a déjà été mis en place, sans peut-être que cela soit clairement nommé comme tel à l'OSEO Valais ou ailleurs : l'adaptation de principes de management interculturel à l'atelier.

3.3.2 PISTES D' ACTIONS PROFESSIONNELLES

Du point de vue des pistes d'action professionnelles, j'en relève trois :

- La première concerne le cours de communication non violente qui existe déjà à la cafétéria. D'un côté, celui-ci n'a été mentionné qu'à une seule reprise par une participante qui l'avait suivi. De l'autre, lorsque j'ai abordé ce point avec d'autres personnes qui n'avaient pas encore eu l'occasion de participer à ce cours, elles ont toutes exprimé leur envie et besoin d'avoir un moment d'échange tous ensemble avec une personne neutre qui donne des conseils de communication. Ce constat m'amène à dire que la périodicité de deux mois semble trop longue et devrait éventuellement être augmentée à une fois par mois.
- La seconde aborde un point déjà exposé dans le chapitre précédent, le management interculturel. Mais cette fois-ci, je l'envisage sous l'angle de mon institution. En effet, certains principes de cette thématique, comme expliqué à la fin du développement, dépendent plus globalement de l'orientation prise par l'entreprise. La piste serait d'introduire par exemple dans les moyens utilisés par l'OSEO Valais pour atteindre ses buts, le choix du modèle d'orientation culturelle ethnocentriste ou polycentriste afin de permettre aux collaborateurs de se positionner et ainsi d'appliquer ce principe sur le terrain.
- La troisième et dernière concerne mon responsable direct. En effet, celui-ci a, dès le début de mon travail, manifesté un certain intérêt concernant cette recherche. Je pourrais donc lui proposer de présenter les résultats de ma recherche à l'équipe de l'ABC afin de modifier peut-être quelques représentations, notamment au niveau des facteurs de discrimination ou concernant les actions à mettre en place dans le sens de l'entente ou de la cohésion d'équipe.

3.4 REMARQUES FINALES

3.4.1 VÉRIFICATION DES OBJECTIFS

Dans ce chapitre, je reprends les objectifs exposés dans la partie introductive et vérifie s'ils sont atteints.

Tout d'abord, les objectifs théoriques :

- Définir de manière explicite la diversité culturelle
- Définir précisément la notion de « vivre ensemble »
- Identifier les principes du management interculturel
- Connaître les concepts généraux d'intégration en Valais

La partie « concepts théoriques » de l'introduction ainsi que les « liens théoriques » du développement m'ont largement permis de développer mes connaissances et compétences dans les domaines cités ci-dessus. Cependant, il me semble évident que je ne maîtrise pas entièrement ces concepts qui sont vastes et en constante évolution. Ces objectifs étaient donc peut-être un peu démesurés pour ce travail. Toutefois, je pense avoir progressé considérablement dans ces domaines, c'est pourquoi je dirais que ces objectifs sont partiellement atteints.

Ensuite, les objectifs pratiques :

- Identifier les effets de la diversité culturelle sur les participants de la cafétéria de l'OSEO Valais

Cet objectif avait pour but d'aborder la thématique de la diversité culturelle d'un point de vue global, avec une position métacognitive. Tout d'abord, grâce à la question no 4 du questionnaire, j'ai pu établir que cette influence était perçue comme positive par les responsables et confirmée comme telle par la majorité des participants. Puis, dans le chapitre axé sur les différentes discriminations, les responsables estiment que les plus présentes dans leurs ateliers sont en relation avec l'origine ethnique, le sexe ainsi que les capacités de communication en français. Nous verrons dans le paragraphe ci-dessous que ces réponses sont plus proches des représentations que de la réalité. Pour finir, la compétence sociale qui permet de s'adapter à un contexte multiculturel est, semble-t-il, renforcée par celui présent à la cafétéria de l'OSEO Valais.

- Permettre l'expression du ressenti des participants face à la diversité culturelle

La cible de ce second objectif était plus précise et concrète que le précédent. En premier lieu, à l'aide de diverses questions indirectes posées aux participants, j'ai pu établir que la majorité de ceux-ci se sentait bien au sein de la cafétéria et qu'ils tissaient entre eux, pour la plupart, des liens de collègues de travail, voire d'amitié. En second lieu, concernant le thème de la discrimination, les participants ont mis l'accent sur les compétences professionnelles ainsi que sur la capacité de communication en français. Le ressenti face à ce dernier point s'est manifesté de manière très forte pour la majorité des personnes interrogées. Plus précisément, le plus grand nombre d'exemples donnés abordait les personnes originaires du Portugal. En troisième lieu, la réalité commune, souvent complexe tant au niveau physique, psychique que social des participants atténue fortement les différences comme celles concernant la culture. Pour terminer, la thématique de la cohésion d'équipe apporte un éclairage différent. En effet, l'expérience et les compétences de chacun sont les points principaux cités par les participants comme essentiels à une bonne cohésion. Contrairement aux réactions face à la discrimination, ici les participants ne parlent absolument pas de la culture et semblent scinder le ressenti de l'action.

