

Promouvoir la diversité culturelle – prévenir la discrimination raciale

Guide pratique à l'usage des cadres dirigeants et
du personnel des institutions du système de santé

**Croix-Rouge suisse
Schweizerisches Rotes Kreuz
Croce Rossa Svizzera**





Promouvoir la diversité culturelle – prévenir la discrimination raciale

Guide pratique à l'usage des cadres dirigeants et
du personnel des institutions du système de santé

Myriam Kleiner, Catherine Moser

GROS PLAN
SANTÉ
MIGRATION
INTÉGRATION

La Croix-Rouge suisse (CRS) est engagée de longue date dans la recherche fondamentale et le travail en mode projet sur les questions de santé, de migration et d'intégration.

Table des matières

Impressum:

Editeur: Croix-Rouge suisse
Collaboration: Institut La Source, Lausanne
Direction du projet: Osman Besic, Renate Bühlmann (Stv.)
Mise en œuvre du projet: Myriam Kleiner, Catherine Moser (Croix-Rouge suisse),
Catherine Nicolas (Institut La Source)
Relecteurs version allemande: Corinna Bisegger, Heinz Heer
Relectrice version française: Catherine Nicolas (Institut La Source)
Traduction: Liliane Morend
Conception et mise en page: Croix-Rouge suisse, graphic-print

Les donateurs:
Fondation humanitaire de la Croix-Rouge suisse
Service de lutte contre le racisme

Contact et information:
Croix-Rouge suisse
Département Santé et intégration
Service Santé
Werkstrasse 18
3084 Wabern

A télécharger en allemand et en français en format pdf sous

- www.redcross.ch > Activités/Intégration
- www.transkulturelle-kompetenz.ch > racisme
- www.migesplus.ch > Publications/Santé & soins
- www.ecolelasource.ch > La Source/Publications/Autres articles et documents

Pour faciliter la lecture du document, le masculin générique est utilisé pour désigner les deux sexes.
Berne, février 2011

| | | |
|----------|---|-----------|
| | Préface | 7 |
| 1 | Introduction | 9 |
| 2 | La discrimination raciale, qu'est-ce au juste? | 11 |
| 3 | Les facteurs favorisant la discrimination | 15 |
| | 3.1 Les obstacles dans l'accès à l'emploi | 15 |
| | 3.2 Discrimination raciale dans le monde du travail | 15 |
| | 3.3 Potentiels discriminatoires dans le travail quotidien | 16 |
| 4 | Incidences et retombées de la discrimination raciale | 19 |
| | 4.1 Atteintes à la santé | 19 |
| | 4.2 Coûts internes pour l'institution | 19 |
| | 4.3 Coûts externes pour l'institution: | 20 |
| | 4.4 Satisfaction de la clientèle: | 20 |
| 5 | De la multiculturalité à la gestion de la diversité | 21 |
| 6 | Que faire? Quelques pistes pour la prévention de la discrimination raciale | 23 |
| | 6.1 La direction | 26 |
| | 6.2 Service du personnel | 29 |
| | 6.3 Représentation du personnel et groupes de travail | 33 |
| | 6.4 Les supérieurs hiérarchiques | 35 |
| | 6.5 L'équipe | 38 |
| | 6.6 Relations interpersonnelles | 39 |
| | <i>La position d'auteur</i> | 39 |
| | <i>La position de victime</i> | 40 |
| | <i>La position de témoin</i> | 41 |
| | 6.7 Vue d'ensemble des mesures | 43 |
| 7 | Tour d'horizon des bases légales | 45 |
| 8 | Adresses utiles | 48 |
| 9 | Bibliographie | 51 |

Préface

Il est difficile de parler de racisme et il faut du courage pour le faire.

Mais entendons-nous: il est facile de parler du racisme de l'Autre, de pointer du doigt celui qu'on accuse d'être raciste. Non, ce dont il est question ici, c'est de la difficulté de parler du racisme chez soi, dans son groupe, dans sa propre organisation ou institution, d'aborder les propos ou les actes racistes commis par les siens, voire par soi-même. Car souvent, la question du racisme fait surgir une certaine crainte à l'idée de se voir accusé ou soupçonné de racisme; parfois, elle suscite une certaine agressivité ou encore un sentiment de culpabilité, ce qui, à son tour, engendre du ressentiment, ce sentiment d'avoir subi une injustice.

Or, s'il est difficile d'aborder le racisme dont on serait l'auteur ou le co-auteur, réel ou soupçonné, il n'est pas moins délicat d'aborder celui dont on serait la victime. Car ceux qui ont connu l'expérience d'être la cible du racisme ou de la discrimination savent combien il est désagréable d'avouer avoir été rejeté, humilié ou discriminé; la honte, la culpabilité ou la peur incitent au silence. Il arrive aussi que l'expérience du racisme subi se transforme au contraire en agressivité, notamment lorsque les victimes n'obtiennent ni écoute, ni reconnaissance des faits survenus, et ne reçoivent pas de réparation, qu'elle soit matérielle ou symbolique. Peut-être les spectateurs pourraient-ils se risquer le plus facilement à aborder ce sujet,

mais ambivalents et craignant de se mettre à dos les personnes de leur entourage proche, ils n'osent souvent pas intervenir.

Etant donné la difficulté qu'on éprouve à aborder ce thème, il faut vraiment saluer l'initiative prise par la Croix-Rouge suisse de publier ce «Guide pratique à l'usage des cadres dirigeants et du personnel des institutions du système de santé». La démarche proposée commence par un état des lieux. Les auteurs y exposent les incidents et formes variées de discriminations racistes qui sont signalés lorsque la parole est donnée aux différents acteurs de l'institution; puis ils décrivent, de façon très sensible, les effets qu'ont ces discriminations, souvent répétées, sur ceux qui en sont la cible. Enfin, ils proposent toute une série de mesures, y compris deux dimensions qui nous semblent cruciales: d'une part, la protection des victimes, et d'autre part, la création de groupes de travail internes, lieux de partage des expériences d'où peuvent émerger de nouvelles pistes d'action. Les témoignages évoqués et les outils proposés s'adressent aux acteurs de tous les niveaux de l'institution: direction, collaborateurs des ressources humaines, cadres supérieurs et intermédiaires, équipes de soins, représentants du personnel, etc.

Grâce aux outils et grilles de lecture qu'il offre à ceux qui souhaitent initier un processus de changement dans les institutions de la santé – et peut-être au-delà – le présent guide comble une lacune en Suisse. Ces

outils répondent à un besoin, prennent en compte les multiples dimensions et la complexité du racisme, sans pour autant enfermer les acteurs dans des catégories figées de victimes, d'agresseurs ou de spectateurs. Espérons donc que ce guide soit lu, utilisé, appliqué et enrichi de nouvelles expériences, et qu'il procure à la fois les moyens et le courage d'aborder de plus en plus fréquemment ce sujet complexe dans nos institutions.

Monique Eckmann

Professeure à la Haute école de travail social de la Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale HES-SO, Genève

1 Introduction

Hôpital ou clinique, EMS ou foyer pour personnes âgées, aucun établissement de notre système de santé ne peut aujourd'hui se passer de personnel venu d'ailleurs. Sans les travailleurs migrants, ces institutions connaîtraient une pénurie chronique de personnel. Les directions et le personnel de ces institutions sont donc plus que jamais appelés à tout mettre en œuvre pour assurer une cohabitation harmonieuse et favoriser la compréhension mutuelle; à cet égard, ils ne pourront pas faire l'économie d'une réflexion sur la gestion de la diversité culturelle et sur la discrimination raciale.

Dans le monde du travail, la population migrante est souvent exposée à des difficultés et à des obstacles spécifiques. Elle se heurte à la barrière de la langue, connaît mal ses droits et obligations ou encore les règles de conduite en vigueur. L'ignorance du fonctionnement des systèmes de santé ou de formation suisses augmente leur handicap au point de compromettre leur égalité des chances sur le plan de l'emploi et de la santé.

Lorsque s'y ajoutent l'inégalité de traitement et/ou la discrimination raciale, les retombées sont diverses et multiples. Ces expériences peuvent porter directement atteinte à la santé des travailleurs migrants et aller jusqu'à mettre leur existence en danger. Elles se répercutent aussi sur la productivité de l'établissement, au détriment finalement

de la qualité des soins et de l'encadrement des résidents ou des patients.¹

Seul un environnement de travail marqué du sceau de l'égalité des droits permet de renforcer les aptitudes du personnel et de créer des espaces où tous, individus et équipes, peuvent pleinement développer leur potentiel et éprouver les compétences transculturelles.²

Depuis plusieurs années, la Croix-Rouge suisse (CRS) s'occupe et se préoccupe des questions touchant à la discrimination raciale et à la promotion de la santé au travail. Dans le cadre de cours de formation continue, de modules de sensibilisation et de coaching destinés aux institutions de santé, la CRS forme aux compétences transculturelles des spécialistes en soins infirmiers, des collaborateurs de tous les échelons hiérarchiques, des cadres et des médecins.

La présente publication entend porter à la connaissance d'un large public les expériences réunies dans le projet mené en 2009 au sein d'un établissement médico-social de Suisse romande, dans une optique de lutte contre la discrimination raciale et de reconnaissance de la diversité culturelle. Ce projet, que la CRS a mené à bien avec l'Institut

¹ Domenig 2007; Kilcher 2004

² La notion de transculturalité met l'accent sur ce qui relie et ce qui unit. Une vision transculturelle amène un changement de perspective qui se centre sur l'individu plutôt que sur la «culture». Le concept qui est au cœur de la transculturalité considère la culture dans une perspective de brassage et de métissage. (Domenig 2007).

La Source et l'EMS en question, s'est construit autour de discussions de groupe auxquelles ont participé des collaborateurs de toute fonction et de toute nationalité. Les exemples et propos cités dans la brochure sont précisément tirés de ces entretiens, lesquels visaient à cerner les dynamiques de conflit dans un environnement de travail marqué par la diversité, à identifier les attentes du personnel en la matière, à définir des mesures et à formuler des recommandations pour leur mise en œuvre. Le guide présente en outre les expériences faites en 2008 à l'hôpital cantonal d'Olten (intégré à la Solothurner Spital AG, qui regroupe les hôpitaux publics du canton de Soleure) dans le cadre d'un projet pilote portant sur la discrimination raciale en milieu hospitalier.³

Le guide s'adresse aux décideurs, aux spécialistes et aux employés de tous les échelons hiérarchiques travaillant dans les institutions du système de santé. Il émet à leur intention une série de suggestions pour la mise en route, dans leurs établissements respectifs, d'un programme de prévention et de lutte contre la discrimination raciale.

Nous tenons à remercier chaleureusement:

- la direction de l'EMS qui a accepté de mener à bien un projet destiné à élaborer et à mettre en œuvre des mesures de prévention de la discrimination raciale, et qui a libéré du temps pour en assurer la réalisation,
- toutes les personnes de l'institution qui ont participé aux discussions de groupe et qui ont partagé ouvertement leur vécu, leurs besoins et leurs idées et qui ont ainsi alimenté le contenu du présent guide;

- Catherine Nicolas et Valérie Binamé-Descoedres de l'Institut la Source à Lausanne pour leur précieuse collaboration à la préparation et la conduite du projet, ainsi que pour la relecture de la version française;
- les spécialistes qui ont accompagné le projet dans le cadre du groupe d'experts, en particulier Monique Eckmann (Haute école de travail social HES SO), Christine Kopp (Service de lutte contre le racisme), Anne Aufranc-Kilcher (multimonde, Bienne) et Manuela Honegger (Université de Lausanne) pour leurs judicieux conseils et leurs commentaires constructifs;
- le Service de lutte contre le racisme pour le soutien financier apporté au projet et pour la relecture du guide, en particulier le chapitre consacré aux bases juridiques;
- tous les collaborateurs de la CRS qui ont participé à la mise en œuvre du projet et à l'élaboration de ce guide.

Croix-Rouge suisse

Markus Mader

Directeur

2 La discrimination raciale, qu'est-ce au juste?

Les définitions du racisme sont nombreuses, ce qui témoigne aussi bien de l'étendue et de la complexité du sujet que de la multiplicité des approches et des interprétations. Au sens strict du terme, la discrimination porte sur des différences physiologiques, alors que dans une perspective plus large, elle peut aussi se fonder sur des critères psychologiques, culturels, sociaux ou métaphysiques. C'est donc un phénomène complexe qui présente de multiples facettes. La définition la plus couramment utilisée est celle que propose le philosophe et sociologue franco-tunisien Albert Memmi (1964):

Racisme

«Le racisme est la valorisation, généralisée et définitive, de différences, réelles et imaginaires, au profit de l'accusateur et au détriment de sa victime, afin de justifier ses privilèges ou son agression.» (Memmi 1992, p.164)

Quatre éléments sont donc retenus pour caractériser le racisme:

- **Différence:** construction et mise en relief de différences réelles ou fictives.
- **Valorisation:** les différences sont connotées négativement et entraînent des désavantages pour certains groupes ou sont utilisées contre eux. Les groupes classés selon des critères donnés sont hiérarchisés et stigmatisés.
- **Généralisation:** les accusations sont portées sur le plan collectif et attribuées à un groupe dans son ensemble, gagnant ainsi une dimension absolue et intemporelle.
- **Fonction de légitimation:** le racisme sert à justifier des agressions ou des privilèges et à consolider des rapports de domination.

