

FSM SFM

Das Schweizerische Forum für Migrations- und Bevölkerungsstudien führte im Auftrag von Travail.Suisse eine Studie über die Integration von EinwanderInnen der ersten Generation am Arbeitsplatz durch.

Im vorliegenden Bericht wird aufgezeigt, welche Probleme existieren und durch welche Massnahmen und Lösungen die verschiedenen Akteursgruppen die Integration der ausländischen Arbeitkräfte am Arbeitsplatz unterstützen können. Gleichzeitig werden Empfehlungen präsentiert, wie eine Interkulturalität und Gleichbehandlung am Arbeitsplatz umgesetzt werden könnte.

AutorInnen:

Janine Dahinden, Ethnologin

Rosita Fibbi, Soziologin

Joëlle Moret, Ethnologin

Sandro Cattacin, Sozialwissenschaftler

FSM
SFM

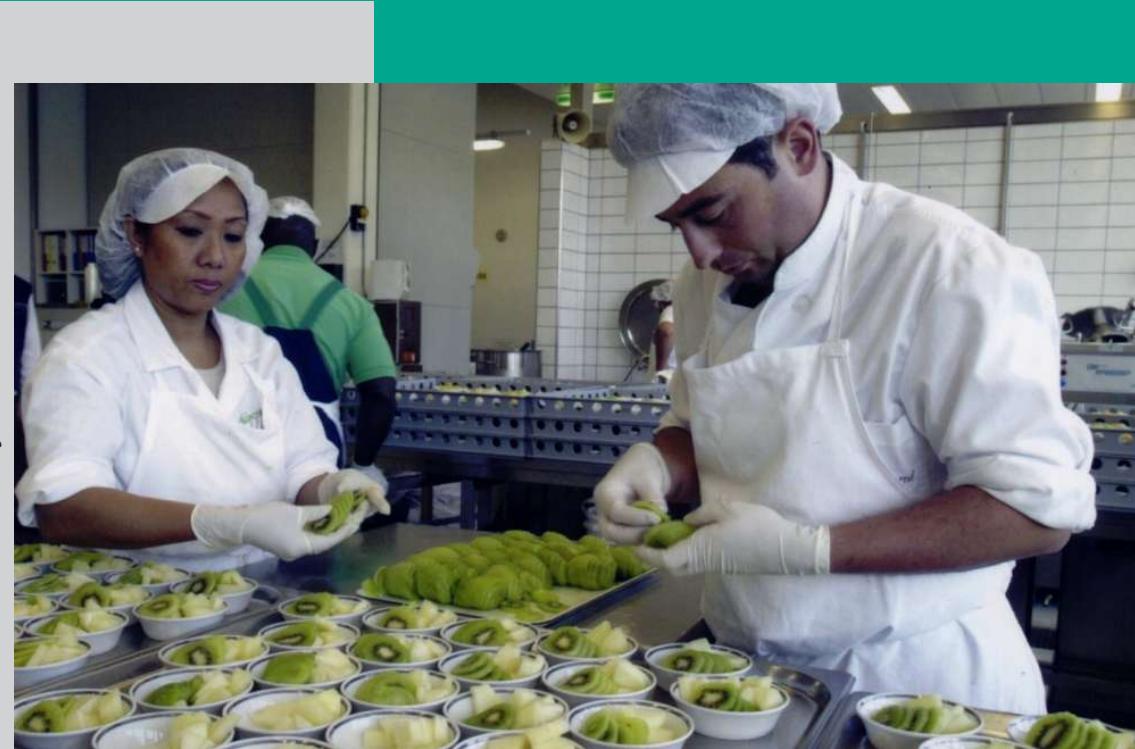
Swiss
Schweizerisches
Forum

for Migration and Population Studies
für Migrations- und Bevölkerungsstudien
suisse pour l'étude des migrations et de la population
svizzero per lo studio delle migrazioni e della popolazione

Integration am Arbeitsplatz in der Schweiz

Janine Dahinden, Rosita Fibbi, Joëlle Moret, Sandro Cattacin

Forschungsbericht 32 / 2004



Forschungsbericht
32 / 2004

Travail.Suisse

Janine Dahinden, Rosita Fibbi, Joëlle Moret,
Sandro Cattacin

Integration am Arbeitsplatz in der Schweiz

Probleme und Massnahmen.
Ergebnisse einer Aktionsforschung

Forschungsbericht
32 / 2004

Janine Dahinden
Rosita Fibbi
Joëlle Moret
Sandro Cattacin

Integration am Arbeitsplatz in der Schweiz

**Probleme und Massnahmen.
Ergebnisse einer Aktionsforschung**

©2004, Travail.Suisse / SFM, Bern / Neuchâtel

Forschung im Auftrag von Travail.Suisse,
realisiert mit der Unterstützung der
Eidgenössischen Ausländerkommission (EKA)

Table des matières

Préface	7
1. Einleitung	9
1.1 <i>Mandat</i>	11
1.2 <i>Struktur des Berichts und Dank</i>	12
2. Konzeption der Studie	15
2.1 <i>L'intégration occupationnelle dans la littérature sur l'immigration en Suisse</i>	15
2.2 <i>L'accès au travail et l'intégration sur le lieu de travail</i>	16
2.3 <i>Vecteurs d'intégration sur les lieux de travail</i>	17
2.4 <i>Questions retenues</i>	20
2.5 <i>Methodisches Vorgehen</i>	22
2.5.1 Aktions- und Handlungsforschung als Ansatz	22
2.5.2 3-Phase-Vorgehen	24
2.5.2.1 Phase 1: Case Studies	24
2.5.2.2 Phase 2: Focusgruppengespräche	27
2.5.2.3 Phase 3: Workshop mit Mitgliedern der Begleitgruppe	30
3. Die Bedeutung der ausländischen Arbeitskräfte in der Schweizerischen Wirtschaft	33
3.1 <i>Der Gesundheitsbereich</i>	35
3.1.1 Zwischenbetrachtung	37
3.2 <i>Das Gastgewerbe</i>	38
3.2.1 Zwischenbetrachtung	41
3.3 <i>Exkurs: Lohnunterschiede zwischen AusländerInnen und SchweizerInnen</i>	41
4. Kommunikation	45
4.1 <i>Sprache als Problemursache und Lösungen</i>	47
4.1.1 Spracherwerb und Sprachkompetenz	48
4.1.1.1 Exkurs: Valorisierung der Herkunftssprachen der ausländischen Mitarbeitenden am Beispiel des Spitals	51
4.1.2 Mangelnde landessprachliche Kompetenzen: Probleme und Lösungsansätze	52
4.1.2.1 Sprachkurse unterschiedlicher Inhalte und Formen	52
4.1.2.2 Grenzen (arbeitsplatzbezogener) Sprachkurse	56
4.1.2.3 Andere Lösungen zur Verbesserung der sprachlichen Kommunikation	58

Vorschlag zur Zitierweise:

Dahinden, Janine, Rosita Fibbi, Joëlle Moret, Sandro Cattacin (2004). Integration am Arbeitsplatz in der Schweiz. Probleme und Massnahmen. Ergebnisse einer Aktionsforschung. Forschungsbericht 32/2004 des Schweizerischen Forums für Migrations- und Bevölkerungsstudien. Neuchâtel: SFM.

SFM

Institut auprès de l'Université de Neuchâtel
Rue St-Honoré 2
CH – 2000 Neuchâtel
Tél. + 41 (0)32 718 39 20
Fax + 41 (0)32 718 39 21
secretariat.sfm@unine.ch
www.migration-population.ch
CCP 20-3686-9

Institut an der Universität Neuenburg

4.1.3	Sprechen der Herkunftssprache am Arbeitsplatz	60
4.1.4	Akzent und Aussprache : Ursache für Beleidigungen	62
4.1.5	Zwischenbetrachtung	63
4.2	„ <i>Kulturkonflikte</i> “	63
4.2.1	Kultur: Alltagsgebrauch oder analytisches Instrument	63
4.2.2	Die Beziehung zur Klientel: Das Beispiel der Pflege	66
4.2.2.1	Problembeschreibung	66
4.2.2.2	Lösungsansätze	68
4.2.3	Die Beziehung zu Mitarbeitenden und Vorgesetzten	70
4.2.3.1	Nonverbale Kommunikation: Status oder Kultur?	70
4.2.3.2	Kulturell geprägte Autoritätsvorstellungen	72
4.2.3.3	Kulturell angemessene Arbeit?	74
4.2.4	Zwischenbetrachtung - Hin zu einem „Diversity Management“?	75
4.3	<i>Führungskräfte: Transkulturelle Kompetenzen</i>	77
4.4	<i>Zugang zu Informationen – Informationsdefizite</i>	82
4.4.1	Problemfelder	83
4.4.2	Lösungen	84
4.5	„ <i>Patensysteme</i> “ und <i>Schlüsselpersonen</i> als Lösung auf Probleme der sozialen Kommunikation	85
4.5.1	Die interkulturelle Vermittlung als neues Integrationsinstrument?	89
4.6	<i>Schlussfolgerungen</i>	90
5.	Formation, reconnaissance des diplômes et des compétences	93
5.1	<i>Les obstacles à la formation continue</i>	95
5.1.1	La situation personnelle et familiale comme premier obstacle	98
5.1.2	« Plus on est formé, plus on se forme »	99
5.1.3	La question des compétences linguistiques	101
5.1.4	Le temps et l'argent comme obstacles majeurs	103
5.1.5	Le manque d'information	107
5.2	<i>La reconnaissance des diplômes</i>	110
5.2.1	Le domaine des soins infirmiers	111
5.2.2	Des perceptions différentes d'une même profession	115
5.3	<i>La reconnaissance des acquis</i>	117
5.3.1	L'article 41	118
5.3.2	Un système national de validation des acquis	120
5.3.3	La reconnaissance de compétences spécifiques non-sanctionnées par un diplôme	122
5.4	<i>Conclusion : la nécessité d'une collaboration étroite entre les différents partenaires</i>	123
6.	Discrimination : l'émergence d'une problématique	127
6.1	<i>Le concept de discrimination</i>	127

6.2	<i>Les lignes de tensions dans l'entreprise : cadres et employés, Suisses et immigrés, immigrés et immigrés</i>	132
6.3	<i>Les formes de discrimination</i>	134
6.3.1	Accès à l'emploi : les barrières statutaires et les difficultés à l'embauche	135
6.3.2	Dans l'entreprise : les conditions salariales	137
6.3.3	Dans l'entreprise : les rapports entre la hiérarchie et les subordonnés	140
6.3.4	Dans l'entreprise : les rapports avec les collègues	145
6.3.5	Dans l'entreprise : les rapports avec les usagers	147
6.3.6	Dans l'entreprise : les agressions verbales	148
6.3.7	Dans l'entreprise : l'accès à la formation	150
6.3.8	Dans l'entreprise : les chances de promotion	150
6.3.9	Constat intermédiaire : racisme en entreprise ?	154
6.4	<i>Les mesures de lutte contre la discrimination</i>	156
6.4.1	Prévenir et contenir les discriminations	157
6.4.2	Faire reculer le racisme : promouvoir l'égalité	160
6.4.2.1	Faire connaître les droits	160
6.4.2.2	Apprentissage de la gestion de conflits	161
6.4.2.3	Faire valoir les droits	161
6.5	<i>La question de la reconnaissance</i>	163
6.6	<i>Les mesures favorisant la reconnaissance des immigrés</i>	167
6.6.1	Climat de respect au travail	167
6.6.2	Aménagements des horaires	171
6.7	<i>Conclusion</i>	173
7.	Politique d'entreprise et management : la gestion des conflits et l'organisation du travail	177
7.1	<i>Conflit : ses sources potentielles</i>	178
7.1.1	Conflits « culturels »	179
7.1.2	Conflits liés à la clarté des rôles et aux responsabilités	180
7.1.3	Conflits liés à la nationalité	181
7.1.4	Conflits liés à la position sociale dans l'entreprise et à l'échelle hiérarchique	182
7.2	<i>Conflit : les mesures permettant de le gérer</i>	184
7.2.1	Une « culture du conflit » peu marquée	184
7.2.2	Une prise en compte des caractéristiques spécifiques aux travailleurs migrants	186
7.2.3	La gestion du conflit une fois qu'il est déclaré	187
7.2.4	La prévention des conflits	188
7.2.5	Constat intermédiaire: la nécessité d'une prise de conscience du conflit	190
7.3	<i>L'organisation du travail comme véhicule d'intégration</i>	191
7.3.1	La structure interne de l'entreprise	192
7.3.1.1	L'organisation des équipes et des services	192
7.3.1.2	La marge d'autonomie et le degré de responsabilisation	195
7.3.1.3	Le degré d'interaction sur le lieu de travail	196

7.3.1.4 Constatation intermédiaire	196
7.3.2 Changements économiques et modifications des structures	197
7.3.2.1 Les répercussions internes du contexte économique des entreprises	198
7.3.2.2 La perception des cadres sur la nouvelle main-d'œuvre immigrée	200
7.4 Conclusion	202
8. Résumé	205
9. Recommandations	211
9.1 <i>Introduction</i>	211
9.2 <i>Les niveaux systémiques et les acteurs</i>	212
9.3 <i>Les mesures</i>	213
9.3.1 Mesures législatives	213
9.3.2 Le monde du travail	214
9.3.3 Les institutions	217
9.3.4 Les partenaires sociaux en entreprise	219
9.3.5 Les rapports dans l'entreprise	220
Anhänge	225
<i>Grundlagenpapier für die Focusgruppen</i>	225
<i>Interviewleitfaden für die „Case Studies“</i>	233
Liste des figures	237
Liste des tableaux	237
Bibliographie	239

Préface

Si l'on admet que le lieu de travail joue un rôle pour l'intégration des migrants, on n'a pas encore pris la mesure de tout son potentiel. Une bonne intégration au lieu de travail est bénéfique à plus d'un titre. Les collaborateur(trice)s sont plus motivé(e)s et plus épanoui(e)s. Les entreprises ont un sain climat de travail, ce qui améliore la marche des affaires. Et la société a tout à gagner d'employé(e)s qui risquent moins d'être au chômage s'ils sont bien intégrés et ont la possibilité de se former régulièrement dans l'entreprise.

Que le Forum suisse pour l'étude des migrations et de la population (SFM) soit remercié pour avoir trouvé les axes d'intégration principaux, fait ressortir les besoins et recueilli des pratiques d'intégration intéressantes. Ces dernières, si elles ne sont pas très nombreuses, n'en sont pas moins variées : cours de langue au contenu intégratif, formations de diverses formes, systèmes de parrainage ou encore organisation du travail qui favorise l'autonomie et la reconnaissance.

Mais il y a aussi des zones d'ombre : carences dans la communication sociale, barrières diverses à la formation, discriminations plus nombreuses qu'on veut bien l'admettre, inaptitude à gérer les conflits.

Il y a donc nécessité d'intervenir et la recherche nous montre qu'il faut le faire à plusieurs niveaux: ainsi l'Etat devrait instaurer des conditions cadres créant des incitations positives pour les entreprises qui favorisent l'intégration ; les partenaires sociaux devraient inscrire dans les conventions collectives de travail des clauses pour l'intégration et l'égalité des chances. Et les entreprises devraient mettre en œuvre, grâce aux informations pratiques très précieuses recueillies, des conditions propices à l'intégration.

Que ce document soit utilisé comme ouvrage de référence, instrument de sensibilisation, de formation ou même comme base de décision pour améliorer l'intégration au lieu de travail. Travail.Suisse agira dans ce sens.

Hugo Fasel

Président de Travail.Suisse

1. Einleitung

MigrantInnen spielen in der schweizerischen Wirtschaft seit langem eine zentrale Rolle: Bereits in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts griff man im Zuge der Industrialisierung auf ausländische Arbeitnehmende zurück. Nach dem 2. Weltkrieg rekrutierte man alsbald im Rahmen der ökonomischen Expansion erneut bis weit in die achtziger Jahre auf ausländisches Personal. Die schweizerische Immigrationspolitik war in diesem Sinne auch von ökonomischen Motiven bestimmt und stand zu einem grossen Teil im Dienste des Arbeitsmarktes (Hoffmann-Nowotny 1992; Mahnig und Piguet 2003; Mahnig und Wimmer 2003; Straubhaar und Fischer 1994).

Das praktizierte Zulassungssystem der ausländischen Arbeitskräfte mit seinen befristeten Arbeits- und Aufenthaltsbewilligungen (das Ausländer- und seit Mitte der 80ziger Jahre auch das Asylrecht) und die nach arbeitsmarktlichen Kriterien konzipierte schweizerische Migrationssteuerung konnten aber nicht verhindern, dass die MigrantInnen immer öfter sesshaft und gleichzeitig zu einem festen Bestandteil der Gesellschaft wurden (Haug 1995; Hoffmann-Nowotny 1992). Die Schweiz wurde damit wie viele Länder Westeuropas zu einem De-Facto-Einwanderungsland.

Gleichzeitig blieben Bemühungen zur Unterstützung der Eingliederung der ausländischen Bevölkerung zweitrangig. In den 90ziger Jahren zeigten sich die Effekte einer vor allem auf ökonomische Motivation beschränkte Migrationssteuerung in aller Deutlichkeit: Im Zuge der Restrukturierung der Wirtschaft (Stichworte: Wissens- und Informationsgesellschaft, Flexibilisierung, etc.) verloren viele Menschen ihre Arbeit. Anders formuliert: Es begannen sich Desintegrationstendenzen abzuzeichnen, von denen besonders viele ImmigrantInnen betroffen waren. AusländerInnen wiesen nun im Vergleich zu schweizerischen Arbeitskräften eine erhöhte Arbeitslosigkeit aus. Nicht zuletzt aus diesen Gründen kam es zu einem Umdenken, was die schweizerische Migrationspolitik betraf: Unterdessen fand die Integrationsfrage¹ ihren

¹ Der Terminus *Integration* wird je nach thematischer resp. theoretischer Ausrichtung und auch ideologischer Orientierung sehr unterschiedlich konnotiert. Aus diesem Grunde versuchen wir in diesem Text den Begriff in seiner allgemeinsten Fassung so weit wie

definitiven Platz auf der politischen Agenda und seit dem 1. Oktober 2000 ist der Integrationsartikel in Kraft. Die Gemeinden, Kantone, Bund und auch Nichtsregierungsorganisationen machen sich gezielt und auch koordiniert an die Ausarbeitung von Integrationsmassnahmen und setzen für diese Aufgaben finanzielle Ressourcen frei (EKA 1999; 2003).

Zwar ist man sich einig, dass der Arbeitplatz selbst ein wichtiger Eingliederungsort für MigrantInnen ist. Dennoch existieren nur vereinzelt Studien, welche sich dieses Themenkomplexes in einer mikrosozialen Perspektive annähern (vgl. unten Kapitel 2.1). Welche Rolle hat denn die Arbeit, resp. der Arbeitsort für den Integrationsprozess von MigrantInnen?

Le travail est un lieu fondamental d'insertion pour le migrant dans la mesure où il constitue le lieu premier de légitimation de sa présence dans le nouveau contexte (Sayad 1991) : le travail fournit une identité de producteur ainsi que de consommateur et par là même une légitimité quant à la place du migrant dans la société d'immigration. Si tel est le cas pour la classique immigration de travail, il n'en va pas autrement pour les autres types de migration, notamment ceux liés à l'asile, comme le démontre positivement l'acceptation progressive des Tamouls en Suisse, devenus piliers de l'hôtellerie².

Il est également un important levier d'insertion du point de vue du migrant. L'entreprise est le lieu où s'articulent un système de production de biens et de services et un système de relations humaines. Le migrant y est amené à tisser des relations, dont certaines sont susceptibles de rejoaillir à l'extérieur de l'entreprise sur l'ensemble de ses relations sociales, mais sa position sociale aura probablement aussi une répercussion sur son statut dans l'entreprise.

Finalement, si l'on prend en considération la dimension collective du groupe d'immigrés et non celle de l'individu immigré, le travail est, en tant que forme de participation au système économique, un des principaux indicateurs de la position des divers groupes de migrants dans la société d'accueil, à côté d'autres

möglich zu vermeiden und von Inklusion/Exklusion resp. einschliessenden oder ausschliessenden Praktiken und Prozessen zu sprechen. Was wir unter einer Integration am Arbeitsplatz verstehen, definieren wir hingegen weiter unten.

² Für Asylsuchende oder vorläufig Aufgenommene ist die erste Legitimation für ihren Aufenthalt nicht unbedingt die Arbeit, sondern vielmehr der Nachweis der Flüchtlingseigenschaft. Gleichwohl treten Asylsuchende in den Arbeitsmarkt ein, womit der Arbeitsort ebenfalls eine zentrale Bedeutung bekommt.

indicateurs de participation aux systèmes social et politique. Dans son étude sur l'intégration des immigrés en Suisse depuis 1948, Piguet (2003 [forthcoming]), reprenant la conception de l'absorption des immigrés formulée par Eisenstadt (1954), propose de considérer qu'un « groupe d'immigrés est "intégré" s'il est représenté de manière similaire à la population d'origine nationale aux différents échelons de la hiérarchie de formation, dans les diverses branches d'activité économique et aux différents niveaux hiérarchiques et si sa participation sociale se concrétise par la ressemblance d'un certain nombre de caractéristiques et de pratiques (structure par âge, langue, fécondité, etc.) ».

L'importance cruciale du vecteur relation au travail pour l'intégration sociale prend des contours particuliers dans le cas des migrants. En effet, d'une part, le fait de migrer retire de l'efficacité sociale à nombre de supports d'appartenance alternatifs à celui de travailleurs, d'autre part, les primo-migrants sont constamment sommés de fournir une justification de leur présence hors de leur pays et de prouver leur légitimité aux yeux des autochtones.

Mais le travail demeure pour tout un chacun une dimension constitutive des statuts sociaux, dans la mesure où la place que l'on occupe dans l'organisation du travail est porteuse de sens et a des prolongements hors de l'entreprise. L'identité professionnelle est l'un des éléments de l'identité sociale. L'identité, l'accomplissement de soi dans le champ social passent très largement (sinon exclusivement) par la reconnaissance sociale liée au travail (Kergoat, et al. 1998:45) : ce qui ressortit à une activité socialement valorisée reste décisif. C'est l'articulation entre sphère sociale et sphère privée qui fonde l'identité.

Il n'en demeure pas moins que l'on assiste à une certaine relativisation du lieu de travail comme lieu d'identification et d'intégration (passage d'une économie fordiste paternaliste à une économie flexible d'allégeances variables) (Sennett 1998).

1.1 Mandat

Angesichts der grossen Bedeutung des Arbeitsplatzes für die Integration der ausländischen Arbeitskräfte beauftragte Travail.Suisse das Schweizerische Forum für Migrations- und Bevölkerungsstudien (SFM) mit dem Mandat, sich diesem Thema eingehend zu widmen. Konkret interessierte sich Travail.Suisse dafür, wie EinwanderInnen der ersten Generation bestmöglichst am Arbeitsplatz integriert werden können. Mittels einer Aktionsforschung sollte aufgezeigt

werden, welche Probleme existieren und durch welche Massnahmen und Lösungen die verschiedenen AkteurInnen die Integration der ausländischen Arbeitkräfte am Arbeitsplatz unterstützen können. Gleichzeitig wollte man mit der Studie eine Sensibilisierung der wichtigsten AkteurInnen erreichen, wie auch Empfehlungen zur Hand haben, wie eine Interkulturalität und Gleichbehandlung am Arbeitsplatz umgesetzt werden könnte.

Die Forschung, die in allen drei linguistischen Regionen der Schweiz stattfand und von der Eidgenössischen Ausländerkommission (EKA) finanziert wurde, verlief entlang von zwei Achsen: In einem ersten Schritt ging es darum, schweizerische Unternehmen - aus allen ökonomischen Branchen - zu identifizieren, welche Massnahmen oder Praktiken umgesetzt haben, die direkt auf eine verbesserte Integration von eingewanderten Frauen und Männern am Arbeitsplatz abzielen. In einem zweiten Schritt wurden die Hauptergebnisse dieser Fallstudien mit RepräsentantInnen anderer Unternehmen – vor allem aus dem Spital- und Gastronomiesektor – im Rahmen von Focusgruppen diskutiert. Das Ziel dieser Diskussionen war es, Probleme und Bedürfnisse ans Tageslicht zu bringen, aber auch Ideen zu entwickeln, wie ein besserer Einschluss von ImmigrantInnen in der Arbeitswelt konkret aussehen könnte. Hierbei kamen sowohl Personen der Direktion, der Unternehmensführung oder in Kaderpositionen von Betrieben als auch MigrantInnen selbst zu Wort.

Im vorliegenden Bericht sind die Ergebnisse der Studie dargestellt. Da bislang für diesen Themenbereich empirische und gesicherte wissenschaftliche Grundlagen weitgehend fehlen, ist der Bericht in erster Linie explorativer und deskriptiver Natur.

1.2 Struktur des Berichts und Dank

In einem ersten Kapitel (Kapitel 1) beschreiben wir das Konzept resp. die Logik der Studie. Wir beginnen mit einer kurzen Darstellung der relevanten Fachliteratur. Anschliessend elaborieren wir, was wir unter einer Integration am Arbeitsplatz verstehen. Die Präsentation der Fragestellungen und des methodischen Vorgehens runden dieses einleitende Kapitel ab.

Kapitel 3 leitet den empirischen Teil der Studie ein. Wir beginnen mit einer kurzen Charakterisierung der Branchen, die im Zentrum dieser Untersuchung stehen. Diese makrosoziologische Analyse gibt erste Hinweise auf die spezielle Situation in den verschiedenen wirtschaftlichen Sektoren.

In den folgenden Kapiteln (Kapitel 4, 5, 6 und 7) präsentieren wir die Resultate unserer Studie. Wir beginnen mit der *sozialen Kommunikation* am Arbeitsplatz. Ungenügende landessprachliche Kenntnisse und kulturelle Faktoren werden häufig als Hauptgründe für eine Nicht-Integration von ausländischem Personal in der Arbeitswelt angegeben. Wir zeigen, dass neuere integrationstheoretische Ansätze, die sich von einem Defizitparadigma weg und zu einer Ressourcenorientierung³ hin bewegen, in diesem Zusammenhang einen besonders fruchtbaren Zugang für Praktiken sein könnten.

Der komplexe Themenbereich der *Bildung wie auch Anerkennung von Diplomen und mitgebrachtem Wissen* behandeln wir im folgenden Kapitel. Das Argument, MigrantInnen seien in unserer nach dem Leistungsprinzip funktionierenden Arbeitswelt aufgrund ihrer ungenügenden Qualifikationen schlecht integriert, ist sehr verbreitet und einsichtig, greift aber zu kurz. Wir zeigen auf, welche Hürden einer (Weiter)Bildung von MigrantInnen häufig im Weg stehen und wie diese überwunden werden könnten. Des Weiteren thematisieren wir in diesem Kapitel Ideen, die darauf abzielen, das von MigrantInnen mitgebrachte Wissen zu formalisieren (in Form von Diplomen) oder mindestens anzuerkennen, Elemente, die einer Integration am Arbeitsplatz förderlich sind.

Seit längerem ist bekannt, dass eine wichtige Bedingung für eine erfolgreiche Integration eine *Nictdiskriminierung* ist. Neue integrationstheoretische Ansätze betonen denn die Komplementarität von Interkulturalität und Antidiskriminierung. Auch wenn im schweizerischen Kontext nur wenige Praktiken zu diesem Thema zu finden sind, widmen wir ihm einen speziellen Abschnitt.

Wir schliessen die Darstellung der Ergebnisse der *Firmenpolitik wie auch der Struktur einer Arbeitsorganisation* ab. Diese Faktoren, die eng mit den sozioökonomischen Faktoren einer Gesellschaft in Verbindung stehen, haben

³ Das früher verbreitete Assimilationsparadigma ging von einer defizitären Sicht auf MigrantInnen aus: Eine Eingliederung wurde damals als Überwindung dieser negativen Elemente (etwa Herkunftssprache und -kultur) verstanden. Neuere Integrationsansätze hingegen verstehen unter einer Eingliederung einen wechselseitigen Prozess, in dem die Ressourcen der MigrantInnen optimal genutzt werden und in das Projekt der Bildung einer pluralen Gesellschaft einfließen.

nämlich ebenfalls einen wichtigen Einfluss auf die Eingliederung EinwanderInnen am Arbeitsort.

In Kapitel 9 präsentieren wir *Empfehlungen*, welche Massnahmen unter Einwirkung welcher AkteurInnen eine Integration der EinwanderInnen der ersten Generation am Arbeitsplatz fördern könnten.

Eilige LeserInnen möchten wir auf Kapitel 8 verweisen: Hier sind die Ergebnisse der Studie auf wenigen Seiten in zusammenfassender Art und Weise dargestellt. Zudem finden sich im empirischen Teil am Ende jedes einzelnen Kapitel kurze Abschnitte (wir nennen sie Zwischenbetrachtungen und Schlussfolgerungen), in denen der Inhalt zusammengefasst und weiterführende Gedanken präsentiert werden.

Es bleibt uns noch eine Vorbemerkung zu notieren: Eine Integration am Arbeitsplatz findet nicht nur bei MigrantInnen manchmal unter erschwerten Vorzeichen statt. Auch bei einheimischen Arbeitskräften kann es zu Konflikten, Problemen oder Desintegrationstendenzen kommen. Es verhält sich mitnichten so, dass alle Probleme, Konflikte und Massnahmen, die wir in der Arbeitswelt antrafen, einzig „migrationsspezifisch“ wären. Aufmerksamen LeserInnen wird die eine oder andere Situation, wie wir sie beschreiben, an eigene Arbeitserfahrungen erinnern. Da wir uns aber hier mit der spezifischen Situation von MigrantInnen auseinandersetzen und diese sich manchmal durch eine Verdichtung der Problemlagen (womit keine Schuldzuweisung gemeint ist) charakterisiert, werden wir im Text nicht immer darauf hinweisen, inwiefern ähnliches für die einheimische Arbeiterschaft gilt.