- Décrire les actions déjà menées par mes collègues MSP

Dans cette recherche, les actions étaient évoquées principalement dans les deux premiers axes. Tout d'abord, au sujet de la diversité culturelle, du côté des responsables, la majorité parle de travail en équipe afin de favoriser la création de liens. Du côté des participants, la principale idée d'action est d'améliorer l'organisation des tâches au quotidien. Ensuite, concernant la cohésion d'équipe, il y a un certain décalage entre les deux échantillons. Les participants proposent de mettre en place des moments d'échanges entre eux et les responsables pour favoriser ainsi la communication au sein de l'atelier. Les maîtres d'atelier, quant à eux, citent ce dispositif comme une action déjà présente à l'atelier. Je note ici un possible biais à prendre en compte : j'ai interrogé les participants de la cafétéria et non ceux présents dans les ateliers de mes collègues. Ce propos a déjà été souligné dans les limites de mon travail.

3.4.2 BILAN FINAL

Cette recherche m'a tout d'abord permis d'élargir ma vision du travail de maître socioprofessionnel et plus précisément l'aspect lié à la multi culturalité. En abordant l'hétérogénéité des personnes placées dans mon atelier du point de vue de la diversité culturelle, j'ai mis en évidence que la multi culturalité a une réelle influence sur les relations interpersonnelles.

Du point de vue des représentations traditionnelles d'une équipe, l'aspect multiculturel n'est que rarement mentionné, on imagine simplement un groupe de personnes qui œuvrent ensemble vers un but commun. Dans le contexte des ateliers ABC, et à mon sens de plus en plus dans tous les domaines, il est nécessaire de prendre en compte la notion d'interculturalité. En effet, la migration étant de plus en plus présente, au lieu de vouloir « normaliser » un groupe en le rendant homogène, il s'agit de tirer profit des différences, des forces inhérentes à chaque culture. Pour cela, il y a lieu de considérer les différences non comme une incompatibilité mais bel et bien comme une complémentarité.

Pour conclure, ma dernière phrase sera une citation de Nelson Mandela, qui est depuis quelque temps essentielle à ma vie personnelle et professionnelle : « *Aucun de nous, en agissant seul, ne peut atteindre le succès.* »⁷⁹

⁷⁹ Citation de fin : <http://www.babelio.com/auteur/Nelson-Mandela/9638/citations> (consulté le 25.10.14)

4. BIBLIOGRAPHIE

4.1 OUVRAGES ET BROCHURES

BALTA François, SZYMANSKI, Gérard. *Moi, toi, nous... Petit traité des influences réciproques*. Paris : Inter Editions, 2012

CHEVRIER Sylvie. *Le management interculturel*. 3^{ème} éd. Paris : Presses Universitaires de France, 2003

DE SINGLY François, *L'enquête et ses méthodes, le questionnaire*. 2^{ème} éd. Paris : Armand Colin, 2011

ECKMANN Monique [et al]. *L'incident raciste au quotidien*. Genève : IES, 2009

GUITTET André, *Construire du lien, Les capacités relationnelle*. Paris : Armand Colin, 2011

JOIGNOT Frédéric, *La laïcité sur le qui-vive*, Le Monde, 2013

LEFEBVRE Bruno, POIROT, Matthieu, *Stress et risques psychosociaux au travail*. Issy-les-Moulineaux : Elsevier Masson, 2011

MEIER Olivier. *Management interculturel, stratégie, organisation, performance*. Paris : Dunod, 2010

MUCCHIELLI Roger, *L'observation psychologique et psychosociologique*. Paris : ESF, 1996

MUCCHIELLI Roger, *Le travail en équipe*. 12^{ème} éd. Paris : ESF, 2011

PIGUET Etienne. *L'immigration en Suisse, soixante ans d'entrouverture*. 3^{ème} éd., Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes, 2013

PRIEUR Elisabeth [et al.]. *Travail social et immigration* Paris : L'Harmattan, 2006