La notion de discrimination raciale est plus large que celle de racisme. Ainsi, si une discrimination peut être de nature raciste, toutes les discriminations ne présentent pas forcément un caractère raciste. Cette distinction est également pertinente sous l'angle juridique (voir chapitre 7). Les personnes peuvent en effet être discriminées aussi en raison de leur sexe, de leur orientation sexuelle, de leur âge, d'un handicap ou de leur marginalité, pour ne citer que ces critères.

³ Kilcher, Di Bernardo Leimgruber 2008, Kilcher 2007

Discrimination

«La discrimination représente une forme qualifiée d'inégalité de traitement de personnes en situation analogue lorsqu'elle implique un désavantage. Ce désavantage peut être assimilé à une humiliation ou à une exclusion parce qu'il se fonde sur une caractéristique qui fait partie intégrante de l'identité de la personne concernée et ne peut être ignorée ou négligée que difficilement.»

(Kälin, Walter (1999 [2000], p.87).

Étymologiquement, discrimination signifie «séparation, différenciation, ségrégation» et désigne le fait de soumettre une personne ou un groupe à un traitement désavantageux et humiliant. Le racisme est l'expression d'une posture incluant une composante idéologique. Au carrefour de ces deux notions se trouve la discrimination raciale. Comme les incidents racistes n'ont pas toujours d'arrière-plan idéologique et que la discrimination raciale se produit parfois sans motif raciste évident (elle peut découler de préjugés, de craintes diffuses, d'agressions, de l'ignorance ou d'un manque d'empathie), ce dernier terme semble approprié pour la pratique. Pour le contexte qui nous occupe, c'est donc la définition suivante qui est la plus pertinente:

Discrimination raciale

On parle de discrimination raciale dès lors que des personnes sont traitées de manière injuste ou intolérante, qu'elles sont humiliées, offensées, menacées ou que leur vie ou leur intégrité corporelle sont mises en danger en raison de l'une ou de plusieurs des caractéristiques suivantes:

- particularités physiques (couleur de peau, etc.)
 - origine (nationalité, appartenance ethnique, etc.)
 - caractéristiques culturelles (langue, nom, etc.)
 - appartenance religieuse
- (Service de lutte contre le racisme)

La discrimination raciale se présente sous des formes diverses:

- **directe:** inégalité de traitement d'une personne en raison de ses particularités physiques, de sa nationalité, de son appartenance ethnique, culturelle ou religieuse, accompagnée d'actes d'intimidation et d'humiliation, d'injures, de diffamation, de mise sous tutelle ou de violences physiques, lesquels portent atteinte à sa dignité.
- **indirecte:** prescriptions et réglementations d'apparence neutre qui désavantagent les membres de groupes déterminés.
- **institutionnelle:** discrimination induite par des dispositions légales, des règlements internes, des usages ou des facteurs analogues.
- **individuelle:** discrimination fondée sur des préjugés individuels et des mécanismes d'exclusion.

La **discrimination multiple** est une inégalité de traitement fondée sur plusieurs caractéristiques. Avec ses effets cumulés, elle est particulièrement complexe et donc difficile à combattre. On est en présence d'une discrimination multiple dans le cas p.ex. d'une femme d'origine étrangère parlant mal la langue du pays d'accueil et ne parvenant pas à faire reconnaître les qualifications acquises dans son pays d'origine. La difficulté tient ici à ce que les motifs des pratiques ou comportements discriminatoires ne sont pas toujours faciles à mettre en évidence et laissent ainsi une large place aux suppositions et à des facteurs latents. La discrimination raciale s'apprécie à différents niveaux et la perception des intéressés peut varier en fonction de leur expérience.

Comme il ressort de la définition, le racisme s'inscrit toujours dans un rapport de forces. La discrimination raciale se produit dans un système de pouvoir et entre différentes hiérarchies, étant entendu que les rapports de forces se définissent par la position sociale, économique, politique ou juridique et ne correspondent pas forcément au poids numérique des minorités ou majorités en présence. Le schéma ci-dessous illustre les **champs de pouvoir** et les formes de discrimination raciale ou de racisme qui en résultent:

Les rapports de forces évoluent selon la situation et le contexte, de même que les rôles des agresseurs et des agressés. La discrimination raciale se manifeste sous des formes et constellations multiples et n'est pas toujours aisée à évaluer. Il arrive que l'on formule des accusations de discrimination raciale pour provoquer, faire porter la faute à un autre ou encore pour tirer quelque avantage. Les rôles se distribuent différemment encore en cas de discrimination raciale entre groupes minoritaires (racisme interpersonnel ordinaire, que l'on nomme racisme multilatéral, indiquent que, généralement, le racisme ne procède pas d'une idéologie d'extrême droite, mais correspond plutôt à une réaction de défense ou à une stratégie de conflit, consciente ou inconsciente, permettant d'asseoir ou d'affaiblir une position de force.

Ce phénomène existe aussi dans les institutions du système de santé, comme le montrent les deux situations ci-dessous. Des dynamiques discriminatoires y sont à l'œuvre sur plusieurs plans et à divers échelons hiérarchiques: des travailleurs migrants se sentent discriminés par leurs collègues suisses et, inversement, des employés estiment ne pas être traités à égalité par leur supérieur, tan-

| Degré d'organisation des agresseurs | Relation entre agresseurs et agressés | |
|--|--|--|
| | Pouvoir formel Relation verticale, hiérarchique | Pouvoir informel, relation de pair, horizontale |
| Agit au nom d'une institution/organisation | Racisme administratif-institutionnel | Racisme idéologique-doctrinaire |
| Agit sur sa propre initiative, en son propre nom | Racisme comme abus de pouvoir ou de position | Racisme interpersonnel |

(Source: Eckmann M., Salberg A.C., Bolzman C., Grünberg K., 2001)

dis que certains supérieurs se disent exposés à des accusations de racisme de la part de leurs subordonnés, sans oublier enfin les employés étrangers qui s'accusent mutuellement de discrimination raciale.

Exemple 1

Dans les établissements médico-sociaux, il se tisse souvent des rapports de très longue durée entre le personnel et les résidents. Dans l'institution étudiée, certains collaborateurs estiment que la discrimination raciale, manifeste ou latente, est très répandue du côté des résidents:

«Ce sont les résidents qui disent parfois «Rentrez dans votre pays!» C'est du racisme.» (une employée)*

Exemple 2

S'agissant du phénomène de victimisation, les supérieurs, qui occupent une place plus élevée dans la hiérarchie, sont souvent confrontés à la situation inverse, c'est-à-dire qu'ils sont eux-mêmes accusés de racisme:

«Parfois, il y a un racisme à l'envers: ces personnes qui nous accusent de racisme, nous les cadres, aussitôt qu'on a des exigences. Ils nous donnent un sentiment de culpabilité permanent [...] ça prend de l'ampleur. Parfois, c'est difficile à gérer.» (une employée)

Conclusion

Le phénomène de **discrimination raciale** n'épargne pas les institutions du système de santé, notamment sous ses formes **personnelles et institutionnelles**. Dans cet environnement, on prêter une attention particulière aux **discriminations multiples**, car elles éclairent l'ensemble du processus d'intégration des collaborateurs étrangers. Une vigilance toute particulière s'impose aussi à l'égard des discriminations indirectes, dont le caractère est plus insidieux. Le **racisme multilatéral** engendre de nouvelles formes de discrimination et apparaît surtout dans les lieux caractérisés par des rapports de pouvoir complexes.

* Les citations reproduites dans le présent document sont extraites des discussions de groupe conduites dans un EMS; d'un commun accord avec les participants, elles ont été anonymisées.

3 Les facteurs favorisant la discrimination

3.1 Les obstacles dans l'accès à l'emploi

L'accès à l'emploi est souvent limité pour les personnes issues de l'immigration.⁴ Les obstacles auxquels elles se heurtent tiennent pour l'essentiel à l'inégalité des conditions et des moyens. Non seulement leurs chances sont moindres sur ce marché lorsqu'elles ont peu de ressources, mais il arrive aussi qu'elles ne puissent pas mobiliser leurs ressources en raison de leur position défavorisée dans la société. Cela vaut non seulement pour la première, mais aussi pour la deuxième génération et celle qui suit. Voici les facteurs qui entravent leur entrée sur le marché de l'emploi:⁵

- Prescriptions et dispositions légales liées au **statut de séjour**, par exemple l'interdiction de travailler dans un canton autre que le canton de domicile
- Accès limité aux **prestations et biens sociaux**, notamment aux informations et aux **prestations sociales**
- Non-reconnaissance des **qualifications et diplômes acquis et obtenus** dans le pays d'origine
- **Niveau de formation** en partie inférieur comparé à celui des travailleurs suisses
- Absence de mise en valeur des **ressources disponibles**

4 Il n'est pas tenu compte ici des personnes étrangères hautement qualifiées et recrutées spécialement pour le marché de l'emploi suisse.

5 Stutz 2003

- **Maîtrise insuffisante de la langue** et/ou incapacité d'apprendre la langue du pays en raison des expériences traumatisantes liées à la migration
- **Préjugés et stéréotypes** ayant un effet sélectif dès le début de la procédure d'embauche, notamment les réserves envers les personnes d'une couleur de peau déterminée, la mise à l'écart des candidats portant un nom à consonance étrangère ou encore l'idée que les ressortissants de certains pays ne sont pas suffisamment formés

Les inégalités peuvent déboucher sur des discriminations, qui sont à caractère racial lorsqu'elles se fondent sur les critères exposés au chapitre précédent.

3.2 Discrimination raciale dans le monde du travail

La discrimination raciale est observée dans de nombreux secteurs professionnels, y compris dans le domaine de la santé. Les formes de discrimination ont été amplement décrites et sont statistiquement établies, si bien que nous nous limiterons à en dresser un bref inventaire:⁶

- **Embauche:** discriminations au niveau du recrutement, du placement et de la procédure d'embauche
- **Rémunération:** écarts salariaux sans rapport avec les qualifications

6 Stutz 2003

- **Formation professionnelle:** inégalités des chances d'accès aux formations de base, les problèmes se présentant surtout au niveau des places d'apprentissage
- **Formation continue:** manque d'information sur l'offre de perfectionnement ou exclusion explicite de ces formations, avec des retombées négatives sur les possibilités de promotion ou de changement d'emploi
- **Promotion professionnelle:** moindres chances d'avancement et d'évolution professionnelle à qualifications égales, discrimination parfois accentuée par l'autocensure des intéressés (racisme dit anticipé)
- **Type d'occupation:** surreprésentation des travailleurs migrants dans les secteurs ou activités particulièrement pénibles ou dans les emplois précaires
- **Protection des travailleurs:** information insuffisante des migrants concernant la protection prévue par la loi (protection de la santé, protection contre le harcèlement ou le mobbing), alors que les migrants sont particulièrement exposés sur le lieu de travail
- **Protection contre les licenciements:** manque d'information concernant les caractéristiques du licenciement abusif, difficulté à prouver le caractère abusif
- **Harcèlement raciste:** agressions racistes sur le lieu de travail relevant de la responsabilité des employeurs en vertu du devoir de protection et d'assistance que la loi leur impose
- **Mobbing:** propos et agissements hostiles exprimés ou manifestés par une ou plusieurs personnes et se fondant sur des arguments racistes.

3.3 Potentiels discriminatoires dans le travail quotidien

Au-delà des domaines susmentionnés, les discriminations raciales se manifestent aussi dans l'activité quotidienne sur le lieu de travail, notamment au niveau personnel, relationnel et émotionnel. Nous présentons ci-après des situations conflictuelles et problématiques jugées discriminatoires rapportées par les employés et les résidents de l'établissement prenant part au projet. Ces situations apparaissent en italique dans le texte.

Préjugés et stéréotypes

Le racisme et la discrimination s'entendent généralement comme une intolérance ou un manque de respect face aux différences. Ces différences sont perçues comme un handicap ou une source de difficultés, surtout s'agissant de travailleurs moins qualifiés. La dévalorisation de personnes et de leurs actes en raison de critères d'identité provoque conflits et exclusion. En situation de conflit, on tend à s'appuyer sur des préjugés et stéréotypes négatifs pour expliquer le comportement de l'autre, d'où le risque de pratiques discriminatoires. Les stéréotypes consistent à attribuer certaines caractéristiques à un groupe (ethnique) en son entier, les généralisations étant véhiculées par la langue, l'éducation, les médias et les institutions. Les stéréotypes ont habituellement une origine culturelle ou historique et reflètent des rapports (passés), notamment l'héritage colonial.