Wir möchten die Gelegenheit nutzen und an dieser Stelle allen Personen danken, die durch ihre Unterstützung zum Gelingen dieses Berichts beigetragen haben. Insbesondere möchten wir alle InterviewpartnerInnen erwähnen, die Zeit für unser Anliegen fanden und uns mit einer oftmals erstaunlichen Offenheit von ihren Erfahrungen berichteten. Besonderer Dank gebührt den Mitgliedern der Begleitgruppe, die uns durch ihre Feedbacks und Anregungen wie auch durch die Vermittlung von ausschlussreichen Kontakten unterstützten.

Schliesslich geht ein besonderes Dankeschön an Alexandra Felder, die uns nicht nur bei der Organisation der Focusgruppen tatkräftig unterstützte, sondern uns auch bei einigen Interviews aushalf.

2. Konzeption der Studie

2.1 L'intégration occupationnelle dans la littérature sur l'immigration en Suisse

L'immigration en Suisse a une longue histoire : elle remonte au début du XXe siècle et a connu un essor encore plus important depuis la Seconde Guerre mondiale avec une forte immigration économique. La fonctionnalité de la présence étrangère dans l'économie suisse a guidé la réflexion sur les dynamiques du marché du travail, ainsi que la politique d'admission. De nombreuses études ont exploré les conséquences de cette présence sur la structure économique du pays : mentionnons à titre d'exemples Böhning und Maillat (1974), Kneschaurek (1962; 1975), Doleschal (1977), Hagmann (1966) et Riedo (1976). Cependant le lien étroit, voire la subordination du permis de séjour à celui de travail, a fait en sorte que ne soit pas posé de problème d'accès des étrangers au travail, le débat a porté tout au plus sur la qualité de cet accès (Castelnuovo-Friggeli 1977).

Plusieurs facteurs sont intervenus pour brouiller la subordination de l'immigration à la seule fonctionnalité économique : la nécessité de stabiliser la main-d'œuvre, le regroupement familial, la sédentarisation des immigrés, l'acquisition de droits sociaux, les dynamiques internationales, l'évolution démographique, la montée du phénomène de l'asile ont produit un hiatus croissant entre statut social et statut économique des immigrés dans leur ensemble : le chômage massif des étrangers a révélé au grand jour l'importance de l'écart.

Dès lors, les années 1990 sont caractérisées par un nombre important d'études se penchant sur les conséquences économiques des instruments de régulation des politiques migratoires (immigration et asile) : l'étude de Dhima (1991) inaugurant la série, suivie de celles de Sheldon (1997), de Flückiger (2000) et de Coulon (2001). Mentionnons en particulier les travaux de Flückiger qui thématisent pour la première fois explicitement en Suisse non seulement la ségrégation - c'est-à-dire la répartition inégale entre les différentes positions et professions entre autochtones et étrangers - mais également la discrimination sur le plan occupationnel - c'est-à-dire la part de cette inégalité

qui ne se laisse pas expliquer par les caractéristiques individuelles spécifiques aux différents groupes de la population. Toutes ces études, axées sur une perspective macro-économique et macro-sociale, argumentent et concluent à la nécessité d'une révision substantielle de la réglementation en vigueur à partir des impératifs économiques auxquels le pays est confronté.

Dans la mesure où l'intégration résulte du profil professionnel initial des migrants, le constat d'une insuffisante formation initiale, préteritant leur accès à l'emploi, incite certains auteurs à fonder une politique active d'intégration sur un effort accru au niveau de la formation initiale des jeunes issus de la migration, ainsi que de la formation continue des primo-migrants (Bednarz, et al. 1999). C'est notamment le cas du rapport d'intégration de Bâle-Ville (Ehret 1999) et de la CFE (1999).

A notre connaissance bien peu de travaux scientifiques en Suisse s'attachent à étudier les dynamiques micro-sociales à l'origine des discriminations intentionnelles ou non, ainsi que des pratiques aux effets intégratifs à l'échelle des entreprises: tel est le cas pour Boulian (1999) qui étudie spécifiquement l'articulation entre qualifications des étrangers et organisation des entreprises dans l'hôtellerie et le secteur de la santé, ou encore pour l'équipe neuchâteloise autour de Hainard (Berset, et al. 1999; Berset, et al. 2000) qui analyse les interactions entre dimensions techniques et sociales de l'intégration au travail et esquisse les conditions de négociation "en situation" de la reconnaissance et de la mobilisation des compétences. Nous nous inspirerons de ceux-ci pour conceptualiser la notion d'intégration sur les lieux de travail et observer les dynamiques intégratives en entreprise.

2.2 L'accès au travail et l'intégration sur le lieu de travail

La notion d'intégration au travail recouvre en réalité deux dimensions fort différentes : l'accès à l'emploi et l'intégration sur le lieu de travail. Dans la perspective de la participation au système économique, l'intégration se définit bien évidemment avant tout comme accès à l'emploi, d'autant plus crucial en période de pénurie des places de travail.

Nous avons cependant pris le parti, dans cette étude, de focaliser notre intérêt sur *l'intégration sur les lieux de travail pour les immigrés déjà insérés professionnellement*. La période du chômage aigu des années 1990 est en effet

derrière nous, alors que les préoccupations d'ordre structurel, liées au vieillissement de la population résidante et la nécessité d'accroître les actifs - que ce soit par le biais d'une augmentation du taux d'activité des femmes autochtones ou d'un recours accru au personnel étranger - contribuent à promouvoir la conscience de la nécessité d'une présence immigrée sur le marché du travail et dans la société (Horber 2001).

Cette perspective permet de mieux mettre en lumière l'action et la marge de manœuvre des acteurs potentiels de l'intégration à l'échelle des entreprises et des branches économiques.

Par intégration sur le lieu de travail nous entendons :

- l'adaptation réciproque entre les migrants et leur nouveau cadre de travail, telle qu'elle se manifeste par le biais des relations interpersonnelles, du climat organisationnel, des conflits et des modes de communication (Kostenbaum und Ricci 2001:22) ;
- la reconnaissance de la légitimité de leur présence au sein de l'entreprise et dans la société ;
- la parité de traitement et d'opportunités.

2.3 Vecteurs d'intégration sur les lieux de travail

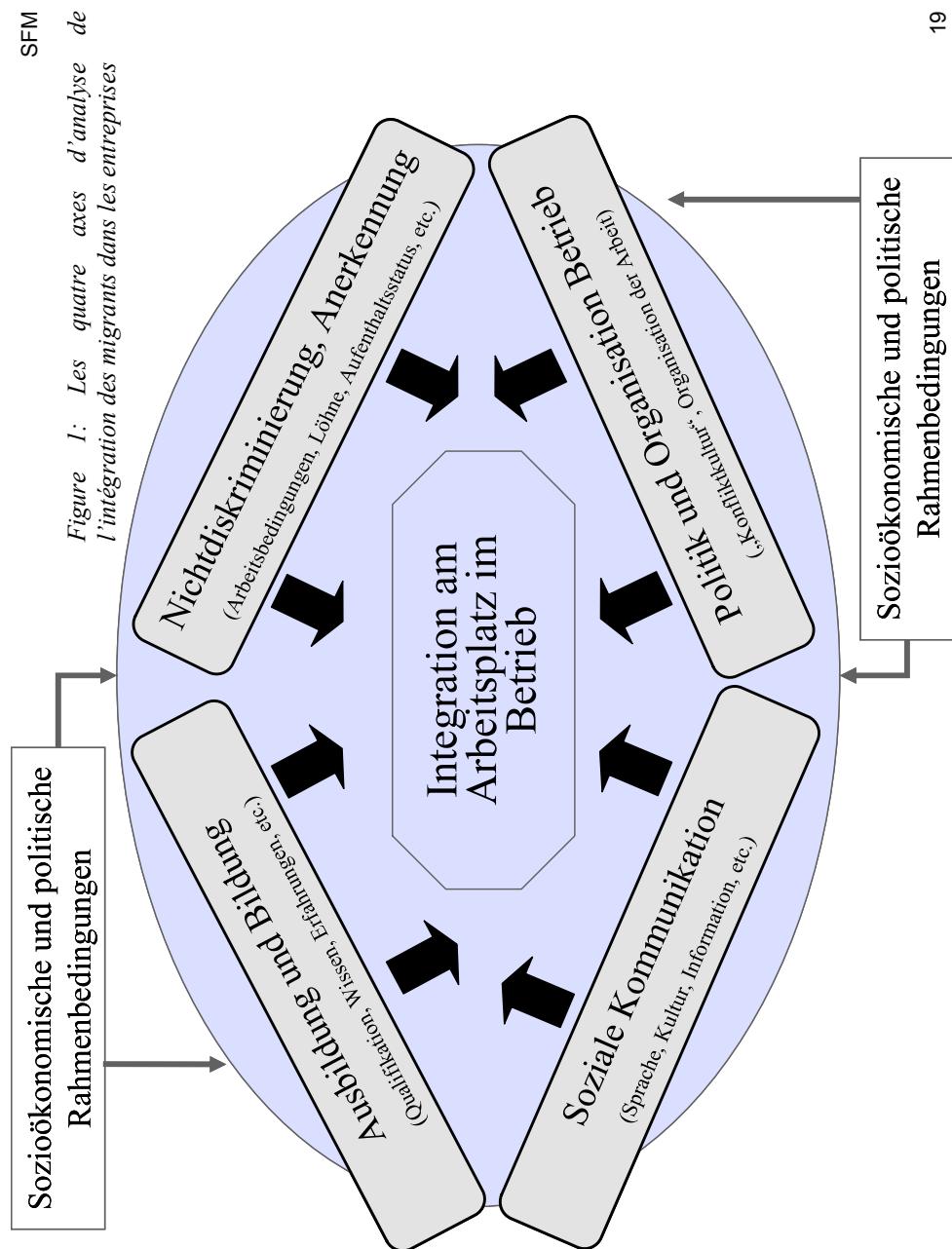
Le lieu de travail est le lieu privilégié, bien que non exclusif, où les primo-migrants négocient la reconnaissance de leur place dans leur nouvelle société de résidence. Il en va, du moins en partie, autrement pour les jeunes issus de la migration qui, même lorsqu'ils demeurent étrangers, peuvent faire valoir d'autres atouts dans cette difficile négociation, notamment leur longue acculturation linguistique, scolaire et sociale. Ainsi il nous paraît opportun de distinguer la situation des primo-migrants de celle des jeunes, en raison non pas du fait que l'intégration sur le lieu de travail se développe de manière totalement autre, mais du fait que les enjeux de cette intégration sont partiellement autres : diverses les ressources, diverses les attentes mais surtout divers le degré de reconnaissance recherché. Dans ce travail, nous nous focalisons en priorité sur la *situation des primo-migrants*, qu'ils soient adultes ou jeunes arrivés en Suisse en cours de scolarité au titre du regroupement familial, confrontés au travail dépendant ou en situation d'apprentissage.

Lorsque nous parlons de migrants de la première génération, il s'agit dans tous les cas de migrants insérés dans le monde du travail, indépendamment du statut juridique de leur séjour. Nous incluons donc, d'une part, les « anciens migrants », c'est-à-dire les migrants qui sont aujourd'hui considérés comme les classiques « *Gastarbeiter* » venant d'Italie, d'Espagne, du Portugal, de l'ancienne Yougoslavie et de Turquie. Ces personnes disposent souvent d'un statut de séjour bien consolidé, à moins qu'ils ne soient venus en Suisse par le biais de l'asile, comme c'est parfois le cas pour les Turcs et les ressortissants de l'ancienne Yougoslavie. D'autre part, nous nous intéressons également aux règles du jeu qui régissent l'intégration dans le monde du travail de la main-d'œuvre constituée par ceux que l'on considère comme les « nouveaux migrants » et qui viennent, depuis quelques années, de plus en plus du domaine de l'asile. Ces derniers ont, par ailleurs, entre-temps remplacé les traditionnels travailleurs saisonniers dans certaines branches (voir plus bas).

Les relations tissées dans l'entreprise sont multiples : nous avons identifié quatre axes de relations comme étant cruciales pour définir les conditions d'intégration (et de non-intégration) des migrants sur le lieu de travail (cf. Figure 1)⁴.

- Le premier axe est celui de la communication sociale. Il s'agit là des relations interpersonnelles, des conflits et des modes de communication considérés sur un plan micro-social. La communication sociale concerne, en plus des éléments linguistiques et culturels, la manière par laquelle les informations sont transmises.

⁴ Signalons que dans le projet initial, nous avions identifié trois axes pertinents pour l'intégration sur le lieu de travail; les résultats de nos entretiens nous ont cependant amenés à inclure un quatrième axe, la politique et le management dans l'entreprise comme dimension ultérieure déterminant les possibilités d'intégration des migrants.



- Le deuxième axe est celui des rapports de production, constitués par les techniques de production, ainsi que par les qualifications et le savoir-faire du personnel. Les enjeux principaux se situent en termes de formation et de reconnaissance.
- Le troisième axe est celui des rapports autour du salariat, constitués par les conditions de travail et de rémunération. Les enjeux principaux se situent en termes de non-discrimination et d'égalité de traitement. La reconnaissance des particularités culturelles est également thématisée dans ce cadre.
- Le quatrième axe est celui de la politique des entreprises et de l'organisation dans les unités de production. Cette dimension, qui relève de la sociologie des organisations, est en liaison étroite avec le monde externe à l'entreprise, notamment avec les conditions-cadres socio-économiques qui concernent l'ensemble de la société.

Chacun de ces types de rapports donne lieu à une intense négociation entre les parties en présence (direction et salariés) qui se déroule partiellement à l'intérieur de l'entreprise et partiellement à l'extérieur, dans la mesure où l'action de ces parties est tributaire de dynamiques macro-sociales. Pour cette raison, si notre intérêt se focalise sur la situation à l'intérieur des entreprises, nous ferons néanmoins référence aux dynamiques sociales extérieures aux entreprises se déroulant à l'échelle des associations professionnelles, des syndicats et des autorités.

2.4 Questions retenues

L'intégration dans l'entreprise est nécessaire pour assurer une collaboration efficace entre les salariés et diminuer les risques de conflit aux conséquences négatives sur le plan de la production. Il est ici question du premier axe du rapport, celui des rapports, entre collègues, établis par les relations interpersonnelles, les conflits et les modes de communication à l'échelle micro-sociale. Les enjeux principaux se situent en termes de communication.

L'étude entend répondre aux questions suivantes :

- Dans quelle mesure les entreprises ont-elles été confrontées à ce problème ? Quelles stratégies et solutions ont-elles adoptées ? Ces

solutions sont-elles efficaces du point de vue de la direction ? Sont-elles toujours acceptées par les salariés autochtones et les migrants ?

- Quels facteurs contextuels facilitent-ils ou rendent-ils plus ardue la communication à l'intérieur de l'entreprise ?
- Qui sont les principaux acteurs des interventions à ce niveau ? Quels modèles d'intervention existent en Suisse à cet égard ?

L'activité de production requiert des compétences techniques de la part des salariés. Il est ici question du deuxième axe que nous avons identifié, celui des rapports de production déterminés par les techniques de production, ainsi que les qualifications et le savoir-faire du personnel. Les enjeux principaux se situent en termes de formation et de reconnaissance.

L'étude entend répondre aux questions suivantes :

- Dans quelle mesure les entreprises ont-elles été confrontées à ce problème de qualification et de reconnaissance des compétences ? Ont-elles affronté ce défi par des dispositifs internes à l'entreprise ou en déléguant cette tâche à des acteurs externes ? Les stratégies adoptées varient-elles selon les branches économiques ?
- Qui sont les principaux acteurs des interventions à ce niveau ? Quels modèles existent en Suisse ? Dans quelles circonstances ont-ils été mis sur pied ? Sont-ils toujours valables ? Quelle interaction observe-t-on entre qualification et reconnaissance de la légitimité de la présence immigrée dans l'entreprise ?

En dépit des récentes évolutions occupationnelles, le travail salarié reste largement majoritaire auprès des actifs, notamment immigrés. La place centrale du travail salarial dérive du fait qu'il contribue à définir une condition sociale associant au travail des garanties et des droits. L'intégration sur le lieu de travail passe donc aussi par l'égalité de traitement entre salariés, à savoir l'absence de discrimination et l'ouverture à toutes les opportunités.

L'étude entend répondre aux questions suivantes :

- Dans quelle mesure les entreprises considèrent-elles cette dimension de l'intégration au travail comme importante ? Quelle est leur action à ce niveau ?
- Quelles mesures les entreprises ont-elles prises pour assurer l'égalité de traitement au niveau des conditions de travail et de rémunération

notamment ? Quels facteurs ont-ils été déterminants pour la mise en œuvre de telles mesures ? De quel consensus jouissent-elles dans l'entreprise ?

La politique et l'organisation de l'entreprise a également une influence sur le potentiel d'intégration des migrants sur le lieu de travail. La restructuration économique, la réorganisation de la production à travers l'automatisation et la flexibilisation de l'emploi de la main-d'œuvre ont profondément modifié, directement ou indirectement, les rapports de travail ainsi que les exigences relatives à la place de travail.

L'étude entend répondre aux questions suivantes :

- Quelle perception les employeurs et les employés ont-ils de ces changements? Y réagissent-ils et, le cas échéant, de quelle manière?
- Quelles sont les mesures que les entreprises mettent en place pour rendre l'organisation de la structure de travail optimale? Ces mesures sont-elles favorables à l'intégration?
- Existe-t-il des manières formalisées de gérer les conflits? Comment ces mesures sont-elles évaluées par les employeurs et les employés?

Im nächsten Kapitel beschreiben wir, wie wir mittels welchem Vorgehen wir diese Forschungsfragen beantworten werden.

2.5 Methodisches Vorgehen

In der vorliegenden Studie fragen wir nach den Praktiken, welche ImmigrantInnen (der ersten Einwanderergeneration) optimal am Arbeitsplatz integrieren könnten. Da dieses Thema – mindestens im schweizerischen Kontext – erst fragmentarisch erforscht ist und es sich zudem um eine hochsensible Thematik handelt, galt es, ein methodisches Prozedere zu finden, das diesen Sachverhalten Rechnung trägt.

2.5.1 Aktions- und Handlungsforschung als Ansatz

Wir folgten den Vorgaben der sogenannten Aktions- oder Handlungsforschung. Der Terminus „Aktionsforschung“ schliesst ein breites Spektrum von Ansätzen und Praktiken ein, die in unterschiedlichen Traditionen gründen. Der gemeinsame Nenner dieser Vorstellungen ist ein partizipatives Vorgehen und ein Praxisbezug. Der Anstoß für ein Projekt in der Tradition der

Aktionsforschung geht in der Regel nicht von der Wissenschaft selbst aus, sondern wird aufgrund konkreter gesellschaftlicher Bedürfnisse initiiert. Das Forschungsziel besteht denn nicht in erster Linie darin, theoretische Aussagen zu überprüfen oder zu gewinnen, sondern gleichzeitig praktisch verändernd in gesellschaftliche Zusammenhänge einzugreifen (Reason und Bradbury 2001).

Was bedeuten diese Vorgaben für die vorliegende Forschung? Zum einen ist die Fragestellung für das vorliegende aus der konkreten Praxis und aus den Erfahrungen einer Gewerkschaft entstanden. Zum anderen zeigte sich die Partizipation von involvierten Subjekten auf zwei Arten: Ersten rief man für die Projektdauer eine Begleitgruppe ins Leben. RepräsentantInnen der Gewerkschaften, Berufsverbände, des Arbeitgeberverbandes und eidgenössischer Kommissionen wie auch Hilfswerke konnten für die Teilnahme an dieser Begleitgruppe gewonnen werden (vgl. Tableau 1).

Die Mitglieder der Begleitgruppe übernahmen vielerlei Funktionen: Sie ermöglichten durch ihre Kontakte und Erfahrungen einen optimalen Zugang zum Forschungsfeld, etwa durch die Identifikation von möglichen Betrieben und Personen für die Interviews. Gleichzeitig stimulierten sie die Reflexionen zum Thema, da sie direkt in den Forschungsverlauf involviert wurden. Während der gesamten Projektdauer fanden sechs Sitzungen statt. Vor den Sitzungen wurden den Mitgliedern ein Arbeitspapier zugestellt, in dem der Forschungsverlauf, Analyse oder Probleme präsentiert wurden. Die Anregungen und (kritischen) Bemerkungen der Mitglieder der Begleitgruppe flossen auf diese Weise kontinuierlich in das Forschungsprojekt ein. Schliesslich wurde die Begleitgruppe in der dritten Forschungsphase, bei der Erarbeitung von Empfehlungen für zukünftige Massnahmen oder Politiken in Form eines Workshops noch direkter in den Forschungsprozess involviert (vgl. unten).

Tableau 1: Mitglieder der Begleitgruppe

Name	Gruppe
Cécile Bühlmann	Conseillère nationale, Vice-présidente de la CFR
Anna Christen	Travail.Suisse
Hugo Fasel	Travail.Suisse
François Hainard	Professeur Institut de Sociologie, Uni de Neuchâtel
Rudolf Horber	Secrétaire de l'USAM
Isabelle Räber	Caritas Suisse, Responsable service d'intégration
Pascale Steiner	Secrétariat CFE/EKA, Integrationsförderung
Denis Torche	Travail.Suisse

Zweitens entsprach die gewählte Methode der Focusgruppengespräche letztlich den Ideen der Aktionsforschung (vgl. unten ausführlicher): Es handelte sich um vermittelnde Gespräche, die nicht nur auf eine Informationsgewinnung abzielten, sondern gleichzeitig eine Erkenntnis- oder Bewusstseinsveränderung auf Seiten der Teilnehmenden provozierten⁵. Durch die Teilnahme an solchen Gesprächen wurden die Interviewten zur Beschäftigung mit der behandelnden Materie angeregt.

2.5.2 3-Phase-Vorgehen

Wir wählten ein methodisches Vorgehen in drei Phasen. Dieses ist in der Figure 2 graphisch dargestellt und soll an dieser Stelle kurz erörtert werden.

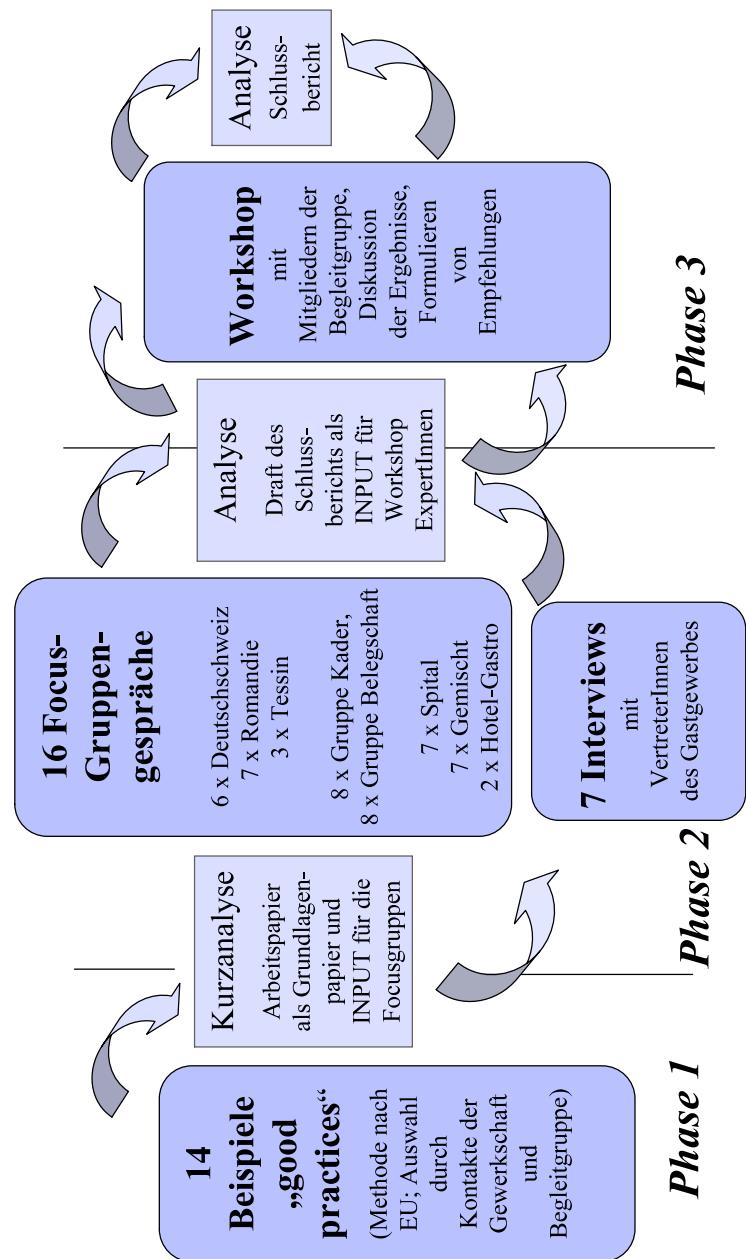
2.5.2.1 Phase 1: Case Studies

In einer ersten Phase wurden 14 Fallbeispiele von *good practices* erarbeitet. Wir hielten uns hier in grossen Linien an das Vorgehen der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen, welche ein Kompendium beispielhafter Praktiken zur Prävention von Rassismus am Arbeitsplatz erstellte (Wrench 1996). Neben Interviews mit Schlüsselpersonen aus den Organisationen sammelten wir Daten über den Betrieb, sowie dessen Politik und Praktiken. Letztlich ging es darum zu elaborieren, aus welchen Gründen, wann und wie diese *good practices* eingeführt wurden. Unsere Fallbeispiele basieren des Weiteren, falls vorhanden, auf Sekundäranalysen von existierenden Daten über die Wirkungen /outcomes der Massnahmen.

⁵ Im Gegensatz zu ermittelnden Interviews, bei denen die Informationsgewinnung das einzige Ziel ist.

Vorgehen - Aktionsforschung

Figure 2: Methodisches Vorgehen



Konkret wählten wir Betriebe (oder Projekte) als Fallbeispiele aus, die Massnahmen für eine verbesserte Integration am Arbeitsplatz implementiert hatten, die durch Originalität, Kreativität und Effektivität überzeugen. Die Betriebe (oder Projekte) wurden unabhängig von ihrer Branchen ausgewählt.

Insgesamt sammelten wir 14 Fallbeispiele (vgl. Tableau 2). Bei einigen Betrieben waren wir (manchmal öfters) vor Ort und führten Face-to-Face Interviews durch, bei anderen erhoben wir die Daten mittels Telefoninterviews.

Tableau 2: Fallbeispiele good practices

Fallbeispiele <i>good practices</i>	Kontaktperson	Ort
Appartenances	Halina Sandri	Lausanne
Baumann Federn AG	Carlo Rava	Rüti (Zürich)
Baumeisterverband	Fritz Häfeli	Zürich
Flying Teachers	Edit Abrover	Zürich
GastroSuisse	Richard Decurtins	Zürich
Hotelgastro	H. Gerig, M. Kuhn	Zürich
Huber Sommer	Marius Baumgartner	Herisau
Kuhn Rikon	Herr Auwärter	Rikon
Losinger, Bouygues	Manuel Simao	Genève
Bernard Repond SA, Menuiserie & ébénisterie	Bernard Repond	Charmey
Morandi Frères SA, Tuilleries briquieries	M. Caillot	Corcelles-Payerne
Primserres Lonay	Mme. Bux	Lonay
Rhodia Filtec	Walter Weber	Emmenbrücke
Schweizerischer Berufsverband der Krankenschwestern und Krankenpfleger (SBK)	Margrit Glauser, Amanda Bonomo	Zürich

Auf der Basis dieser Fallbeispiele führten wir eine Kurzanalyse durch und elaborierten ein Arbeitspaper, in dem die wichtigsten exemplarischen Massnahmen kurz beschrieben wurden. Dieses Grundlagenpapier (vgl. Annex) diente als Input und Diskussionsgrundlage für die Focusgruppengespräche der zweiten Forschungsphase.

Einige ausgewählte Fallbeispiele haben wir in Form von abgesetzten Textbausteinen und in gerahmten Kästen zur Illustration direkt in den Text eingefügt.

2.5.2.2 Phase 2: Focusgruppengespräche

Branchenwahl

Für die Focusgruppengespräche wollte man sich auf einige Branchen konzentrieren. Die Wahl der Branchen erfolgte im Rahmen einer Diskussion innerhalb der Begleitgruppe auf der Basis der Evaluation verschiedener Kriterien: Ausschlaggebend waren unter anderem die Höhe des Ausländeranteils in einer Branche, der Anteil grosser resp. kleiner und mittlerer Unternehmen, Anteile weiblicher und männlicher Arbeitskräfte, die Arbeitsbedingungen, das Qualifikationsniveau in einer Branche Tätigen. Schliesslich einigte man sich auf Folgendes:

- Betriebe aus dem Gastgewerbe (Hotellerie – Gastronomie).
- Spitäler, hauptsächlich staatlicher Sektor
- Eine dritte Gruppe ist gemischt und es finden darin grössere Unternehmen aus verschiedenen industriellen Branchen wie auch dem Dienstleistungs- und öffentlichen Sektor Eingang. Ebenfalls hatten wir eine Reihe von Teilnehmenden, die im Baugewerbe und im Detailhandel tätig sind.

Um der Studie einen nationalen Akzent und insbesondere auch eine hohe Legitimität zu verleihen, wurden Betriebe aus allen drei Landesteilen – Deutschschweiz, Romandie und Tessin – in die Untersuchung miteinbezogen.