ROGERS Carl, *Liberté pour apprendre ?* Paris : Bordas, 1969

VERBUNT Gilles. *La question interculturelle dans le travail social*. Paris : Seuil, 2001

VERBUNT Gilles. *Manuel d'initiation à l'interculturel*. Lyon : Chronique Sociale, 2011

VERBUNT Gilles. *La société interculturelle, vivre la diversité humaine*. Paris : Seuil, 2011

WIRZ Stephan, GERNET, Hilmar. *La diversité culturelle et religieuse au sein des entreprises*. Fribourg : Foi et économie. 2010

4.2 SUPPORTS DE COURS

BERRA Elvire, *Support de cours : Introduction à la psychologie du développement*, 1^{ère} année, 2012

CARRON Gabriel, *Support de cours : Observation*, 1^{ère} année, 2012

GAY Marcelle, *La pensée critique en regard des droits de l'Homme, support de cours HEVS-SO Valais*, 2009

4.3 SITES INTERNET

Association Romande pour le Perfectionnement du Personnel d'Institutions pour Handicapés :

<http://www.arpnh-edu.ch/index.php?id=24>,

Brevet Fédéral de formateur d'adulte :

<http://www.berufsberatung.ch/dyn/1109.aspx?data=formation&id=651>

Bulletin officiel du 6 septembre 2013 :

<http://www.bo-vs.ch/fr/news/news-0-17570>

Buts de l'OSEO Valais :

<http://www.oseo-vs.ch/oseo-buts.html>

Citation de fin de travail :

<http://www.babelio.com/auteur/Nelson-Mandela/9638/citations>

Composition population Suisse :

<http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/01/07/blank/data/01.html>

Diverses définitions :

Cohésion : <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/cohesion/>

Culture :

http://www.humanrights.ch/upload/pdf/100112_dclaration_universelle_unesco_44.pdf

Désirabilité sociale : <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/desirabilite-sociale>

Diversité : <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Diversite.htm>

Equipe : <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/equipe/>

Interculturalité : <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Interculturalite.htm>

S'entraider : <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/s-entraider>

Se répartir. <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/repartir/>

Vivre ensemble : <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/vivre-ensemble/>

Les Portugais en Suisse :

<https://www.bfm.admin.ch/dam/data/bfm/publiservice/publikationen/diaspora/diasporastudie-portugal-f.pdf>

Programme d'intégration du canton du Valais :

http://www.vs.ch/NavigData/DS_355/M25620/fr/2%20Programme%20d%E2%80%99int%C3%A9gration%20du%20canton%20du%20Valais%20%E2%80%93%20PIC%20Valais.pdf

Rapport sur l'évolution de la politique d'intégration de la confédération, 5 mars 2010 :

<https://www.bfm.admin.ch/dam/data/bfm/integration/berichte/ber-br-integrpolitik-f.pdf>

Schémas : personnes actives et taux de chômage :

<http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/03/02/blank/data/01.html>

Schéma : langues parlées habituellement au travail :

<http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/01/05.html>

5. ANNEXES

ANNEXE I GUIDE D'ENTRETIEN PARTICIPANT VIERGE

ANNEXE II OUTIL POUR L'ENTRETIEN PARTICIPANT (EXEMPLE)

ANNEXE III GRILLE DE DÉPOUILLEMENT PARTICIPANT (EXTRAIT)

ANNEXE IV QUESTIONNAIRE MAÎTRE D'ATELIER VIERGE

ANNEXE V RÉSUMÉ RÉPONSES MAÎTRES D'ATELIER (EXTRAIT)

ANNEXE I : RESUME DES RÉPONSES DES MAITRES D'ATELIER

GRILLE D'ENTRETIEN PARTICIPANT

1. Comment vous sentez-vous au sein de l'équipe en place à la cafétéria sur une échelle de 1 à 5 ?

- ☐ 1 = très mal
- ☐ 2 = mal
- ☐ 3 = bien
- ☐ 4 = très bien
- ☐ 5 = parfait

De quoi auriez-vous besoin pour vous sentir à 5 ?

2. Qu'est-ce qui influence le plus votre bien-être à la cafétéria (deux réponses au maximum):

- ☐ Le travail (les tâches)
- ☐ Les collègues
- ☐ Les responsables
- ☐ Les clients
- ☐ Votre état de santé
- ☐ Autre

Si collègues, responsables ou autre, de quelle manière ?