«On est obligé de travailler les uns avec les autres... mais on ne travaille pas tous de la même manière. Si quelqu'un de noir ne fait pas la même chose que quelqu'un de blanc, déjà, il y a du racisme. C'est parce qu'il est noir, qu'il ne fait pas

bien son travail' ou à l'inverse 'parce qu'il est blanc, qu'il ne me comprend pas...» (une employée)

Précarité des conditions de travail

Sous l'effet de la pénibilité du travail et du manque de reconnaissance sociale, le secteur des soins se caractérise souvent par des conditions de travail difficiles. La diversité est à l'origine de nombreux malentendus dans l'exécution des tâches courantes, ce qui entraîne rapidement des agressions verbales, des tensions et des rivalités que les employés concernés ressentent comme blessantes. Les personnes interrogées expliquent ces conflits par les frustrations nées de l'inégalité des chances sur le marché du travail, par les difficultés d'accès à l'offre de formation et de perfectionnement, par le manque de reconnaissance des compétences et, enfin, par la peur pour leur emploi. Les difficultés de compréhension entre le personnel renferment aussi un potentiel de discrimination. Dans le secteur des soins, en l'occurrence, les divergences de visions sur la santé, les soins, la vieillesse et la mort sont une source de tension potentielle si l'équipe n'a pas défini au préalable des procédures et des approches claires ou que celles-ci n'ont pas été communiquées aux employés.

«On ressent chez les employés une peur d'être licencié ou de ne pas avoir suffisamment de travail (...) Cela n'a rien à voir avec nous mais on en supporte les conséquences.» (une résidente)

Ségrégation latente

Dans l'activité courante, les employés ont tendance à se regrouper par nationalité, par langue, par couleur de peau ou par appartenance ethnique. La catégorisation

implicite en «nous» et «les autres» est à la base de la ségrégation latente, laquelle est une forme de racisme larvé.⁷ Ces phénomènes d'inclusion ou d'exclusion d'individus ou de groupes d'individus recèlent incontestablement un potentiel de conflit et sont ressentis à plusieurs égards comme une forme de discrimination raciale. Les mécanismes de délimitation s'expriment de manière verbale ou non verbale. Il importe de ne pas sous-estimer la dynamique qui dicte la formation de groupes, dans la mesure où l'exclusion entame l'estime de soi et la motivation au travail. Elle a aussi une incidence sur le travail d'équipe, sur l'environnement de travail et, au bout du compte, sur la qualité du travail. Cependant, il faut considérer la ségrégation latente non seulement sous l'angle des relations interpersonnelles, mais aussi à la lumière des conditions générales de l'établissement.

«(...) Si je suis là, on me met de côté, je le sens. Parfois, je me mets en retrait (...), ça me choque. On est là pour travailler, on n'est pas là pour faire des groupes entre noirs et blancs.» (une employée)

La banalisation et la personnalisation des conflits

Le déni et la banalisation des discriminations raciales, ou leur imputation à des problèmes personnels, sont ressentis comme particulièrement humiliants et dévalorisants par les intéressés. Les personnes se sentent alors impuissantes et doublement discriminées, se replient sur elles-mêmes et perdent confiance en elles. Quant aux témoins de telles situations, ils sont ébranlés et tiraillés parce qu'en proie à des sentiments de culpa-

⁷ Eckmann, Sebeledi, Bouhadouza von Lanthen, Wicht (2009)

bilité, mais n'entrevient souvent aucune issue au problème qui leur permettrait de prendre position. Un conflit peut éclater notamment lorsque des résidents ou patients tiennent des propos racistes envers des soignants et que ces derniers ne peuvent pas compter sur le soutien de leurs collègues et de leurs supérieurs.

La tendance à personnaliser les conflits, autrement dit à les ramener à des problèmes personnels, notamment à des difficultés d'intégration, à des situations familiales précaires, ou à des traumatismes de guerre, ou à les mettre sur le compte de facteurs ethniques ou spécifiques au sexe ou encore du niveau de formation, est périlleuse. Il en va de même de la culturalisation, c'est-à-dire de la lecture des conflits à travers un prisme culturel ou ethnique. Avec pareille approche, l'on se limite à rechercher des solutions au niveau de l'individu et l'on écarte la dimension collective et institutionnelle. Les conflits ayant généralement des causes multiples et complexes, une approche centrée sur les problèmes ne permet pas, en outre, d'identifier les ressources existantes et de prévenir les éléments discriminatoires.

 «... quand je subis de la discrimination ou du racisme, je prends mon courage à deux mains pour en parler à la personne. [...] Souvent, elle dissimule [...] et, du coup, on ne se sent plus victime... on prend tout sur nous et on n'a plus confiance en nous, on se tait, tout simplement ...»
(une employée)

4 Incidences et retombées de la discrimination raciale

Quand le climat de travail régnant dans un établissement tolère, voire favorise la discrimination raciale, ou du moins ne la condamne pas explicitement, tous les acteurs en font tôt ou tard les frais. Au-delà du préjudice causé aux victimes directes, la discrimination se traduit généralement par une détérioration de la qualité du travail et, aussi, de l'image à l'extérieur de l'institution.⁸ Les conséquences de la discrimination raciale sont perceptibles à plusieurs niveaux.

4.1 Atteintes à la santé

Des études montrent que le racisme et la discrimination raciale, qu'ils s'expriment directement ou non, peuvent nuire à la santé des intéressés. Les incidents de discrimination répétés et les conditions de travail inéquitable favorisent le stress, lequel peut à son tour être à l'origine de certaines maladies comme l'hypertension artérielle, les troubles respiratoires ou cardio-vasculaires ou encore les troubles du système nerveux. Ils ont aussi des répercussions psychiques, pouvant entraîner des sentiments d'infériorité, des états anxieux, des dépressions ou des troubles mentaux, qui ont pour effet de multiplier les absences pour cause de maladie.⁹

 «... je dissimule, comme l'a dit ma collègue, je prends sur moi et après, je

suis mal, je me mets en retrait tout simplement pour pas gêner...» (une employée)

4.2 Coûts internes pour l'institution¹⁰

- **Taux d'absences:** les expériences de discrimination et le cumul de tâches pénibles et peu attractives multiplient les absences pour cause de maladie, avec toutes les implications que l'on sait. Une protection insuffisante sur le lieu de travail a des effets similaires.
- **Rotation du personnel:** pour échapper à la pression liée à un mauvais climat de travail, à la discrimination ou au manque de reconnaissance, certains employés misent sur un nouvel emploi. Or, la rotation du personnel engendre des coûts considérables pour les entreprises.
- **Motivation et investissement personnel:** les employés qui ne se sentent pas traités équitablement ni reconnus à la hauteur de leurs compétences tendent à «démissionner» intérieurement: ils baissent les bras et travaillent moins bien. Le souci de responsabilité et de loyauté envers l'entreprise en souffre.
- **Sous-exploitation des ressources potentielles:** lorsque des personnes compétentes ne sont pas engagées en raison de préjugés ou qu'à qualifications égales, elles sont confinées à des emplois moins attractifs, qu'elles sont désavantagées dans l'accès

⁸ Cf. Domenig 2004, Kilcher 2004 et 2007, Stutz 2003

⁹ Cf. Kilcher 2004

¹⁰ Stutz 2003

à la formation interne ou interentreprises, elles n'ont pas l'occasion de mettre leurs potentialités au profit de l'établissement.

- **Conflits:** souvent, les victimes de harcèlement, de mobbing et d'autres formes de discrimination ne sont plus en mesure de travailler à leur rythme habituel. Les conflits peuvent avoir de graves répercussions sur le plan physique et psychique et ainsi coûter cher à l'institution.
- **Comportement modèle:** les personnes mises sous pression tendent à se suradapter et à éviter toute erreur pour ne pas se faire remarquer. Leur absence d'initiative freine l'apprentissage et l'innovation dans l'établissement.

4.3 Coûts externes pour l'institution:

Lorsque les pratiques discriminatoires d'une institution deviennent notoires, c'est sa réputation et son image, valeurs essentielles s'il en est, qui en souffrent. Du coup, les candidatures aux postes risquent d'être de moindre qualité.

4.4 Satisfaction de la clientèle:

Sachant qu'une perte d'image entraîne un recul de la demande, il y a lieu de ne pas sous-estimer son impact sur les résidents potentiels. Sur le plan interne, les perturbations nées de conflits de personnel et le mauvais climat de travail ne sont pas sans effet non plus sur les résidents. Si ces derniers ne les vivent pas directement, ils n'en sont pas moins concernés par les répercussions sur la qualité des soins et de la prise en charge. Au final, les pratiques discriminatoires nuisent à la satisfaction des résidents, alors que celle-ci devrait figurer tout en haut des priorités de chaque institution du système de santé.

5 De la multiculturalité à la gestion de la diversité

La discrimination raciale, nous l'avons vu, entraîne des coûts et des difficultés qu'il est possible de prévenir. Encore faut-il que l'institution adopte une ligne claire et ne se borne pas à combattre et à condamner la discrimination, mais valorise aussi la diversité sur le lieu de travail pour l'inscrire dans une perspective plus large. Pour asseoir sa politique sur une base solide et durable, l'institution doit avoir pleinement conscience que le principe de non-discrimination et, partant, d'égalité de traitement:

- est un principe inscrit dans la loi (voir chapitre 7)
- conditionne l'intégration de l'ensemble du personnel et constitue un devoir d'ordre éthique et moral
- contribue à l'assurance qualité
- apporte un avantage économique à l'entreprise.

Il importe que cet esprit traverse tous les échelons hiérarchiques et que la prise de conscience ne s'arrête pas à un seul des aspects susmentionnés – la référence au devoir éthique et moral par exemple –, sans quoi les mesures antidiscriminatoires resteront de pure forme.

Cela étant dit, la prise de conscience à elle seule ne suffit pas, elle doit trouver sa traduction dans des actes concrets, dans la transmission et la mise en pratique des principes. C'est précisément sur ce plan que les

institutions sont aujourd'hui invitées à agir. S'il est désormais courant qu'elles emploient un personnel d'origine diverse, leurs politiques ou cultures d'entreprise n'ont pas suivi. Dans le secteur des soins la diversité est doublement présente car les migrants y forment une partie importante du personnel soignant et la proportion de résidents ou patients issus de l'immigration y est aussi en constante augmentation.

On note donc que les travailleurs migrants sont bien représentés dans le secteur des soins et qu'ils y constituent une force de travail indispensable grâce à leur expérience de vie, leur motivation et leur proximité avec les résidents d'origine étrangère. Pourtant, un effectif à forte proportion d'étrangers continue d'être considéré comme un handicap et, d'une certaine manière, comme une charge supplémentaire pour les établissements.

Une révolution des mentalités et un changement de paradigme s'imposent pour orienter l'institution vers la gestion de la diversité. Cette perspective nouvelle voit dans les différences et la diversité du personnel une richesse pour l'entreprise. Les compétences, qualifications et potentiels spécifiques des migrants représentent en quelque sorte une valeur ajoutée (au-delà de la simple dimension économique). Ainsi, la stratégie doit tendre vers une conduite d'entreprise qui

s'applique à organiser et à planifier au mieux les activités courantes dans une perspective de diversité. La mise en œuvre du concept de diversité contribue à augmenter la satisfaction au travail, à améliorer les perspectives professionnelles des employés et à renforcer leur identification à l'institution. Voici les grands principes qui doivent présider à la mise en œuvre du concept de diversité¹¹:

- **Egalité de traitement:** les différents besoins appellent un traitement différent mais de valeur égale.
- **Egalité des chances:** dans l'accès à la promotion, à la formation continue, etc.
- **Valorisation de la différence:** reconnaissance des talents et des compétences multiples et encouragement des apprentissages mutuels.
- **Utilisation optimale des avantages comparés de la diversité:** les multiples manifestations de la diversité sont reconnues comme des facteurs d'équilibre. Les atouts des uns compensent les faiblesses des autres et favorisent l'apprentissage mutuel au bénéfice de l'entreprise.
- **Orientation vers les ressources:** certaines compétences comme la connaissance d'une autre langue ou de plusieurs univers de vie sont désormais reconnues et valorisés comme une richesse supplémentaire.
- **Non-discrimination (tolérance zéro):** les tabous sur les incidents racistes sont levés; ceux-ci sont ouvertement discutés et sanctionnés. Adaptation des structures et suppression des règlements discriminatoires.
- **La diversité en tant que privilège, facteur de réussite et avantage concurrentiel:** la diversité est considérée sous l'angle de ses

bénéfices économiques, sociaux et professionnels. Son potentiel créatif est pleinement mis en valeur.

11 Jent 2003; Stuber 2004

6 Que faire? Quelques pistes pour la prévention de la discrimination raciale

Les institutions du système de santé se caractérisent aujourd'hui par une pluralité croissante tant au niveau des résidents ou patients que du personnel. Cette nouvelle donne pose des difficultés d'un genre nouveau. Des moyens sont engagés pour y faire face, mais ils présentent encore le plus souvent un caractère isolé et sont surtout le fait d'individus désireux de s'investir personnellement.

L'initiative et la sensibilité de ces personnes ne suffisent pas à assurer l'égalité des droits et des chances dans l'institution et à y faire respecter le principe de non-discrimination. La stratégie requise se doit d'être globale et de porter sur des changements structurels dans toutes les fonctions et tous les domaines, ce à **tous les échelons hiérarchiques**.¹²

 «Entre collègues oui je veux bien qu'il y ait le respect et tout, mais il y a aussi la direction qui doit y jouer du soutien et puis surtout au niveau de la hiérarchie.» (une employée)

Dans les pistes proposées dans ce chapitre, le projet de changement est conçu et initié par la direction, qui en élabore également la mise en œuvre avec la participation des acteurs institutionnels.