Zusammensetzung der Focusgruppen

Die Focusgruppen setzten sich jeweils aus VertreterInnen der gleichen Sprachregion und derselben Branche - mit Ausnahme der Gruppengespräche, die wir mit „gemischt“ betitelten – zusammen. Zudem wurden pro Branche und – wenn möglich pro Betrieb - jeweils VertreterInnen des *Kaders* (Direktion, Kader oder Personalverantwortliche) und der *Belegschaft* (Angestellte MigrantInnen, Gewerkschaften, etc.) in getrennten Focusgruppen untergebracht. Von dieser Trennung nach Funktion erhofften wir uns eine grössere Transparenz in den Gesprächen.⁶

⁶ In der Tat bestätigten sich diese Überlegungen später in der Praxis: Immer wieder konnten differierende Sichtweisen auf die vorliegende Thematik zwischen den Kaderleuten einerseits und den MigrantInnen andererseits eruiert werden (vgl. den empirischen Teil).

Kasten 1: Focusgruppen

Was sind Focus Gruppen? Focusgruppen sind kleine Diskussionsgruppen von 5 bis 10 Personen, die über ein Thema debattieren. Die Gruppen werden moderiert (meistens über einen Gesprächsleitfaden inhaltlich bestimmt) und die Diskussionen im nachhinein induktiv analysiert und zur Bewertung und Vertiefung von Fragen herangezogen.

Wann werden Focusgruppen eingesetzt? Zum Beispiel für Pretests von Fragebogen, bei Analysen der Wirkung von Kampagnen, für die Vertiefung von Fragestellungen, bei Kurzevaluationen, für die Herausarbeitung von Argumentationslinien in der Konfrontation (im Gegensatz zu Interviews wird nicht virtuell, sondern direkt mit anderen Meinungen assoziativ diskutiert).

Wer wird TeilnehmerIn einer Focusgruppe? Die Focusgruppen werden im Prinzip mehr oder minder repräsentativ für eine Gruppe oder ein Thema zusammengestellt. Die Auswahl der Personen erfolgt deshalb meistens nach präzisen Kriterien und sucht so weit wie möglich irrelevante Verschiedenheit zu vermeiden, um die Fokalisierung auf wenige Einflussfaktoren zu erlauben (z.B. schwangere Frauen aus Sri Lanka, Männer mit Sprachproblemen, Herzchirurgen, etc.).

Wer moderiert Focusgruppen? Focusgruppen werden von gut informierten und gut vorbereiteten Personen moderiert. Oft geben Forschergruppen die Moderation an externe ExpertInnen ab.

Wie wird das Analysematerial produziert? Normalerweise werden die Gespräche aufgezeichnet, transkribiert und inhaltsanalytisch ausgewertet. Sie können aber auch zur Vertiefung von Wissen punktuell herangezogen werden. Auch können Videoaufzeichnungen nützlich sein und Beobachter einbezogen werden, die während der Diskussionen „Beobachterprotokolle“ anlegen.

Siehe etwa: Flick (1995), Lamnek (1995), Powell und Single (1996).

Durchführung der Focusgruppengespräche

Das auf der Basis der Fallstudien erarbeitete Papier wurden den Teilnehmenden vorgängig zugestellt und diente als Input und Diskussionsgrundlage für die Focusgruppengespräche.

Die Teilnehmenden diskutierten unter Moderation aufgrund ihrer Erfahrungen über Probleme am Arbeitsplatz und wurden dazu angeregt, ihre Ideen, wie die Integration von ImmigrantInnen am Arbeitsplatz verbessert werden könnte, einzubringen. Auch hier finden wir erneut Ansätze einer Aktionsforschung: Es zeigte sich, dass das Interesse und die Motivation der Teilnehmenden, sich mit der vorliegenden Thematik auseinander zu setzen, mit diesem Vorgehen gefördert wurde. Zudem konnten die Teilnehmenden auf einer Metaebene diskutieren, Probleme enthüllen und Ideen einbringen, ohne dass der Fokus zu stark auf die Defizite „ihres“ Betrieb gerichtet ist. Darüber hinaus hat eine Focusgruppe als Methode den Vorteil, dass es sich um „think tanks“ handelt, d.h. es können eine Vielzahl von verschiedenen Punkten mit

vergleichsweise kleinem Aufwand eingehend diskutiert und immer auch gleich gespiegelt werden. In diesem Sinne fand innerhalb der Focusgruppengespräche bereits ein Lernprozess und eine Sensibilisierung für die vorliegende Thematik statt.

Insgesamt führten wir in dieser zweiten Forschungsphase 16 Focusgruppengespräche durch (vgl. Tableau 3).

Tableau 3: Focusgruppengespräche

Nr.	Sektor	Region	Gruppe	Zahl TN
1	Spital	Deutschschweiz	Kader	4
2	Spital	Deutschschweiz	Belegschaft	3
3	Spital	Deutschschweiz	Kader	5
4	Spital	Romandie	Kader	5
5	Spital	Romandie	Belegschaft	6
6	Spital	Tessin	Kader	10
7	Spital	Tessin	Belegschaft-Gewerkschaft	10
8	Gemischt	Romandie	Kader	6
9	Gemischt	Romandie	Belegschaft	6
10	Gemischt	Romandie	Belegschaft	5
11	Gemischt	Tessin	Kader-Gewerkschaften	7
12	Gemischt	Deutschschweiz	Kader	7
13	Gemischt	Deutschschweiz	Belegschaft	9
14	Gemischt	Deutschschweiz	Belegschaft	8
15	Gastro/Hotellerie	Romandie	Kader	4
16	Gastro/Hotellerie	Romandie	Belegschaft	4

Angetroffene Probleme: Hotel- und Gastrobereich

Die Organisation und Durchführung solcher Diskussionsgruppen war problemlos, wenn auch mit einem grossen zeitlichen Aufwand verbunden. Dies gilt indes für die Branchen Spital und Gemischt. Hingegen aber – und dies ist implizit bereits ein Ergebnis der Forschung – stiessen wir mit diesem methodischen Vorgehen vor allem in der Deutschschweiz im Bereich der Gastro- und Hotellerie auf Schwierigkeiten.

In der Romandie gelang es uns, zwei Gesprächsrunden mit Teilnehmenden aus der Gastro- resp. Hotellerie auf die Beine zu stellen. Im Tessin hatten wir

lediglich in der Gruppe *Gemischt* einen Vertreter dieser Branche (GastroTicino). In der Deutschschweiz scheiterte das Unterfangen, eine solche Gesprächsrunde zu organisieren, gänzlich. Trotz vielfältigsten Bemühungen und zahlreichen Kontaktaufnahmen mit verschiedenen Arbeitgebern konnten wir hier niemanden für eine solche Teilnahme motivieren. Infolgedessen entschlossen wir uns, eine Gesprächsrunde zu organisieren, die vorwiegend aus BerufsverbandvertreterInnen bestehen sollte. Aber auch dieses Unterfangen zeigte keinen Erfolg.⁷

Wir entschlossen uns, eine beschränkte Zahl an semi-strukturierten Interviews (Face-to-Face und telefonisch) mit einzelnen BerufsverbandsvertreterInnen und auch ArbeitgeberInnen durchzuführen, was uns ein detaillierteres Bild über die Situation in dieser Branche ermöglichen sollte. In diesem Sinne führten wir mit 7 Personen Telefon- oder Face-to-Face Interviews durch. Aufgrund dieser verschiedenen Datenquellen ist es möglich, die Situation in der Gastronomie und Hotellerie ebenfalls genauer zu beschreiben: Wir werden auch hier die existierenden Probleme darstellen und mögliche Massnahmen präsentieren. Darüber hinaus scheint es unabdingbar, für diesen Sektor vertiefte Überlegungen anzustellen, auf welche Art und Weise die ArbeitgeberInnen überhaupt für die Thematik sensibilisiert werden können.

2.5.2.3 Phase 3: Workshop mit Mitgliedern der Begleitgruppe

Zuletzt legten wir schliesslich einen provisorischen Draft des Schlussberichts mit den Ergebnissen den Mitgliedern der Begleitgruppe sowie einem erweiterten ExpertInnenkreis vor. Gleichzeitig organisierten wir einen ganztägigen Workshop: Ziel war es einerseits Feedbacks auf den Bericht

⁷ Die wichtigsten Gründe für die Absagen seitens der von uns kontaktierten Personen waren vor allen Dingen *Zeitmangel* und *Desinteresse am Thema*. Erwähnt wurde auch eine *fehlende Sensibilisierung* für das Thema, *Angst vor unliebsamen Entdeckungen*, sowie ein *grosser ökonomischer Druck* in der Branche.

einzuholen, und andererseits auf der Grundlage des Berichts Empfehlungen zu erarbeiten. Mittels moderierten Arbeitsgruppen wurden die Erfahrungen und das Wissen der Mitglieder der Begleitgruppe bestmöglich abgeholt, und Schlussfolgerungen resp. Empfehlungen für die Praxis elaboriert. Im Anschluss an diesen Workshop wurde der Schlussbericht verfasst.

3. Die Bedeutung der ausländischen Arbeitskräfte in der Schweizerischen Wirtschaft

Bevor wir mit der Präsentation der Resultate beginnen, möchten wir eine kurze Einsicht in die Branchen geben, die im Zentrum dieser Studie stehen. Dass MigrantInnen in der schweizerischen Ökonomie bis heute eine bedeutsame Rolle spielen, spiegelt sich in der Struktur des Arbeitsmarktes: Mehr als ein Viertel der erwerbstätigen Bevölkerung in der Schweiz ist ausländischer Nationalität. Mitte 2001 gingen 1.039 Millionen AusländerInnen einer Erwerbsarbeit in der Schweiz nach, was einem Anteil von 26.1% der aktiven beschäftigten Bevölkerung entspricht (Bundesamt für Statistik 2002:28). Im Jahr 2002 besassen die meisten ausländischen Arbeitskräfte eine Niederlassungs-(57.7%) oder Jahresbewilligung (19.4%). Die GrenzgängerInnen machten einen Anteil von 16.1% aus, KurzaufenthalterInnen 3.0%, Saisoniers 2.4% und erwerbstätige Asylsuchende 1.3%. Die Mehrheit der ausländischen Erwerbstätigen stammt aus dem EU-Raum (nur Niedergelassene und JahresaufenthalterInnen), nämlich 58.9%. In den letzten fünf Jahren hat sich aber der Anteil der Nicht-EU-AusländerInnen stetig erhöht, nämlich von 20.3% auf 41.1% (Moresi 2003:13).

Je nach Wirtschaftssektor variiert der Anteil an ausländischen Arbeitskräften beträchtlich (Tableau 4). Verschiedene Branchen – das Gastgewerbe, das Baugewerbe, die verarbeitende Industrie sowie das Gesundheits- und Sozialwesen – greifen in grösserem Ausmass auf MigrantInnen zurück. Andere wie das Unterrichtswesen, die öffentliche Verwaltung oder die Landwirtschaft hingegen in weitaus geringerem.

Tableau 4: Personnes actives occupées, selon la section économique, au 2^e trimestre 2001, en milliers (population résidante permanente)

	Total	Suissets		Etrangers ¹		
		Total		Total		
Total	3938	100%	3107	78.9%	831	21.1%
Agriculture, sylviculture	171	100%	161	94.2%	(10)	5.8%
Industries manufacturières	710	100%	518	73.0%	192	27.0%
Construction	260	100%	173	66.5%	87	33.5%
Commerce; réparation	599	100%	463	77.3%	136	22.7%
Hôtellerie et restauration	135	100%	79	58.5%	56	41.5%
Transport et communication	231	100%	195	84.4%	36	15.6%
Activités financières; assurances	206	100%	174	84.5%	33	16.0%
Immobilier, Location, Informatique; R&D	405	100%	331	81.7%	74	18.3%
Administration publique	207	100%	191	92.3%	(17)	8.2%
Enseignement	298	100%	251	84.2%	47	15.8%
Santé et activités sociales	453	100%	359	79.2%	94	20.8%
Autres services;ménages privés	257	100%	208	80.9%	49	19.1%
Sans indication/ne sait pas	(6)	100%	(6)	100.0%	.	0.0%

¹Titulaires d'un permis de séjour ou du permis d'établissement

. : valeurs reposant sur moins de 10 Interviews

() : valeurs reposant sur 10 à 29 Interviews

Source : ESPA 2001

Die Schweizerische Immigrationspolitik resultierte aber noch in einem weiteren Merkmal: Das hierzulande praktizierte Zulassungssystem der ausländischen Arbeitskräfte mit seinen befristeten Arbeits- und Aufenthaltsbewilligungen (das Ausländer- und das Asylrecht) und die nach arbeitsmarktlichen Kriterien konzipierte schweizerische Migrationssteuerung begünstigten eine Segregation in der Arbeitswelt: EinwanderInnen finden sich an beiden Polen des Qualifikationsspektrums. Viele kommen aus bildungsfernen Familien, bringen wenig schulisches Kapital mit. Oder aber sie verfügen, im entgegengesetzten Fall, über Hochschul- oder qualifizierte Berufsabschlüsse. Diese Qualifikationsschere geht oftmals einher mit unterschiedlichen Herkunftsländern der ausländischen Arbeitskräfte. Während die EinwanderInnen aus den Nord- und Westeuropäischen Ländern überdurchschnittlich oft in Kader- und Führungspositionen zu finden sind, sind die entsprechenden Anteile bei den SüdeuropäerInnen und bei den AusländerInnen aus Nicht-EU-Ländern wesentlich kleiner (Haug 1995; Piguet 2003 [forthcoming]).

Welche Bedeutung haben die ausländischen Arbeitskräfte für diejenigen Branchen, die im Zentrum dieser Studie stehen und welche Spezifitäten lassen sich ausmachen? Diese Frage können wir indes für die „gemischte Gruppe“ nicht beantworten, für den Spitalbereich sowie für das Gastgewerbe resp. die Hotellerie ist es hingegen möglich, einige Charakteristika aufzuzeigen.

3.1 Der Gesundheitsbereich

In den Spitälern, oder allgemein im Gesundheits- und Sozialwesen⁸ spielen MigrantInnen eine überaus wichtige Rolle (explorativ Jacquiry und Schuhmacher 2003; Mikic, et al. 2002). Im Jahr 2001 besass jede fünfte Person, die im Gesundheits- und Sozialwesen beschäftigt war, einen anderen als einen Schweizer Pass (Tableau 5). Oder mittels eines anderen Indikators: Die ausländischen Arbeitskräfte (inkl. Personen mit asylrechtlichem Status, GrenzgängerInnen, KurzaufenthalterInnen) leisteten in diesem sozioökonomischen Sektor im Jahr 2000 152 Millionen Arbeitsstunden. Das sind immerhin 25.9% des gesamten im Gesundheits- und Sozialwesen auf Schweizer Territorium erbrachten Arbeitsvolumen.

Der Gesundheits- und Sozialbereich charakterisiert sich neben dem hohen Anteil an AusländerInnen noch durch ein weiteres Merkmal: Es ist ein ökonomischer Sektor, der zu einem grossen Teil, nämlich zu drei Viertel, Frauen beschäftigt (339'000 weibliche gegenüber 115'000 männlichen Arbeitstätigen). Bei den schweizerischen Erwerbstätern dieses Sektors sind 77% (277'000) Frauen, bei den ausländischen liegt diese Ziffer bei 66% (62'000).

⁸ Leider geben die SAKE-Daten keine Auskunft über den Gesundheitsbereich, sondern nur allgemein Informationen über das Gesundheits- und Sozialwesen. Mangels adäquaterer Angaben werden hier trotzdem die SAKE-Daten zur Hand genommen, um einen Einblick über das Ausmass der ausländischen Arbeitskräfte zu geben. Detailliertere Informationen sind gegen Ende Jahr zu erwarten, wenn die Daten aus der Volkszählung 2000 veröffentlicht, resp. zur Verfügung stehen. Dann wird man des Weiteren auch Auskunft über die Art der Beschäftigung wie auch über die Qualifikationsstruktur der im Gesundheitswesen tätigen ausländischen Arbeitskräfte geben können; Diese Informationen fehlen zum gegenwärtigen Zeitpunkt.

Tableau 5: Kennzahlen zum Gesundheits- und Sozialbereich

	Total %	Suissons Total %	Etrangers Total %
Personnes actives occupées, au 2e trimestre 2001, en milliers, population résidante permanente	453 100	Davon 359 79.2 77% Femmes (27)	Davon 94 20.8 66% Femmes (62)
Volume annuel effectif du travail, en millions d'heures, 2000, d'après le concept intérieur	587 100	Davon 71% von 435 74.1 Femmes (308)	Davon 62% von 152 25.9 Femmes (94)
Durée annuelle effective du travail, en heures par emploi, 2000, d'après le concept d'intérieur	1330	Männer Frauen 1271 1709 1149	Männer Frauen 1533 1838 1389

Source : ESPA 2001 et SVOLTA

Betrachtet man die ausländischen Beschäftigungsanteile des Spitalpersonals nach Fachbereichen, lässt sich feststellen, dass ohne MigrantInnen der bestehende Personalmangel vermutlich insbesondere im Pflegebereich eklatant wäre. 38% aller ausländischen Spitalmitarbeitenden sind mit der PatientInnenpflege betraut, 21% sind Personal anderer medizinischer Fachbereiche. Ökonomie, Hausdienst und Transportdienste bestreiten 14% des Stellenetats. Damit entfallen fast drei Viertel der Beschäftigten auf Personen, welche die Betriebsfähigkeit eines Spitals garantieren. Rund ein Drittel davon sind ausländische Arbeitskräfte. Dies unterstreicht sehr ausdrücklich die Bedeutung ausländischer MitarbeiterInnen in Spitäler (Ayoubi 2003:8-9).

Die oben angesprochene Arbeitsmarktsegregation zeigt sich im Spitalbereich in aller Klarheit. Es besteht nämlich sowohl in den qualifizierten wie auch in den unqualifizierten Segmenten eine grosse Nachfrage nach ausländischem Personal und dieses rekrutiert sich aus unterschiedlichen Ländern: Die Betriebe sind darauf angewiesen, qualifiziertes Pflegepersonal aus dem Ausland zu rekrutieren, weil kein einheimisches zur Verfügung steht. Seit Ende der neunziger Jahre ist in verschiedenen schweizerischen Spitäler von einem eigentlichen Pflegenotstand die Rede. Seither werden gesamte Abteilungen aufgrund fehlenden qualifizierten Personals geschlossen. Es zeigt sich in aller Deutlichkeit, dass man zur Reduktion des Pflegenotstandes auf

ausländisches Pflegepersonal angewiesen ist. Der Pflegeberuf hat für die einheimische Bevölkerung in den letzten Jahrzehnten viel an Bedeutung verloren, was eine wachsende „Abwanderung“ zur Folge hatte.

Darüber hinaus benötigen Spitäler hoch qualifiziertes Personal, vor allem Pflegepersonal mit Spezialausbildung, welches sie auf dem schweizerischen Arbeitsmarkt ebenfalls kaum finden können (Kuster und Cavelti 2003a). In grenznahen Betrieben gibt es die Möglichkeit, qualifizierte Fachkräfte aus dem Ausland als GrenzgängerInnen zu rekrutieren. Diese Praxis ist in einigen Spitäler in Grenzgebieten verbreitet. Andere Spitäler nutzen die Möglichkeit, über kontingentierte Kurzaufenthaltbewilligungen Berufsleute aus dem Ausland einzustellen. Teilweise wurden in diesem Zusammenhang auch spezielle Kontingentierungsvereinbarungen getroffen, das Beispiel der rumänischen Operationsschwestern in der Romandie sei hier erwähnt. Oftmals handelt es sich in diesem qualifizierten Segment um Arbeitskräfte, die aus der Europäischen Union stammen: In der Deutschschweiz sind es jeweils Deutsche, in der Romandie oftmals FranzösInnen – und vermehrt Arbeitskräfte aus Quebec –, die angeworben werden. Mit dem In-Kraft-Treten der bilateralen Verträge zwischen der Schweiz und der Europäischen Union wird die systematische Segregation der Staatsangehörigen von EU-Ländern auf den Arbeitsmarkt, und damit in den qualifizierten Bereichen des Spitals, in absehbarer Zeit verschwinden und vermutlich sind grundlegende Änderungen zu erwarten. Dies betrifft aber nicht die aussereuropäischen ImmigrantInnen.

Neben diesen qualifizierten Arbeitskräften finden sich in den Spitäler in den unteren Etagen viele MigrantInnen in ungelernten oder unqualifizierten Bereichen: Denn für die weniger anspruchsvollen Tätigkeiten wie Hausdienst, Reinigung oder Küche werden ebenfalls MigrantInnen angestellt. Die Spitäler greifen für die in unqualifizierten und schlechter entlohnten Segmenten tätigen ausländischen Erwerbstätigten in erster Linie auf die Erstgenerationen von EinwanderInnen der traditionellen Herkunftsländer wie Italien, Portugal, Spanien, ehemaliges Jugoslawien oder Türkei zurück (Dahinden et al. 2003).

3.1.1 Zwischenbetrachtung

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Rolle von ausländischen Arbeitskräften im Gesundheitssektor zweifelsohne sehr bedeutsam ist. Das ausländische Personal findet sich auf allen Qualifikationsstufen. Dieser Sachverhalt hat vermutlich eine direkte Wirkung auf allfällige Massnahmen zur Förderung der Integration am Arbeitsplatz. Aufgrund der

Focusgruppengespräche und den Interviews entstand der Eindruck, dass der Grad der Integration am Arbeitsplatz unter anderem von der Position innerhalb der vertikalen Organisation des Spitals abhängt. Je höher ein Migrant oder eine Migrantin in diesem Gefüge platziert ist, desto höher sind der soziale Status und die Möglichkeiten der Einflussnahme, aber auch die Anzahl der Lösungen, die man als Antwort auf Probleme implementiert und umsetzt. Komplementär dazu scheinen die Konflikte intensiver und häufiger zu werden, je tiefer man sich in dieser Hierarchie bewegt. Die Probleme – so unser Eindruck – nehmen zu und die Massnahmen gleichzeitig ab. Zu fragen ist, ob sich dieser Eindruck für diese und allenfalls auch für die anderen Branchen bestätigt.

3.2 Das Gastgewerbe

Das Gastgewerbe ist die Branche mit dem höchsten Anteil ausländischer Arbeitskräfte (Tableau 6). 41% der im Gastgewerbe Tätigen hatten im Jahr 2001 einen anderen als einen Schweizer Pass. Die ausländischen Arbeitskräfte leisteten im Jahr 2001 51% des Arbeitsvolumens dieses ökonomischen Sektors, d.h. im Gastgewerbe wird die Hälfte der Arbeitsstunden von ausländischen Arbeitskräften erbracht.

Ähnlich wie im Gesundheitsbereich charakterisiert sich auch diese ökonomische Branche durch einen hohen Anteil an weiblichen Beschäftigten: 55.3% (31'000) der im Gastgewerbe tätigen ausländischen Staatsangehörigen sind weiblichen Geschlechts, bei den schweizerischen sind es gar 71% (56'000) Frauen.

Tableau 6: Kennzahlen zum Gastgewerbe

	Total	Suisses % Total	Etrangers Total %
Personnes actives occupées, au 2e trimestre 2001, en milliers, population résidante permanente	135 100	79 59(56)	56 41(31)
Volume annuel effectif du travail, en millions d'heures, 2000, d'après le concept intérieur	407 100	201 49Frauen(107)	206 51von Frauen (96)
Durée annuelle effective du travail, en heures par emploi, 2000, d'après le concept d'intérieur	1623	1456 1947 1191	1827 1967 1690

Source : ESPA 2001 et SVOLTA

Hier hören aber nun die Gemeinsamkeiten zwischen den zwei wirtschaftlichen Sektoren auf; Bei genauer Betrachtung zeigen sich vielmehr grundlegende Unterschiede. In den Interviews und bei der Kontaktaufnahme mit Berufsverbänden und Arbeitgebern dieser Branche wurde immer wieder aufgeworfen, dass sich das Gastgewerbe unter einem enormen Druck befinden würde. Neben einer fehlenden Sensibilisierung für das Thema Integration am Arbeitsplatz wurden auch immer wieder ökonomische Engpässe in der Branche erwähnt. Es interessiert deshalb, von welcher Art dieser Druck ist und welche Spezifitäten sich für diese Branche eruieren lassen.

Eine Studie des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO) untersuchte das Gastgewerbe aus makroökonomischer Sicht und kam zu folgenden Ergebnissen (Aeppli 2001). Zunächst einmal ist festzuhalten, dass sich das Gastgewerbe durch eine niedrige Qualifikationsstruktur der Erwerbstätigen charakterisiert. Der Anteil von Personen, die lediglich über eine Ausbildung der Sekundarstufe I verfügen – zum überwiegenden Teil haben diese nur die obligatorische Schule besucht – liegt im Gastgewerbe deutlich höher als in der Gesamtwirtschaft.⁹ Nachholbedarf in Bezug auf Ausbildung besteht bei den im Gastgewerbe beschäftigten Personen aber nicht nur in der unteren Hälfte der beruflichen Positionen. In vielen Betrieben, so die SECO Studie, lassen sich auch Wissenslücken beim mittleren und oberen Kader, einschliesslich der Betriebsleiter, ausmachen. Hier liegt unseres Erachtens ein erster grundlegender Unterschied zum Gesundheitssektor.

Im weiteren zeigte sich in den vergangenen Jahren ein deutlich überproportionaler Rückgang der Lehrstellen. Gleichzeitig charakterisiert sich diese Branche durch hohe Fluktuationsraten. Diese Faktoren könnten als Ausdruck einer Unattraktivität der Arbeitsplätze interpretiert werden, sie könnten aber umgekehrt auch eine direkte Folge eines mannigfachen Drucks sein, unter dem dieser ökonomische Sektor steht.

Die oft unattraktiven Arbeitszeiten sowie die starken saisonalen Schwankungen in der Beschäftigung bilden zwei weitere wichtige Ursachen für

⁹ Bei diesem Ergebnis sind die Saisonarbeiter, die Grenzgänger, die Kurzaufenthalter und die Asylsuchenden nicht eingeschlossen. Über die Qualifikationsstruktur dieser Erwerbstätigenkategorien liegen keine statistische Daten vor.

die geringe Attraktivität von Arbeitsplätzen im Gastgewerbe. Ausschlaggebend sind aber ebenfalls die vergleichsweise tiefen Löhne. Die im Bericht aufgeführten Daten des Bundesamts für Statistik zeigen, dass die Löhne im Gastgewerbe nur rund zwei Drittel des landesweiten Durchschnitts erreichen.

Zwischen der Gesamtwirtschaft und dem Gastgewerbe sind bei der Aufteilung der ausländischen Arbeitnehmenden auf die einzelnen Aufenthaltskategorien erhebliche Unterschiede feststellbar. Zunächst einmal war 1999 der prozentuale Anteil ausländischer Arbeitskräfte im Gastgewerbe bei allen Aufenthaltskategorien höher als in der Gesamtwirtschaft. Am ausgeprägtesten sind die Unterschiede bei den SaisonarbeiterInnen, den GrenzgängerInnen sowie den Asylsuchenden. Mit anderen Worten, im Gastgewerbe sind besonders viele MigrantInnen tätig, die über einen nicht gesicherten oder nur temporären Aufenthaltsstatus verfügen.

Tableau 7: Erwerbstätige in Gesamtgesellschaft und Gastgewerbe, nach Herkunft und Aufenthaltskategorie 1999

Erwerbstätige	In der Gesamtwirtschaft	Im Gastgewerbe
Saisonarbeiter	0.7%	5.9%
GrenzgängerInnen	3.7%	4.2%
JahresaufenthalterInnen	4.5%	13.7%
Niedergelassene	13.5%	20.1%
Asylsuchende	0.6%	3.4%
KurzaufenthalterInnen	0.5%	1.0%
SchweizerInnen	76.5%	51.6%
Total	100%	100%

Quelle: Aappli 2001

Das Gastgewerbe gehört des Weiteren zu den Branchen, in der sich der Trend feststellen lässt, dass Asylsuchende zu „neuen“ Gastarbeitern werden. (Piguet und Wimmer 2000). Eine Studie zeigt, dass vor allem in der Hotellerie und noch mehr in den Gaststätten (neben der Landwirtschaft) aus der Optik der ArbeitgeberInnen die Arbeitskraft, die durch die Asylsuchenden konstituiert wird, einer relativ wichtigen Nachfrage entspricht. Die Asylsuchenden haben in diesem tiefsten Lohnsegment eine Ersatzfunktion für die Saisoniers bekommen. Hinzu kommt, dass das Phänomen der Schwarzarbeit im Gastgewerbe (neben der Landwirtschaft) vergleichsweise verbreitet zu sein scheint (Piguet und Losa 2002).

3.2.1 Zwischenbetrachtung

Zusammenfassend lassen sich folgende Merkmale festhalten: Ein hoher Ausländer- und Frauenanteil geht einher mit einer durchwegs niedrigen Qualifikationsstruktur, einem Rückgang von Lehrstellen, vergleichsweise tiefen Löhnen und einem hohen Anteil an ausländischen Arbeitskräften mit ungesicherten oder temporär beschränkten Aufenthaltsbewilligungen (F und N Ausweise). Diese spezifische Situation im Gastgewerbe wird sicherlich ihre Wirkung auf die Integrationsmöglichkeiten am Arbeitsplatz zeigen. Fehlende Sensibilisierung, Zeitmangel und Desinteresse für das Thema der vorliegenden Forschungsarbeit lassen sich in dieser Situation verankern. Gleichwohl ist anzunehmen, dass sich eine Integration am Arbeitsplatz unter diesen Umständen als sehr schwierig gestalten kann und griffige Massnahmen sowie eine Sensibilisierung von Nöten wären.

3.3 Exkurs: Lohnunterschiede zwischen AusländerInnen und SchweizerInnen

Verschiedene Studien widmeten sich der Untersuchung von Lohnunterschieden zwischen ausländischen und schweizerischen Arbeitskräften. Sie kommen allesamt zum Ergebnis, dass AusländerInnen in der Schweiz im Durchschnitt weniger verdienen als SchweizerInnen (z.B. de Coulon und Flückiger 2000). Ein Teil dieser Lohnunterschiede kann durch unterschiedliche Charakteristika dieser Personengruppen erklärt werden, wie verschiedene Qualifikationen (Ausbildung, Arbeitserfahrung, Dienstjahre im Betrieb, etc.) oder unterschiedliche berufliche Positionen.