3. Selon vous, d'une manière générale, comment est l'entente entre les participants de la cafétéria ?

- ☐ Excellente
- ☐ Très bonne
- ☐ Bonne
- ☐ Difficile
- ☐ Impossible

Selon vous, qu'est-ce qui influence cette entente ?

4. Quel genre de lien avez-vous tissé avec un ou plusieurs participants de l'atelier ? (plusieurs réponses possibles)

- ☐ Amitié
- ☐ Collègue de travail
- ☐ Indifférence
- ☐ Agacement
- ☐ Climat conflictuel

Selon vous, qu'est-ce qui influence ce/ces lien/s ?

5. Avez-vous déjà été témoin ou victime de problème d'ordre discriminatoire au sein de l'atelier ? (plusieurs réponses possibles)

- ☐ Discrimination à l'égard de l'origine ethnique
- ☐ Discrimination à l'égard de la confession religieuse
- ☐ Discrimination à l'égard des femmes / des hommes
- ☐ Discrimination selon l'âge
- ☐ Discrimination à l'égard des compétences professionnelles
- ☐ Discrimination à l'égard des capacités de communication en français

A quelle fréquence ? Si plusieurs réponses, une fréquence par point :

- ☐ Tous les jours
- ☐ Souvent
- ☐ Parfois
- ☐ Jamais

Des exemples de discrimination

- 6. Quelles actions les maîtres d'atelier ont déjà mises en place pour favoriser l'entente entre les participants ? (si pas de réponse : projet, mesure, aménagement, cours...)**
Déjà mises en place :
-

Quels ont été les bénéfices ou les inconvénients de ces actions ?

Que pourraient-ils mettre en place ?

- 7. Pour vous, que signifie une bonne cohésion d'équipe ? (plusieurs réponses possibles)**

- ☐ Etre efficace
- ☐ Etre flexible
- ☐ S'organiser
- ☐ Se répartir le travail
- ☐ S'entraider
- ☐ Ne pas se fatiguer
- ☐ Autre

Comment le manifestez-vous à l'atelier ?

- 8. Quels sont les facteurs qui influencent cette bonne cohésion ?**

Hiérarchisez vos réponses du facteur qui a le plus d'influence (1) à celui à le moins d'influence (8)

Positivement :

- ☐ Les compétences de chacun
- ☐ L'expérience
- ☐ Le caractère de chacun
- ☐ La langue
- ☐ La connaissance du français
- ☐ La culture
- ☐ Le sexe
- ☐ L'âge

Remarque :

- 9. Quelles actions les maîtres d'atelier ont déjà mises en place pour améliorer cette cohésion ? (par rapport aux facteurs ci-dessus)**
(Si pas de réponse : projet, mesure, aménagement, cours...)
Déjà mises en place :
-

Quels ont été les bénéfices ou les inconvénients de ces actions ?

Que pourraient-ils mettre en place ? :

Fiche signalétique des participants

Je suis :

☐ Homme

☐ Femme

Entre :

☐ 20-30 ans

☐ 30-40 ans

☐ 40-50 ans

☐ 50-60 ans

Nationalité :

Permis de séjour :

En suisse depuis :

☐ 1 à 2 ans

☐ 2 à 3 ans

☐ 4 à 5 ans

☐ Plus de 5 ans

Formation :

☐ _____

☐ sans formation mais avec années d'expérience : _____

☐ sans formation et sans expérience

1. Comment vous sentez-vous au sein de l'équipe en place à la cafétéria sur une échelle de 1 à 5 ?

- ☐ 1 = très mal
- ☐ 2 = mal
- ☐ 3 = bien
- ☐ 4 = très bien
- ☐ 5 = parfait

2. Qu'est-ce qui influence le plus votre bien-être à la cafétéria (deux réponses au maximum):

- ☐ Le travail (les tâches)
- ☐ Les collègues
- ☐ Les responsables
- ☐ Les clients
- ☐ Votre état de santé
- ☐ Autre

ANNEXE III: GRILLE DE DÉPOUILLEMENT ENTRETEN PARTICIPANT (EXTRAIT)