La participation de l'ensemble des acteurs

12 Domenig 2001; Domenig 2007; Kilcher 2008; Stutz 2003

de l'institution est donc un gage de réussite pour fonder une nouvelle culture de l'institution orientée vers la diversité culturelle. Dans cette perspective, l'utilisation d'une démarche communautaire telle que la définit la Société de Santé Publique offre une plus-value au projet de changement envisagé: «La démarche communautaire part des difficultés exprimées par une communauté, les considère dans leur complexité et leurs relations et cherche des solutions avec la population. Elle s'appuie donc sur les potentialités de celles-ci. La participation de la population aux actions qui la concernent est donc au cœur de cette démarche».¹³

Sa finalité est donc de permettre aux acteurs institutionnels de réaliser un diagnostic de leur propre situation en regard des discriminations raciales ainsi que de choisir les actions qui les concernent en adéquation avec la connaissance qu'ils ont de leur milieu de travail. Son intérêt est lié principalement au fait qu'elle positionne les acteurs institutionnels d'emblée dans une réelle démarche d'action qui part d'une réflexion construite dans les groupes. La dynamique instaurée permettrait de mettre à jour les constellations conflictuelles et ses dimensions (attitudes, comportements, contradictions) et d'instiller une modification du regard collectif, un changement de posture vis-à-vis des

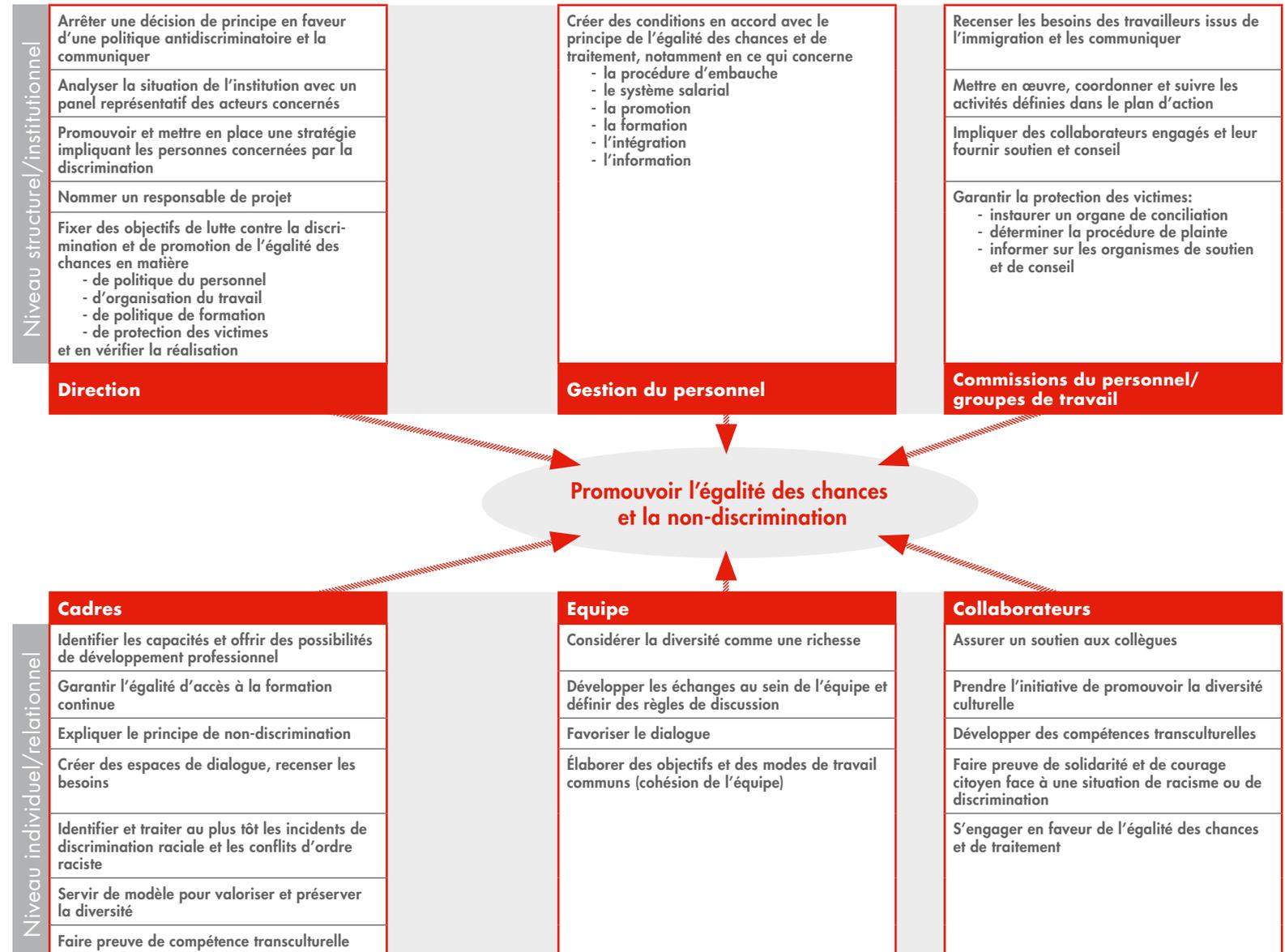
13 Société de Santé Publique, (2000), La démarche communautaire, Collection santé et société n°9

problèmes posés par la discrimination ou favorisant la discrimination.

Ainsi, la concertation, le développement de compétences collectives et la créativité dans le groupe s'inscrivent de fait dans le processus. Elles augmentent la motivation, développent les capacités d'empowerment et créent les conditions propices à la mise en place d'actions concertées par les personnes concernées, vecteur de pérennisation de l'application des mesures.

Comment prévenir et combattre la discrimination raciale?

Les mesures ci-dessous sont des propositions à adapter au contexte de chaque institution.



6.1 La direction

La direction, si elle entend reconnaître la pluralité des acteurs dans son établissement, mettre à profit leurs ressources et développer une approche préventive de la discrimination raciale, doit impérativement adopter des décisions de principe et concevoir un plan d'action.¹⁴

Dans toutes les étapes proposées ci-après, il est essentiel de prendre en compte la perspective et les besoins du personnel et des résidents.¹⁵

«il y a 34 nationalités (...) Donc, il faut savoir comment faire avec tous ces gens.» (une employée)

Arrêter une décision de principe

La gestion de la diversité est la tâche de la direction. Il est primordial que la direction de l'établissement délivre un message clair et intelligible afin d'affirmer le principe de non-discrimination et de poser des jalons capables d'orienter l'action dans l'institution.

Approche proposée:

- La direction de l'établissement adopte une décision de principe qui marque son engagement actif en faveur de l'égalité des chances et de traitement dans tous les domaines d'activité et sa volonté d'assumer le devoir de protection des travailleurs que lui assigne la loi.
- L'institution inscrit la décision de principe dans ses lignes directrices.

A noter:

Au-delà des lignes directrices, la mise en œuvre de la décision de principe passe

nécessairement par une information à l'échelle de toute l'institution.

Dresser un état des lieux

«La direction devrait justement dire 'voilà, on apprend ça, ça, ça, on voit, on a constaté, on a observé... qu'est-ce qu'il faut qu'on fasse pour travailler en harmonie.» (une employée)

L'état des lieux permet de cerner les besoins et les problèmes qui concernent la diversité culturelle et la discrimination raciale.

Approche proposée:

- L'identification des besoins et la mesure du bien-être doivent reposer sur une enquête réalisée auprès des résidents et d'un échantillon représentatif des employés de divers niveaux de fonction et de hiérarchie (via des entretiens individuels ou de groupe), ainsi que sur une analyse des données personnelles (structures de l'emploi et des salaires) et sur l'étude des documents internes.
- L'analyse se propose d'appréhender les besoins des collaborateurs en termes de diversité culturelle et de déterminer s'il existe des différences de traitement, directes ou indirectes, entre les divers groupes ou minorités culturelles et religieuses présentes dans l'établissement et, le cas échéant, de voir comment elles sont perçues et interprétées.
- L'état des lieux doit aussi s'attacher à examiner si le cadre général est adapté à la pluralité dans le travail, s'il est propre à prévenir les discriminations et à favoriser l'égalité des chances. Il s'agit en outre de déterminer s'il permet d'envisager la conception de nouveaux outils et la poursuite du développement des mesures existantes.

A noter:

- On veillera à confier l'enquête à une personne extérieure et neutre. En effet, plus la confiance dans l'enquêteur est grande, plus les personnes interrogées sont disposées à parler franchement de leurs difficultés et de leurs attentes et plus il est facile de circonscrire la problématique. Dans cet ordre d'idée, il est souhaitable d'étudier la possibilité de mandater un organisme ou une personne externe pour cette tâche.
- Dans l'interprétation des résultats de l'enquête, le risque majeur serait d'imputer les problèmes mis en lumière à des difficultés individuelles ou aux déficits personnels de certains collaborateurs. Une analyse globale s'impose donc pour éviter cet écueil, pour replacer les problèmes dans leur contexte général et, enfin, pour identifier des besoins et des moyens de prévention.
- Il importe d'intégrer les résistances, les craintes et les malentendus dans la lecture des résultats et dans la réflexion sur la marche à suivre, faute de quoi ils risquent de faire obstacle à la mise en œuvre des mesures.

Définir une stratégie: fixer des objectifs, créer un cadre propice

A partir des besoins recensés, la direction formule une stratégie comportant des objectifs réalistes et adaptés à l'institution.

Approche proposée:

- Créer le cadre et les conditions nécessaires;
- Examiner les structures existantes quant à leur utilité pour assurer la mise en œuvre des mesures et, au besoin, les adapter;
- Travailler en réseau avec les organisations faitières, les associations professionnelles, les syndicats, les services et réseaux can-

tonaux qui s'occupent de l'intégration au travail pour favoriser l'échange d'expériences (voir adresses, chapitre 9).

A noter:

- Pour fixer des objectifs réalistes, il est utile d'inscrire le principe de non-discrimination dans les lignes directrices, dans le contrat de travail, dans une convention d'exploitation ou un code de conduite.
- Il y a lieu d'associer le personnel issu de l'immigration à la discussion sur les valeurs et les principes (p. ex. pour l'élaboration des lignes directrices, de la vision générale du travail) si on entend les faire respecter au quotidien.
- Pour ancrer durablement les principes définis, il importe de sensibiliser l'ensemble du personnel à la question de la discrimination raciale. Chacun, cadre ou employé, doit se sentir concerné et partie prenante du problème.
- De même, il est fondamental de formuler et de communiquer les sanctions applicables en cas de discrimination (p. ex. avertissement, blâme, rétrogradation, licenciement).
- Les sanctions supposent la création d'un point de contact où les victimes pourront s'adresser (p. ex. dans le cadre du service du personnel), mais aussi la définition d'une procédure de plainte.

¹⁴ Kilcher 2007; Kilcher, Di Bernardo Leimgruber 2008
¹⁵ Domenig, 2004; Stutz, 2003; Torche, 2005; Kilcher, 2007

Elaborer et appliquer un plan d'action, en vérifier la mise en œuvre (monitoring)

«Ce que je voulais proposer c'est qu'au niveau de la hiérarchie ils disent «voilà, on a observé ou entendu que...», ils ne doivent pas forcément nous inciter à montrer du doigt, mais nous dire ce qu'on peut faire pour travailler en harmonie ou pour éliminer le racisme ou la discrimination... faire une action... comme on dit» (une employée)

Le plan d'action décrit les mesures de prévention et de lutte contre la discrimination raciale dans les différents domaines (politique d'entreprise, personnel, formation, communication / information, gestion des conflits / protection des victimes).

Approche proposée:

- Le plan d'action définit les différentes mesures, les personnes responsables de leur mise en œuvre ainsi que les ressources financières et personnelles à disposition.
- La mise en œuvre des différentes mesures se conçoit par jalons successifs.
- Le plan précise aussi sous quelle forme il est rendu compte de leur état d'avancement (voir exemple au chapitre 6.7).¹⁶

A noter:

- Il est conseillé de mettre sur pied un groupe de travail interne composé de représentants des divers secteurs et niveaux hiérarchiques et de lui confier la mission de préparer le plan d'action. On veillera à ce que le groupe compte aussi des membres des différentes minorités.
- Une fois que le plan d'action est approuvé par la direction de l'établissement, il faut

en communiquer le contenu et les objectifs à l'ensemble des collaborateurs afin de les associer dès le départ à la réalisation des mesures.

- Un suivi précis de l'avancement des travaux et des progrès réalisés (monitoring) favorise l'ancrage des mesures dans l'esprit des cadres et des employés.

6.2 Service du personnel

Dans la plupart des institutions du système de santé, il incombe au service du personnel de mettre la politique du personnel en pratique. Voici les domaines d'activités qu'il importe d'examiner sous l'angle de l'égalité des chances et de la non-discrimination et qu'il s'agit de modifier le cas échéant:¹⁷

La procédure d'embauche

Les procédures d'embauche non discriminatoires augmentent le choix de personnes qualifiées.

Approche proposée:

Dans ce domaine, il convient d'examiner les offres d'emploi ainsi que la procédure d'embauche quant à leur éventuel caractère discriminatoire. L'attention se portera sur les profils requis, c'est-à-dire sur la description des qualifications professionnelles et aptitudes sociales et personnelles qui sont exigées du candidat pour occuper le poste à pourvoir.