Es zeigt sich aber, dass die Lohnunterschiede auch bei vergleichbarer Qualifikation und bei ähnlichen beruflichen Positionen bestehen bleiben. Eine kürzlich publizierte Nationalfondsstudie weist nach, dass für die Inhaber von Saisonier- und anderen Arbeitsbewilligungen die Differenz in diesem Falle noch immer mehr als 13% beträgt (De Coulon, et al. 2003). Dieser verbleibende Lohnunterschied könnte ein Hinweis auf Lohndiskriminierungen gegenüber ausländischen Arbeitskräften sein. Ein Teil könnte aber auch auf unterschiedliche Sprachkompetenzen und anderer, schwieriger messbarer Qualifikationen zurückgeführt werden.

Tableau 8: Lohndifferenzen

Lohnunterschiede von AusländerInnen im Vergleich zu SchweizerInnen			
	Gesamtwirtschaft	Gesundheit	Gastronomie
InhaberInnen A-Bewilligung	-16,8%	-13,9%	-17,5%
JahresaufenthalterInnen (B)	-1,9%	-5,3%	-8,2%
Niedergelassene (C)	-3,0%	-3,1%	-4,7%
GrenzgängerInnen (G)	-4,7%	+2,0%	-3,1%
Andere	-11,4%	-3,4%	-12,0%
SchweizerInnen im Vergleich zu AusländerInnen	+4,1%	+2,2%	+6,1%

Quelle: Pomeranz 2003

Pomeranz (2003) widmete sich im Rahmen ihres Masterstudienganges am *Institut Universitaire des Hautes Etudes Internationales* (IUHEI) diesen Fragen im Detail. Sie interessierte sich insbesondere für die Lohndifferenzen in den Branchen, die im Zentrum unserer Forschungsarbeit stehen, d.h. dem Gastgewerbe und dem Gesundheitssektor.¹⁰ Die Ergebnisse dieser auf der Lohnstrukturerhebung 2000 basierenden Studie sind für unsere Forschungsarbeit von hoher Relevanz und sollen deshalb kurz besprochen werden.

Als erstes Ergebnis ist festzuhalten, dass auch in dieser Studie relevante Unterschiede zwischen ausländischen und schweizerischen ArbeitnehmerInnen festzustellen sind (Tableau 8). SchweizerInnen verdienen nicht nur in der Gesamtwirtschaft, sondern auch im Gesundheitsbereich (+2.2%) und in der Gastronomie (+6.1%) mehr als AusländerInnen, und zwar bei vergleichbaren Qualifikationen und Charakteristika des Arbeitsplatzes.¹¹ Im weiteren zeigt sich, dass die Lohnunterschiede zwischen Frauen und Männern grösser sind als diejenigen zwischen SchweizerInnen und AusländerInnen. Ausländische Frauen

¹⁰ Die Diplomarbeit wurde im Rahmen des vorliegenden Forschungsprojekts mitbegleitet. Es war deshalb möglich, in die Analyse Fragestellungen einzuschliessen, die aus unserer Sicht interessierten.

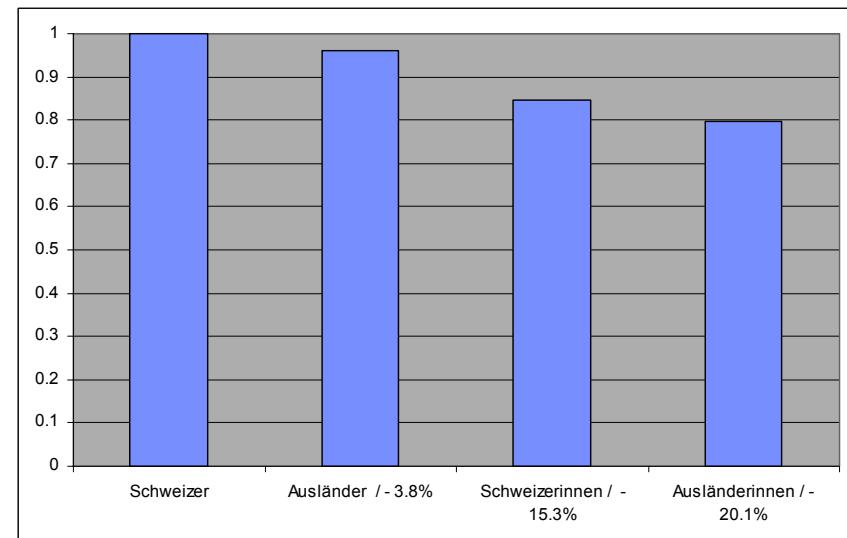
¹¹ Die Situation gestaltet sich indes im Hoch- und Tieflohnbereich unterschiedlich. Dies ist insbesondere der Fall für ArbeitnehmerInnen mit einer Jahresaufenthaltsbewilligung (B), bei welchen in den höheren Einkommensklassen die Löhne sogar deutlich höher sind als diejenigen von vergleichbaren SchweizerInnen. Die hochqualifizierten EinwanderInnen werden demnach besser entlohnt wie die SchweizerInnen.

sind mit rund 20% tieferen Löhnen als Schweizer Männer mit vergleichbarer Ausbildung, Erfahrung und beruflicher Stellung am schlechtesten gestellt.

Die Lage differiert in den verschiedenen ökonomischen Sektoren erheblich. So sind die Löhne der AusländerInnen im Vergleich zu den SchweizerInnen im Gastronomiesektor tiefer, als dies in anderen Sektoren der Fall ist, während sie im Gesundheitssektor weniger von den Löhnen der SchweizerInnen abweichen.

In der Gastronomie beträgt die Lohndifferenz für InhaberInnen von A-Ausweisen 17.6%, für diejenigen der Kategorie „Andere“ 12%. Aber auch die Niedergelassenen und die GrenzgängerInnen verdienen – immer bei vergleichbarer Qualifikation und Charakteristika des Arbeitsplatzes – weniger als ihre schweizerischen Berufskollegen.

Figure 3: Lohndifferenzen nach Herkunft und Geschlecht



Quelle: Pomeranz 2003

Im Gesundheitssektor sind die Lohndifferenzen indes für alle Aufenthaltskategorien geringer, überdurchschnittlich weniger verdienen hier vor allem die JahresaufenthalterInnen. Die ausländischen GrenzgängerInnen hingegen verdienen gar mehr als ihre schweizerischen BerufskollegInnen.

Man könnte demnach die These aufstellen, dass die unvorteilhafte Situation im Gastgewerbe noch einen weiteren Aspekt hat, nämlich vergleichsweise grosse Lohnunterschiede zwischen AusländerInnen und SchweizerInnen.

Interessant dünkt uns auch, dass wie Pomeranz (2003) zeigt, die Firmengrösse in Hinsicht auf Lohndifferenzen ebenfalls eine Rolle spielt: Mittelgrosse Betriebe (11-50 und 51 bis 500 Mitarbeitende) weisen grössere Lohnunterschiede auf als die kleinen (bis zu 10 MitarbeiterInnen) und sehr grosse Betriebe (ab 500 Mitarbeitende).

Dies bestärkt uns in unserer Hypothese, dass die Firmengrösse eine relevante Variable sein könnte in Hinsicht auf eine Integration am Arbeitsplatz. Beispielsweise wäre denkbar, dass in ganz kleinen Betrieben der persönliche und nahe Charakter der Arbeitsbeziehungen einer Diskriminierung entgegenläuft, während bei den sehr grossen Betrieben unter Umständen eine weitgehende Formalisierung von Gleichheitsstrukturen (Leitbilder, Anlaufstellen, Antidiskriminierungsprogramme, etc.) stattgefunden hat. Betriebe von mittlerer Grösse können sich keine Formalisierung leisten, während gleichzeitig die Arbeitsbeziehungen bereits einen weniger persönlichen Charakter besitzen.

Nach dieser kurzen Beschreibung der Wirtschaftsbereiche, in denen wir uns hauptsächlich bewegen, möchten wir nun die Ergebnisse aus den Focusgruppen als solches präsentieren. Wir beginnen mit einem Kapitel zur sozialen Kommunikation.

4. Kommunikation

Wenn wir in diesem Bericht von Konflikten und Problemen sprechen, die ihren Ursprung in einer nur unzureichend funktionierenden Kommunikation haben, dann interpretieren wir soziale Kommunikation in einem umfassenden Sinne. Soziale Kommunikation umfasst neben *sprachlichen* auch *kulturelle* Elemente und findet immer im Kontext bestimmter *sozialstruktureller Vorgaben und Einflussfaktoren* statt. Ausgangslage für jede soziale Kommunikation ist, dass die Beteiligten in verschiedene Kommunikationsbedingungen eingebettet sind. Die soziale Lage oder die soziale Position innerhalb einer Arbeitsorganisation wie auch das soziokulturelle System eines Betriebs sind hier genauso relevant wie Faktoren auf einer individuellen Dimension (etwa Biographie, Geschlecht oder der Habitus). Aber auch Raum, Zeit und Kontext, in der eine Kommunikation stattfindet (kontextuelle Dimension) sind Faktoren, welche Einwirkungen auf das Ergebnis sozialer Kommunikation haben.

Es gibt Faktoren, welche sich transversal durch diese analytischen Dimensionen hindurchziehen. Die Sprache oder auch die Gruppenzugehörigkeiten wären Beispiele für solche Themen, die auf individueller, sozialer aber auch kontextueller Ebene spielen. Denn soziale Kommunikation findet zwischen Individuen oder auch zwischen gesellschaftlichen Gruppen statt, wobei die skizzierten Ebenen jeweils aktiv sind und je nach Kontext unterschiedliche Bedeutungen annehmen können.

Generell kann man postulieren, dass für das Zustandekommen sozialer Kommunikation die zumindest teilweise Übereinstimmung eines Zeichenvorrats oder Referenzsystems zwischen den an der Kommunikation beteiligten Individuen oder Gruppen notwendig ist (etwa Prodolliet 2000). Diese Zeichensysteme bestehen aus der Sprache, sowie aus Codes, Werten und Normen und kulturellen Bedeutungen und sind auf einer individuellen Ebene Ergebnis von Sozialisations- und Enkulturationsprozessen und stehen in einem kontinuierlichen Modifikationsprozess. Auf einer sozialen Ebene sind sie aber auch das Ergebnis eines historischen Aushandlungsprozesses verschiedener gesellschaftlicher Gruppen (innerhalb einer Arbeitsorganisation genauso wie innerhalb der Gesellschaft) und sind in diesem Sinne implizit Ausdruck von Machtverhältnissen. Aufgrund ihrer Entstehungsbedingungen werden die Zeichensysteme von zwei Personen oder Gruppen sich vermutlich nie gänzlich

überschneiden, in Kommunikationssituationen kann einzig eine grössere oder kleinere Überschneidung erzielt werden.

Anders formuliert, Kommunikationsprobleme, welche die Integration von ausländischen Arbeitskräften in ihrem Betrieb erschweren, lassen sich nicht einzig auf Sprache oder Kultur reduzieren. Eine solche Sichtweise würde der Vielschichtigkeit und Komplexität sozialer Kommunikationsprozesse nicht gerecht werden. Denn gerade weil soziale Kommunikation von einem komplexen Geflecht unterschiedlicher Faktoren abhängig ist, kann es zu vielfältigsten Spannungsfeldern kommen, die in Kommunikationsmissverständnisse oder auch in Konflikte münden können. Solche Probleme und Konflikte möchten wir ins Zentrum dieses Kapitels stellen. Schliesslich sind Interaktion und Kommunikation für das Arbeitsleben der einzelnen Individuen und für das Funktionieren der Arbeitsorganisation grundsätzlich wichtig.

Wir möchten aber bereits an dieser Stelle auf eine Grenze hinweisen: Es versteht sich von selbst, dass wir nicht sämtlichen Aspekten sozialer Kommunikation innerhalb einer Arbeitsorganisation nachgehen konnten, sondern uns auf diejenigen Punkte beschränken mussten, die die MigrantInnen und ihre Integration am Arbeitsplatz betreffen.

Wir werden im Weiteren Ideen präsentieren, wie man lösungsorientiert auf solche Kommunikationsprobleme reagieren kann. Der Begriff der *kommunikativen Kompetenz* wie z.B. bei Habermas (1985), zielt auf ein wünschenswertes Repertoire von Fähigkeiten, soziale Situationen angemessen zu interpretieren und in ihnen hernach handeln zu können. Dabei ist die *kommunikative Kompetenz* nicht nur auf der sprachlichen Ebene zu definieren, sondern sie schliesst die Berücksichtigung der Kommunikationssituation, wie etwa die Struktur der Arbeitsorganisation ebenso ein wie nichtverbale Kommunikationsweisen zwischen Kommunizierenden. Mit anderen Worten, wenn sich Kommunikationsprobleme nicht einfach auf „Sprache“ und „Kultur“ reduzieren lassen, werden sich auch die Massnahmen, um wirksam zu sein, auf den verschiedenen Ebenen dieses Kommunikationsfeldes bewegen müssen.

In einem ersten Abschnitt dieses Kapitels stellen wir die Probleme am Arbeitsplatz dar, die in sprachlichen Unzulänglichkeiten wurzeln. Anschliessend beschreiben wir, inwieweit sich Konflikte und Probleme am Arbeitsplatz mit kulturellen Aspekten erklären lassen, resp. welche Massnahmen wir vorfanden. Abschliessend führen wir aus, inwiefern Informationsdefizite die Integration von ausländischen Arbeitskräften in ihren Betrieben erschwert und was man

dagegen machen kann. Zum Schluss des Kapitels präsentieren wir einige weiterführende Gedanken.

4.1 Sprache als Problemursache und Lösungen

Die zentrale Denkfigur in den Diskussionen über Sprache und Integration ist die, dass das Beherrschen der Landessprache die Voraussetzung und auch Ausdruck für eine Integration sei. Die nationalen und kantonalen Integrationsberichte und Leitbilder schreiben denn der Förderung von Sprachkenntnissen einen hohen Stellenwert zu (z.B. Arbenz 1994; EKA 1999). Das Beherrschen der ortsüblichen Sprache wird in der Regel auch als wichtige Voraussetzung für die Integration in die Arbeitswelt perzipiert. Umgekehrt werden fehlende oder mangelhafte Sprachkenntnisse seitens der EinwanderInnen für den erschwerten Zugang zu Arbeitsstellen, aber auch für die limitierten Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb des Betriebs verantwortlich gemacht. Gleichermassen wird die Konzentration von ausländischen Arbeitskräften in unqualifizierten Bereichen - mindestens teilweise - mit sprachlichen Inkompetenzen abgetan.¹² Fachkräfte aus der Arbeitswelt meldeten sich denn immer wieder in verschiedenen Artikeln oder über andere Kanäle und betonten die Bedeutung der Sprachkenntnisse für eine Integration am Arbeitsplatz (z.B. SGV 2001; Tanrikulu 2002).

So erstaunt es nicht, dass die InterviewpartnerInnen und TeilnehmerInnen der Focusgruppengespräche fast ausnahmslos meinten, dass in diesem Bereich der *sprachlichen Kommunikation* die grössten Probleme in ihren Betrieben beständen und die meisten Missverständnisse und Konflikte in unzureichenden Sprachkenntnissen wurzelten. Dieser Ansicht waren sowohl die VertreterInnen des Kaders wie auch Angehörige der Belegschaft. Allerdings legten die beiden Gruppen das Gewicht auf unterschiedliche Aspekte und die Gesprächsrunden machten deutlich, dass das Thema Sprache und Integration am Arbeitsplatz um einiges komplexer und vielschichtiger ist, als auf den ersten Blick ersichtlich.

¹² Dass hierbei die vermeintlich mangelhaften Sprachkenntnisse manchmal vorschnell als Erklärung für Ungleichheiten am Arbeitsplatz beigezogen werden, weisen verschiedene Studien aus (VandenHeuvel und Wooden 1997).

In nächsten Abschnitt möchten wir deshalb zunächst einige Gedanken voranstellen, die die Vielschichtigkeit des Zusammenhangs zwischen landessprachlichen Kenntnissen und der Integration am Arbeitsplatz verdeutlichen. Anschliessend greifen wir die konkreten Probleme auf, von denen wir gehört haben und präsentieren die Massnahmen, die wir vorgefunden haben. Neben den mangelnden landessprachlichen Kenntnissen als Ursache für Probleme oder Desintegrationstendenzen am Arbeitsplatz möchten wir noch auf zwei andere Themenfelder eingehen, die in diesen Kontext der sprachlichen Kommunikation einzuordnen sind: Das erste betrifft das Sprechen der Herkunftssprache am Arbeitsplatz, das zu Konflikten führen kann. Beim Zweiten handelt es sich um eine Nichtanerkennung, von der MigrantInnen erzählen, die in ihren ausländischen Akzenten und Ausspracheproblemen wurzeln.

4.1.1 Spracherwerb und Sprachkompetenz

Was heisst nun aber überhaupt sprachliche Kompetenz, welche Kompetenzen sind für welchen Arbeitsplatz notwendig und nach welchen Kriterien bemessen sich sprachliche Fähigkeiten? In Form eines kurzen Exkurses möchten wir die Bedeutung der sprachlichen Kompetenzen für einen Arbeitsplatz entlang von verschiedenen Achsen differenzieren.

Zunächst ist festzuhalten, dass nicht für jeden Arbeitsplatz dieselben Sprachkompetenzen erforderlich sind. Mit anderen Worten, die sprachlichen Anforderungen seitens der Arbeitsplätze variieren. Es scheint einsichtig, dass zur Pflege von PatientInnen andere sprachliche Kompetenzen erwünscht sind, als eine Küchenhilfe im Spital zur Ausführung ihrer Arbeit benötigt. Aber nicht nur die zur Arbeitserledigung benötigten Sprachkenntnisse variieren, auch das „verbale Repertoire“ (vgl. Py 1995:153) seitens von MigrantInnen (und Einheimischen) ist sehr unterschiedlich. Das „sprachliche Repertoire“ wird von zwei Determinanten gebildet, die in einem Zusammenhang stehen: Erstens von der Sprachkompetenz im Sinne eines Humankapitals und zweitens von der sprachlichen Fähigkeit, die direkt mit der Referenzsprache in Verbindung steht. Die erste Komponente hat nichts mit der Fremdsprache zu tun, sondern hängt wie alle gängigen Arten des Humankapitals von sozialen Ressourcen und Fähigkeiten ab und ist etwa durch Alter oder soziale Schicht, etc. bestimmt (z.B.

Bourdieu 1982; Coleman 1991).¹³ Die Entwicklung von Kenntnissen in der ersten Sprache beeinflussen den Erwerb einer Zweitsprache massgeblich mit, insbesondere was den Erwerb des Wortschatzes angeht (Matthey und Duchêne 2000:454). Das Niveau einer Zweitsprache hängt demnach unmittelbar von dem erreichten Niveau in der Erstsprache ab und kann das Niveau der Erstsprache in der Regel nicht übersteigen (Müller 1995). Personen mit geringen erstsprachlichen Kompetenzen werden nie über herausragende sprachliche Fähigkeiten in einer Zweitsprache verfügen. Damit wird auch deutlich, dass sich fehlende Sprachkompetenzen nicht ausschliesslich auf eine fehlende Lernanstrengung seitens der Migrationsbevölkerung zurückführen lassen.

Im weiteren zeigt sich, dass die Thematik der Sprachkompetenzen am Arbeitsplatz eine stark sprachregionale Ausprägung hat. Mit anderen Worten, die Wahrnehmung und Bedeutung der Sprache für eine Integration am Arbeitsplatz unterscheidet sich in den verschiedenen Landesteilen. In den Interviews entstand der Eindruck, dass in der Deutschschweiz mangelnde Sprachkenntnisse und daraus entstehende Konflikte am häufigsten thematisiert wurden. In dieser Sprachregion ist die Situation insofern speziell, als dass die Diglossie ein zusätzliches Problem schafft: Soziale Kontakte am Arbeitsplatz finden unter Umständen im Dialekt statt, während die MigrantInnen in der Regel Standard-Deutsch lernen, verstehen und auch sprechen. Hinzu kommt, dass die deutsche Sprache in den Augen vieler MigrantInnen zum Lernen schwierig ist, da sie aus einer anderen Sprachfamilie stammt als die meisten Herkunftssprachen der EinwanderInnen. Spiegelbildlich dazu entsteht der Eindruck, dass in der Romandie die Sprachprobleme vor allem bei MigrantInnen lateinischer Herkunft minimal sind. Gleichzeitig ist französisch die Muttersprache einiger Herkunftsgruppen vor allem aus Afrika, die im Rahmen der neueren Migrationsbewegungen zuzogen. Etwas romantisiert meinte ein Teilnehmer eines Focusgruppengesprächs in der Deutschschweiz:

In der Romandie sind alle integriert, weil das französisch auch eine lateinische Sprache ist, und deshalb sich die Probleme nicht so stellen.

¹³ Es bleibt darauf hinzuweisen, dass auch in der einheimischen Bevölkerung unterschiedliche sprachliche Kompetenzen verbreitet sind und es mitnichten so ist, dass die hiesige Bevölkerung ihre muttersprachlichen Kenntnisse sozusagen von Geburt an mitbringt und sich diese auf einem hohen Niveau bewegen würden. Die kürzlich veröffentlichten Resultate der Pisa Studie weisen auf diesen Sachverhalt (BFS und EDK 2003).

Anders, wenn auch nicht weniger komplex, stellt sich die Situation in den zweisprachigen Kantonen oder Städten dar: Hier stehen die MigrantInnen vor der schwierigen Aufgabe, zwei Sprachen zu lernen, so etwa in Freiburg. Dies betrifft allerdings vor allem die MigrantInnen, die Deutsch gelernt haben: sie sind quasi eine Minderheit in einer Minderheit.

Im Tessin letztlich stellt sich die Sprachfrage nochmals unter einem anderen Gesichtspunkt, nämlich dem einer Minoritätenperspektive. So meinte eine Focusgruppenteilnehmerin:

La langue n'est pas seulement un problème pour les étrangers, mais aussi pour les Tessinois, en tant que minorité. [Eine andere Teilnehmerin fuhr fort:] Le problème de la communication nous touche tous, car nous sommes un canton minoritaire et plusieurs entreprises ont leur direction au-delà des Alpes.

Zudem scheint im Tessin die *Umgangssprache am Arbeitsplatz* häufig nicht die gleiche sein wie die *lokale Referenzsprache*, was die Situation für Fremdsprachige (und TessinerInnen) natürlich kompliziert: Auf den Baustellen ist die Hauptsprache häufig deutsch, da es sich bei den Hauptunternehmen um deutschsprachige Unternehmen handelt. Im Spital sind im Tessin aufgrund des hohen Anteil deutschsprachiger PatientInnen (während der Ferienzeit und deutschsprachige RentnerInnen) Deutschkenntnisse ebenfalls unumgänglich. Eine Teilnehmerin des Focusgruppe Spital im Tessin meinte:

Il y a beaucoup de monde qui est venu des Pays-Bas et d'Allemagne et, dans certains services, tout le monde parle allemand et la personne qui n'est pas intégrée, paradoxalement, est l'italophone.

Aber auch in den anderen Landesteilen kommt es vor, dass die Arbeitsplatzsprache nicht die gleiche ist wie die lokale Referenzsprache. Im Segment der hochqualifizierten Arbeitskräfte ist in der Regel Englisch die Arbeitssprache. Aber auch auf dem Bau muss sich eine neue Arbeitskraft unter Umständen einige Brocken italienisch aneignen, damit sie überhaupt die Anweisungen ihres Chefs versteht.

In Hinsicht auf die Sprachproblematik und den Arbeitsplatz wird fast nie thematisiert, inwiefern einheimische Personen aus anderen Sprachregionen Probleme mit der Integration am Arbeitsplatz haben: Verschiedenen Fremdsprachen werden, so die These, unterschiedlich *valorisiert und problematisiert*. Die schweizerische landessprachliche Sprachenvielfalt erscheint als Bereicherung, aber fast nie als Problem: Es gibt weder Stützunterricht in der Schule für Kinder, die die Sprachregion wechseln, noch

hört man von Kommunikationsmissverständnissen zwischen Romands und DeutschschweizerInnen am Arbeitsplatz etwa in den Bundesämtern¹⁴ (Kühne 2002). Im Gegensatz dazu steht deshalb folgende Aussage einer Focusgruppenteilnehmerin aus dem Tessin. Sie vertritt die Meinung, dass

Il est plus facile pour un Italien de s'intégrer [au Tessin] que pour un Suisse qui vient de la Suisse interne.

Zudem gab es immer gewisse Sprachen, die nie defizitär konnotiert wurden: Als Gegenpol zu den fremdsprachigen Angehörigen unterer Schichten wird bei ArbeitsmigrantInnen in gehobenen Positionen selten von mangelnden landessprachlichen Kenntnissen gesprochen und Englisch wird zur Arbeits- und Referenzsprache (Pereira Fleischlin und Kjellström Medici 2001). Es sind also nicht einzig die Sprachunterschiede, sondern der Unterschied ist auch derjenige zwischen hoch bewerteten und minder bewerteten Sprachen.

Nicht unerwähnt bleiben soll, dass die mitgebrachte Sprache in gewissen Umständen durchaus zu einer *Ressource* werden kann (und zwar nicht nur wenn es sich um Englisch handelt). Unterdessen existieren Studien, die zeigen, dass der Herkunfts- oder Erstsprache von ImmigrantInnen auf dem Arbeitsmarkt eine wirtschaftliche Bedeutung zukommt. Sprachkompetenz erscheint hier als Humankapital. Unter dieser Optik spricht nichts dagegen, dass ImmigrantInnen ihre Sprachkenntnisse etwa in arabisch, kroatisch, türkisch oder suaheli in einem Einwanderungsland am Arbeitsplatz nicht nur praktizieren, sondern diese gar zu ihrem Vorteil einsetzen könnten (Grin, et al. 2003). Allerdings fanden wir in den Focusgruppen – mit Ausnahme des Spitals – keine solche Fälle, in denen die Herkunftssprache zum Vorteil gereichte.

4.1.1.1 Exkurs: Valorisierung der Herkunftssprachen der ausländischen Mitarbeitenden am Beispiel des Spitals

Am Beispiel Spital lässt sich (qualitativ) illustrieren, inwiefern die Herkunftssprachen zu einer Ressource werden, was wiederum Auswirkungen auf die Integration am Arbeitsplatz haben dürfte. Ausländische Menschen, die

¹⁴ Interessant wäre in der Tat der Frage nachzugehen, inwieweit die sprachliche Vielfalt in der Schweiz eher Mythos denn Realität ist und welche sprachlichen Kompetenzen denn die Romands oder DeutschschweizerInnen in die oft bilingual geführten Gespräche in der Bundesverwaltung mitbringen.

immerhin rund 20% der Bevölkerung in der Schweiz repräsentieren, werden krank, alt oder pflegebedürftig und sind mehr und mehr in den Spitäler und Altersheimen zu finden. Kommunikationshürden sprachlicher und kultureller Natur erschweren den Gesundheitsfachleuten die Arbeit mit PatientInnen mit Migrationshintergrund (vor allem der ersten Einwanderergeneration) und können in Ungenauigkeiten bei der Anamnese und in (teure) Behandlungsfehler münden, sowie die Einhaltung medizinischer oder pflegerischer Standards erschweren (Bischoff 2001; Weiss und Stuker 1998). In diesem Kontext erweist sich bspw. das ausländische Personal in den Spitälern plötzlich als ausserordentlich praktisch: Die ausländischen Angestellten bringen Kompetenzen mit, die sich angesichts der neuen Klientel als relevant erweisen. Denn bislang wurde in den meisten Spitälern auf die Implementierung eines adäquaten Übersetzungsangebot verzichtet. Es sind meist die ausländischen Arbeitskräfte, die vornehmlich (mehr oder weniger freiwillig) diese Lücke überbrücken: Ergeben sich bei der Pflege oder der ärztlichen Visite einer portugiesischen Patientin Sprachprobleme, wird die portugiesische Putzfrau für die Übersetzung beigezogen. Dies, obwohl man sich in Fachkreisen durchaus den Gefahrenpotenzialen einer solchen unprofessionellen Sprachmittlung bewusst ist (wie Rollenkonflikte, fehlerhafte Übersetzung, etc.). MigrantInnen im Spital übernehmen somit wichtige informelle Rolle und Funktionen, die weder anerkannt noch entlohnt werden, obwohl sie letztlich eine interkulturelle Kommunikation ermöglichen. Gleichzeitig bekommt eine Integration am Arbeitsplatz unter dieser Perspektive neue Facetten.

Welche Probleme finden sich nun konkret im Zusammenhang mit der Sprache, welche Erklärungen haben die GesprächspartnerInnen und welche Lösungsansätze schlagen sie vor?

4.1.2 Mangelnde landessprachliche Kompetenzen: Probleme und Lösungsansätze

4.1.2.1 Sprachkurse unterschiedlicher Inhalte und Formen

Die wohl populärste Massnahme im Zusammenhang mit sprachlichen Kommunikationsproblemen am Arbeitsplatz sind Sprachkurse. Wir fanden in den Interviews verschiedene Formen solcher Sprachkurse und versuchten, diese entlang von verschiedenen Achsen zu typologisieren (Tableau 9). Die wichtigsten Kriterien sind *Inhalt*, *Finanzierung*, *Zeit*, *Ort* und *AnbieterInnen* der Kurse. In der Tabelle haben wir zusätzlich die Hauptidee aufgeschlüsselt, die hinter diesen verschiedenen Formen steht.