	No1	No2	No3
1	Très bien	Parfait	Bien
	Plusieurs nationalités dont des habitudes différentes, ce qui crée des malentendus. Le caractère de chacun peut donner, comment est-ce qu'il accepte les remarques	Je suis habitué à travailler en équipe, c'est rare de travailler seul dans le service.	Besoin de la compréhension des autres envers le travail et envers nous. Par rapport au caractère et au travailler ensemble. Plus de compréhension dans le travailler ensemble.
2	Les responsables	Le travail	Les responsables
	Les clients	Les clients	Le travail
	De manière générale, les responsable sont compréhensifs, ils arrangent tout le monde, ils donnent des conseils, ils sont conscients des compétences. Les clients sont gentils, parfois compliqués mais pas méchants.	Le travail en premier parce que j'aime ce que je fais. Les clients sont bien et différents que dans un autre restaurant où ils sont plus pressés. Je n'ai rien à dire sur personne. Les responsables sont bien aussi.	Tout ensemble ! Les responsables: la compréhension de nous. Les clients aussi !
3	Bonne (avant) très bonne (aujourd'hui)	Bonne	Très bonne
	Ça dépend des jours, de mon humeur, je supporte moins. C'est la gestion des émotions. Avant l'ambiance était bonne et aujourd'hui, elle est très bonne.	Chacun à son caractère et c'est lui qui influence cette entente. Le manque d'expérience dans le service de certain, aussi. Mais le reste, rien à dire.	En général ça se passe très bien. C'est toujours la compréhension des autres. Les gens sont différents et pis ils n'ont pas la même compréhension que nous. Ce n'est pas facile. J'ai travaillé dans des cuisines avec beaucoup de monde et c'est toujours la même chose. Ce n'est pas qu'ici que c'est comme ça. Les cultures sont différentes et les gens n'ont pas les mêmes... Ce que je trouve qui est un manque de respect, pour eux ça ne l'est pas. C'est normal pour eux pas pour nous.

4	Collègues de travail	Collègues de travail	Amitié
	/	Amitié	Collègues de travail
	Je ne sais pas	RAS	RAS
5	Confession religieuse	Rien	Origine ethnique
	Compétences pro	/	/
	Communication en FR	/	/
	Souvent	/	Tous les jours
	1= c'est le plus présent. Manque de respect par rapport à des sujets tabou pour certaines personnes. Une fois, la pcp a même quitté la table du repas de midi. 2 = certains n'acceptent pas que d'autres n'ont pas les mêmes compétences et au lieu d'expliquer, ils s'en vont ou ils font à leur place. 3=certains ne prennent pas la peine d'expliquer.	Jamais vu de discrimination à l'atelier	Manque de respect envers les autres, la culture est différente et les gens sont habitués à autre chose. Quelque chose qui est normal chez eux ne l'est pas chez nous
6	On ne peut rien faire, ça arrive naturellement. On ne peut pas contrôler. Les mentalités changent difficilement.	Les responsables disent de ne pas parler portugais tous le temps, ici c'est pour travailler et pas pour rigoler. Et les clients n'ont pas à entendre ça.	Vous mettez parfois les gens en place !
	S'il y a un problème, les responsables le règle, c'est ok.	RAS	RAS

6	<p>Il faut que les gens parlent et disent ce qui ne va pas, pour que les responsables puissent intervenir. Les responsables ne voient pas tout ce qui se passe.</p>	<p>Améliorer l'organisation du service (ex : service des cafés du matin) : il faudrait que les responsables disent qui doit faire quoi et comment. Et dire que donner un coup de main, c'est bien mais pour tipper et encaisser ça doit être toujours la même personne, sinon, on ne sait pas qui doit encaisser.</p>	<p>Cours de communication, c'est très bien. C'est plutôt les gens avec cette culture africaine parce qu'ils n'ont pas la même habitude que nous et ils disent des choses comme si c'était normal mais chez nous ce n'est pas normal, il faut qu'ils apprennent un petit peu à dire différemment parce que c'est difficile.</p> <p>Exemple : Salam s'assoie et passe une fille de la cuisine et elle lui dit « Tu vas me chercher ça.. » Elle est aussi en pause et Salam ne se rend pas compte que les gens font la même chose qu'elle et qu'elle doit se lever et aller chercher. C'est compliqué et aussi pour elle, elle a du mal à comprendre. La compréhension du français rentre aussi en compte. Je pense qu'elle doit aussi s'adapter à la culture et s'intégrer. Elle n'a pas le choix. Ici, on apprend la patience, c'est ce que je dis à Silvia, ça c'est un cours ! Moi j'ai cette patience. C'est un vrai exercice avec des gens qui n'arrive pas à comprendre les différences, les habitudes.</p> <p>Pour moi qui sait bien parler le français, si elle savait je lui expliquerais mais on n'arrive pas à communiquer et elle n'arrive pas à comprendre. Ce n'est pas évident pour elle, sur le marché du travail.</p>
---	---	---	--