A noter:

- L'examen vise à examiner si les critères d'embauche formulés risquent de discriminer injustement certaines catégories de personnes. Le critère discriminatoire est celui qui pose des conditions sans rapport avec la nature du travail mais qui est révélateur d'un certain état d'esprit. C'est le cas, par exemple, lorsqu'un permis d'établissement ou de très bonnes connaissances de la langue locale sont exigés pour occuper un emploi de commis de cuisine.
- D'une manière générale, il s'agit de veiller à ce qu'aucune candidature émanant

d'un membre d'un groupe déterminé ne soit d'emblée écartée du fait de l'origine, de l'appartenance, de la couleur de peau ou du nom.

- Le principe de non-discrimination et de l'égalité des chances suppose également des entretiens d'embauche dénués de préjugés.

Système salarial

Les systèmes salariaux transparents favorisent la reconnaissance des collaborateurs et préviennent les discriminations.

Approche proposée:

Voici quelques questions utiles à l'examen de la transparence du système des salaires:

- Les postes sont-ils définis au moyen de critères précis?
- Les employés connaissent-ils les critères de classification de leur poste et la rémunération correspondante?
- Ces critères sont-ils clairement communiqués au candidat au moment de son engagement?
- Les tâches supplémentaires confiées à l'employé ou l'élargissement de ses compétences sont-ils reconnus? Le descriptif de poste est-il adapté en conséquence?
- Les travailleurs migrants bénéficient-ils d'un soutien pour faire reconnaître leurs diplômes ou des aptitudes ayant un impact sur la rémunération?

A noter:

En vue d'une utilisation optimale des ressources des employés, il y a lieu d'informer ces derniers sur les possibilités d'équivalence des titres et diplômes acquis à l'étranger et de les soutenir dans leurs démarches de validation. Voir à ce propos:

¹⁶ Kilcher, Di Bernardo Leimgruber 2008

¹⁷ Torche, Weber-Gobet 2005; Kilcher 2007; Stutz 2003

www.redcross.ch > Activités > Santé > Professions de la santé > Reconnaissance des titres professionnels étrangers

Formation

L'égalité d'accès à la formation continue, l'encouragement des travailleurs les moins qualifiés, la compétence transculturelle et les stratégies de gestion des conflits des supérieurs et des responsables du personnel favorisent un bon climat d'entreprise et la satisfaction au travail.¹⁸

Approche proposée:

- Le plan d'action définit des approches et des procédures propres à faciliter la participation des migrants à des formations continues leur permettant de renforcer leurs compétences professionnelles.
- Les migrants doivent avoir les mêmes chances d'étendre leurs compétences de base (par la fréquentation d'un cours de langue p. ex.). L'acquisition de nouvelles compétences linguistiques et professionnelles leur donne la possibilité de mieux exploiter leurs ressources.¹⁹
- En vue de sensibiliser le personnel aux problèmes de discrimination et d'ancrer solidement l'égalité des chances dans les esprits et les pratiques, il est utile d'organiser des formations sur les problèmes d'exclusion et de discrimination (harcèlement, xénophobie, discrimination raciale) à l'intention de tous les collaborateurs.
- Il est recommandé d'engager les cadres et les responsables du personnel à suivre des formations pour développer leurs compétences transculturelles ainsi qu'en matière de gestion de la diversité et des

conflits, afin d'améliorer leur sensibilité et leur capacité d'action dans des situations de discrimination.

A noter:

- Il y a lieu de clarifier très tôt les conditions de formation (coûts, temps de travail, obligations, impact sur le salaire).
- Il existe de nombreuses possibilités d'obtenir une aide financière pour la formation continue (fonds de formation, fondations pour la promotion de la santé, fonds pour l'intégration, etc.).
- Les documents de référence, tels que les lignes directrices, les objectifs sectoriels, les concepts de soins, servent de point de repère pour l'évaluation des besoins de perfectionnement des différents collaborateurs ou groupes de collaborateurs, ce qui implique que ceux-ci connaissent bien ces documents de référence.

Reconnaître et promouvoir les compétences

La reconnaissance des aptitudes et l'égalité des chances en matière de promotion ont un effet positif sur la satisfaction au travail, la continuité, la motivation et la qualité du travail.

Approche proposée:

- Le plan d'action inclura à l'intention des travailleurs migrants des informations ciblées sur les offres de formation et de perfectionnement professionnels.
- Il faut garantir aux travailleurs migrants l'égalité d'accès à des conseils en développement personnel et professionnel.
- L'établissement doit encourager ses employés à faire valider leurs compétences et expériences.

A noter:

- La proportion de migrants parmi les cadres peut servir d'indicateur de l'égalité des chances. On vérifiera, à niveau de qualification équivalent, la proportion de postes occupés par des travailleurs migrants.
- Toute ressource supplémentaire, notamment les compétences professionnelles, les expériences de vie, la maîtrise de plusieurs langues ou d'autres conceptions de la vieillesse, de la santé ou de la maladie, peut constituer un atout précieux pour la réalisation des objectifs du service ou la qualité des services offerts aux résidents. Il y a donc lieu de les reconnaître et de les prendre en compte pour mieux les exploiter.
- Souvent, les travailleurs migrants méconnaissent les filières de formation et les possibilités de perfectionnement proposées en Suisse. Une information adéquate concernant l'obtention d'un certificat de capacité, la reconnaissance d'un diplôme et la validation de compétences encourage le développement professionnel.²⁰

Organiser la période d'introduction et d'intégration en fonction des besoins particuliers

«Moi j'étais justement pour la feuille éducative, une brochure ou autre chose lors de l'entrée en fonction dans une institution ou ailleurs, pas forcément dans un EMS. Un document qui parlerait des règles de base, de comportement, de respect, (...)»
(un employé)

Lorsqu'elles sont en adéquation avec les besoins des travailleurs, l'introduction complète dans l'entreprise et l'initiation à la nouvelle fonction et aux nouvelles tâches favorisent la qualité du travail et préviennent les malentendus et les conflits.

Approche proposée:

Le programme d'accueil des nouveaux collaborateurs doit faire en sorte que tous les employés soient également informés de leurs droits, de leurs obligations, de leurs tâches, mais aussi des responsabilités et des règles en usage dans l'institution. A cet effet, on pourra vérifier:

- si le système en vigueur (information écrite, système de parrainage, etc.) s'applique à tous les collaborateurs et si l'on peut apporter des améliorations;
- si les informations transmises sont compréhensibles pour les personnes qui maîtrisent mal la langue locale ou qui ont des difficultés de lecture.

A noter:

- Les collaborateurs migrants sont souvent moins familiarisés avec les valeurs des établissements, avec leurs règles (non écrites) et avec la culture d'entreprise. Il importe donc de veiller à les transmettre dès le départ.
- Une attention particulière doit être portée aux règles qui régissent les rapports interpersonnels au travail, car leur méconnaissance peut être à l'origine de conflits dans une équipe.

¹⁸ Eckmann, Eser-Davolio 2002; Dahinden 2004

¹⁹ Ces principes se retrouvent souvent dans les clauses des conventions collectives de travail.

²⁰ Informations relatives à la procédure de validation sous: www.bbt.admin.ch > Thèmes > Formation professionnelle > Validation des acquis de l'expérience

Information sur le poste, la protection sur le lieu de travail et sa réglementation²¹

«ça serait nécessaire qu'en arrivant ici 'on sache quelles sont nos ressources.» (une employée)

En vertu de son devoir de protection et d'assistance, l'employeur est tenu de fournir aux collaborateurs des informations exhaustives sur leurs droits et obligations.

Approche proposée:

Il s'agit d'examiner si les lignes directrices, les contrats de travail, les conventions d'entreprise et, le cas échéant, les codes de bonnes pratiques énoncent explicitement des principes visant à favoriser l'égalité des chances et à prévenir la discrimination raciale.

L'information à assurer aux employés doit porter notamment sur:

- les conditions de travail (horaires, tâches et responsabilités)
- le contrat de travail et la convention d'entreprise
- le règlement du personnel
- le droit du travail et les assurances sociales
- les mesures de sécurité
- les offres de formation continue et leurs conditions d'accès
- les consultations en cas de conflit et d'incident de discrimination (organes indépendants, instance de conciliation ou de plainte).

A noter:

Les personnes allophones ont souvent du mal à comprendre les documents officiels, notamment les contrats de travail et les

conventions d'entreprise. A cet égard et pour éviter tout malentendu ultérieur, les responsables du personnel et les supérieurs hiérarchiques sont appelés à s'assurer que les nouveaux collaborateurs ont bien saisi la teneur de ces pièces et documents.

6.3 Représentation du personnel et groupes de travail

«Un service pour les problèmes, les cas difficiles. Pour que chacun puisse entendre, parler des différences, exposer les choses. Oui, un lieu pour parler, où l'on soit entendu.» (une employée)

La lutte contre la discrimination raciale doit ériger la protection des victimes en priorité absolue. Généralement, les victimes ne parlent pas spontanément de leur situation, de crainte de tracasseries, de réactions hostiles ou d'exclusion. On mesure dès lors toute l'importance qui revient à un service neutre au sein de l'entreprise, où toutes les personnes qui, d'une manière ou d'une autre, se sentent discriminées ou défavorisées puissent trouver une oreille bienveillante, quelqu'un qui reconnaît leurs problèmes et s'en occupe.²²

Protéger les victimes, instituer un lieu de conciliation

Le personnel doit pouvoir s'adresser à une personne neutre de confiance, familiarisée avec les problèmes de discrimination raciale et de harcèlement, et rodée à la gestion des conflits. La fonction de conciliation peut faire partie des tâches du service du personnel, de la commission du personnel ou encore d'une personne neutre et extérieure à l'entreprise.²³

Approche proposée:

On veillera à désigner une personne de confiance:

- que les victimes de discrimination perçoivent comme crédible et indépendante;

- qui occupe une position hiérarchique lui permettant de négocier avec les supérieurs ou d'intervenir en tant que médiateur;
- qui dispose de compétences transculturelles et de connaissances en matière de discrimination raciale et de gestion des conflits.

A noter:

- Les victimes de discrimination raciale, souvent échaudées par des expériences antérieures, sont souvent très sensibles et se sentent rapidement traitées de manière injuste. On aura donc soin de dissiper au plus vite les malentendus et d'expliquer soigneusement les raisons qui peuvent justifier une différence de traitement.
- Une discussion ouverte sur les problèmes de discrimination raciale favorise un bon climat de travail et permet d'exploiter pleinement les ressources des professionnels.
- Il est important de consigner tous les incidents et situations de discrimination signalés pour pouvoir développer et traiter la question dans l'entreprise.
- Le site du Service fédéral de lutte contre le racisme propose un répertoire d'adresses des centres de conseil aux victimes de discrimination raciale: <http://www.edi.admin.ch/frb/adressen/index.html?lang=fr>

Déterminer la procédure lors d'incident raciste

«Je pense tout simplement à une brochure... qui contiendrait des explications bien précises... Le racisme doit être interdit dans l'institution, c'est une règle de base et c'est inscrit dans la charte et dans la brochure qu'on nous donne quand on vient visiter cette institution ou bien quand les résidents viennent ici, aussi pour qu'ils le sachent. On le donnera aux familles et aux employés et ça fera partie de la politique de la maison.» (un employé)

21 Stutz 2003

22 Stutz 2003; Volkswagen AG 1997

23 Stutz 2003; Torche, Weber-Gobet 2005

Une procédure établie par la direction de l'institution doit préciser des sanctions et offrir ainsi aux collaborateurs et aux responsables de l'instance de plainte des points de repère et des moyens d'action.

Approche proposée:²⁴

- Toute intervention doit viser la réhabilitation et la reconnaissance des victimes.
- Il convient de fixer un délai pour le traitement des incidents racistes.
- Il faut prévoir la possibilité de traiter les informations de manière confidentielle.
- Les lieux de conciliation doivent offrir une médiation entre les parties.
- La procédure et les sanctions internes (avertissement, blâme, rétrogradation, licenciement) sont portées à la connaissance de l'ensemble du personnel.

A noter:

- Une sensibilisation insuffisante ou une surcharge de travail augmentent le risque de banaliser les incidents ou de personnaliser les conflits. Les accusations telles que « espèce de raciste! » empêchent une discussion franche et ouverte avec les auteurs des incidents et ne permettent pas de clarifier la situation. Lorsque les propos des victimes ne sont pas pris au sérieux et que leurs plaintes restent en souffrance, elles se sentent doublement discriminées.
- Souvent, ce sont les victimes et non pas les auteurs qui supportent les retombées des actes discriminatoires. D'où l'importance de passer en revue tous les moyens d'action avec les victimes et de les renseigner sur leurs éventuelles conséquences.
- Si les entretiens de médiation et l'information n'entraînent aucun changement ni

aucun progrès, il faudra examiner l'opportunité d'autres mesures internes et d'une action en justice. La victime devra toutefois être informée de toutes les étapes à venir et des conséquences possibles, afin d'être en mesure de choisir une stratégie en toute connaissance de cause.