Tableau 9: Formen von Sprachkursen am Arbeitsplatz

INHALT	
Allgemeine Inhalte	Mögliche Herausforderung: Der arbeitsplatzspezifische Fachjargon ist nicht unbedingt Inhalt solcher allgemeinen Sprachkurse.
Arbeitsplatzspezifische Inhalte „Berufslexik“	Kann den sprachlichen Bedürfnissen des Arbeitsplatzes gerecht werden.
Integrationsspezifischer Inhalte	Ziel auf die Vermittlung von sprachlichen Informationen in Hinsicht auf den Umgang mit Ämtern, Krankenkasse, etc. ab.
Umgangssprachkurs	Du/Sie, Fluchwörter, etc.: Sprachliche Usanzen, Quelle von Konflikten, können gelernt werden.
Kombination: fachbezogene sprachliche Inhalte	Idee: Integration von Berufsbildung und Erhöhung der berufsbezogenen sprachlichen Kompetenzen
FINANZIERUNG	
Durch MigrantInnen selbst	Finanzielle Aufwendungen sind Grund seitens MigrantInnen für den Nichtbesuch von Sprachkursen.
Mischform zwischen ArbeitgeberInnen /ArbeitnehmerInnen	Idee: Gegenseitiges Entgegenkommen.
Nur ArbeitgeberInnen ev. gegen zeitlich beschränkte Arbeitsplatzverpflichtung	Idee: Arbeitgeber hat Verantwortung seine MitarbeiterInnen arbeitsmarktfähig halten.
Zweckgebundene Weiterbildungsfonds von Berufsverbänden, Gewerkschaften, etc.	Herausforderung: MigrantInnen sind oft unzureichend informiert über diese Möglichkeiten.
ZEIT DES KURSES	
Ausserhalb der Arbeitszeit	„Keine Zeit“ ist wichtiger Grund für Nicht-Besuch von Sprachkursen
Teil während / teils ausserhalb der Arbeitzeit	Idee: Gegenseitiges Entgegenkommen
Nur während der Arbeitszeit	Idee: Sprachkenntnisse der Mitarbeitenden werden sich für ein Unternehmen längerfristig auszahlen.
ORT DES KURSES	
Am Arbeitsplatz	Finden meist auch während Arbeitszeit statt.
Im Herkunftsland	Finden vor der Einreise der MigrantInnen in die Schweiz statt.
Im Migrantenverein	Nicht alle MigrantInnengruppen sind gleich organisiert, nicht alle Vereine organisieren Sprachkurse.
Im Kurslokal	-
ANBIETERINNEN	
Vier Hauptakteure: Arbeitgeber – Berufsverbände – MigrantInnenvereine – allgemeine Bildungsinstitutionen	

Das erste Kriterium ist der Grad der Zielgerichtetetheit des Kurses. Zunächst einmal existieren allgemeine Sprachkurse, wie sie von den hiesigen Bildungsinstitutionen angeboten werden. Auf diese Kurse werden wir hier nicht weiter eingehen und zwar aus dem Grunde, als dass sich in der Arbeitsplatzsicht in der Tendenz Kurse durchzusetzen scheinen, die auf den *fachlichen oder*

berufsbezogenen Wortschatz fokussieren, der am Arbeitsplatz benötigt wird. Gleichzeitig wurde seitens von MigrantInnen der Wunsch nach solchen fachbezogenen Kursen ebenfalls ausdrücklich geäussert. Eine Migrantin erzählt:

Ich konnte nur die lateinischen Namen sagen von Organen, ich kannte sie nicht auf Deutsch. Ein Beispiel: Eimal steht im Computer, dass eine Patientin gekommen ist und mit KBS entbunden hat. KBS, keine Ahnung. Eine Schülerin hat mich gefragt, was KBS ist. Die Kollegin hat dann geantwortet: Künstlicher Blasensprung. Entschuldigung, aber was ist das? Ich kenne nur das lateinische Wort, aber KBS.

Einige ArbeitgeberInnen erkannten die Notwendigkeit, in solche Sprachkursen Inhalte einfließen zu lassen, die nur indirekt mit dem Arbeitsplatz in Zusammenhang stehen: Oft geht es darum, den MigrantInnen Informationen über Modalitäten in Hinsicht auf Steuererklärungen, Krankenkasse oder auch Ämter zu geben, man könnte auch von *integrationsspezifischen Inhalten* sprechen (vgl. unten das Kapitel „Zugang zu Informationen“). So meinte ein Interviewpartner:

Der Lehrerin wurde von Anfang an klargemacht, dass sie die AusländerInnen immer wieder fragen sollte, was sie wünschen oder benötigen. Inhalte waren dann immer wieder Themen wie Steuererklärung, allgemein Verkehr mit den Ämtern, usw.

Einige unserer GesprächspartnerInnen erzählten aber auch von Konflikten, die sich aufgrund einer Ignoranz von grundlegenden sprachlichen Umgangsformen, wie sie gebräuchlich sind, ergaben: Die Unterscheidung zwischen Duzen und Siezen ist eine dieser Konfliktquellen, aber auch die nicht sinngemäße Anwendung von Kraftausdrücken kann zu Streit führen. Einige Focusgruppenteilnehmende schlügen deshalb vor, zielgerichtete Kurse durchzuführen, die exakt diese sprachlichen Umgangsformen zum Thema haben sollten. In den Focusgruppen trafen wir aber auch den Fall an, dass eine Person sich so äusserte, als dass es zur Eigenverantwortung eines Arbeitgebers gehört, seine Angestellten auf den Gebrauch unpasslicher Wörter hinzuweisen.

Sprachkurse können aber auch mit Berufsbildung resp. fachlicher Kompetenzerhöhung verbunden sein. Diese Kombination aus fachlichen und sprachlichen Inhalten wird indes in einigen Kursen strategisch eingesetzt (vgl. hinten Fallbeispiel KulturPflegeKultur).

Nicht nur die ArbeitgeberInnen resp. VertreterInnen des Kaders monierten die Wichtigkeit von Sprachkenntnissen für eine Integration am Arbeitsplatz. Auch die MigrantInnen stellten diesen Aspekt oft ins Zentrum der Gespräche:

Der Besuch von Sprachkursen und das Beherrschung der Sprache hätte ihnen am Anfang viel erleichtert, war der Grundton. Es zeigte sich in den Gesprächen, dass es in der Regel einzig die Flüchtlinge und Asylsuchende waren, die überhaupt Sprachkurse besucht hatten. Fragt man die ArbeitsmigrantInnen danach, warum sie nie vom Kursangebot profitiert hätten, nennen sie in erster Linie finanzielle und zeitliche Gründe: Nach der Arbeit seien sie oftmals zu müde, um noch einen Kurs zu besuchen und solche Kurse seien sehr teuer, schliesslich seien sie zum Geldverdienen in die Schweiz gekommen.

In diesem Sinne sind die Finanzierungsmodalitäten und der Zeitpunkt, wann diese Kurse stattfinden, von grosser Relevanz für den Erfolg solcher Massnahmen. Auch hier gibt es verschiedene Möglichkeiten (vgl. Tableau 9). Durchzusetzen scheinen sich momentan solche Formen, die von einem gegenseitigen Entgegenkommen zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden geprägt sind: Die Kurse werden häufig – mindestens teilweise – vom Unternehmen oder der Institution finanziert. Außerdem finden sie während der Arbeitszeit statt, oder die Arbeitnehmenden geben einen Teil ihrer Freizeit an den Kursbesuch, etwa ihre Mittagspause (vgl. hierzu auch das Kapitel zur Bildung).

Es scheint logisch, dass grosse Betriebe weniger Probleme haben werden, eine Arbeitskraft für eine gewisse Zeit zu entbehren, wie sich auch in einem grossen Betrieb die infrastrukturellen Kosten für die Durchführung eines Sprachkurses vergleichsweise niedrig lassen halten. Dies insbesondere dann, wenn man davon ausgeht, wie einige GesprächspartnerInnen anführten, dass sich verbesserte Sprachkenntnisse der Mitarbeitenden später wieder auszahlen werden (etwa durch eine bessere Produktivität, weniger Fehler und Missverständnisse, zufriedenere MitarbeiterInnen und weniger Fluktuation, etc.). Anders präsentiert sich die Situation in einem Kleinbetrieb. Ein 3-Personen-Restaurationsbetrieb hat vermutlich Schwierigkeiten, seinen Betrieb aufrechtzuerhalten, wenn die Küchenhilfe abwesend ist oder es ist ihm unmöglich, selbst einen Sprachkurs durchzuführen. Allerdings spricht nichts dagegen, dass die Berufsverbände für diese kleinen Betriebe Lösungen erarbeiten und vielleicht solche Kurse übernehmen.

Die Berufsverbände, resp. zweckbezogene Weiterbildungsfonds sind neben den ArbeitgeberInnen und den MigrantInnen selbst eine weitere mögliche Finanzierungsquelle für solche Kurse. Der Baumeisterverband etwa finanziert Sprachkurse in den Herkunftsländern aus einem solchen zweckgebundenen Fonds (vgl. Kasten, Fallbeispiel 1).

Fallbeispiel 1: „Integrationskurse“ im Herkunftsland. organisiert vom Schweizerischen Baumeisterverband

Als flankierende Massnahme zum freien Personenverkehr haben der Schweizerische Baumeisterverband und seine Landesmantelvertrag-Sozialpartner (GBI und SYNA) mit Spanien und Portugal Integrationskurse aufgebaut, welche im Jahr 1998 erstmals durchgeführt wurden. Die Kurse richten sich an Arbeitnehmer, die für eine Arbeitsstelle in die Schweiz kommen möchten, aber noch nie in der Schweiz waren. Voraussetzung ist Berufserfahrung. Beim erfolgreichen Abschluss des Integrationskurses haben die Teilnehmer Anspruch auf einen Arbeitsvertrag bei einer schweizerischen Bauunternehmung. Der sechswöchige Kurs beinhaltet sprachliche Grundkenntnisse, Alltagskenntnisse, Kenntnisse in der Arbeitssicherheit und gewisse Grundkenntnisse der Bautechnik. Die Kurse werden ungefähr je zur Hälfte durch die LMV-Sozialpartner sowie durch Spanien und Portugal finanziert. Von 1998 bis 2002 haben 320 Spanier und Portugiesen an solchen Kursen in verschiedenen Kurszentren in ihren Heimatländern teilgenommen.

Infolge Rekrutierungsschwierigkeiten in Spanien und Portugal (fehlende Bau erfahrung) und Plazierungsproblemen bei schweizerischen Bauunternehmungen (schlechte Wirtschaftslage im Bauhauptgewerbe) haben die spanischen/portugiesischen Behörden und SBV/GBI/SYNA vereinbart, die Durchführung der Integrationskurse vorläufig in den Jahren 2003 und 2004 zu unterbrechen.

Es bleibt zu erwähnen, dass viele MigrantInnen keine Informationen darüber haben, dass einerseits solche zweckgebundene Weiterbildungsfonds für Sprachkurse existieren oder dass andererseits auch Gewerkschaften die Kosten für solche Kurse teilweise übernehmen, was wir in der Romandie vorgefunden haben.

4.1.2.2 Grenzen (arbeitsplatzbezogener) Sprachkurse

Wir möchten an dieser Stelle auf einige Limiten solcher Massnahmen hinweisen. Die ersten zwei Argumente sind theoretischer Natur: Wie oben ausgeführt wurde, ist ein Spracherwerb nicht ausschliesslich auf eine Lernanstrengung zurückzuführen, sondern steht in enger Verbindung mit dem Humankapital als solches. Spracherwerb und Sprachkompetenz werden deshalb heute oft als in vielerlei Abstufungen existierende Phänomene betrachtet (Matthey und Duchêne 2000). Mit anderen Worten: Bei Personen mit einem geringen Humankapital können die Ergebnisse des Besuchs eines Sprachkurses gering sein, d.h. ihre Sprachkompetenz wird sich vielleicht nicht grundlegend verbessern.

Zweitens erfolgt der Spracherwerb nur teilweise über institutionalisierte Wege, d.h. über den Besuch von Sprachkursen. Das Lernen einer Sprache allein

durch Unterricht, ohne ausserunterrichtliche Kommunikation hat stets nur eine begrenzte Reichweite (Reich 2001). Die Grundlage des Spracherwerbs sind ebenso die sozialen Kontakte, in denen die Referenzsprache gebraucht wird. Wird nun am Arbeitsplatz nicht die Referenzsprache gesprochen, wird der Besuch eines Sprachkurses vielleicht ebenfalls nicht den Erfolg zeitigen, wie erwartet wird.

Drittens wurde seitens von MigrantInnen eine weitere Grenze von Sprachkursen resp. dem Spracherwerb aufgeworfen. Sie brachten Voten ein, die besagten, dass sie jahrelang Sprachkurse besuchen könnten und sich noch immer „desintegriert“, „fühlen würden“:

Aber jetzt bin ich überzeugt, auch wenn ich fünf Jahre Kurse besuchte, werde ich nie Deutsch können wie wenn ich hier aufgewachsen bin. Solange man die Sprache nicht regieren kann, fühlt man sich draussen. [...] Wenn man die Sprache nicht gut kann, hat der andere immer das Gefühl, dass ich nicht genug intelligent bin. Diese Haltung gibt es immer wieder.

VertreterInnen der MigrantInnen machten geltend, dass ihre fehlenden Sprachkompetenzen, oder vielleicht auch ihr Grad an Spracherwerb manchmal von ArbeitskollegInnen vorschnell mit fehlenden fachlichen Kompetenzen und Intelligenz gleichgesetzt würden. Im Falle von sprachlichen Missverständnissen werde manchmal direkt auf eine schlechtere Ausbildung (im Ausland) geschlossen. Sie wünschten sich deshalb mehr Genauigkeit im Umgang mit der Sprache. Diese Formen des „subjektiven Ausschlusses“ lassen sich auch mit dem Besuch von Sprachkursen nicht beheben, vielmehr wäre hier eine Sensibilisierung der Fachschaft angebracht. Mit anderen Worten: Es besteht durchaus die Gefahr einer „*Lingualisierung*“ (Kühne 2002:4), wobei wir unter einer *Lingualisierung sozialer Probleme* alle Mechanismen und Praktiken subsumieren, die Auffälligkeiten oder gesellschaftliche Probleme einzig auf die Sprache einer bestimmten Gruppen zurückführen und dabei die politischen oder strukturellen Aspekte dieser Probleme vernachlässigen.

Auf der anderen Seite brachten VertreterInnen des Kaders ein, dass sie teilweise Mühe hätten, ihre MitarbeiterInnen überhaupt zum Besuch solcher Kurse zu motivieren. Dies auch dann, wenn die Kurskosten vollumfänglich vom Arbeitgeber übernommen und die Kurse während der Arbeitszeit stattfinden würden. Oftmals würden die MigrantInnen, die sich nicht zum Besuch eines Sprachkurses bewegen liessen, anführen, dass sie schliesslich alles verstehen und deshalb den Sinn eines solchen Kurs nicht einsehen würden. Allerdings handelt es sich, wie die GesprächspartnerInnen auf Nachfrage antworteten,

meist um Einzelfälle und nicht um die Regel. In den Gesprächen wurden verschiedene Massnahmen erwähnt, wie man in den Betrieben mit diesen Motivationsproblemen umgeht. Zum einen werden gezielte *Mitarbeitergespräche* und damit in Zusammenhang stehende *Zielformulierungen* eingesetzt, um die Mitarbeitenden zu einem Kursbesuch zu bewegen. Zum anderen übernehmen die Vorgesetzten ihre Führungsrollen und legen ganz klare *Förderungsmassnahmen* fest.¹⁵

Ein letzter Punkt, der im weitesten Sinne im Zusammenhang mit den Grenzen von Sprachkursen steht, betrifft das Phänomen der „Ja-SagerInnen“. Die VertreterInnen der Gruppe des Kaders beklagen sich manchmal, dass ihre ausländischen Angestellten häufig einfach nicken würden, obwohl sie im Grunde genommen nicht verstanden hätten, um was es sich handelt. Als Folge davon stellen sich mit der Zeit gegenseitige Kränkungen und auch Konflikte ein.

Et il faut aussi faire attention parce que les étrangers ont tendance à dire oui parce qu'ils ont peur de redemander s'ils n'ont pas compris. Ca peut être une source de conflit, parce qu'ils font faux et on ne pense pas que c'est simplement parce qu'ils n'ont pas compris.

Auch in solchen Fällen sind Sprachkurse nur bis zu einem bestimmten Grade angemessene Lösungen und es liegt vermutlich an den Führungskräften, den Gründen für diese Verhalten auf die Spur zu kommen.

4.1.2.3 Andere Lösungen zur Verbesserung der sprachlichen Kommunikation

Wir fanden aber noch andere Massnahmen, die auf eine verbesserte sprachliche Kommunikation abzielten.

Informelle Unterstützung beim Lernen der Landessprache: Einige MigrantInnen berichten, dass ihnen einzelne *KollegInnen oder der Chef* am Anfang eine grosse Unterstützung geboten hätten: Sie hätten ihnen im Rahmen

¹⁵ Es ist uns ein Fall zu Ohren gekommen, wo es sich bei einem solchen Gespräch herausstellte, dass die „nicht zu motivierende“ Person nicht lesen und schreiben konnte und aus diesem Grunde einem Kursbesuch vordergründig negativ gegenüberstand. Sensibilitäten für diese und ähnliche Dinge zu entwickeln, stehen im Kontext einer „transkulturellen Kompetenzentwicklung“, wie sie für die Führungspersonen heute manchmal gefordert werden (vgl. Kapitel 4.3).

einer Einführung die wichtigsten Wörter erklärt und sie quasi informell ins Arbeitsplatzvokabular eingeführt.

Übersetzen von wichtigen Dokumenten: Eine weitere Praxis, die vor allem in grossen Betrieben verbreitet ist, ist die Übersetzung von wichtigen Dokumenten in die Hauptsprachen der Arbeitnehmerschaft. Es kann sich um die Übersetzung von Arbeitsverträgen oder Mitarbeiterbefragungsfragebögen handeln, aber die Übersetzung kann auch allgemeine Informationen etwa im Zusammenhang mit der Betriebsordnung betreffen. Ein Problem, das sich in diesem Zusammenhang stellen kann, ist, dass es bei einer sehr diversifizierten Belegschaft fast nicht möglich ist, für alle Sprachen eine Übersetzung zu organisieren, da dies zu teuer zu stehen käme. Während die meisten ArbeitgeberInnen der Überzeugung sind, dass sich der Aufwand für die Übersetzung wichtiger Arbeitsdokumente lohnt, wurden auch vereinzelt Stimmen laut, die argumentierten, dass mit dieser Massnahme der Anreiz zum Erlernen der OrtsSprache seitens der MigrantInnen vermindert werden kann. Diesem Argument kann man entgegenhalten, dass die Sprachkompetenzen zum Verständnis eines juristischen Dokumentes wohl diejenige der alltäglichen Kommunikationssituation und der durchschnittlichen Arbeitsplatzanforderungen um ein Vielfaches überschreiten wird.

Beizug eines „informellen“ Übersetzers: Um die Kommunikation zwischen Kaderleuten und MitarbeiterInnen zu erleichtern, setzen viele Betriebe informelle ÜbersetzerInnen ein: Diese werden meist unter den MitarbeiterInnen auf informeller Basis rekrutiert. Diese ÜbersetzerInnen sind vor allem für ihre sprachliche Kompetenz geschätzt; sie werden für diese Arbeit jedoch nicht bezahlt. Es handelt sich oft um Leute, die eine Verantwortungsposition im Unternehmen inne haben, welche ihnen ein gewisses Prestige verschafft. Solche informellen ÜbersetzerInnen werden bei Mitarbeitergesprächen oder bei sprachlichen Missverständnissen meist *ad hoc* beigezogen. Die informellen ÜbersetzerInnen haben die Rolle, eine Brücke zwischen verschiedenen Referenzsystemen zu schlagen, sollen eine Kommunikation ermöglichen und haben in diesem Sinne ein Potenzial, integrationsfördernd zu wirken.

Gleichzeitig ist diesem Lösungsansatz ein Gefahrenpotenzial inhärent: Einige InterviewpartnerInnen äusserten sich denn kritisch gegenüber dem Beibezug von informellen ÜbersetzerInnen. Eine Teilnehmerin aus der Deutschschweiz erklärte:

Ein unbezahlter Übersetzer gibt Probleme, weil die Person einen immensen Machtvorsprung erhält. Wir sind deshalb dazu übergegangen, nur noch bezahlte Übersetzer beizuziehen.

Ein anderer Teilnehmer derselben Focusgruppe meinte:

Wir haben bei der Vollversammlung mal versucht, jemanden einfach so übersetzen zu lassen und haben festgestellt, dass die auch gerne sagen, was sie möchten. Deshalb ziehen wir jetzt nur noch Profis bei.

Aus Studien weiss man, dass der informelle Einsatz von nicht professionellen SprachmittlerInnen und interkulturellen VermittlerInnen¹⁶ grosse Gefahren in sich birgt: Unzureichende Sprachkenntnisse oder Rollenkonflikte sind wohl die zwei häufigsten Probleme (Interpret' 2002; Métraux und Alvir 1995). Zwar stammen die meisten Forschungen aus den Bereichen Gesundheit, aber es ist zu vermuten, dass sich auch am Arbeitplatz ähnliche Gefahren finden lassen (vgl. auch unten Kapitel „Patensysteme und Schlüsselpersonen“).

4.1.3 Sprechen der Herkunftssprache am Arbeitsplatz

Ein Thema, das in den Focusgruppen regelmäßig angesprochen wurde und das immer wieder zu Konflikten führt – und zwar in unterschiedlichen Konstellationen - ist das Sprechen der Herkunftssprache am Arbeitsplatz. Hat innerhalb eines Betriebs eine bestimmte Sprachgruppe eine gewisse Grösse erreicht, scheint sich die Tendenz zu ergeben, dass die Leute zusammen ihre Herkunftssprache sprechen. Zu diesem Phänomen lassen sich nicht nur seitens der VertreterInnen des Kaders wie auch seitens der MigrantInnen sehr unterschiedliche Haltungen eruieren, sondern die Debatte zu diesem Punkt wurde in den Gesprächen auch sehr emotional geführt.

¹⁶ Verschiedene Begrifflichkeiten wie Dolmetschen, Übersetzen, Sprachmitteln werden für die selben Tätigkeiten verwendet. Wir halten uns in dieser Arbeit weitgehend an die von Interpret' vorgeschlagenen Definitionen, die sich allerdings auf den *professionalisierten* Einsatz von solchen Personen beziehen. Unter Sprachmitteln verstehen wir: „Mündliche Übertragung von in einer anderen Sprache formulierten Aussserungen in die Umgebungssprache und umgekehrt, unter Berücksichtigung des soziokulturellen Hintergrundes der GesprächspartnerInnen im Rahmen einer face-to-face Situation. Sprachmitteln beinhaltet die Funktion des Dolmetschens und der soziokulturellen Vermittlung innerhalb eines Gespräches sowie das reziproke Aufzeigen und Erklären von Unterschieden sowie allfälligen Missverständnissen. Sprachmitteln findet in einer Triade statt“. Die Interkulturelle Vermittlung „beinhaltet die Vermittlung zwischen unterschiedlichen Lebenswelten und Lebensformen im interkulturellen Kontext des Migrationsbereichs. Sie nimmt die Interessen der verschiedenen Bevölkerungsgruppen wie auch von Einzelpersonen wahr, ermöglicht Begegnungen und sensibilisiert für die jeweiligen Anliegen“ (Interpret 2002:5).

Die Hauptargumente gegen die Zulassung solcher Sprachgruppenbildungen waren folgende: Eine Gruppenbildung verhindere das Lernen der ortsüblichen Referenzsprache und andere Personen im Betrieb, die eine sprachliche Minderheit bilden, würden ausgeschlossen. Es gibt denn Betriebe, die solche sprachlichen Formationen strategisch zerschlagen. Sie erlassen bspw. das Verbot, die Herkunftssprache am Arbeitsplatz zu sprechen. Auf der anderen Seite erzählte uns ein Migrant, dass er um eine Versetzung auf eine andere Baustelle gebeten hatte, weil auf der Baustelle nur italienisch und spanisch gesprochen wurde und er Deutsch bevorzugt hätte. Überhaupt entstand aus den Interviews der Eindruck, dass ein Teil der MigrantInnen es bevorzugen würde, wenn die Umgangssprache an der Arbeit derjenigen der Sprachregion entsprechen würde.

Andererseits finden sich VertreterInnen aus Betrieben, die diese Sprachgruppenbildung zulassen, so lange die Arbeit ordentlich ausgeführt wird und es nicht zu Konflikten kommt. Wir fanden den entgegengesetzten Fall, dass nämlich in Betrieben die Kaderpersonen in der Sprache der MigrantInnen sprechen, etwas, das vor allem auf dem Bau vorzukommen scheint.

Die meisten Betriebe versuchen indes Zwischenlösungen zu finden: Sie lassen bspw. während den Arbeitspausen Gespräche in den Herkunftssprachen zu, verlangen aber, dass sobald jemand anwesend ist, der dieser Sprache nicht mächtig ist, die ortsübliche Umgangssprache verwendet wird. Das Argument ist hier, dass die Verwendung der Muttersprache auch etwas mit Identität zu tun habe und gewisse Dinge nur in der eigenen Sprache ausgedrückt werden könnten. Betrachtet man Sprache als Identitätsfaktor, so bedeutet die Möglichkeit der Kommunikation in der Herkunftssprache ein Empowerment, das letztlich wieder positiv auf eine Integration am Arbeitsplatz einwirken kann. Einfach ausgedrückt: Die Leute sind zufriedener und motivierter.

Möchte man diese Konflikte auf eine Metaebene zurückführen, so zeigt sich, dass man diesen Konflikt in den Integrationsdiskussionen aus anderen Zusammenhängen kennt. Es geht letztlich um den Widerspruch zwischen einer Politik der Anerkennung (und partikularistischen Ideen) und einer Politik gleicher Würde (und universalistischen Ideen): Die *Politik gleicher Würde* mit ihrem universalistischen Ideal fordert als abstraktes, unparteiisches und differenzblides Prinzip, Menschen als gleiche zu behandeln und ihren je individuellen Vorstellungen gleiches Gewicht zu geben. Differenzierungen nach Sprache oder Kultur sind hier von untergeordneter Bedeutung. Die *Politik der Anerkennung* hingegen rückt die Partikularismen, die besonderen Identitäten,

Sprache und Kultur eines Individuums oder einer Gruppe ins Zentrum und postuliert, dass diese Gruppenidentitäten zentral für ein Empowerment und eine Integration seien (Mackert 1999; Steiner-Khamisi 1996; Taylor 1993). Die Nicht-Anerkennung solcher Identitätskonzepte kann – wie man aus verschiedenen Studien weiss – eine Integration nachhaltig erschweren.

4.1.4 Akzent und Aussprache : Ursache für Beleidigungen

Ein letzter Konfliktpunkt, der im Zusammenhang mit sprachlicher Kommunikation auftauchte, wurde von den MigrantInnen aufgeworfen. Er betrifft den Umgang mit Akzenten und Aussprachen. Eine Frau erzählte:

Ma prononciation n'est pas très bonne et certains en profitent. Ils font des remarques devant les clients par exemple. Moi, je préfère qu'on m'explique gentiment, poliment. Sinon, je perds courage et je n'ose plus demander.

Es scheint einsichtig, dass das Nicht-Beherrschen einer Sprache zu einer erhöhten Verletzlichkeit führt, die unter Umständen ausgenützt werden kann. Die MigrantInnen schämen sich aufgrund ihres Akzents und sind vielfältigen Schikanen ausgesetzt. Dieser Punkt zeigt deutlich, dass es auch im Bereich der sprachlichen Kommunikation zu diskriminierenden Praktiken kommen kann und dass sich das Problem des *Rechts auf Anerkennung* in vielerlei Formen stellen kann.

Eine Migrantin erzählte uns aber auch, wie ihre Chefin sich in einem ähnlichen Fall ihrer angenommen hatte:

Am Anfang habe ich mich geschämt zu sprechen, weil ich dachte, dass ich Fehler mache und sie mich auslachen. Und das war für mich furchtbar schlimm. Und dann hat mich meine Chefin ins Büro gerufen und mir gesagt. C. warum sprichst du nicht? Ich sagte dann, dass ich mich schäme und dass mich die anderen auslachen. Sie hat dann gesagt, los, wenn du sprechen willst, dann musst du sprechen. Wenn etwas kommt, dann lachen wir, aber du musst dich nicht ausgelacht fühlen. Und dann habe ich das auch versucht und ich habe gemerkt, dass ich Fehler gemacht habe und sie gelacht haben, aber ich habe auch mitgelacht und bis jetzt mache ich Fehler und ich lache mit. Ich habe gelernt, dass, wenn ich einen Fehler mache sie lachen, weil ich mich nicht richtig ausgedrückt habe. Aber sie lachen mich nicht mehr aus. Und jetzt ist mein Leben einfacher geworden.

Scheinbar ist es unabdingbar, dass die *Führungskräfte über die Sensibilität* verfügen, solche Bereiche wahrzunehmen und dann die Kompetenz haben, adäquat zu reagieren.

4.1.5 Zwischenbetrachtung

Man kann feststellen, dass in den Betrieben eine Reihe von informellen Praktiken Alltag sind, die die sprachliche Kommunikation am Arbeitsplatz erleichtern sollen. Viele Betriebe finden kreative und innovative Wege, Sprachproblemen zu begegnen und mit ihnen umzugehen. Bei grösseren Unternehmen wie auch bei Betrieben des öffentlichen Sektors konnten wir indes die *Tendenz zu einer Formalisierung* dieser Massnahmen im Sinne von zielgerichteten Kursen oder bezahlten Übersetzern ausmachen. Kleine Unternehmen suchen vor allem nach nicht formalisierten und *ad hoc* Lösungen. Möchte man auch hier die Praktiken formalisieren, so würde sich eine Aufwertung der Rolle der Berufsverbände und der Gewerkschaften anbieten. Diese hätten das Potenzial, Wissen zu akkumulieren und Synergien zu fördern, so dass eine Kräftebündelung möglich wäre, die bspw. die Durchführung von Sprachkursen oder die Übersetzung von Dokumenten erleichtern würde.