ANNEXE III: GRILLE DE DÉPOUILLEMENT ENTRETEN PARTICIPANT (EXTRAIT)

	No1	No2	No3
1	Très bien	Parfait	Bien
	Plusieurs nationalités dont des habitudes différentes, ce qui crée des malentendus. Le caractère de chacun peut donner, comment est-ce qu'il accepte les remarques	Je suis habitué à travailler en équipe, c'est rare de travailler seul dans le service.	Besoin de la compréhension des autres envers le travail et envers nous. Par rapport au caractère et au travailler ensemble. Plus de compréhension dans le travailler ensemble.
2	Les responsables	Le travail	Les responsables
	Les clients	Les clients	Le travail
	De manière générale, les responsable sont compréhensifs, ils arrangent tout le monde, ils donnent des conseils, ils sont conscients des compétences. Les clients sont gentils, parfois compliqués mais pas méchants.	Le travail en premier parce que j'aime ce que je fais. Les clients sont bien et différents que dans un autre restaurant où ils sont plus pressés. Je n'ai rien à dire sur personne. Les responsables sont bien aussi.	Tout ensemble ! Les responsables: la compréhension de nous. Les clients aussi !
3	Bonne (avant) très bonne (aujourd'hui)	Bonne	Très bonne
	Ça dépend des jours, de mon humeur, je supporte moins. C'est la gestion des émotions. Avant l'ambiance était bonne et aujourd'hui, elle est très bonne.	Chacun à son caractère et c'est lui qui influence cette entente. Le manque d'expérience dans le service de certain, aussi. Mais le reste, rien à dire.	En général ça se passe très bien. C'est toujours la compréhension des autres. Les gens sont différents et pis ils n'ont pas la même compréhension que nous. Ce n'est pas facile. J'ai travaillé dans des cuisines avec beaucoup de monde et c'est toujours la même chose. Ce n'est pas qu'ici que c'est comme ça. Les cultures sont différentes et les gens n'ont pas les mêmes... Ce que je trouve qui est un manque de respect, pour eux ça ne l'est pas. C'est normal pour eux pas pour nous.

4	Collègues de travail	Collègues de travail	Amitié
	/	Amitié	Collègues de travail
	Je ne sais pas	RAS	RAS
5	Confession religieuse	Rien	Origine ethnique
	Compétences pro	/	/
	Communication en FR	/	/
	Souvent	/	Tous les jours
	1= c'est le plus présent. Manque de respect par rapport à des sujets tabou pour certaines personnes. Une fois, la pcp a même quitté la table du repas de midi. 2 = certains n'acceptent pas que d'autres n'ont pas les mêmes compétences et au lieu d'expliquer, ils s'en vont ou ils font à leur place. 3=certains ne prennent pas la peine d'expliquer.	Jamais vu de discrimination à l'atelier	Manque de respect envers les autres, la culture est différente et les gens sont habitués à autre chose. Quelque chose qui est normal chez eux ne l'est pas chez nous
6	On ne peut rien faire, ça arrive naturellement. On ne peut pas contrôler. Les mentalités changent difficilement.	Les responsables disent de ne pas parler portugais tous le temps, ici c'est pour travailler et pas pour rigoler. Et les clients n'ont pas à entendre ça.	Vous mettez parfois les gens en place !
	S'il y a un problème, les responsables le règle, c'est ok.	RAS	RAS

6	<p>Il faut que les gens parlent et disent ce qui ne va pas, pour que les responsables puissent intervenir. Les responsables ne voient pas tout ce qui se passe.</p>	<p>Améliorer l'organisation du service (ex : service des cafés du matin) : il faudrait que les responsables disent qui doit faire quoi et comment. Et dire que donner un coup de main, c'est bien mais pour tipper et encaisser ça doit être toujours la même personne, sinon, on ne sait pas qui doit encaisser.</p>	<p>Cours de communication, c'est très bien. C'est plutôt les gens avec cette culture africaine parce qu'ils n'ont pas la même habitude que nous et ils disent des choses comme si c'était normal mais chez nous ce n'est pas normal, il faut qu'ils apprennent un petit peu à dire différemment parce que c'est difficile.</p> <p>Exemple : Salam s'assoie et passe une fille de la cuisine et elle lui dit « Tu vas me chercher ça.. » Elle est aussi en pause et Salam ne se rend pas compte que les gens font la même chose qu'elle et qu'elle doit se lever et aller chercher. C'est compliqué et aussi pour elle, elle a du mal à comprendre. La compréhension du français rentre aussi en compte. Je pense qu'elle doit aussi s'adapter à la culture et s'intégrer. Elle n'a pas le choix. Ici, on apprend la patience, c'est ce que je dis à Silvia, ça c'est un cours ! Moi j'ai cette patience. C'est un vrai exercice avec des gens qui n'arrive pas à comprendre les différences, les habitudes.</p> <p>Pour moi qui sait bien parler le français, si elle savait je lui expliquerais mais on n'arrive pas à communiquer et elle n'arrive pas à comprendre. Ce n'est pas évident pour elle, sur le marché du travail.</p>
---	---	---	--