Garantir la participation et la représentation des intérêts et des besoins

« Par contre, l'histoire de la personne neutre au service c'est fondamentale, je trouve. Parce qu'un chef, à un moment donné, prendra position pour l'un ou pour l'autre. Et puis c'est pas forcément la meilleure position... » (une employée)

Il convient de confier à des organes indépendants (commission du personnel, groupes de travail internes, préposés à l'égalité ou à l'intégration, points de contact externes) la mission de recueillir et de répertorier les besoins du personnel et des résidents en matière d'égalité de traitement, de les communiquer et de chercher des réponses adéquates.

Approche proposée:

- Les organes indépendants se réuniront régulièrement avec la direction et le service de personnel pour traiter des questions relatives à la diversité culturelle et à la discrimination raciale, pour y faire entendre les attentes du personnel en la matière.
- L'engagement en faveur de la protection des victimes et de la mise en œuvre d'autres mesures de lutte contre la discrimination raciale, le harcèlement ou le mobbing est essentiel à la concrétisation du principe de non-discrimination.

6.4 Les supérieurs hiérarchiques

« Si le chef direct, en tout cas, pouvait s'en mêler par exemple, ça nous ferait peut-être aussi une sorte d'appui, ... » (une employée)

« ... C'est au chef d'être présent au cas où ça dégénère. (...) surtout dans une équipe multi-couleurs, multi-nations, multi-origines, il doit être présent et gérer ces situations pour que tout le monde travaille en harmonie. » (une employée)

En plus de perturber la collaboration au sein de l'équipe et de nuire gravement à sa cohésion, la discrimination raciale au travail porte atteinte à la dignité humaine et à la personnalité des victimes. Les supérieurs hiérarchiques doivent donc identifier les incidents et les situations et engager des mesures pour la prévenir et la combattre.

Prévenir et aborder les conflits, mettre des limites

« Moi je trouve que c'est quand-même au chef de service de s'imposer un tout petit peu. » (une employée)

« Et puis que le chef essaie de ne pas dire « ça c'est un problème à régler entre les membres de l'équipe » » (un employé)

Un rôle actif et dynamique revient aux supérieurs hiérarchiques sur le terrain de la gestion de la diversité et de la prévention de la discrimination et du harcèlement. Il leur incombe d'engager régulièrement le débat au sein de leur équipe sur les préjugés et les différentes formes d'exclusion, mais aussi d'assurer un soutien aux collaborateurs vic-

times d'agissement à caractère raciste commis par des résidents ou par leurs proches.²⁵

Approche proposée:

- Les cadres défendent les règles et les valeurs de l'établissement, les communiquent à leurs employés en cas d'incident et savent mettre des limites. Ils sont appelés à réfléchir à leur propre style de conduite et à le considérer à la lumière des normes et des valeurs de l'institution.
- La sensibilité à des éléments constitutifs d'un acte raciste ou xénophobe dans des situations (conflictuelles) et la connaissance des mécanismes d'exclusion sont essentielles pour pouvoir identifier les préjugés à l'égard de certaines personnes ou de certains groupes de personnes, pour percevoir leur infériorisation dans l'équipe et aborder le sujet. Il y a donc lieu de développer ces compétences transculturelles.
- Assumer une fonction de médiateur neutre entre les parties suppose d'être capable d'écouter les victimes et de les prendre au sérieux, ainsi que de savoir discerner et séparer les composantes personnelles, structurelles et racistes afin d'identifier les comportements incorrects. Les médiateurs recourront si nécessaire à un modérateur de conflit.
- Les formations d'équipes organisées sur les thèmes de la communication, de la gestion des conflits, du courage civique destinées à approfondir les compétences transculturelles sensibilisent le personnel et développent leurs compétences opérationnelles.

²⁴ UNIA 2005; Stutz 2003; Kilcher 2008

²⁵ Kilcher, Di Bernardo Leimgruber 2008

A noter:

- L'indifférence à l'égard des conflits à caractère raciste ou leur banalisation créent chez les victimes un sentiment d'impuissance. Elles se sentent doublement discriminées, tendent à se replier sur elles-mêmes et perdent confiance en elles. Ce mécanisme rejaillit sur leur position dans l'équipe et sur la reconnaissance de leur travail par ses membres.
- Le déplacement d'une personne dans une autre équipe suite à un conflit compromet la stabilité de l'équipe et ne contribue guère à renforcer sa capacité de résoudre les conflits, en particulier lorsque le choix se porte sur la personne victime d'exclusion.

Favoriser l'intégration, reconnaître et exploiter les compétences et les ressources

Des efforts sont entrepris pour favoriser l'intégration des travailleurs migrants au sein des équipes et pour reconnaître et développer leurs capacités et leurs ressources.

Approche proposée:

- La diffusion d'informations orales sur une base régulière permet d'améliorer la transparence, de dissiper des malentendus et de répondre en temps utile aux questions.
- Il est conseillé d'organiser la phase d'introduction en fonction des besoins du nouvel employé pour garantir une mise au courant complète et de qualité.
- Lorsque les supérieurs décèlent ou identifient un potentiel ou des compétences particuliers chez un employé, ils peuvent les mettre à profit dans le travail courant et marquer ainsi leur reconnaissance envers la personne.

- Lors des entretiens d'évaluation, les supérieurs doivent envisager la possibilité d'une formation continue avec les employés faisant preuve d'engagement. Ils les tiennent informés de l'offre en la matière et les aident à mettre en valeur leur potentiel et à développer leurs compétences.
- Les supérieurs peuvent aider leurs employés à mieux maîtriser la langue parlée et écrite, notamment en leur transmettant un glossaire spécialisé.

A noter:

- Les petits gestes et les encouragements du supérieur, ou encore l'intérêt que ce dernier porte aux expériences professionnelles accumulées dans le pays d'origine sont des marques de reconnaissance qui permettent de révéler des aptitudes particulières. A l'inverse, les critiques répétées, portant par exemple sur la mauvaise maîtrise de la langue, peuvent avoir un effet démotivant et humiliant et entamer la confiance en soi des intéressés.
- La phase d'accueil et d'intégration des nouveaux collaborateurs est un processus qui doit s'opérer dans les deux sens. Il exige un investissement certain de la part du nouveau venu, mais aussi une ouverture et une disponibilité de la part des supérieurs et des collègues ainsi qu'un cadre institutionnel propice.

Travail au sein d'équipes stables et hétérogènes

Les équipes stables favorisent le sentiment d'appartenance et les échanges professionnels. La diversité des équipes contrecarre la ségrégation et la formation de clans.²⁶

²⁶ Torche, Weber-Gobet 2005

Approche proposée:

- On veillera à former des équipes stables regroupant des personnes de langue et de nationalité différentes.
- Lors des nouvelles embauches, on s'efforcera de composer des équipes hétérogènes (par rapport à la langue maternelle, la nationalité, l'âge et si possible le sexe, etc.).

A noter:

La formation de clans au sein des équipes font obstacle à la collaboration et à la communication, ce qui, au regard de l'enjeu des soins, porte préjudice aux employés et nuit à la qualité du travail et, finalement, aux résidents. Il est conseillé de former des équipes hétérogènes sur le plan de la langue maternelle et de la nationalité, afin de prévenir la formation de groupes ou de clans.

6.5 L'équipe

Les équipes mixtes, c'est-à-dire comprenant des personnes de différentes langues et nationalités, présentent un formidable potentiel, mais risquent aussi d'offrir un terreau propice aux conflits et aux malentendus. Pour déployer pleinement ses potentialités, une équipe multiculturelle doit partager certaines valeurs et approches du travail, développer le respect mutuel, l'habitude du dialogue et la capacité de gérer les conflits.

Objectifs et approches communes

«Dans les soins, on travaille avec des êtres humains. Pour les uns, c'est très important que Madame mange, et pour une autre, c'est très important qu'elle boive, rien qu'à ce niveau-là, il y a des différences (...) ce n'est pas évident, il y a beaucoup de frictions.» (une employée)

Les approches et les pratiques de travail communes favorisent une bonne collaboration et améliorent la qualité du travail.

Approches possibles:

- L'équipe s'accorde sur une série de règles et de valeurs qui régiront les rapports entre ses membres; elle se fixe des objectifs et définit des modes de travail.
- L'équipe intègre et vit la philosophie de l'institution. Elle organise des réunions pour discuter et réfléchir aux valeurs communes.
- Les échanges et discussions concernant d'autres systèmes de santé, des visions distinctes du vieillissement, de la mort ou encore d'autres conceptions de la santé constituent un formidable atout qu'il faut exploiter dans les soins et l'encadrement des résidents d'origine étrangère.

- L'équipe convient de certaines règles de conduite en cas de discrimination raciale du fait de collègues ou de résidents et veille à ce qu'elles soient respectées.

A noter:

On s'aperçoit que dans le travail quotidien, les conflits naissent principalement des divergences fondamentales au niveau des valeurs, des règles (non écrites) ou de la culture d'entreprise, d'où l'importance des discussions et des échanges entre collègues.

Espaces et plages de temps réservés aux échanges sur les difficultés des équipes transculturelles

«J'ai vécu un conflit avec l'un de mes collègues récemment et puis j'ai essayé d'en parler au colloque de 9 heures, mais on m'a dit qu'on n'avait pas le temps.» (une employée)

Il importe d'institutionnaliser des espaces de réunion et de discussion pour traiter les questions touchant aux mécanismes d'exclusion et de discrimination à l'intérieur des équipes.

Approche proposée:

- L'équipe définit un espace pour discuter des incidents, des conflits, des comportements ou propos discriminatoires (des collègues, des résidents ou de leurs proches).
- Elle fixe et s'applique à faire respecter des règles de discussion (temps de parole, écoute des autres, respect des opinions divergentes, etc.).
- Elle élabore un ensemble de stratégies de gestion des conflits et de soutien aux victimes de discrimination raciale et veille à ce que chacun de ses membres s'applique à les mettre en pratique.

A noter:

Les malentendus, quiproquos ou conflits qui surgissent dans les équipes transculturelles amènent souvent les individus à cataloguer les comportements et les caractères des uns et des autres, à coller les étiquettes «culture», «étranger» ou «migrants», etc., au risque de porter un jugement en bloc sur les compétences et les capacités des personnes.

6.6 Relations interpersonnelles

«Entre collègues, oui, je veux bien qu'il y ait du respect.» (une employée)

«Le racisme c'est quoi? C'est peut-être juste de l'intolérance. On est intolérant par rapport à des situations, en fonction de nos vécus. Il y a les vrais racistes, qui ne supportent pas les gens de tous les pays et puis il y a les autres... où on est peut-être plus confrontés à des différences qu'on ne supporte pas chez les autres, plus qu'une question de culture.» (une employée)

Chaque membre du personnel, quelle que soit sa position hiérarchique participe à la mise en place d'un cadre et de conditions de travail non discriminatoires.²⁷

Toute personne peut être amenée à tenir, consciemment ou non, des propos racistes ou à agir de manière discriminatoire. Toute personne risque aussi d'être un jour ou l'autre victime ou témoin de discrimination raciale. Les positions auteur-victime-témoin varient selon la situation vécue. Relevons que la plupart des gens éprouvent le besoin de faire part de leurs expériences quand ils se trouvent dans la posture de victimes, cherchant par là à se faire reconnaître en tant que telles.²⁸

La position d'auteur

Pour instaurer des rapports respectueux et équitables et assurer une cohabitation et une collaboration harmonieuses et libres de toute discrimination, chacun aura soin de répondre aux questions suivantes:²⁹

²⁷ Cf. Eckmann, Eser Davolio 2003; Domenig 2007

²⁸ Eckmann, Eser Davolio 2002

²⁹ Concept de la compétence transculturelle fondée sur les trois piliers que sont l'empathie, l'autoréflexion et les connaissances fondamentales. Cf. Domenig 2007

- Qu'est-ce que je juge juste et équitable? Comment est-ce que je souhaite être traité? Qu'est-ce que je ressens quand j'estime être injustement traité?
- Est-ce que j'éprouve des sentiments ambivalents ou inavoués envers certaines personnes ou certains groupes de personnes? Quelles en sont les raisons? Comment est-ce que je gère ces sentiments?
- Est-ce que mes sentiments ambivalents ou négatifs influent d'une quelconque manière sur mon comportement à l'égard des personnes ou des groupes concernés?

Approche proposée:

- Il importe de prendre au sérieux les accusations de discrimination raciale et de réfléchir à ses propres sentiments et ambivalences en la matière.
- Il est conseillé d'établir le dialogue avec son vis-à-vis, d'être à l'écoute de son point de vue, même si on ne le partage pas et que l'on se sent injustement traité.³⁰

A noter:³¹

- En situation de stress, quand les sentiments de peur, de frustration, d'insécurité et d'agression prennent le dessus, on tend plus volontiers à s'appuyer sur des stéréotypes négatifs et des préjugés à l'égard de certains groupes, pour écarter, discriminer ou rejeter, volontairement ou non, les membres de ce groupe. L'organisation très hiérarchisée des institutions de la santé, avec le déséquilibre des forces qu'elle implique, crée un terrain propice à la discrimination.
- En situation de conflit, on tend souvent à expliquer les problèmes et la mésentente

³⁰ Eckmann, Eser Davolio 2002

³¹ Eckmann, Eser Davolio 2002

par des arguments fondés sur des stéréotypes et préjugés généralement négatifs.