Die Analyse zeigt des Weiteren, dass Sprache immer auch etwas mit Anerkennung zu tun hat. Subtile Formen der Nicht-Anerkennung können sich unter dem Vorwand mangelnder Sprachkenntnisse einschleichen. Solche Vorkommnisse zu erkennen und adäquat darauf zu reagieren, verlangt von den Führungskräften grosse soziale Kompetenzen.

4.2 „Kulturkonflikte“

4.2.1 Kultur: Alltagsgebrauch oder analytisches Instrument

Kulturelle Normen und Werte sind für einen Kommunikationsprozess wichtig und es steht vermutlich ausser Zweifel, dass ihnen somit auch ein Potenzial innewohnt, Konflikte auszulösen. Schwieriger wird es indes, wenn man zu eruieren versucht, inwiefern und auf welche Art und Weise „Kultur“ bei einer Integration am Arbeitsplatz ganz konkret eine Rolle spielt. Um diese Frage seriös beantworten zu können, scheint es uns erneut notwendig, unserer Analyse einige einführende Überlegungen voranzustellen.

Festzuhalten ist, dass über Kultur zu sprechen unterdessen zu einer Angelegenheit des Alltags wurde. Die Geschäftskultur und Arbeitskultur eines Unternehmens oder die politische Kultur eines Landes stehen heute ebenso zur Debatte wie die kulturellen Unterschiede zwischen Menschen, den Geschlechtern oder zwischen Werbefirmen (Kuper 1999). Kultur wird in diesen

Debatten abwechselnd positiv oder negativ konnotiert: Die MultikulturalistInnen zelebrieren die Diversität pluraler Gesellschaften und treten für die Verschiedenheit der Kulturen, der Minoritäten, der Marginalisierten und Fremden ein. Auf der anderen Seite wird postuliert, dass die Zukunft der Welt von Kultur abhänge und dem Begriff Kultur schwingt hier eindeutig ein bedrohlicher Unterton mit. Prominentester Vertreter dieser Richtung ist wohl Samuel Huntington mit seiner apokalyptischen Vision des kulturellen Aufeinanderprallens verschiedener Zivilisationen. Auf jeden Fall erscheint Kultur in diesen Debatten als etwas beliebig Bewertbares, sei es in positivem Sinne beispielsweise als Quelle von Gute, Wahrem und Authentischem. Oder sei es durch eine negative Konnotation, etwa wenn „die Kultur“ für ein traditionelles Frauenbild einer spezifischen ethnischen Gruppe verantwortlich gemacht wird.

Diese Ausführungen verdeutlichen einen aus analytischer Sicht wichtigen Punkt. Kultur kann unbegrenzt ausgeweitet werden, fast jedes Verhalten oder Symbol kann als Kultur interpretiert werden (Eller 1997). Es erstaunt deshalb nicht, dass viele Probleme oder Konflikte, die im Zusammenhang von MigrantInnen und ihren Arbeitsplätzen auftauchen, sehr schnell – und vielleicht manchmal vorschnell - mit deren Kultur erklärt werden.

Und hier liegen nun exakt die Grenzen für eine Analyse: Denn diese Alltagssemantik von Kultur kann dann problematisch werden, wenn mit dem Bezug auf kulturelle Differenzen vornehmlich eine spezifische Dimension der Beschreibung von Unterschieden berücksichtigt wird. Damit wird von traditionellen Orientierungen auf gesellschaftliche Unterschiede – wie Klasse oder Geschlecht, Kontext, etc. - abgesehen und dem Eindruck Vorschub geleistet, „Kultur“ könne alle gesellschaftlichen Differenzen erklären. Soziale Ungleichheiten werden auf diese Weise auf kulturellen Differenzen reduziert. Der Anthropologe Adam Kuper meint: „The difficulties become most acute when [...] culture shifts from something to be described, interpreted, even perhaps explained, and is treated instead as a source of explanation in itself. This is not to deny that some form of cultural explanation may be useful enough, in its place, but appeals to culture can offer only a partial explanation of why people think and behave as they do, and of what causes them to alter their ways. Political and economic forces, social institutions, and biological processes cannot be wished away, or assimilated to systems of knowledge and belief“ (Kuper 1997:XI).

Es versteht sich von selbst, dass weder die EthnologInnen noch die SoziologInnen ein *Copy-Right* auf den Begriff Kultur haben, dennoch scheint es naheliegend zwischen einem „Alltagsgebrauch von Kultur“ und einem „analytischen Einsatz von Kultur“ zu unterscheiden. Im Alltagsgebrauch wird Kultur nämlich selbst zur Quelle von Erklärungen bspw. für ein bestimmtes Verhalten; setzen wir aber Kultur als analytisches Instrument ein, so muss Kultur beschrieben, interpretiert und sogar erklärt werden.¹⁷ „The Ethnographer's uses of the word culture have established one essential point of consensus: culture is not a real thing, but an abstract and purely analytical notion. It does not cause behavior, but summarizes an abstraction from it, and is thus neither normative nor predictive. As a deliberate abstraction it is there to help anthropologists conceptualize that ever-changing “complex whole” (Tyler 1981) through which people engage in the continual process of accounting, in a mutually meaningful manner, for what they do, say and might thing. Culture thus exists only insofar as it is performed and even then its ontological status is that of a pointedly analytical abstraction“ (Baumann 1996:11).

Dieser analytische Ansatz steht in klarem Gegensatz zum Begriff Kultur, wie er meist in den Aussagen der Interviews und der Focusgruppen verwendet worden ist: Hier erscheint Kultur meist als Gepäckstück, das eine Person seit Geburt begleitet und das für Kognition und Verhalten genauso determinierend ist wie für die tägliche Praxis. Diese Kultur bekommt einen quasi natürlichen Charakter und ist nicht nur unveränderlich, sondern darüber hinaus von gesellschaftlichen Faktoren - wie Macht – unberührt. Mit anderen Worten, wird Kultur Grund für einen Konflikt, ist es schwierig, Massnahmen auf diese Probleme zu finden, denn die Kultur ist essentialistisch und gegeben.

Unserer Ansicht nach benötigen wir zwei Dinge, um Kultur auf produktive Art und Weise in eine Analyse einschliessen zu können. Zum einen müssen Machtaspekte im Sprechen über Differenz Eingang finden. Und zum anderen legen wir nahe, Kultur als soziale Praxis zu verstehen, als ein theoretisches Werkzeug, das auf spezifische Weise den Blick auf soziale Zusammenhänge

¹⁷ Kultur verstehen wir als die im Lebensprozess von Individuen erworbenen spezifischen Dispositionen, welche zu intersubjektiver Bedeutungsbildung und zu sinnhaftem Handeln befähigt. Kultur ist demnach ein offener Prozess. Für eine ausführliche Diskussion der verschiedenen Kulturbegriffe vgl. Hannerz (1995), Jenks (1993), Wicker (1996) oder Wimmer (1996).

eröffnet (vgl. Mecheril 2002). Es geht dabei darum zu untersuchen, unter welchen Bedingungen die Praxis der „Kultur“ zum Einsatz kommt. Die entscheidende Frage dreht sich nicht um den Punkt, ob es kulturelle Unterschiede gibt – solche sind evident – sondern, unter welchen Bedingungen Kultur resp. kulturelle Unterschiede in einem sozialen Zusammenhang, wie etwa am Arbeitsplatz an Bedeutung gewinnen. Fragen danach, welche Antworten Arbeitgeber oder MigrantInnen suchen, wenn sie das Erklärungsmuster „Kultur“ heranziehen, welche Antworten MigrantInnen, die sich über Kultur definieren, in diesem Konzept finden können oder wie Personalverantwortliche oder Arbeitgeber versuchen, anderen Personen Kultur als geeigneten Zugang auszureden, werden viel darüber aussagen, welche Probleme am Arbeitsplatz konkret existieren und inwiefern Kultur hier eine Rolle spielt.

In diesem Sinne möchten wir im folgenden Abschnitt die Argumente der Focusgruppenteilnehmen wie auch der InterviewpartnerInnen darstellen und analysieren, inwiefern und auf welche Art und Weise Kultur als Ursache für Kommunikationsprobleme thematisiert wird.¹⁸

4.2.2 Die Beziehung zur Klientel: Das Beispiel der Pflege

4.2.2.1 Problembeschreibung

Sind MigrantInnen bei der Ausübung ihrer Tätigkeiten direkt mit der einheimischen Bevölkerung in Kontakt und steht die Interaktion mit diesen Personen im Kern der Arbeitserledigung, so kann es aufgrund unterschiedlicher Normen und Werte zu Konflikten kommen. Ein Vertreter aus dem Gastrobereich drückte es folgendermassen aus:

Le problème principal, à part la langue, c'est l'approche du travail, différentes cultures ont des approches différentes et cela devient important surtout dans un métier où l'on est constamment en contact avec le public.

In seiner ausgeprägtesten Form ist dies wohl im Pflegebereich der Fall, wo die Interaktion PatientIn-Pflegende im Zentrum steht. In den Focusgruppengesprächen mit VertreterInnen aus den Spitälern wurde denn öfters aufgeworfen, dass sich die Vorstellungen über Betreuung, Gesundheit und Krankheit, Schmerzen, Sterbegleitung oder auch das Alter je nach Herkunft,

¹⁸ Eine Einschränkung: Religiöse Aspekte werden im Kapitel der „Anerkennung“ behandelt.

Schicht oder Geschlecht stark unterscheiden würden. Dies kann in der direkten Pflege von PatientInnen, aber auch innerhalb des Teams zu Spannungen führen. Eine Verantwortliche eines Pflegedienstes meint hierzu:

Das Bild, das die Mitarbeiter aus den verschiedenen Kulturreihen mitbringen in Bezug auf die alten Menschen hat einen direkten Einfluss auf die Pflege von diesen. Das kann dann innerhalb des Teams wieder zu Spannungen führen. Vor allem bei Menschen aus dem ostasiatischen Raum ist das zu beobachten. Alte Menschen haben einen anderen Status.

Allerdings ist interessant, dass VertreterInnen des Kaders im Vergleich zu den MigrantInnen viel öfters mit „Kultur“ argumentieren und außerdem „der Kultur“ eine andere Konnotation zuschreiben. Die MigrantInnen erwähnen selbst auch Situationen, in denen kulturelle Normen und Werte zentral werden: Pflegekontexte etwa, in denen Vorstellungen über Stillen oder Sterben wichtig sind. Scheinbar fällt es ihnen aber leicht, ihre Pflege und Betreuung anzupassen, wenn sie erst einmal wissen, „wie das in der Schweiz ist“.

Am Anfang habe ich mich oft gefragt, wie ich mich bei einer schweizerischen Patientin verhalten soll, weil ich kenne die Kultur ja nicht. Es ist schwierig. Bei unseren Leuten ist es egal. Oder das Thema Stillen, wissen Sie, wenn es nicht geht mit dem Stillen. Dann kann ich nicht, um die ausländische Patientin zu unterstützen oder erleichtern sagen, dass es auch einen Weg gibt, abzustillen. Das darf ich nicht sagen, das geht nicht, weil sie unbedingt stillen wollen. Bei den SchweizerInnen geht das schon. [Sie sprechen wichtige Dinge an. Tod, Leben, Stillen, da gibt es sicher Unterschiede. Wie gehen sie damit um?] Ich beobachte meine Kolleginnen, wie sie darüber sprechen, dann weiss ich, wie das geht. Ich muss mich darauf achten, wie sie antworten. Ich kann nicht sagen, lehrt mir das. Wie sollen sie mir das lernen?

Die Kaderpersonen legen den Fokus zwar auch auf die Unterschiede, nur erscheinen diese kulturellen Differenzen in ihrer Perspektive als fast überwindbare Hürden. Während die MigrantInnen berichten, dass sie relativ problemlos neue Elemente in ihr Verhalten oder in Pflegeinteraktionssituationen einfließen lassen können, erscheint Kultur bei den VertreterInnen des Kaders als stabiles, fixes und vor allem problematisches Konzept.

Interessant ist des Weiteren, dass ausländische Pflegende neben diesen grossen Themen wie Sterben oder Stillen, noch andere Gebiete anführen, die in der Interaktion mit PatientInnen eine wichtige Rolle spielen können. Kleinigkeiten, die sich mit *kulturellem Alltagswissen* umschreiben lassen, können sich als sehr verunsichernd erweisen. So meint eine Migrantin:

Par exemple, une des premières choses que j'ai appris, c'est de ne pas appeler les patients par leur prénom comme ça se fait en Espagne. J'ai appris ça le troisième jour que j'étais dans le service. Mais ils auraient aussi pu attendre deux mois et me mettre dehors parce que je n'étais pas respectueuse envers les patients.

Eine andere Beispiel für eine solche Alltäglichkeit, die in der Interaktion mit PatientInnen sehr relevant werden kann, gibt eine andere Focusgruppenteilnehmerin. Sie berichtet:

Le seul endroit où j'ai vu qu'on frappait à une porte avant d'entrer c'est en Suisse. Les migrants ne peuvent pas apprendre ces subtilités s'ils ne sont pas proches avec des personnes d'ici. Il faut aussi trouver la bonne manière de faire comprendre ces choses.

Wie geht man nun aber mit diesen kulturellen Differenzen um?¹⁹

4.2.2.2 Lösungsansätze

Was die unterschiedlichen Vorstellungen über Sterben, Alter oder überhaupt verschiedene Menschenbilder betrifft, gibt es, wie ein Focusgruppenteilnehmer ausführte, die Möglichkeit eines moderierten, geleiteten und professionalisierten Prozesses aller Teammitglieder mit dem Ziel der Entwicklung eines gemeinsamen Pflegeverständnisses und gemeinsamer Pflegeziele. Elemente dieses Prozesses wären Fallbesprechungen, Supervisions- und Intervisionsgruppen.²⁰ Mit diesen Instrumenten können gezielt gemeinsame Vorstellungen entwickelt und Leitlinien für die Pflege formuliert werden.

Anzufügen ist in diesem Zusammenhang, dass seitens der Migrantinnen in den Gesprächen aufgeworfen wurde, dass ihre Ressourcen bei unterschiedlichen Pflegehaltungen meist nicht wahrgenommen oder angehört würden. Etwas überspitzt formuliert lautet der Vorwurf seitens der Belegschaft: Von einem

¹⁹ Es ist vorstellbar, dass sich in anderen Berufen, etwa im Service, ähnliche Probleme stellen können. Gleichwohl haben wir keine konkreten Beispiele gefunden und uns deshalb hier vor allem auf die Pflege beschränkt. Dies wäre ein Gebiet, das sich sicherlich lohnen würde, noch weiter zu vertiefen.

²⁰ Gleichwohl möchten wir es nicht unterlassen anzufügen, dass, wie uns Fachpersonen versicherten, auch unter den schweizerischen Pflegenden sehr unterschiedliche Pflegevorstellungen zu finden sind. Diese in eine gemeinsame Pflegevorstellungen einzubinden, ist bereits eine Herausforderung für sich. Kommt hinzu, dass sich die Pflegevorstellungen in den letzten Jahren stark verändert hatten: Neue Themen sind dazu gekommen (z.B. Qualitätsdiskussion), während andere wegelegt wurden.

Prozess hin zu einem gemeinsamen Pflegeverständnis kann nicht die Rede sein, wenn die eine Seite als vorwiegend defizitär betrachtet wird und von Anfang an klar ist, dass es nur einen richtigen Weg gibt.

Ein Vertreter des Kaders (selbst ein Einwanderer der ersten Generation) brachte einen triftigen Grund ein, warum in diesen Prozessen unbedingt die positiven Ressourcen von MigrantInnen einfließen müssten.

Und wir haben Bewohner bei uns, die aus Kosovo kommen und so, und die werden mehr werden und die müssen auch gepflegt werden. Wir müssen deshalb ein multikulturelles Pflegeverständnis entwickeln.

Es scheint einsichtig, dass die unterschiedlichen kulturellen Referenzsysteme seitens des Pflegepersonals durchaus eine Ressource für eine verbesserte Pflegequalität darstellen könnten, zumal die PatientInnen selbst ja auch immer einen Spiegel der Gesellschaft darstellen. Viele PatientInnen bringen bekanntlich selbst einen Migrationshintergrund mit. Man könnte aber sagen, dass die Aussagen der Migrantinnen selbst in Frage stellen, ob diese Ressourcenorientierung heute in diesen Teamprozessen tatsächlich eine Rolle spielt. Ihre Einwände sind, dass ihnen bei unterschiedlichen Pflegehaltungen meist nur der Weg des Nachgebens und Akzeptierens bleibt.

Eine zweite Möglichkeit, sich über solche relevanten kulturellen Differenzen bewusst zu werden, besteht in *spezifischen themenbezogenen Weiterbildungen*. Ein Beispiel hierfür ist sicherlich der vom SBK konzeptionierte Kurs namens KulturPflegeKultur, den wir hinten als Fallbeispiel aufgeführt haben (vgl. Kapitel zur Bildung). Die Nachfrage nach solchen (Weiterbildungs-)Angeboten wird auch von einigen Pflegedienstleitungen anerkannt. Eine Pflegedienstleiterin erzählt uns:

Über Kultur spricht man fast nichts. Ich habe bei uns gemerkt, dass man die Leute einführt, dass man sie mitnimmt. Aber man spricht zum Beispiel nicht darüber, wie Sterben bei uns ist. Wir haben im letzten Jahr eine Weiterbildung organisiert, wo Sterben thematisiert wurde. Dort hat man auch gemerkt, wo die grossen Unterschiede liegen. Und ich musste mir dann sagen, dass das im Alltag keinen Platz hat.

Auch seitens der MigrantInnen wurde der Wunsch nach *spezifischen Kurse oder Weiterbildungen*, in denen solche zentrale Themen diskutiert würden, aufgeworfen. Solche würden ihnen einen allgemeinen Orientierungsrahmen bieten.

Als weitere Lösung, sich mit „grossen“ Themen auseinanderzusetzen, aber auch kulturelles Alltagswissen weiter zu vermitteln, werden in diesen Zusammenhängen seitens des Kaders wie auch seitens der MigrantInnen *Referenzpersonen oder „Patensysteme“* angeführt: Eine Referenzperson führt die Person über eine gewisse Zeit in die Aufgaben des Arbeitsplatzes ein und macht sie gleichzeitig mit dem Pflegeverständnis wie auch den ungeschriebenen Umgangsformen bekannt.²¹

4.2.3 Die Beziehung zu Mitarbeitenden und Vorgesetzten

In der Beziehung zu den Mitarbeitenden und den Vorgesetzten gibt es einige Momente, in denen Kultur als Erklärung für Konflikte und Missverständnisse auftaucht. Diese Momente beziehen sich in der Regel auf Aspekte der nonverbalen Kommunikation sowie auf Autoritätsvorstellungen.

4.2.3.1 Nonverbale Kommunikation: Status oder Kultur?

Die Focusgruppenteilnehmenden brauchten verschiedentlich nonverbale Kommunikationsaspekte ein, die zu Problemen führten und die sie kulturell begründeten.

Au début de mon séjour en Suisse, j'étais très expansif avec les gens, et je pouvais embrasser les collègues, mais sans arrières pensées. Vu les réactions, j'ai compris que pour certaines personnes, en particulier de la Suisse interne, cela n'était pas très bien vu. Alors, j'ai arrêté et j'ai dû modifier mes comportements. Cela pour dire que la lecture d'un comportement n'est pas la même.

Auch im folgenden Beispiel ist nonverbales Verhalten das ausschlaggebende Moment für eine Nicht-Akzeptanz. Der Grund wird auf das „amerikanisch sein“ und das Lächeln zurück geführt:

Une cheffe de service américaine qui est venue en Suisse sans parler un mot d'italien. Je suis devenue responsable de cette personne après 2 ans de permanence au Tessin et elle commençait à bien gérer la langue, mais du point de vue moral, elle était complètement détruite, anxieuse, exclue du groupe. Un problème qu'elle avait était lié à sa façon de faire les remarques aux collaborateurs. Nous faisons cela d'une façon sérieuse, elle avait une façon « américaine » de parler aux gens, avec le corps,

²¹ Wir erörtern diese Massnahme weiter unten (vgl. Kapitel 4.5) im Detail, da sie in unterschiedlichen Ausformungen als Antwort auf verschiedene Probleme, die sich im Zusammenhang mit der sozialen Kommunikation stellen, angewendet wird.

les mains : après avoir fait la remarque, elle faisait un grand sourire et les personnes ne prenaient pas au sérieux ce qu'elle disait, elles ne comprenaient pas qu'elle était la cheffe du service et que ce qu'elle disait avait son poids. A la fin, nous avons réussi à la faire accepter.

Die genannten Beispiele im Bereich der nonverbalen Kommunikation hatten allesamt mit dem Thema „Berühren“ oder „Gestik“ wie auch „Raum-Nähe-Distanz“ zu tun. Wenn die Sprache nun auf das Thema nonverbale Kommunikation, oder Aspekte wie Berührung kommt, neigt man dazu, alle Hinweise auf äussere Bedingungen abzuwehren und sich auf individuelle oder kulturelle Unterschiede zu berufen. Zweifelsohne hat nonverbale Kommunikation – und Berührung – immer eine individuelle und auch kulturelle Komponente. Allerdings ist es genauso offensichtlich, dass es extrapersonale Faktoren gibt – Art der Beziehung, Situation – die von ähnlichem Einfluss sind wie die individuellen oder kulturellen Unterschiede oder mit ihnen zusammen wirken. Denn Körpersprache ist, wie dies Henley (1993) so schön zeigte, immer auch Politik: nonverbale Kommunikation trägt in sich immer auch die Dimensionen der Macht, des Status und der Dominanz. Erving Goffmann (1974) zeigte, dass nonverbale Botschaften eine wichtige und komplexe Rolle bei der Aufrechterhaltung der sozialen Ordnung spielen. Seine Beschreibung des „Berührungssystems“ in einem Krankenhaus, indem die Ärzte die Krankenschwestern berühren konnten, die Schwestern aber nicht die Ärzte, illustriert, wie dieses Berührungsprivileg in einer institutionalisierten Hierarchie funktioniert.

Mit seinen Mikrostudien zur öffentlichen Ordnung gibt uns Goffmann einen Einblick in das Funktionieren nonverbaler Machtbotschaften und führt aus, dass bspw. eine „schickliche“ Nähe, welche in einer Interaktion eingehalten werden muss, nicht nur kulturell bestimmt, sondern insbesondere von der mächtigeren Person bestimmt ist.²² Henley (1973) zeichnet auf, wie Unterschiede im nonverbalen Verhalten zwischen den Geschlechtern, Ethnien und Klassen auf Machtunterschiede zurückgeführt werden können. Beim Raumeinnehmen und Distanzhalten haben Klassenunterschiede in der Regel ein grösseres Gewicht als ethnische Unterschiede. Dies unterstreicht, dass bei nonverbaler Kommunikation Status- und Machtunterschiede wichtigere Faktoren sind, als

²² Ein Beispiel: Wird es eher der Chef oder der Angestellte sein, der bei einem Problem auf die andere Person zugeht und dabei der anderen Person die Hand auf die Schulter legt?

die oft ins Feld geführten ethnischen. Interessanterweise wies auf diese Möglichkeit eine Pflegedienstleiterin hin, als sie unterschiedliche kulturelle „Nähen“ thematisierte:

Es hat sich in den Gesprächen gezeigt, dass es eine kulturelle Eigenheit ist, wie nahe man den Frauen kommt. Das hat sich in letzter Zeit gehäuft, vielleicht spricht man auch eher darüber. Und vielleicht hängt es ja auch mit der Hierarchie Frauen Männer zusammen. Wir Schweizer haben ja eine relativ „weite“ Nähe und eine andere Kultur hat vielleicht eine „nähere“ Nähe und das ist uns zu nahe. Das ist im ganzen Haus so, nicht nur in der Pflege.

In diesem Beispiel haben wir verschiedene Hierarchien, die im Spiel sind und die einen Einfluss auf die „schickliche“ Nähe haben: Arbeits-, Geschlechter- und ethnische Hierarchien. Was sich in diesen Beispielen vordergründig einfach mit Kultur erklären lässt, ist vermutlich verflochten mit Machtaspekten, die einer sorgfältigen Analyse bedürfen würden.

Die ausgeführten Reflexionen sind denn nicht als umfassende Analyse zu verstehen, sondern es kommt ihnen der Status von explorativen Eindrücken zu. Leider existieren zu diesem Themenkomplex nonverbale Kommunikation, Ethnizität und Macht – unseres Wissens nach – aus der Schweiz keine Studien.

4.2.3.2 Kulturell geprägte Autoritätsvorstellungen

Ein Themenkomplex, der in verschiedenen Varianten in den Gesprächen immer wieder auftaucht, betrifft unterschiedliche Autoritätsvorstellungen, die kulturell begründet werden.

Am meisten wurden Konflikte angeführt, deren Ursachen in unterschiedlichen Vorstellungen über die Geschlechter und Autoritätsstrukturen geortet werden: Das heißt konkret, dass gewisse ausländische Männer Mühe bekunden, eine weibliche Vorgesetzte und deren Entscheidungen zu akzeptieren. Folge ist, dass es für eine weibliche Vorgesetzte schwierig wird, sich durchzusetzen.

Nicht Missverständnisse, aber Probleme. Eines sind islamische Männer, wo Frauen minderwertige Ware. Männliche Mitarbeiter mit islamischem Hintergrund die streng gläubig sind, behandeln Frauen minderwertig, und hier haben die direkten Vorgesetzten Probleme.

Oder wie es eine andere Teilnehmerin der Focusgruppe ausdrückte:

Wo ich vorsichtig sein werde, das hat mit dem kulturellen Hintergrund zu tun, das ist teilweise bei arabischen Männern, die Mühe haben, sich einer Frau zu

unterordnen. Wenn sie eine Vorgesetzte als Frau haben, das ist teilweise ein Problem.

Erneut kann es nicht darum gehen, solche Konflikte herunterzuspielen oder deren kulturellen Anteilwegzudiskutieren. Gleichwohl möchten wir einige Reflexionen präsentieren, die vielleicht etwas Licht in die Frage bringen können, was sich noch hinter solchen „Kulturkonflikten“ verstecken könnte. Eine TeilnehmerIn aus einer Focusgruppe merkte in diesem Zusammenhang folgendes an:

J'entends souvent le fait que les femmes ont des problèmes dans leur rôle de chef des hommes, pour avoir leur respect. C'est peut-être vrai, mais je me demande s'il y a des vraies difficultés ou s'il s'agit d'une perception, car un homme qui vient d'une autre culture a des comportements différents, mais aussi une femme et un homme de la même culture ont, en raison de la nature même, des comportements différents. Cela ne veut pas dire être pour le masculin ou le féminin, mais on remarque la même chose aussi dans la même culture, c'est la relation homme/femme.

In der Tat kennt man aus zahlreichen Studien der Genderforschung dieses Problem (z.B. Henley 1993) nämlich, dass es nicht zuletzt eine Frage des Machtgefälles zwischen den Geschlechtern ist, wieviel Autorität man wem in welcher Situation zugesteht.

In den Daten fanden wir einzig eine Massnahme, welche in solchen Fällen angewendet wurde: Man erzählte uns, dass bei Gesprächen und Entscheidungen neben der direkten Vorgesetzten auch die ranghöhere Vorgesetzte beigezogen wird. Man verstärkt quasi die Autoritätslinie, so dass man eine Doppelte besitzt, die dann, so die Einschätzung der Betroffenen, letztlich ihre Wirkung zeigt.

Solche kulturell gefärbten Autoritätsvorstellungen können noch unter anderen Gesichtspunkten relevant werden. Ein Gesprächspartner erzählte, wie es dem Arbeitsprozess zugute kam, als man quasi die kulturell geprägten Vorstellungen über Rang und Status einer spezifischen Herkunftsgruppe in den Arbeitsablauf einschloss. Es handelte sich hier um eine Firma, deren ausländische Mitarbeitende allesamt aus dem gleichen Herkunftsland stammten. Bei dieser Gruppe verhielt es sich gemäß unserem Interviewpartner so, dass es einer kulturell Status niedriger gestellten Person nicht möglich war, einer kulturell Status höher gestellten Person Kritik zu üben oder sie auf Fehler hinzuweisen. Der Status von Personen verlief vor allem entlang den Linien Geschlecht und Alter. Diese Sachverhalte hatten nun direkte Konsequenzen auf den Produktionsprozess in diesem Betrieb: Als nun die erste Person im Produktionsprozess kulturell höher gestellt war als die zweite Person, war es ihr

nicht möglich, qualitativ gut zu produzieren, weil die zweite Person ihrem Vorgänger im Produktionsprozess keine Fehler sagen oder zugestehen durfte. Man begann deshalb in dieser Firma, die Produktionsketten entsprechend diesen kulturellen Vorgaben anzupassen und hatte, wie unser Gesprächspartner ausführte, damit automatisch einen qualitativ hochstehenderen Produktionsprozess gewährleistet. Nun war nämlich eine Qualitätskontrolle möglich.

4.2.3.3 Kulturell angemessene Arbeit?

Als letztes möchten wir noch auf ein Beispiel eingehen, das uns ebenfalls unter dem Gesichtspunkt interessant dünkt, als dass auch hier Kultur als determinierendes Moment für den Konflikt identifiziert wurde, während wir hingegen für eine differenziertere Sichtweise plädieren würden. Bei diesem Fall führte die Restrukturierung in einem Betrieb dazu, dass eine Person seine ursprüngliche Arbeit verlor und neu in der Wäscherei eingesetzt wurde. Hierauf kam es zu Problemen und letztlich zur Entlassung. Folgendes trug sich zu:

Un problème qu'on a eu concerne un Syrien qui faisait plusieurs travaux et, avec la réorganisation du personnel, il a été transféré à la buanderie. Il devait aller dans les services, ranger le linge, mais cela a été perçu comme humiliant, dans sa culture cela n'était pas accepté, l'homme ne doit pas ranger le linge et travailler dans une buanderie. Cela a produit un conflit qui lui a fait perdre son poste de travail. [Il n'y avait pas la possibilité, dans la réorganisation de lui laisser un autre travail ?] Il ne savais pas lire l'italien, il ne parlait pas bien. Et cette personne faisait tous les petits travaux et ce n'était pas très important s'il ne parlait pas très bien la langue. Au moment de la réorganisation, cette personne n'était pas capable de faire ce dont il y avait besoin et elle a été déplacée dans un autre service où il ne fallait ni lire, ni écrire. De plus, son chef était une femme et cela lui était insupportable.