ANNEXE IV : QUESTIONNAIRE MAITRE D'ATELIER VIERGE

14/11/2014

Questionnaire diversité culturelle et travail d'équipe

[Modifier ce formulaire](#)

Questionnaire diversité culturelle et travail d'équipe

***Obligatoire**

1. Selon toi, comment est l'entente entre les participants de ton atelier ? *

- ☐ Excellente
- ☐ Très bonne
- ☐ Bonne
- ☐ Difficile
- ☐ Impossible

1a. Selon toi, qu'est-ce qui influence cette entente ? *

2. Quels liens les participants créent-ils entre eux ? *

(plusieurs réponses possibles)

- ☐ Amitié
- ☐ Collègue de travail
- ☐ Indifférence
- ☐ Agacement
- ☐ Climat conflictuel

2a. Selon toi, qu'est-ce qui influence ce/ces lien/s ? *

3. Pour toi, qu'est-ce que la diversité culturelle ? *

4. Comment perçois-tu l'influence de la diversité culturelle sur les participants de ton atelier ? *

- ☐ Positive
- ☐ Négative
- ☐ Neutre

4a. Pourquoi ? *

<https://docs.google.com/forms/d/1p53jVgVbIKJf7WfsT71IC5ld7ypWloFYgOZrg0z1byQ/viewform>

1/6

4b. Des exemples de cette influence ? ***5. As-tu déjà été témoin de problème d'ordre discriminatoire au sein de l'atelier ? ***

(plusieurs réponses possibles)

- ☐ Discrimination à l'égard de l'origine ethnique
- ☐ Discrimination à l'égard de la confession religieuse
- ☐ Discrimination à l'égard du sexe
- ☐ Discrimination à l'égard des compétences
- ☐ Discrimination à l'égard des capacités de communication en français
- ☐ Discrimination selon l'âge
- ☐ Jamais

5a. Si oui, à quelle fréquence ?

- ☐ Tous les jours
- ☐ Souvent
- ☐ Parfois

6. Pour toi, qu'est-ce que la cohésion d'équipe ? ***7. Pour toi, que signifie une bonne cohésion d'équipe ? ***

(plusieurs réponses possibles)

- ☐ Etre efficace
- ☐ Etre flexible
- ☐ S'organiser
- ☐ Se répartir le travail
- ☐ S'entraider
- ☐ Ne pas se fatiguer

7a. Comment cela se manifeste-il dans ton atelier ? *

8. Quels sont les facteurs qui influencent POSITIVEMENT cette bonne cohésion ? *

Hiérarchises tes réponses du facteur qui a le plus d'influence (1) à celui qui a le moins d'influence (8)

	Priorité 1	Priorité 2	Priorité 3	Priorité 4	Priorité 5	Priorité 6	Priorité 7	Priorité 8
Les compétences de chacun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'expérience	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La caractère de chacun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La langue	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La connaissance du français	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La culture	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le sexe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'âge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Quelles actions as-tu déjà mises en place dans ton atelier pour améliorer cette cohésion ? *

9a. Quels ont été les bénéfices ou les inconvénients de tes actions ? *

9b. Que pourrais-tu mettre en place ? *

10. Quelles actions as-tu déjà mises en place face à la diversité culturelle de tes participants ? *



10a. Quels ont été les bénéfices ou les inconvénients de tes actions ? *



10b. Que pourrais-tu mettre en place ? *



11. Pour toi, qu'est-ce que le management interculturel ? *



12. Dans les principes de management interculturel suivants, lequel/lesquels t'est/te sont familier/s ? *

Plusieurs réponses possible

- ☐ L'orientation culturelle de l'entreprise (de l'atelier): lors de la mise en place d'activité: soit basé sur la culture suisse, soit prise en compte des différentes cultures
- ☐ La négociation interculturelle: connaître et prendre en compte les usages et les codes culturels
- ☐ Le management d'une équipe multiculturelle: les points positifs et les erreurs à éviter
- ☐ La communication interculturelle: les enjeux et les pièges
- ☐ Aucun de ces principes