- Notre société condamne de manière générale la discrimination raciale sur un plan moral et personne ou presque n'a donc envie d'en être accusé. Un environnement moralisateur dans lequel ces accusations sont fréquentes pousse les gens à dissimuler leurs propres pratiques discriminatoires, à les banaliser ou à les nier.

La position de victime

«Les gens doivent aussi entendre que des fois, il y a des paroles très blessantes. Il faut se défendre, réagir.» (une employée)

«... Je dissimule, comme a dit ma collègue, je prends sur moi et après je suis mal, je me mets en retrait tout simplement pour pas gêner...» (une employée)

«Moi, je n'aime pas celui qui va me le faire sentir, mais qui ne me le dit pas, et du coup si j'essaie d'évoquer le sujet, il me prend pour une folle ou bien pour une victime.» (une employée)

«Mais je pense qu'il faut vraiment parler ouvertement à la personne, celle qui est à l'origine du conflit, lui dire comment tu te sens par rapport à ça. Parce que si tu ne parles pas, tu le gardes en toi, et c'est pire.» (une employée)

Les personnes exposées à la discrimination raciale et à la xénophobie risquent d'en tomber malade. Bien souvent, en effet, elles tendent à garder les situations vécues pour elles et se débattent avec des sentiments de culpabilité qui les amènent à douter d'elles-mêmes. En l'absence de soutien dans le milieu professionnel, leur situation va s'aggraver.

Approche proposée:³²

- Il importe que les victimes de xénophobie ou de discrimination raciale puissent parler de leur vécu, qu'elles ne passent pas les incidents sous silence ou ne les banalisent pas pour elles-mêmes.
- Il est nécessaire aussi d'aborder directement les agresseurs ou auteurs d'incidents pour leur notifier que leur comportement est intolérable.
- Les victimes sont invitées à parler le plus possible de ce qu'elles vivent avec leurs amis ou des personnes de confiance. Elles doivent pouvoir compter sur le soutien de leurs collègues et d'autres personnes ou services dans l'entreprise (lieu de conciliation, supérieurs, service du personnel, commission du personnel, etc.).
- Il convient d'examiner toutes les voies d'actions et pistes de solutions.
- Les victimes doivent pouvoir s'adresser en outre à des services de conseil extérieurs (voir index des adresses au chapitre 8) et se renseigner sur les conséquences possibles de chaque démarche envisagée.
- Il est recommandé de consigner les situations vécues et d'inviter les témoins présents à prendre position.

A noter:

La plupart des gens ne se perçoivent pas comme racistes. Les agressions immédiates, les accusations telles que «espèce de raciste», mais aussi le racisme latent provoquent souvent des réactions de défense. Elles aboutissent parfois à un déni de la part des auteurs et donc à un renversement de la situation qui discrimine doublement les victimes.

La position de témoin

«Les personnes qui sont témoins, je leur demande de prendre leur courage à deux mains et de faire ce qui est juste pour eux.» (une employée)

«Justement avec le fait de pas prendre position, on risque d'être assimilé à quelqu'un qui tolère la discrimination et ça, ça peut entraîner des conflits au sein de l'équipe (une employée)

Les situations de discrimination sont pénibles aussi pour les personnes qui en sont simplement témoins. Elles doivent donc d'autant plus afficher leur solidarité avec les victimes et les assurer de leur soutien. A cet égard, chacun est invité à se poser les questions suivantes:

- Comment est-ce que je souhaite réagir dans des situations où j'estime qu'une personne est discriminée ou traitée sans respect en raison de son origine, de sa religion ou de sa langue?
- Y a-t-il des situations où je me sens impuissant? Comment puis-je y remédier?
- Comment faire preuve de plus de courage et développer ma conscience citoyenne?

Approche proposée:

- Prendre acte de la situation et exprimer ouvertement son sentiment d'injustice.
- Veiller à ne pas laisser la victime seule et lui assurer un soutien.
- Intervenir en médiateurs et chercher des solutions avec les intéressés.
- A la demande de la victime, témoigner des faits et situations observés devant certaines instances ou personnes (supérieurs, commission du personnel, organe de conciliation ou de consultation, etc.)

A noter:

- Pour justifier leur non-intervention, les témoins tendent souvent à personnaliser la situation («Cela ne me regarde pas... «Je ne connais pas l'histoire entre ces deux») ou à la minimiser («Mais, il ne l'a pas dit sérieusement», «enfin, ce n'est pas si grave que cela»). Cependant, la non-ingérence peut aussi être interprétée comme un parti pris en faveur de l'auteur de la discrimination.
- Les réactions violentes («espèce de raciste!» p. ex.) peuvent envenimer la situation. Il importe de condamner les actes et les comportements plutôt que la personne et surtout d'en éclairer toutes les conséquences.

6.7 Vue d'ensemble des mesures

| | Mesures par domaine | Acteurs |
|------------------------|--|---------|
| Politique d'entreprise | Décision de principe: inscrire le respect des principes d'égalité de traitement et de non-discrimination dans les lignes directrices, dans la gestion de la qualité, dans le contrat de travail ou dans une convention d'exploitation pour les consacrer sur le plan institutionnel | D |
| | Notifier et transmettre la politique de non-discrimination en interne et promouvoir la participation des acteurs | D |
| | Arrêter la stratégie, définir des objectifs et un cadre général pour l'institution en matière de politique du personnel, d'organisation du travail, de formation, de protection des victimes / de sanctions, d'information et de communication | D |
| | Elaborer un plan de mise en œuvre: nommer des responsables de projet et/ou pour le groupe de travail de l'entreprise en vue de la mise en œuvre de la politique antidiscriminatoire | D |
| | Construire un réseau avec les organisations faitières, les associations professionnelles, les syndicats, les services cantonaux et d'autres organisations sur le thème de la gestion de la diversité et de la non-discrimination au travail | D |
| | Réaliser un monitoring et rendre compte de l'impact des mesures mises en œuvre | D SP |
| Evolution du personnel | Garantir des procédures transparentes en matière d'embauche, de salaire et de promotion | D SP |
| | Veiller, lors de l'engagement, à former des équipes hétérogènes afin de tirer avantage de la diversité de l'équipe | SP C |
| | Organiser la période d'introduction et d'intégration en fonction des besoins particuliers (prolongation du temps d'introduction, système de parrains, etc.) | SP C T |
| | Informar sur les possibilités d'évolution professionnelle et encourager les employés à en faire usage | SP C |
| | Promouvoir le travail au sein d'équipes stables et plurielles | SP C |
| Formation et promotion | Eliminer les obstacles dans l'accès à la formation continue; faire en sorte que les migrants participent au perfectionnement proportionnellement à leur représentation dans les effectifs | D SP C |
| | Identifier les capacités des collaborateurs issus de l'immigration et leur garantir les mêmes chances de développement professionnel en tenant compte de leurs aptitudes et compétences | D SP C |
| | Adopter un concept de formation continue qui alloue des ressources particulières à la promotion des aides-soignants et du personnel de cuisine et d'entretien | D |
| | Renforcer le savoir-faire transculturel des cadres | D |
| | Offrir des cours de langue en rapport avec l'activité professionnelle, encourager et reconnaître les compétences linguistiques | D C |
| | Développer et ancrer des approches professionnelles (p. ex. lignes directrices, philosophie); adopter des méthodes de travail et des pratiques en accord avec la philosophie de l'établissement et les transmettre via des cours ou des formations continues à l'ensemble du personnel, en particulier aux nouveaux collaborateurs | D SP C |

| | | |
|--------------------------------------|---|----------------|
| Communication information | Informar et communiquer clairement les règles, normes et valeurs en vigueur sur le lieu de travail et exposer les droits et obligations de chacun | D SP RP C E |
| | Lancer à tous les échelons hiérarchiques une campagne de sensibilisation sur le thème du racisme, de la discrimination, de la diversité et de la prévention des conflits | D RP |
| | Améliorer la communication, créer des espaces de dialogue pour saisir les besoins spécifiques, fixer des règles de discussion en groupe, aborder la question des injustices et de la discrimination raciale | C E Em |
| | Discuter des principes et modes de travail communs, les développer et les moduler | C E Em |
| Consultation/protection des victimes | Mettre sur pied un comité indépendant ou désigner des personnes extérieures et neutres chargées de toutes les questions en lien avec l'intégration et l'accompagnement des collaborateurs migrants | D RP |
| | Accorder un droit de recours, organiser un lieu de conciliation; définir une procédure de plainte ainsi que des sanctions et les communiquer | D RP |
| | Discuter et évaluer périodiquement la question de la diversité et de la discrimination, au niveau hiérarchique et au niveau de l'équipe | D RP C |
| | Soutenir les victimes, éviter le déni et la banalisation des conflits. | C E Em |
| | Organiser des manifestations sur les thèmes de l'exclusion et de la discrimination (mobbing, racisme, harcèlement sexuel, etc.) | SP RP |

(Domenig 2001; Stutz 2003; Torche, Weber-Gobet 2005; Kilcher 2007; Kilcher, Di Bernardo Leimgruber 2008)

D = Direction

SP = Service du personnel

C = Cadres

RP = Représentation du personnel

GT = Groupes de travail

E = Equipe

Em = Employés

7 Tour d'horizon des bases légales

Quand bien même la Suisse ne s'est pas dotée d'une loi complète sur l'égalité et contre la discrimination raciale, il existe un ensemble de dispositions légales pertinentes pour lutter contre les discriminations dans une institution de la santé. Leur application se heurte cependant à de nombreux obstacles, car en la matière, la charge de la preuve revient à la victime. Ce chapitre passe brièvement en revue les principales normes légales. Pour des informations plus détaillées, nous vous renvoyons au guide juridique du Service de lutte contre le racisme (Naguib, 2009) ainsi qu'au Manuel en ligne destiné aux services de consultation contre la discrimination raciale³³:

Le contrat de travail de droit public

Le droit public s'applique dans le cas de contrats de travail conclus avec l'Etat (y compris avec les établissements publics du système de santé):

- Lois et ordonnances fédérales, cantonales et communales sur le personnel (y c. lois sur la protection des données). Elles renferment des précisions sur la protection contre le mobbing, ainsi que des dispositions contre les licenciements contraires à la bonne foi. Elles interdisent en outre l'utilisation abusive des données personnelles.

- Code civil (art. 27/28 CC) et Code des obligations (art. 19/20, 328, 328b, 336 CO). Les lois cantonales renvoient généralement aussi aux règles du droit du travail privé.
- Constitution fédérale: interdiction des discriminations du fait de l'appartenance ethnique ou culturelle (art. 8, al. 2 de la Constitution fédérale)
- Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale: interdiction des discriminations (art. 14 CFR, art. 2, al. 2 CEDH)
- Droit international public et droit constitutionnel (CEDH, Pacte II de l'ONU, art. Cst, constitutions cantonales):
La liberté de croyance reconnaît aux travailleurs le droit de pratiquer librement leur religion pour autant que cette pratique ne nuise pas de manière intolérable à leur activité professionnelle.
La liberté de langue protège les travailleurs contre l'interdiction d'utiliser sa propre langue au lieu de la langue officielle. La liberté de langue peut souffrir toutefois de quelques restrictions (contact avec les clients ou langue de réunion).
Protection de l'intégrité physique et psychique (art. 10 Cst)
- Principe d'égalité inscrit dans les constitutions cantonales
- Article sur l'égalité inscrit dans la Constitution (art. 8, al. 1 Cst)

³³ voir. www.humanrights.ch > Dossiers thématiques > Racisme > Racisme en Suisse

Les offres d'emploi qui écartent explicitement certains groupes de personnes en raison de leur appartenance ethnique, de leur «race» ou de leur religion sont interdites.

- Disposition pénale sur la discrimination raciale (art. 261 bis du Code pénal) et autres dispositions pénales (art. 173, art. 174, art. 177): Interdiction de la diffamation, de la calomnie et de l'injure. La publication d'offres d'emploi excluant explicitement certains groupes de personnes en raison de leur ethnité, de leur «race» ou de leur religion est contraire à la loi. La diffamation raciale est punissable si elle diffuse des stéréotypes raciaux et qu'elle se produit en public. Les propos racistes sont des injures au sens du code pénal. Cela vaut aussi pour les propos tenus en privé. L'interdiction des voies de fait, des lésions corporelles, de la contrainte ou de la menace sexuelle protège en outre contre les actes racistes contre l'intégrité physique, psychique et sexuelle.

Le contrat de travail de droit privé

Les dispositions constitutionnelles ou du droit international ne s'appliquent pas directement aux contrats de travail de droit privé. Ceux-ci n'en restent pas moins soumis aux dispositions antidiscriminatoires de la législation sur le travail, du Code civil et du Code pénal.

- Devoir de protection des employeurs et «principe de non-discrimination» (art. 27/28 CC, art. 19/20 CO, art. 328 CO, art. 328b CO et art. 6, al. 1 loi sur le travail [LT])
Entretien d'embauche: les questions se rapportant à l'appartenance ethnique,

nationale, régionale ou religieuse ne sont généralement pas admissibles.

Non-engagement: le refus d'embaucher une personne en raison de sa couleur de peau, de son ethnité, de sa religion ou de son origine nationale ou régionale est contraire à la loi.