Es wird wohl niemand abstreiten, dass gewisse Tätigkeiten kulturell eher den Frauen oder den Männern angepasst erscheinen, nicht umsonst spricht man von einer (globalen) geschlechtlichen Arbeitsteilung.²³ Wir haben aber diesen Fall in seiner Ausführlichkeit dargestellt, weil an diesem Beispiel klar wird, inwiefern es problematisch sein kann, Unterschiede einzig auf Kultur zu reduzieren und einen Konflikt einzig auf dieser Ebene zu analysieren. Es ist offensichtlich, dass noch andere Faktoren einen Einfluss hatten, so dass es zum

²³ Natürlich ändern sich diese kulturellen Vorstellungen im Laufe der Zeit genauso wie von Gesellschaft zu Gesellschaft.

Eklat gekommen ist, wie etwa Sprachprobleme, Unsicherheit wegen Restrukturierung, etc., auch wenn nur Vermutungen angestellt werden können, wie diese Faktoren zusammenspielen.

4.2.4 Zwischenbetrachtung - Hin zu einem „Diversity Management“?

Kultur spielt für eine Integration am Arbeitsplatz eine zentrale Rolle. Kulturelle Kommunikation hat einerseits ein Potenzial für Missverständnisse, verschiedene kulturelle Referenzsysteme können andererseits auch sehr wohl als Ressource dienen, etwa in der Pflege.

Kulturelle Sinngebung erfolgt immer im Rahmen von bestimmten Machtverhältnissen und es lohnt sich deshalb, hinter die Fassade des „Kulturdeterminismus“ zu blicken und zu eruieren, welche Faktoren wie und wann mit Kultur interagieren.

Der Bezug auf Kultur in einer essentialistischen Alltagssemantik kann allerdings lähmend sein: Wenn eine „naturgegebene“ Kultur für einen Konflikt verantwortlich gemacht wird, ist es nämlich auch sehr schwierig, eine Lösung oder eine Massnahme zu finden. Betrachtet man aber Kultur als Instrument, das eingesetzt wird, um auf Probleme, Verwirrungen und Konflikte hinzuweisen, ist es auch möglich, innovative Lösungen zu suchen.

Diese Ausführungen verdeutlichen, dass Führungskräfte ein enormes Know-how und transkulturelle Kompetenzen im Sinne einer erweiterten Sozialkompetenz benötigen. Denn: kulturelle Differenzen anzuerkennen und sie innovativ und produktiv in eine Arbeitsorganisation einzubinden, ist sicherlich kein Leichtes. Gleichzeitig müssen sie die Fähigkeit haben, zwischen einer wie wir es vorne nannten „Alltagssemantik“ von Kultur und einem analytischen Gebrauch von Kultur zu unterscheiden.

Die aus den angelsächsischen Ländern bekannten *Managing Diversity Programme*, die sich vor allem an Führungspersonen richten, zielen auf einen Teil dieser Kompetenzen.²⁴ Obwohl wir kein Beispiel eines elaborierten

²⁴ Ein anderer Teil bestünde im Erwerb von spezifischen transkulturellen Kompetenzen. Diesen Aspekt behandeln wir später (vgl. Kapitel 4.3).

Diversity Management Programms vorfanden, möchten wir die zentralen Ideen an dieser Stelle im Sinne von weiterführenden Gedanken kurz erläutern.

Das Management der Vielfalt, wie man diese Massnahme auf Deutsch nennen könnte, geht von der Prämissen aus, dass eine kulturelle Vielfalt am Arbeitplatz der Normalfall und nicht die Ausnahme ist und dass Gleichwertigkeit nicht gleichzusetzen ist mit Gleichartigkeit (Stutz 2003). Die Führungskräfte sollen befähigt werden, mit einer heterogenen Arbeiterschaft umzugehen, indem die Kommunikation zwischen verschiedenen Kulturen gefördert wird. Die einzelnen Arbeitnehmenden sollen ermutigt werden, ihren spezifischen Beitrag an die Arbeitsorganisation leisten zu können. Das Argument ist, dass Diversität in einer Arbeitsorganisation eine Kreativität und ein Innovationspotenzial ist, etwa was Idenreichtum, Problemlösungsstrategien oder Entscheidungsprozesse betrifft, die es abzuholen gilt. Bspw. wird postuliert, dass ethnisch heterogene Gruppen bessere Ergebnisse bei Brainstormingaufgaben liefern würden als weniger diverse Gruppe (Selden und Selden 2001).

Es wird deshalb das Postulat angeführt, dass Organisationen ihre Fähigkeiten ausweiten und Kommunikationszugänglichkeiten erhöhen sollten, indem sie geeignete Settings und eine geeignete Umgebung schaffen, um verschiedene Stimmen zu hören und einzubeziehen. Das Verständnis von Vielfalt beschränkt sich hier nicht auf ethnische Unterschiede, sondern berücksichtigt weitere Merkmale wie Geschlecht, Gesundheit, Alter oder sexuelle Ausrichtung. Das Ziel ist nicht demnach nicht mehr eine Assimilation von Minoritäten (und Frauen) an die dominante Organisationskultur, sondern eine dominante heterogene Organisationskultur zu schaffen (Wrench 1997). Wir können eine deutliche Abwendung vom Defizitparadigma erkennen und eine Hinwendung zu einer Valorisierung von Verschiedenheit, implizit damit auch eine Ressourcenorientierung. In diesem Ansatz wird es nun auch möglich, die kulturellen Ressourcen bspw. von ausländischen Pflegenden einzubeziehen und positiv zu nutzen.

Allerdings ist anzufügen, dass solche kultzentrierten und auf Diversität fixierten Massnahmen, um erfolgreich zu sein, immer auch von Gleichstellungs- und Antidiskriminierungspraktiken begleitet sein müssen (Stutz 2003). Hier liegt denn auch die Schwäche von solchen Programme: Es bleibt die Forderung nach einer Machtanalyse im Sprechen über Differenz bestehen (Do Mar Catro Varela 2002). Anders formuliert, die Führungspersonen müssen nicht nur für Differenz und Vielfalt sensibilisiert werden, sondern gleichermassen und

komplementär dazu für Machtaspekte, Ungleichheiten und Diskriminierungsmechanismen.

4.3 Führungskräfte: Transkulturelle Kompetenzen

Im Laufe der bisherigen Ausführungen wurde einige Male darauf verwiesen, dass Seitens der Führungskräfte hohe transkulturelle Kompetenzen abverlangt werden, wenn sie die Integration ihrer Mitarbeitenden am Arbeitsplatz bestmöglich unterstützen möchten. Obgleich der Begriff der transkulturellen oder interkulturellen Kompetenz²⁵ unterdessen zu einem Schlagwort wurde, ist er weit davon entfernt, konzeptionalisiert oder operationalisiert zu sein (Leenen, et al. 2002). Zudem sind die Termini weder in der Wissenschaft noch in der Fachwelt unumstritten. KritikerInnen warnen insbesondere vor der Gefahr der ethnisierten Missdeutung sozial und politisch verursachter Konflikte (Gaitanides 2003).

Nichtsdestotrotz unternehmen wir auf den nächsten Seiten den Versuch, ein wenig Klarheit in die Debatte zu bringen und mögliche Elemente einer transkulturellen Kompetenz aufzuzeigen.²⁶ Was würde eine transkulturelle Kompetenz für Führungskräfte beinhalten?

²⁵ Während einige AutorInnen von interkultureller Kompetenz sprechen, verwenden andere den Terminus transkulturelle Kompetenz, oftmals werden die Begriffe austauschbar verwendet. Wir unterscheiden die Termini in dieser Arbeit folgendermassen: Unter *Interkulturalität* verstehen wir Bemühungen, die auf Optimierungen abzielen, die zwischen zwei oder mehreren Kulturen – *inter* - stattfinden. Hier liegt ein Kulturverständnis vor, das von homogenen und abgeschlossenen Kulturen ausgeht. Eine interkulturelle Führungskompetenz würde in diesem Sinne die Brücke zwischen verschiedenen Kulturen schlagen. Das Konzept der *Transkulturalität* unterscheidet sich unserer Meinung nach in zweierlei Hinsicht von einer *Interkulturalität*: Zunächst geht man von einem prozesshaften und transformierbaren Kulturkonzept aus und betont deshalb die über verschiedene Kulturen hinweg resp. hindurch verlaufenden gemeinsamen Elemente und nicht die Brücken zwischen Kulturen. Gleichzeitig deutet dieser Terminus auf ein Integrationsverständnis hin, das eine gegenseitige Annäherung zwischen Zugewanderten und Einheimischen anstrebt. Anders formuliert: dieser Ansatz betont das über das Kulturelle Hinausgehende und stellt die gegenseitige transkulturelle Interaktion ins Zentrum.

²⁶ Natürlich erheben wir nicht den Anspruch, hiermit ein detailliertes Profil einer transkulturellen Kompetenz zu erarbeiten. Dies würde zweifelsohne weitere Studien und Reflexionen bedürfen. Die Gedanken dieses Kapitel sollen lediglich als Anstoss für weiterführende Überlegungen verstanden werden.

Seit den 1960er Jahren in den USA und fünfzehn bis zwanzig Jahre später auch bei uns, finden sich in verschiedenen Disziplinen (Psychologie, Bildung und Pädagogik, Sprachwissenschaft) Diskussionen zum Begriff transkulturelle oder interkulturelle Kompetenz. Dabei richtete sich das Interesse zunächst auf Persönlichkeitsvariablen, die eine erfolgreiche interkulturelle Kommunikation vorhersagen. Daneben standen die Möglichkeiten der Verbesserung entsprechender Kompetenzen – etwa durch ein Verhaltenstraining in Form von *cultural briefings* – im Mittelpunkt der Diskussion (Auernheimer 2002). Momentan stammt der Grossteil der (deutschsprachigen) Literatur zum Thema der transkulturellen Kompetenz aus dem Bereich der öffentlichen Dienste, insbesondere aus dem Gesundheitsbereich (Domenig 2002; Gilgen 2002) oder der Jugend- und Sozialarbeit (Dahinden, et al. 2003; Freise 2002; Gaitanides 2003). Unseren Wissens nach existieren zwar Programme und Workshops zum Erwerb von transkulturellen Kompetenzen für Führungskräfte, die im hochqualifizierten Bereich tätig sind; Untersuchungen und konzeptionelle Überlegungen zu transkulturellen Kompetenzen für Vorgesetzte einer eher unqualifizierten Arbeiterschaft sind uns hingegen bislang nur vereinzelt bekannt.

Fallbeispiel 2 : « Flying Teachers »

„Flying Teachers“ ist eine 1997 gegründete private Sprachschule, die - im Unterschied zu den üblichen Sprachschulen und wie ihr Name bereits verrät - örtlich, zeitlich und inhaltlich flexibel ist. Flying teachers bietet einen auf die Kundenbedürfnisse optimisierten Unterricht am Arbeitsplatz zu allgemeinen und fachspezifischen Themen an. Neben der Sprachkurstätigkeit entwickelte Flying Teachers Module zur Vermittlung interkultureller Kommunikation. Die Erfahrungen in den Sprachkursen hatten nämlich gezeigt, dass eine reibungslose Kommunikation am Arbeitsplatz sich nicht nur auf einen Spracherwerb zurückführen lässt, sondern dass, insbesondere in interkulturellen Teams, andere Aspekte für Konflikte und Probleme am Arbeitsplatz mitverantwortlich sind. Flying Teachers bietet vier Module zur interkulturellen Kommunikation zu folgenden Themen in Form von Seminaren an:
 Schweizer Topographie, Geschichte, Sozialstruktur, Politik, Bildungssystem und daraus resultierende Werte,
 Schweizer Unternehmenskultur und Geschäftsalltag, typischer Arbeitstag, Hierarchie, Leadership Styles, Teamwork, etc.;
 Mentalität, Alltag in der Schweiz, Spannungsfelder Deutsch/Dialekt und Deutschschweiz/Französische Schweiz;
 Hard fact: Arbeitsrecht, Krankenversicherung und Umfang mit Institutionen, Organisation von Kindergarten, Schule und Weiterbildung.
 Die Module werden jeweils den Bedürfnissen der Unternehmen angepasst, d.h. der Referent /die Referentin führt vorgängig ein Assessment bei der Auftragsfirma durch um ein möglichst massgeschneidertes Produkt anzubieten. Bislang werden die Produkte ausschließlich für „highly skilled“ angeboten. Es wäre aber kein Problem, so Edit Adrover, Direktorin von Flying Teachers, das Angebot inhaltlich auch auf unqualifizierte Arbeitskräfte zuzuschneiden, letztlich sei es vermutlich eine Kostenfrage.“

Die Leitlinie, die sich hinter dem neuen Schlagwort verbirgt, könnte folgendermassen zusammengefasst werden: Wo als fremd Betrachtete auftauchen, bedarf es einer transkulturellen Kompetenz, weil durch die Präsenz der als fremd Bezeichneten die Handlungsfähigkeit allem Anschein nach problematisiert wird und als nicht in ausreichendem und angemessenem Masse zur Verfügung stehend erscheint. Es geht also um eine Art „Sonderkompetenz“ für Professionelle, die in der Weise mit Differenz und Fremdheit beschäftigt sind, die ihr übliches Bewältigungs- und Gestaltungsvermögen übersteigt (Mecheril 2002:16). Nach Domenig (2001) beinhaltet transkulturelle Kompetenz „einerseits die Aneignung soziokulturellen und migrationsspezifischen Hintergrundwissens, andererseits jedoch gleichermaßen die Auseinandersetzung mit eigenen Wertvorstellungen und soziokulturellen Hintergründen, welche die transkulturelle Begegnung prägen“ (2001:21).

Mit dieser Definition sind wir weit davon entfernt, ein Profil der transkulturellen Kompetenz zu haben, zweifelsohne bietet sie aber eine gute Ausgangsbasis für weitere Überlegungen.

Was beinhaltet nun diese „Sonderkompetenz“ oder umgekehrt, was beinhaltet sie nicht? Zunächst einmal ist, wie KritikerInnen anführen, die Gefahr gross, dass diese „Sonderkompetenz“ in eine Art der Kulturalisierung einmünden kann: Probleme werden in diesem Falle von ArbeitgeberInnen auf kulturelle Aspekte reduziert und es wird dem Eindruck Vorschub geleistet, „Kultur“ könne alle Probleme oder Unterschiede erklären. Dies ist etwa dann der Fall, wenn Vorstellungen über die Geschlechter für die Probleme seitens von weiblichen Vorgesetzten mit ausländischen MitarbeiterInnen verantwortlich gemacht werden. Soll diese Simplifizierung gesellschaftlicher resp. arbeitsmarktrelevanten Realitäten nicht erfolgen, so hiesse eine transkulturelle Kompetenz zunächst einmal, die Fähigkeit zu erwerben, Kultur als soziale Praxis zu begreifen und als analytisches Instrument einsetzen zu können, wie wir es Eingangs des letzten Kapitels ausgeführt haben.

Es geht nicht um die Kontrolle des „richtigen“ Gebrauchs von Kultur, sondern um eine reflexive Haltung und um das Vermögen, den jeweiligen Sinn kontextspezifischer Gebrauchsweisen der „Kultur-Praktik“ zu erkennen. Wenn man am Handeln und Erleben von Personen interessiert ist, dann kann ein reflexives Verständnis von „Kultur“ theoretisch anregend zu Auskünften über das Handeln und das Erleben von Menschen führen. Zudem ist Kultur ein zentrales lebensweltliches Konzept, in dem sich die Alltagssubjekte

wechselseitig identifizieren und beschreiben. Kultur ist damit eine wesentliche Dimension der Selbstthematisierung (Gaitanides 2003). Ein Rückgriff auf eine „soziale oder kulturelle Zugehörigkeit“ kann ein Orientierungspunkt für MigrantInnen sein, mittels dessen nicht zuletzt auch Rechte und Anerkennung eingefordert werden (Taylor 1993). Vermutlich entfaltet sich transkulturelle Kompetenz durch die Anerkennung dieser ambivalenten Spannung zwischen „Anerkennung sozialer Zugehörigkeiten“ und „Anerkennung individueller Einzigartigkeit“ (Mecheril 2002). Somit versucht eine transkulturelle Kompetenz eine angemessene Balance zwischen der Überbetonung und der Ignoranz kultureller Aspekte zu finden.

Letztlich sind professionelle Interventionen am Arbeitsplatz seitens der Führungskräfte – etwa bei Konflikten – ohne die Kenntnisse der sozialen Lagen, der Gruppenidentitäten und der subkulturellen Bewältigungsstrategien nicht unbedingt erfolgversprechend. Migrationsspezifisches Hintergrundwissen bildet eine wichtige Basis transkultureller Kompetenzen. Zu erkennen, dass ein Analphabetismus für die fehlende Motivation für den Besuch eines Sprachkurses verantwortlich ist, gehört hier genauso dazu, wie die Migrationsbiographie miteinzubeziehen bei Überlegungen für Weiterbildungen bei bildungsgewohnten Personen.

Die Idee der „Kompetenzlosigkeitskompetenz“ wie sie Mecheril (2002) in die Debatte einbrachte, scheint uns ebenfalls vielversprechend: Professionelles Handeln ist darauf angewiesen, in ein grundlegendes reflexives Verhältnis zu dem eigenen professionellen Handeln, seinen Bedingungen und Konsequenzen treten zu können. Er plädiert für die Schaffung von Strukturen professionellen Handelns, in denen Reflexion nicht nur möglich, sondern auch sinnvoll wie attraktiv ist und systematisch unterstützt wird. Es geht darum, die eigene Reflexionsfähigkeit stetig zu hinterfragen und vorschnelle einfache Handlungs- und Erklärungsmuster zu verwerfen. Ähnliche Überlegungen führen Kalpaka (1998:78) zum Vorschlag, an Stelle des Terminus transkulturelle Kompetenz die Umschreibung „kompetentes Handeln in der Einwanderungsgesellschaft“ zu benutzen. Sie erhofft sich damit deutlich zu machen, dass es beim Erwerb von transkulturellen Kompetenzen nicht um etwas Festgefügtes gehen kann, was man ein für allemal erwirbt; vielmehr handelt es sich um einen fortlaufenden Prozess.

Transkulturelle Kompetenz beinhaltet noch einen anderen zentralen Aspekt: Do Mar Catro Varela (2002) plädiert für eine Repolitisierung der Debatte und zwar in der Hinsicht, als dass Fragen über Machtverteilungen und auch Effekte

von Rassismus, Stereotypen und Diskriminierung Eingang finden müssen. Tatsache ist, dass viele trans- oder interkulturelle Kontakte von Ungleichheit bestimmt sind und Handlungsanleitungen von Stereotypen mitgeleitet werden. Unmittelbar einleuchtend ist, dass Machtasymmetrien, Kollektiverfahrungen und Fremdbilder die Beziehungswahrnehmung beeinflussen. Eine Verbindung von antirassistischen resp. antidiskriminatorischen und transkulturellen Konzepten ist hilfreich: Erstere beziehen sich stärker auf die vertikalen Ungleichheitsverhältnisse und auf gesellschaftstheoretische Analysen und kritisieren strukturelle Macht- und Ausgrenzungsverhältnisse (Leiprecht 2002). Letztere hingegen stellen die Verschiedenheiten auf einer horizontalen Achse ins Zentrum. In eine ähnliche Richtung zielen die Überlegungen von Husband (2000). Er plädiert dafür, transkulturelle Kompetenzen als individuelle Fähigkeit zu betrachten, ohne aber institutionelle Aspekte zu vernachlässigen. „I would argue that an education in transcultural communicative competence must start from a critical reflection upon the current context of the politics of ethnicity and citizenship in the country of practice. [...] Interpersonal communication always takes place in a context framed by power relations and consequently an honest, reflexive knowledge of inter-ethnic relations is intrinsic to the appropriate development of transcultural communicative competence“ (2000: 233).

Zusammenfassend lässt sich eruieren, dass transkulturelle Kompetenzen mindestens folgende Bausteine beinhalten:

- Die Fähigkeit, Kulturkonzepte theoretisch zu reflektieren und das Vermögen „Kultur-Praktiken“ zu erkennen, zu hinterfragen und adäquat zu reagieren.
- Die Aneignung von soziokulturellem und migrationsspezifischem Hintergrundwissen.
- Eine Selbsterflexivität in einem umfassenden Sinne: Nicht hinterfragte, routinierte Wahrnehmungsweisen, Deutungsmuster und Praktiken können auf kulturelle Befangenheiten hin überprüft werden.
- Die Fähigkeit, die vertikale Dimension der gesellschaftlichen Ungleichheiten – auch am Arbeitsplatz – mitzudenken und Probleme, wie auch Konflikte auf diese Dimension hin zu analysieren.
- Die Effekte von individuellem und institutionalisiertem Rassismus und anderen Diskriminierungsformen zu erkennen und adäquat zu reagieren.

Was lässt sich in Bezug auf unsere Forschung aussagen? Es wird deutlich, dass bislang wenig transkulturelles Wissen in der Arbeitswelt vorzufinden ist. Nur vereinzelt fanden wir Weiterbildungsangebote für Führungskräfte vor, die Elemente des Erwerbs von transkulturellem Wissen beinhalteten.

4.4 Zugang zu Informationen – Informationsdefizite

Ein überaus zentrales Moment im Bereich der sozialen Kommunikation ist der Zugang zu arbeitsplatzrelevanten Informationen. Im Allgemeinen ist aus der Integrationsforschung bekannt, dass Informationsdefizite seitens der Bevölkerung mit Migrationshintergrund häufig als Integrationshindernisse fungieren: Thematisiert wird in erster Linie, dass Zugangsbarrieren zu den Leistungen der gesellschaftlichen Kerninstitutionen wie Gesundheit oder Bildung für MigrantInnen existieren würden. Hierfür werden Informationsdefizite mitverantwortlich gemacht (BAG 2002; Efionayi-Mäder und Chimienti 2003) Vielleicht könnte man die These aufstellen, dass eine Integration am Arbeitsplatz eine gewisse Menge an arbeitsplatzrelevanten Informationen voraussetzt.

Aus unseren Daten lassen sich idealtypisch zwei verschiedene Sichtweisen auf diese Thematik eruieren. Während die VertreterInnen des Kaders in der Tendenz die Einschätzung haben, ihren Angestellten alle notwendigen Informationen zu übermitteln, klagen die MigrantInnen häufig über markante Informationsdefizite. Stellvertretend eine Aussage eines Personalverantwortlichen:

Man muss sich auch mal fragen, wo hört unsere Pflicht auf für die Informationen. Wenn wir ihnen die Informationen durchgeben, wenn wir es ihnen schriftlich geben, was können wir noch tun? Wir können sie ja nicht an der Hand nehmen und zu allen Stellen gehen, die jemand anlaufen muss.

Aus der Perspektive der MigrantInnen hingegen tönt es in etwa folgendermassen:

Deshalb muss er [der Chef] auch die Mitarbeiter richtig informieren über seinen Anspruch bei Krankheit, Unfall, über die Versicherungen. Aber das kommt fast nie vor. Diese Information fehlt. Alle Chefs informieren überhaupt nichts, z.B. was ist die BVG-Police. Die Arbeitgeber machen nichts.

Was man diesen unterschiedlichen Sichtweisen entnehmen kann, – ohne eine Schuldzuweisung zu machen – ist dass also auch am Arbeitsplatz Barrieren

existieren, die den Zugang zu Informationen seitens der MigrantInnen schwierig gestalten. Diese Hürden sind vermutlich weder auf einen fehlenden Willen seitens der Arbeitgebenden, wichtige Informationen bereitzustellen, noch einzig auf Sprachschwierigkeiten seitens der MigrantInnen (auch MigrantInnen, die die Referenzsprache beherrschen, erzählten von solchen Informationsdefiziten), zurückzuführen.

4.4.1 Problemfelder

Die MigrantInnen brachten verschiedene Bereiche ein, für die sie einen Informationsmangel identifizierten. An dieser Stelle sollen die genannten Problemfelder lediglich typologisiert werden: Der hohe Stellenwert des gesamten Themenkomplexes des Zugangs zu Informationen zeigt sich daran, dass sich dieses Thema quer durch die vier Achsen hindurchzieht, die wir als relevant für eine Integration am Arbeitsplatz definiert haben. In den folgenden Kapiteln werden deshalb die wichtigsten Aspekte immer wieder aufgegriffen werden.

a) Ein erster Bereich, der durch Intransparenz resp. fehlende Informationen gekennzeichnet ist, betrifft die *Verantwortlichkeiten und Aufgaben am Arbeitsplatz*: Einige MigrantInnen führen an, dass sie wenig über ihre Verantwortlichkeiten, Pflichten und Aufgaben am Arbeitsplatz wüssten.

Ich hätte etwas mehr Informationen gebraucht. [...] Was die Arbeit betrifft. Was denn meine Rolle ist. [ist das nicht klar?] Nein, überhaupt nicht. Ich habe nichts bekommen. Was ich machen kann und was nicht, das ist nicht klar.

Zu erwähnen sind hier auch Kleinigkeiten, die den Arbeitsplatz betreffen, wie Pausenregelungen, Arbeitszeiten, etc. Es ist aber zu vermuten, dass diese Einwände nicht unbedingt nur migrationsspezifisch sind, sondern vielleicht auch seitens von schweizerischen Arbeitnehmenden aufgeworfen worden wären.

b) Ein zweiter Themenkomplex betrifft die *Weiterbildung und Finanzierungsmodalitäten von solchen*: Fehlendes Wissen über (Weiter)bildungsmöglichkeiten resp. die Finanzierung von diesen ist ein weiteres Feld, das einige Male erwähnt wurde. Es geht nicht nur darum, dass die MigrantInnen manchmal nur wenig Anhaltspunkte haben, welche Weiterbildungsangebote überhaupt existieren, sondern insbesondere sind auch die Modalitäten, die mit dem Besuch solcher Angebote in Zusammenhang stehen, unklar (vgl. auch das Kapitel zur Bildung).

c) Es zeigte sich auch, dass die MigrantInnen manchmal über ihre Rechte nicht informiert sind. Dies betrifft vor allem *auch das Arbeits- und Personalrecht*. Informationsdefizite über administrative Belange wie Krankenkassen, Quellensteuern, BVG etc. wurden ebenfalls öfters erwähnt (vgl. Kapitel Diskriminierung). Es wurde auch von Erfahrungen berichtet, wonach die MigrantInnen ihre Arbeitsverträge nicht verstehen würden. Über Unkenntnisse der Rechte wurde auch im Zusammenhang mit der Krankenkasse berichtet.²⁷

4.4.2 Lösungen

Nun verhält es sich durchaus so, dass einige Arbeitgeberinnen sich dieser Problematik bewusst sind und bereits verschiedene Ideen ausprobiert haben, die auf eine bessere Information seitens ihrer ausländischen Arbeitskräfte abzielen.

So erzählte uns ein Vertreter des Pflegekaders, dass sie eine *Einführungsbox* zusammengestellt hätten, in der die wichtigsten Informationen in verschiedenen Sprachen vorliegen: Dies betrifft Informationen über das Arbeitsrecht, Personalrecht, Möglichkeiten der Weiterbildung, Arbeitszeit- und Überzeitregelungen, Krankenkassen etc. In Planung haben sie zudem ein ausgeklügeltes Informationssystem, das auf dem Intranet aufgeschaltet werden wird.

Eine andere Möglichkeit bieten *Mitarbeitergespräche*: Sie werden als Instrumente genutzt, um gezielte und persönlich zugeschnittene Informationen zu übermitteln.

Aber auch *allgemeine, in regelmässigen Abständen stattfindende Informationssitzungen mit Fragemöglichkeiten* über diese allgemeinen Aspekten wurden als Lösung genannt.

Ein Migrant brachte die Idee ein, *Tafeln mit den wichtigsten Informationen* am Arbeitsplatz hinzustellen, so dass sie für alle ersichtlich sind.

Andere Betriebe heben die Wichtigkeit von *intensiven Einführungsphasen* in den Arbeitsplatz hervor. Auf diese Art und Weise können allfällige Fragen und Nachfragen jeweils an Ort und Stelle beantwortet werden.

²⁷ Allerdings möchten wir anfügen, dass sich einige Focusgruppenteilnehmen dahingehend äusserten, dass diese Informationsdefizite auch bei schweizerischen Arbeitnehmenden zu beobachten seien, wenn auch der Grad der Missinformation variieren würde.

Ein andere Idee besteht darin, relevante Informationen „häppchenweise“ zu geben. Einige VertreterInnen des Kaders vermerkten, dass bei Eintritt die neuen Arbeitskräfte oftmals übersättigt seien mit neuen Eindrücken. Es sei deshalb naheliegend in gewissen Zeitabständen immer wieder Informationsveranstaltungen zu spezifischen Themen durchzuführen.

Dans l'entreprise, il faut quelqu'un auprès duquel [les immigrés] peuvent se renseigner. Ce n'est pas le premier jour que tu te poses les questions par rapport à ça, c'est quand tu tombes malade, quant tu veux t'absenter pour amener ton enfant chez le médecin. Toutes ces questions de droit, je ne sais pas si les gens les connaissent. Ce ne sont pas seulement les immigrés, même s'ils sont peut-être plus touchés à cause des questions de langue.