12a. Si tu as déjà travaillé avec un ou plusieurs de ces principes, de quelle manière ? *



12b. Y a-t'il d'autres principes de management interculturel avec lesquelles tu as travaillé ? *

Je suis: *

- ☐ Un homme
☐ Une femme

Mon âge: *

- ☐ 20-30 ans
☐ 30-40 ans
☐ 50-60 ans
☐ 60-65 ans

Ma formation de base: ***Ma formation dans le social *****Ma formation à l'interculturalité: *****A l'OSEO Valais depuis: ***

- ☐ 1 à 2 ans
☐ 2 à 3 ans
☐ 4 à 5 ans
☐ 5 à 10 ans
☐ Plus de 10 ans

Nombre de participants à l'atelier en moyenne: ***Envoyer**

N'envoyez jamais de mots de passe via Google Forms.

100 % : vous avez réussi.

ANNEXE V : RÉSUMÉ DES RÉPONSES DES MAÎTRES D'ATELIER (EXTRAIT)

10/11/2014

Questionnaire diversité culturelle et travail d'équipe - Google Forms

Elisabeth Savard et Savoy
Membre du comité

7 réponses

[Afficher toutes les réponses](#) [Publier les données analytiques](#)

Résumé

1. Selon toi, comment est l'entente entre les participants de ton atelier ?



Excellente	0	0 %
Très bonne	2	29 %
Bonne	5	71 %
Difficile	0	0 %
Impossible	0	0 %

1a. Selon toi, qu'est-ce qui influence cette entente ?

La manière dont on perçoit les différences des autres

La cuisine est un moyen de communication quasi universel, qui fait que cela concerne tout un chacun et suscite de l'intérêt pour beaucoup de personnes, les amenant à travailler ensemble plutôt facilement.

Les activités de groupe qui permettent de créer des échanges, ainsi que les différents caractères de chacun

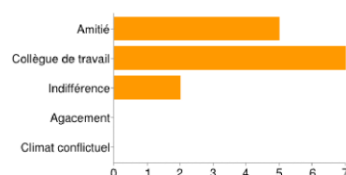
Tous ont la même difficulté que celle de retrouver un emploi

L'objectif de l'acquisition de bases de cuisine.

Bonne mais aussi moins bonne ça dépend du caractère des participants

Le comportement des gens

2. Quels liens les participants créent-ils entre eux ?



Amitié	5	71 %
Collègue de travail	7	100 %
Indifférence	2	29 %
Agacement	0	0 %
Climat conflictuel	0	0 %

2a. Selon toi, qu'est-ce qui influence ce/ces lien/s ?

Le fait de prendre ou non les pauses ensemble, les horaires de travail, etc.

C'est, je crois, le fait de se retrouver "obligés de travailler ensemble". Similitude des situations entre participants. Ils sont dans les mêmes tracas, avec les mêmes soucis.

Les points communs Leur ouverture d'esprit Leur rôle dans le groupe

- cela dépend comment le pcg voit le but de sa mesure et de sa présence à l'atelier - les points communs des pcg - les activités en commun qui peuvent créer des liens différents

- Pareil que pour l'influence de l'entente, tous les participants sont rattachés par une même et seule difficulté pour eux que celle de retourner sur le premier marché du travail. - L'activité commune: généralement ils se côtoient toute la journée, travaillent ensemble sur un projet commun

l'effet de devoir travailler en équipe

parfois amitié aussi et également le courant passe entre eux ou pas

3. Pour toi, qu'est-ce que la diversité culturelle ?

lorsque dans un même lieu des personnes venant de plusieurs culture (pays) se retrouvent.

l'existence de différentes cultures dans un certain groupe.

les différentes cultures, origines, éducations

Plusieurs personnes issues de différentes cultures

Le fait qu'il puisse y avoir des personnes possédant des identités culturelles différentes qui travaillent ensemble (traditions, valeurs, etc.)

C'est je dirais des perceptions différentes, des réalités perçues différemment selon l'éducation que l'on a reçue et l'environnement dans lequel on a grandi.

C'est l'ensemble des différentes cultures dans notre société décrit sous forme d'un concept

4. Comment perçois-tu l'influence de la diversité culturelle sur les participants de ton atelier ?

<https://docs.google.com/forms/d/1p53jVgVbIKJf7WIsT71IC5ld7ypWloFYgOZrg0z1byQ/viewanalytics>

1/8