Discrimination contractuelle: les dispositions contractuelles discriminatoires (discrimination salariale p. ex.) sont généralement contraires à la loi.

Répartition du travail: la discrimination et l'attribution d'un travail ou de tâches de moindre qualité sur la seule base de l'appartenance ethnique et culturelle ne sont pas admissibles.

Chances de promotion: l'employeur ne peut, sur la base de critères discriminatoires, favoriser certains employés par rapport à d'autres en matière d'avancement ou de promotion de carrière.

Propos racistes des collègues de travail: l'employeur contrevient à son devoir de protection et d'assistance lorsqu'il ne fait pas barrage à la discrimination raciale dans son entreprise et n'engage pas de mesures appropriées pour la combattre.

- Protection contre les licenciements (art. 336 CO, art. 2, al. 2 CC). Un employeur ne peut résilier le contrat de travail d'un travailleur: qui pratique sa religion, tant que l'exercice de ce droit ne viole pas une obligation résultant du contrat de travail; en raison de sa couleur de peau, de son appartenance ethnique ou de son origine nationale ou régionale, à moins que la raison invoquée soit étroitement liée aux rapports de travail; en raison d'une baisse de productivité due à un harcèlement à caractère raciste.

- Conventions collectives de travail: Elles renferment généralement des dispositions de protection contre les discriminations (raciales), des clauses de protection de la santé des travailleurs et sur le licenciement abusif, etc.
- L'Accord sur la libre circulation des personnes conclu avec l'Union européenne énonce le principe d'égalité de traitement entre les travailleurs salariés ressortissants d'une partie contractante et les travailleurs suisses (art. 9, ch. 1, annexe 1 de l'Accord sur la libre circulation).
- Disposition pénale sur la discrimination raciale (art. 261 bis du Code pénal) et autres dispositions pénales (art. 173, art. 174, art. 177). Interdiction de la diffamation, de la calomnie et de l'injure. La publication d'offres d'emploi excluant explicitement certains groupes de personnes en raison de leur ethnité, de leur «race» ou de leur religion est contraire à la loi. La diffamation raciale est punissable si elle diffuse des stéréotypes raciaux et qu'elle se produit en public. Les propos racistes sont des injures au sens du code pénal. Cela vaut aussi pour les propos tenus en privé. L'interdiction des voies de fait, des lésions corporelles, de la contrainte ou de la menace sexuelle protège en outre contre les actes racistes portant atteinte à l'intégrité physique, psychique et sexuelle.

8

Adresses utiles

Pour de plus amples informations, les institutions et organisations dont les noms et coordonnées suivent se tiennent à disposition.

Autorités fédérales

Autorités fédérales dont la vocation est de prévenir et de combattre le racisme:

Département fédéral de l'intérieur DFI**Commission fédérale contre le racisme CFR**

Tél. 031 324 12 93, E-Mail: ekr-cfr@gs-edi.admin.ch,
www.ekr.admin.ch

Département fédéral de l'intérieur DFI**Service de lutte contre le racisme SLR**

(Répertoire électronique des adresses des antennes et centres de conseil,
par canton et par langue)
Tél. 031 324 10 33, E-Mail: ara@gs-edi.admin.ch,
www.edi.admin.ch/frb

Syndicats et organisations des travailleurs**UNIA:** syndicat suisse

Tél. 031 350 21 11, E-Mail: migration@unia.ch,
www.unia.ch > Unia pour tous > Migration

Travail.Suisse: organisation faîtière des travailleurs

Tél. 031 370 21 11, E-Mail: info@travailsuisse.ch,
www.travailsuisse.ch

Organisations non gouvernementales au niveau national

Organisations non gouvernementales actives dans la prévention du racisme et la lutte contre le racisme:

Croix-Rouge suisse

Département Santé et intégration
Service Santé
Tél. 031 960 75 25, E-Mail: gi-gesundheit@redcross.ch
www.redcross.ch > intégration > racisme

Institut La Source, Lausanne

Analyse et intervention sur le thème de la prévention du racisme et de la gestion de la diversité culturelle dans les institutions sanitaires.
Tél. 021 641 38 67, E-Mail: info@ecolelasource.ch, www.ecolelasource.ch

Fondation contre le racisme et l'antisémitisme GRA

Tél. 043 344 49 66, E-Mail: infogra@gra.ch, www.gra.ch

Humanrights.ch

Plateforme d'information très documentée sur les questions des droits de l'homme ayant un lien avec la Suisse. La page web est un projet géré par l'association Humanrights.ch/MERS
Tél. 031 302 01 61, E-Mail: info@humanrights.ch, www.humanrights.ch

National Coalition Building Institute (NCBI) Suisse

Association qui s'engage pour la diminution des préjugés, du racisme et de toutes formes de discrimination, ainsi que pour la prévention de la violence et la résolution constructive des conflits
Tél. 044 721 10 50, E-Mail: schweiz@ncbi.ch, www.ncbi.ch

SOS Rassismus

Tél. 043 366 98 16, E-Mail: info@sos-rassismus.ch, www.sos-rassismus.ch

Plateformes d'information

Réseau de consultations pour victimes du racisme

Manuel destiné aux services de consultation contre la discrimination raciale
 publié par: Humanrights.ch/MERS
 GRA Fondation contre le racisme et l'antisémitisme en collaboration avec la
 Commission fédérale contre le racisme CFR
 E-Mail: wiebke.doering@humanrights.ch
www.humanrights.ch > Dossiers thématiques > Racisme > Racisme en Suisse
 > Manuel juridique

Service de lutte contre le racisme SLR

Répertoire électronique des adresses des antennes et centres de conseil,
 par canton et par langue
 Tél. 031 324 10 33, E-Mail: ara@gs-edi.admin.ch,
www.edi.admin.ch/frb > Antennes et centres de conseil

9 Bibliographie

- Dahinden J., Fibbi R., Moret J., Cattacin S. (2004): Integration am Arbeitsplatz in der Schweiz. Probleme und Massnahmen. Ergebnisse einer Aktionsforschung. Forum suisse pour l'étude des migrations et de la population, Neuchâtel.
- Domenig D. (2007): Transkulturelle Organisationsentwicklung. In: Domenig, Dagmar (éd.): Transkulturelle Kompetenz. Lehrbuch für Pflege- und Sozialberufe. Hans Huber Verlag: Berne, 341 - 368.
- Domenig D. (Hrsg.) (2007): Transkulturelle Kompetenz. Lehrbuch für Pflege- und Sozialberufe. Hans Huber Verlag: Berne.
- Domenig D. (2004): Rassistisch, diskriminierend oder transkulturell inkompetent? In: Tangram, Heft 3/2004, Organe de la Commission fédérale contre le racisme (CFR).
- Domenig D. (2001): Migration, Drogen, transkulturelle Kompetenz. Hans Huber Verlag: Berne.
- Eckmann M.; Sebeledi D.; Bouhadouza von Lanthen V., Wicht L. (2009): L'incident raciste au quotidien. Représentations, dilemmes et interventions des travailleurs sociaux et des enseignants. Éditions ies, Genève.
- Eckmann M., Eser Davolio, M. (2002): Pédagogie de l'antiracisme. Aspects théoriques et supports pratiques Editions ies Genève et IEP Lausanne.
- Eckmann M., Salberg A.C., Bolzman C., Grünberg K. (2001): De la parole des victimes à l'action contre le racisme. Bilan d'une recherche-action. Préface de J. Voyame. Genève: éd. IES.
- Eckmann M., Fleury M. (2005): Racisme(s) et citoyenneté. Un outil pour la réflexion et l'action. Genève: éditions ies et Fondation éducation à la tolérance (FET-SET).
- Jent N. (2003) Le «Managing Diversity» n'est pas seulement une formule magique. In: Terra Cognita, Cahier 3, Organe de la Commission fédérale des étrangers (CFE) (10/2003).
- Kälin W.(1999) (2000): Grundrechte im Kulturkonflikt: Freiheit und Gleichheit in der Einwanderungsgesellschaft. Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.

- Kilcher A., Di Bernardo Leimgruber N. (2008): Rassistische Diskriminierung im Spital verhindern. Ein Handbuch für Institutionen des Gesundheitswesens. Schweizerisches Rotes Kreuz. SGGP No. 92, Muri b. Berne. A commander sur le site (en allemand uniquement): www.redcross.ch > Publications > Intégration > Vie en commun
- Kilcher A. (2007): Rassistische Diskriminierung am Arbeitsplatz «Spital». Empfehlungen zur Prävention und Bekämpfung für Institutionen der Gesundheitsversorgung. Schweizerisches Rotes Kreuz: Berne. A télécharger (en allemand uniquement) auprès de: www.redcross.ch > Publications > Intégration > Vie en commun
- Kilcher A. (2004): Le racisme est dangereux pour la santé (résumé en français). In: Tangram no 16, Bulletin de la Commission fédérale contre le racisme, Berne: 25-29. A télécharger auprès de: <http://www.ekr.admin.ch> > Services > Commandes > Tangram
- Liebig B. (2005): Diversité socioculturelle dans les organisations de travail. Du désavantage au profit. Terra-cognita 7/2005, 66-71. A télécharger et commander auprès de: www.terra-cognita.ch > Archives
- Memmi A. (1992): Rassismus. Frankfurt am Main.
- Naguib T. (2009): Guide juridique Discrimination raciale. Elaboré par la Commission fédérale contre le racisme CFR et Humanrights.ch/MERS. Service de lutte contre le racisme SLR, Berne. A télécharger ou commander auprès de: <http://www.edi.admin.ch> > Services > Commandes > Service de lutte contre le racisme > Brochures / Etudes / Rapports
- Manuel destiné aux services de consultation contre la discrimination raciale. Publié par Humanrights.ch / MERS et la Fondation contre le racisme et l'antisémitisme (GRA), en collaboration avec la Commission fédérale contre le racisme (CFR). www.humanrights.ch > Dossiers thématiques > Racisme > Racisme en Suisse > Manuel juridique
- Saladin P. (2006): Diversité et égalité des chances. Les fondements d'une action efficace dans le microcosme des institutions de santé. Office fédéral de la santé publique OFSP en collaboration avec H+ Les Hôpitaux de Suisse, Berne.
- Société de santé Publique (2000). La démarche communautaire. Collection santé et société n°9.
- Stuber M. (2004): Diversity. Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern. Munich: Luchterhand.
- Stutz H. (2003): Un monde du travail sans discrimination. Mesures de lutte contre la discrimination dans le domaine de l'emploi. Service de lutte contre le racisme: Berne. A télécharger et commander auprès de: <http://www.edi.admin.ch> > Services > Commandes > Service de lutte contre le racisme > Brochures / Etudes / Rapports
- Stutz H. (2003): Un monde du travail sans discrimination. Mesures de lutte contre la discrimination dans le domaine de l'emploi. Version abrégée de l'étude de Theres Egger, Tobias Bauer et Kilian Künzi de BASS: Service de lutte contre le racisme, Berne.
- Torche, Denis (2005): Empêcher la discrimination raciale au lieu de travail Guide pratique. Travail.Suisse: Berne. A commander à l'adresse suivante: info@travailsuisse.ch
- Torche D., Weber-Gobet, B. (2005): Bien intégrer les collaborateurs migrants dans l'entreprise. Conseils pratiques pour responsables du personnel, cadres et représentants du personnel. Travail.Suisse: Berne. A commander à l'adresse suivante: info@travailsuisse.ch
- UNIA (2005): Agir contre le racisme. La jeunesse Unia combat le racisme et la xénophobie. Un petit guide pratique. A commander auprès de: www.unia.ch > UNIA pour tous > Jeunesse > Agir contre le racisme!
- Volkswagen AG (éd.) (1997): Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz: Eine Information für Betroffene und Beteiligte. Eine Information für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Volkswagen über die Betriebsvereinbarung «Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz». Volkswagen AG Zentrales Personalwesen: Wolfsburg.

EMS, hôpital ou clinique: aucun établissement de soins ne peut aujourd'hui se passer de personnel étranger. Pour gérer cette diversité de façon non discriminatoire, il faut disposer de structures qui promeuvent l'égalité de traitement et renforcent les compétences personnelles des collaborateurs. La présente publication se fonde sur un projet visant à reconnaître la diversité ainsi qu'à combattre et à prévenir la discrimination raciale dans un EMS de Suisse romande. Partant d'expériences recueillies durant ce projet, les auteures ont généralisé leurs conclusions en les complétant par des expériences tirées d'études antérieures réalisées par la CRS. Le résultat est un guide pratique largement applicable. Celui-ci présente des moyens d'action et propose des mesures concrètes aux collaborateurs œuvrant à tous les niveaux institutionnels du secteur de la santé.

GROS PLAN
SANTÉ
MIGRATION
INTÉGRATION

La Croix-Rouge suisse (CRS) est engagée de longue date dans la recherche fondamentale et le travail en mode projet sur les questions de santé, de migration et d'intégration.

Editeur responsable

Croix-Rouge suisse
Schweizerisches Rotes Kreuz
Croce Rossa Svizzera



Collaboration

Institut et Haute Ecole de la Santé

La Source
Lausanne



Soutien technique et financier



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Service de lutte contre le racisme SLR