Die Focusgruppengruppenteilnehmenden identifizierten als wichtigsten Akteur für diese Informationsübermittlung den *Arbeitgeber* selbst. Daneben wurden für diesen Themenkomplex von einigen Teilnehmenden auch *die Rolle der Gewerkschaften* hervorgehoben. Einige MigrantInnen wenden sich, vor allem bei rechtlichen Fragen, bereits jetzt an die *Gewerkschaften*. Insgesamt scheint uns bei diesem Akteur noch ein grosses Potenzial brachzuliegen, eine aktiver Rolle in diesen Informationsprozessen einzunehmen. Vermutlich braucht es hierzu, wie Studien aus dem Ausland zeigen, zuerst eine verstärkte Sensibilisierung der Gewerkschaften für solche Mechanismen der Herstellung von Barrieren (Öztürk 2002).

4.5 „Patensysteme“ und Schlüsselpersonen als Lösung auf Probleme der sozialen Kommunikation

In diesem Kapitel zur sozialen Kommunikation wurde bereits einige Male punktuell der Einsatz von verschiedenen Formen von „*Patensystemen*“, „*Göttisysteme*“, *Bezugs-* oder *Schlüsselpersonen* angesprochen. Diese Personen übernehmen in den Betrieben eine Brückenkopffunktion und intervenieren vermittelnd zwischen dem Arbeitsplatz und den ausländischen Mitarbeitenden. Dadurch sollen sie zur Inklusion von Personen mit Migrationshintergrund – etwa durch den Abbau von Informationsbarrieren – beitragen. Diese Massnahme findet man in unterschiedlichsten Ausprägungen, mit verschiedenen Zielsetzungen und unterschiedlichen Graden der Formalisierung (Tableau 10).

Die Zuweisung einer bestimmten Referenzperson zu neuen Mitarbeitenden wird auf der allgemeinsten Ebene *zur Einführung an den Arbeitsplatz benutzt*. Die neuen MitarbeiterInnen können auf diese Weise in ihre *Aufgaben* am

Arbeitsplatz und damit *verbundene Rechte und Pflichten* eingeführt werden. Im weiteren werden ihnen die *allgemeinen arbeitsplatzrelevanten Umgangsformen* und *kulturelles Alltagswissen* vermittelt.

Chez nous, la personne qui débute comme infirmière a une personne de référence pendant un mois. Cette personne de référence ne l'est pas seulement pour les gestes à apprendre ou pour l'organisation, mais elle ouvre aussi la porte à une nouvelle culture, une nouvelle manière de voir les choses.

Im allgemeinen kann man davon ausgehen, dass eine Referenzperson vor allem unter dem *Informationsaspekt* ein potentes Mittel darstellt, bestehende Barrieren abzubauen.

Der Grad der Formalisierung des Bezugspersonensystems kann sich hierbei sehr stark unterscheiden. Dies wird auch aus dem folgenden Zitat ersichtlich:

Oui, c'est quelque chose que j'ai utilisé de manière très formelle et très cadrée, parce qu'on avait l'argent pour pouvoir dire officiellement « voilà votre parrain qui va vous suivre pendant un mois », mais dans l'entreprise où je suis actuellement, ce n'est pas cadre, on ne s'en donne pas encore les moyens. Ça se fait, mais c'est plus flou. C'est moins formel, la personne ne sait pas qu'elle a un parrain, mais il y a de toute façon quelqu'un qui la suit. [Si la personne ne le sait pas, quelle est l'intérêt ?] La personne ne sait pas parce que si elle le sait, on doit nommer le parrain officiellement, on doit arranger les plans de travail, c'est toute une organisation officielle qui doit être mise en place. Si on ne lui dit pas, il voit bien qu'il est de toute façon accompagné, suivi, formé, mais ça peut être une personne différente chaque jour. Nous, on a plus d'aisance et de facilité comme ça.

Während sich die Aufgaben einer solchen Bezugsperson für die Dauer einer Einführungsphase meist auf den Arbeitsplatz beschränken, fanden wir auch eine weiter greifende Form. In einem Fall sollte die Referenzperson den neuen Mitarbeiter auch mit den Gepflogenheiten des Umfeldes des Arbeitsplatzes bekannt machen:

Et il y a aussi l'autre version, où le parrain est avec la personne pendant trois jours non-stop, il la suit même dehors, il lui présente le quartier par exemple. On le faisait dans un hôtel à Zürich. [...] Ce parrainage était de trois jours. Il lui montrait par exemple où étaient les parkings s'il avait une voiture. Après les trois jours, le parrain reprend son travail, mais il reste la personne de contact. On prend en général une personne de la même langue ou du même pays. On essaie de faire les mêmes horaires dans le département, comme ça s'il y a quelque chose, il peut aller chez son « parrain » et lui parler de ses problèmes.

Einige Betriebe versuchen für das Bezugspersonensystem jeweils Personen der gleichen Muttersprache einzusetzen, für andere ist dieses Kriterium von

untergeordneter Wichtigkeit. Andere Betriebe wiederum versuchen für diese Aufgaben Personen mit Migrationshintergrund zu gewinnen, da sie davon ausgehen, dass diese aufgrund ihrer eigenen Migrationserfahrung eine gewisse Sensibilität mitbringen.

Der Aufgabenkatalog für diese Einführungszeit ist meist nur diffus definiert (vgl. die Aufstellung in Tableau 10). Neben einer *Erläuterung der auszuführenden Aufgaben* kann es sich auch um Tätigkeiten handeln, die vergleichbar wären mit einer Art Anlehre, einer Anleitung zu einem „learning on the job“. *Informationsvermittlung* ist ein weiterer Aspekt, der oft eingeschlossen wird. Wir hörten von dieser Massnahme aber auch in Zusammenhang mit einer *sprachlichen Einführung* in den Arbeitsplatz: Die Referenzperson kann durch eine intensive Begleitung dem neuen Mitarbeiter gleichzeitig die wichtigsten arbeitsplatzbezogenen Termini vermitteln.

In der Regel werden die Arbeitskräfte, die solche Aufgaben übernehmen, für ihre Zusatztätigkeiten nicht entlohnt.

Es zeigt sich in dieser Auflistung, dass implizit eigentlich sehr hohe Kompetenzen von solchen Bezugspersonen abverlangt werden, dies auch dann, wenn man sich eine nur wenig formalisierte Situation vorstellt. Sollen diese Aufgaben aber mit der erforderlichen Kompetenz ausgeführt werden, bedingt dies nicht nur eine gute Integration am Arbeitsplatz der Bezugspersonen selbst, sondern im weiteren gute Kenntnisse in der Herkunfts- und Referenzsprache wie auch eine kulturelle Sensibilität. In eine ähnliche Richtung zielt folgendes Zitat:

C'est important que les personnes de référence aient une certaine sensibilité au fait que ce n'est pas seulement introduire quelqu'un à des techniques, mais aussi à une culture, à des valeurs.

Neben der Einführung an den Arbeitsplatz können solche Bezugspersonen ganz konkret auch die Funktion von Schlüsselpersonen, sei es bei Konflikten am Arbeitsplatz oder zur besseren Information der Mitarbeitenden, einnehmen. Ein Teilnehmer brachte folgende Idee ein:

Aber es gibt auch Leute hier, die kennen sich gut aus und die könnten ihre Landsleute informieren, über die Arbeitsgesetze und über die Arbeit und so. Die Arbeitslosenkasse könnte z.B. solche Personen auswählen, das wäre ein Vorteil. In der Muttersprache könnte man dann solche Dinge erklären. Vor allem Leute, die in ihrer Heimat gut ausgebildet sind. Die können in der Muttersprache Rechte und Pflichten erklären.

*Tableau 10: Patensysteme, Bezugs- und Schlüsselpersonen am Arbeitsplatz***Formen der Vermittlungstätigkeit**

- Einführung in den Arbeitsplatz (Inhalte können verschieden sein, vgl. unten)
- Informationsübermittlung
- Konfliktintervention
- Übersetzungshilfen

Grad der Institutionalisierung seitens der Betriebe (formell versus informell) abhängig von:

- Umfang bereitgestellter zeitlicher und finanzieller Ressourcen für Bezugsperson
- Definition und Kriterien des Aufgabenkatalogs einer Bezugs- oder Vermittlungsperson
- Modus der Auswahl der Bezugsperson (Ad hoc und zufällig, nach persönlicher Neigung, nach definierten Anforderungskriterien)

Mögliche Elemente des Aufgabenkatalogs der Bezugs-/Schlüsselperson

- Erläuterung der auszuführenden Aufgaben im Rahmen einer Einführung
- Übernehmen eines „learning on the jobs“ gegenüber neuen Mitarbeitenden
- Vermittlung der Rechte und Pflichten des Arbeitnehmers
- Vermittlung kulturellen arbeitsplatzrelevanten Alltagswissens
- Vermittlung arbeitsplatzrelevanter Informationen
- Vermittlung der Umgangsformen
- Vermittlung von Informationen über das Umfeld des Arbeitsplatzes
- Sprachliche Einführung in den Arbeitsplatz (Anteil Lehre)

Anforderungsprofil an Bezugs-/Schlüsselperson (implizit – professionalisiert versus nicht professionalisiert)

- Gute Integration am Arbeitsplatz
- Kulturelle Sensibilität
- Gute Kenntnisse der Herkunfts- und Referenzsprache
- Kompetenzen, wie sie von Interpret' (2002) für die interkulturelle Vermittlung definiert wurden, unter anderem:
 - Fach-, Sozial- und Selbstkompetenzen haben; die Fachtermini ihres Einsatzgebietes kennen und in Alltagssprache übersetzen können;
 - Wissen über Kommunikation, die Grundsätze der Gesprächsführung haben;
 - gute Kenntnisse der schweizerischen Verhältnisse sowie ein breites Wissen über die Strukturen und Institutionen ihrer eigenen Gesellschaft besitzen;
 - die eigene Migrationserfahrung aufgearbeitet haben und sensibilisiert sein für die kulturellen und sozialen Unterschiede, auch in der Herkunftsgesellschaft (unterschiedliche Lebenswelten);
 - verschiedene Lebenswelten vergleichen können, ohne sie zu werten;
 - die Fähigkeit haben, eigene Vorstellungen, Werte und Normen zu reflektieren;
 - konfliktfähig, initiativ, belastbar und selbstsicher sein, um den verschiedenen Rollen gerecht und nicht zwischen den Positionen aufgerieben zu werden.

Dieser Vorschlag liegt sehr nahe am Instrument der interkulturellen Vermittlung, wie sie sich im Bildungs-, Sozial- und Gesundheitsbereich zu

establieren beginnt. Wir möchten deshalb unsere Analyse noch etwas weiter führen und dieses Instrument etwas genauer erläutern.

4.5.1 Die interkulturelle Vermittlung als neues Integrationsinstrument?

Im Bildungs-, Sozial- und Gesundheitsbereich geht man davon aus, dass trotz einer erhöhten Problemanfälligkeit der Zugang zu sozialen Dienstleistungen für MigrantInnen erschwert ist. Auf Seiten der MigrantInnen verhindern Informationslücken, sprachliche Verständigungsschwierigkeiten, Unkenntnis des Versorgungssystems oder auch Misstrauen gegenüber Behörden den Zugang und die Nutzung sozialer Dienste. Solche Probleme möchte man nun - mindestens teilweise - durch den Einsatz von interkulturellen VermittlerInnen beheben (Dahinden et al. 2003, D'Amato 2000, Kühne 2002, Mahnig et al. 2000). In den letzten Jahren nahmen deshalb Angebote für SprachmittlerInnen und interkulturelle VermittlerInnen sowie spezifische Ausbildungsmodule für solche Tätigkeiten schlagartig zu und der Bund hat in seiner Strategie zur „Migration und Gesundheit“ den Einsatz von solchen VermittlerInnen an sehr populärer Stelle platziert.

Angesichts der Popularität dieser Dienstleistungen und dem grossen Integrationspotenzial, das man diesen Interventionen zuschreibt, erstaunen die fehlenden konzeptionellen Vorstellungen und die geringen Kenntnisse über die Wirkungsweisen dieser Arbeit. Studien weisen darauf hin, dass die unkoordinierte Verankerung und unreflektierte Nutzung dieser Dienstleistungen einige Gefahrenpotenziale in sich tragen (Interpret' 2002). Damit das Integrationspotenzial dieser Dienstleistungen vollumfänglich ausgeschöpft werden kann, müssen sie von flankierenden Massnahmen begleitet werden. Hierzu gehören unter anderem die Professionalisierung und institutionelle Verankerung dieser Tätigkeiten, die Ausarbeitung von Qualitätsstandard und auch eine umfassende transkulturelle Institutionenentwicklung (vgl. ausführlicher Dahinden und Chimienti 2003).

Diese Ausführungen sind deshalb von Belange, weil ähnliche Ideen immer öfters auch in der Arbeitswelt Fuß zu fassen scheinen. Die im letzten Kapitel besprochenen Patensysteme, Bezugs- und Schlüsselpersonen gehen in die Richtung einer interkulturellen Vermittlung. Dies wird insbesondere dann klar, wenn man sich das implizit geforderte Anforderungsprofil vor Augen hält. Der Unterschied zwischen der Arbeitswelt und den öffentlichen Dienstleistungen ist hierbei, dass es sich in der Arbeitswelt bislang in der Regel nicht um einen

professionalisierten Einsatz von solchen Schlüsselpersonen handelt, sondern dass man zu diesem Instrument meist *ad hoc und informell* greift. In den öffentlichen Bereichen hingegen hat eine Bewegung einer stetigen Professionalisierung und Institutionalisierung dieser Tätigkeiten eingesetzt.

Eine Ausnahme hiervon ist folgendes Beispiel: Die Gewerkschaft Bau und Industrie (GBI) entwickelte einen Lehrgang „MediatorInnen/Schlüsselpersonen in den Betrieben“ und möchte Leute ausbilden, die vermehrt für ihre ArbeitskollegInnen als Info-Drehscheibe zu fungieren, damit sich diese selber Hilfe holen. Gut integrierte Arbeitsnehmende sollen ausgebildet werden, so dass sie im Umfeld ihres Arbeitsplatzes eine Vermittlerrolle in Sachen Integration einnehmen und als Berater bei Integrationsproblemen wirken können (vgl. Bolliger 2003). Interessant an diesem Beispiel ist, dass hier zum ersten Mal von einer Ausbildung gesprochen wird, d.h. dass man davon ausgeht, dass die zur Aufgabenerledigung notwendigen Kompetenzen nicht *a priori* gegeben sind. Das heisst nichts anderes, als dass auch im Bereich der Arbeitswelt Ansätze einer Professionalisierung der interkulturellen Vermittlung zu erkennen sind.

4.6 Schlussfolgerungen

Wenn wir in der Einleitung dieses Kapitels auf Jürgen Habermas und auf seinen Begriff der „*kommunikativen Kompetenz*“ verwiesen haben, so scheint sich dieser Begriff nach der Analyse der sozialen Kommunikation und deren Rolle für eine Integration der ausländischen Arbeitskräfte am Arbeitsplatz noch deutlicher aufzudrängen. Eine angemessene Interpretation von sozialen Situation bedeutet gleichzeitig auch eine hohe Anforderung an die *kommunikative Kompetenz der Führungskräfte*. Den Führungskräften kommt auf dieser Achse der Integration am Arbeitsplatz eine herausragende Rolle zu. Sie benötigen transkulturelle Kompetenzen, nicht nur um eine sprachliche und kulturelle Vielfalt am Arbeitsplatz möglichst effektiv in die Arbeitsorganisation einzubinden (Stichwort Diversity Management), sondern auch um aus einer Vielfalt von Massnahmen die jeweils geeignetste auszuwählen.

Aber auch andere Akteure sind gefordert: Im Bereich der sozialen Kommunikation braucht eine *enge Kooperation zwischen verschiedenen Akteursgruppen*, insbesondere wenn man die kleinen und mittleren Betriebe dazu verpflichten möchte, auch vermehrt Lösungen anzubieten. Die Durchführung von Sprachkursen, die Bereitstellung von professionellen interkulturellen VermittlerInnen ist für kleine Betriebe nur möglich, wenn

Synergien innerhalb der Branche genutzt werden und eine Kräftebündelung zusammen mit SozialpartnerInnen, Gewerkschaften und Berufsverbänden erfolgt.

In diesem Zusammenhang scheint ein Nachdenken angebracht, inwiefern man auch in der Arbeitswelt – ähnlich wie im öffentlichen Sektor - die diversen Tätigkeiten der interkulturellen Vermittlung und Sprachmittlung (Übersetzung, Patensysteme, Schlüsselpersonen, etc.) professionalisieren und formalisieren möchte, so dass nicht quasi durch die Hintertür neue Ausschlussmechanismen eingeführt werden (vgl. zu den Gefahren Dahinden und Chimienti 2003). Gleichzeitig darf nicht vergessen gehen, dass gerade für sehr kleine Betriebe der informelle Einsatz von solchen Bezugspersonen ein sehr kostengünstiges und vielleicht auch effizientes Instrument für eine Verbesserung der sozialen Kommunikation darstellen kann.

Darüber hinaus entsteht der Eindruck, dass im Bereich der sozialen Kommunikation seitens der ausländischen MigrantInnen viele Ressourcen brachliegen, die lohnenswert wären, in die Arbeitsorganisation eingebunden zu werden. Wir denken hier an sprachliche, aber auch kulturelle Aspekte. Gezielte Massnahmen, die sich an einer *Ressourcenorientierung* richten – und sich weg vom Defizitparadigma bewegen – könnten einen wichtigen Aspekt einer verbesserten Integration der ausländischen Arbeitskräfte bedeuten.

Welche Bringschuld haben nun aber die *ausländischen Mitarbeitenden* in diesem Bereich der sozialen Kommunikation? Wenn die ArbeitgeberInnen ihre Verantwortungen wahrnehmen, bedeutet das auf der anderen Seite auch für die ArbeitnehmerInnen gewissen Pflichten: Mittels Zielvereinbarungen und MitarbeiterInnengespräche können den Mitarbeitenden ihre Pflichten vermittelt und diese auch im Sinne von Zielvereinbarungen eingefordert werden, etwa wenn es um Spracherwerb geht.

5. Formation, reconnaissance des diplômes et des compétences

Les travailleurs migrants de première génération n'arrivent généralement pas en Suisse les mains vides, c'est-à-dire sans formation, diplôme ou expérience professionnelle²⁸. Un des principaux obstacles qu'ils rencontrent cependant sur la route de leur intégration dans la vie professionnelle et, de manière plus spécifique, dans l'entreprise où ils travaillent, concerne la reconnaissance de tout ce qu'ils ont acquis au cours de leur parcours éducatif et professionnel prémigratoire, c'est-à-dire de tout ou partie du capital humain qu'ils possèdent.

La forme que prend cette problématique est relativement nouvelle : en effet, les travailleurs migrants « traditionnels » arrivaient le plus souvent avec un savoir-faire pratique qu'ils n'avaient pas trop de peine à faire reconnaître sur leur lieu de travail puisqu'ils étaient souvent engagés en fonction de celui-ci. La situation des migrants actuels, et plus particulièrement de ceux qui relèvent du domaine de l'asile, est quelque peu différente puisqu'ils ont souvent une formation certifiée dans leur pays d'origine, qui n'est pas reconnue en Suisse. Les possibilités des requérants d'asile sont, de plus, limitées par des contraintes légales qui restreignent fortement leur accès à certains emplois.

Pourtant, le fait de posséder une formation reconnue a pris une valeur de plus en plus grande sur le marché de l'emploi suisse (entre autres) et peut être considéré comme un élément fondamental de l'intégration professionnelle en général. Les personnes marginalisées à ce niveau, notamment celles qui se retrouvent dans des situations de chômage de longue durée, sont le plus souvent celles à qui une formation homologuée fait défaut. Dans ces conditions, les mesures visant à faciliter l'accès à la formation et à la validation des diplômes étrangers n'en sont que plus urgentes.

La problématique de la reconnaissance du parcours éducatif et professionnel des travailleurs migrants commence donc à être considérée comme nécessitant

²⁸ Pour faciliter la lecture des chapitres en français de ce document, le masculin générique est utilisé pour désigner les deux sexes.

une intervention, et cela pas seulement au niveau suisse. La Commission européenne, dans sa dernière communication sur l'immigration, l'intégration et l'emploi, met par exemple l'accent sur cet aspect puisqu'elle préconise que : « pour maximiser la contribution potentielle des migrants, il importe de valoriser l'expérience qu'ils ont déjà acquise en dehors de l'UE. (...) Cela implique aussi le fait d'accorder davantage d'attention à la suppression des obstacles à l'obtention et à la conservation d'un emploi, tels que la rigidité des exigences de l'emploi ou les restrictions légales concernant par exemple les compétences linguistiques ou la nationalité » (Commission des communautés européennes 2003).

Concrètement, ce chapitre est consacré aux différentes mesures qui existent, pourraient exister ou être améliorées dans le domaine de la reconnaissance des diplômes, des compétences et des expériences des travailleurs migrants en Suisse. Nous pensons en effet que ces mesures sont un outil d'intégration primordial pour ceux-ci, mais qu'elles permettent également la valorisation et l'utilisation de compétences qui doivent être considérées comme des ressources utiles aux entreprises de notre pays. Il semble donc qu'un certain travail doive encore être fait dans notre pays « pour que les choses soient perçues différemment : le renforcement des activités de formation et l'engagement en faveur de celles-ci doivent être finalement compris comme un investissement et non plus comme une dépense » (Viviani 2003:71).

L'importance d'une formation reconnue et sanctionnée par un diplôme, ou d'une expérience validée par un certificat officiel, est le pivot dans le projet de vie d'une personne. Pour une personne en situation de précarité (économique, culturelle, sociale), la formation continue est, par ailleurs, souvent un moyen permettant de retrouver une perspective de projet (Sainsaulieu 1997). Il s'agit en effet d'une clé qui ouvre un certain nombre de portes, au niveau des emplois eux-mêmes, mais aussi au niveau des formations continues et des possibilités de promotion au sein d'une entreprise. Cette importance est d'autant plus grande que la situation économique est mauvaise. La sécurité de l'emploi, le taux de chômage élevé et, par conséquent, la compétition accrue sur le marché du travail ont pour effet que les diplômes deviennent un critère de sélection plus important qu'en des temps plus calmes économiquement (Schräder-Naef 2003).

La première partie de ce chapitre traite spécifiquement de la formation continue, des obstacles qui en barrent souvent l'accès aux travailleurs migrants et aux solutions qui permettent de faire tomber ces obstacles. Dans une deuxième et troisième partie, nous nous arrêterons sur la question de la

reconnaissance des diplômes étrangers ainsi que sur celle des expériences acquises avant l'arrivée en Suisse. Nous verrons au cours de ce chapitre que différents acteurs entrent en jeu en ce qui concerne cette question et que c'est de leur mise en réseau que naîtra l'amélioration de l'intégration professionnelle des travailleurs migrants par le biais de la formation. Mentionnons d'ailleurs que la Confédération est considérée comme ayant une part de responsabilité importante dans ce domaine, principalement par le biais de l'Office fédéral de la formation et de la technologie (OFFT) (Riedo 1996).

5.1 Les obstacles à la formation continue

Les personnes étrangères ne bénéficient pas autant de la formation continue que les Suisses. Ce fait ressort clairement des statistiques fédérales, dont l'analyse prend en compte des personnes ayant un même niveau de formation (Borkowsky, et al. 1997)²⁹, mais il est également confirmé par les résultats semblables auxquels parviennent les études menées dans d'autres pays (par exemple VandenHeuvel und Wooden 1997). Plusieurs facteurs explicatifs peuvent être avancés, différentes perspectives théoriques les encadrant. Ce chapitre débute par conséquent par une brève description de ces différents facteurs, puis s'arrête sur les distinctions qui peuvent être faites au sein de la catégorie 'formation continue', pour approfondir ensuite les différents freins que rencontrent les migrants dans leur parcours de formation, puisque nous optons ici pour une analyse en termes d'obstacle à la formation.

Une récente étude australienne démontre que dans ce pays également, les migrants ont un accès limité à la formation continue (VandenHeuvel und Wooden 1997). Plusieurs explications théoriques sont avancées à ce sujet, certaines voyant cette différence dans les choix effectués tant par les employeurs que par les employés en fonction d'un calcul de coût/bénéfice, d'autres s'appuyant plutôt sur l'analyse du marché du travail et sur le fait que les segments réservés aux migrants sont constitués d'emplois offrant peu de possibilités de formation continue. Mais les auteurs de cette étude démontrent également qu'une partie de cet accès différencié est dû à une discrimination de

²⁹ Nous nous basons sur l'analyse des données recueillies en 1996 par l'OFS et non sur la dernière effectuée en 2001, celle-ci ne prenant pas en compte cette thématique Suisses – étrangers.

la part des employeurs dans le choix qu'ils font des employés pour qui ils prévoient une formation. Cette question n'est cependant pas directement abordée dans ce chapitre sur la formation.

La formation continue peut prendre différentes formes. Dans la suite de ce chapitre, la distinction ne sera pas systématiquement opérée, mais nous pensons qu'il est utile de décrire brièvement les dimensions principales qui peuvent différencier une formation continue.

La première distinction, la plus importante aussi, concerne l'organisation de la formation : est-elle interne ou externe ?

La *formation interne* est organisée par l'entreprise elle-même pour ses propres collaborateurs. Elle répond donc aux besoins précis qui ont été identifiés dans l'entreprise et concerne, par conséquent, les tâches précises effectuées par les employés dans le cadre d'un service ou d'un poste spécifique. Elle peut prendre un caractère obligatoire. Dans un mode informel, on trouve une part de formation interne dans toute entreprise. Dans une forme plus structurée, elle est plutôt organisée dans les grandes entreprises qui ont un nombre suffisant de collaborateurs à former dans le même domaine pour mettre sur pied une formation. Nous avons entendu, dans le cadre de nos *focus groups*, la mention de nombreuses formations internes organisées en fonction d'un secteur spécifique à l'entreprise (pour ne donner qu'un exemple, une formation sur les fruits exotiques pour les vendeurs de ce rayon d'une chaîne de supermarchés).

Une *formation externe* est par contre organisée par un intervenant qui n'est pas l'entreprise : organisme de formation, association professionnelle, syndicat, etc. Elle peut être liée au poste précis actuellement occupé, mais peut également concerner de manière plus générale le développement personnel de la personne ou une carrière à plus long terme.

Une autre distinction, opérée entre autres dans les analyses de l'OFS (Borkowsky, et al. 1997; Lischer, et al. 2001), concerne la formation soutenue par l'entreprise et celle qui ne l'est pas. Ce soutien, nous le verrons, peut se faire au niveau financier (paiement partiel ou total de la formation par l'entreprise) ou au niveau du temps de travail accordé à l'employé pour sa formation.

Une troisième distinction est celle qui peut être faite entre la formation structurée (cours, conférence, séminaire, etc.) et la formation non structurée (apprentissage sur le tas, regarder les autres, poser des questions, etc.).

Enfin, nous pouvons différencier les formations, qui donnent ensuite formellement droit à une reconnaissance au niveau du statut dans l'entreprise et/ou au niveau du salaire, de celles pour lesquelles rien n'est prévu. Ce critère, s'il n'est pas clairement défini à l'avance par l'employeur, peut donner lieu à d'importants conflits.

Fallbeispiel 3: Interne Fortbildungen: Structured-on-the-job-Training: Rhodia-Industrial-Yarns

Rhodia Industrial Yarns stellt Chemiefasern für den technischen Endverbraucher her, d.h. für Pneus, Förderbänder, Seile, Netze, etc. 1965 beschäftigte die Firma in Emmenbrücke 3'800 MitarbeiterInnen, heute sind es noch 400 Personen (weltweit rund 30'000 Mitarbeitende). Ausländische Mitarbeitende finden sich sowohl in der Produktion, wie auch in den Bereichen von Forschung und Entwicklung oder in der Administration. Im ersten und unqualifizierteren Bereich arbeiten vor allem MigrantInnen der traditionellen Einwanderungsgruppen und neue EinwanderInnen, in den qualifizierten Bereichen finden sich Arbeitskräfte u.a. aus Frankreich, Deutschland, Brasilien oder Grossbritannien. Schon früh begann die Firma spezielle Schulungen für die in der Produktion tätigen Arbeitskräfte anzubieten, denn die Tätigkeiten, die in der Firma notwendig waren, konnten nur in einschlägigen Betrieben gelernt werden. Beim Fachangestellten Kurs 1 beginnt man mit einfachen Grundrechenoperationen, bekommt aber auch einen Einblick in die Faserkunde und die Herstellung von synthetischen Fasern, wie auch Informationen zur Arbeitssicherheit, Umwelt oder Qualitätsmanagement. Der Fachkurs 2 ist eine Vertiefung des ersten Kurses. Die Kurse werden mit Zwischen- und Schlussstests abgeschlossen. Bedingung für den Besuch der Kurse sind ausreichende Deutschkenntnisse, Rhodia stellt deshalb interne Deutschkurse, kostenlos, zur Verfügung. Anschliessend an den Fachkurs 2 kann die Kaderausbildung 1 besucht werden: Hier sind neben fachlichen Inhalten auch Führungsthemen eingebunden. Und in der Tat gibt es im Unternehmen mehrere Beispiele, die belegen, dass heutige Fachgebiete (früher sagte man Meister) an der Maschine begonnen hatten und sich heraufgearbeitet haben. Darunter gibt es Leute, die heute bis zu 40 Leuten unter sich haben. Eine weitere, sehr erfolgreiche, interne Schulung ist ein Seminar unter dem Titel „Weiterverarbeitung unserer Garne“. Hier wird aufgezeigt, was Mitarbeiterkollegen und Kolleginnen in anderen Bereichen arbeiten und auch was mit den hergestellten Produkten überhaupt geschieht. Das Seminar beinhaltet auch Kundenbesuche. Die Gründe, warum dieses elaborierte interne Weiterbildungsangebot entwickelt wurde, sind zweifach: Zum einen kann man sich dieses spezifische Fachwissen sonst an keinem Ort holen. Und zum zweiten wird argumentiert, dass der Firma ein besser ausgebildeter Mitarbeiter auf Zeit mehr nützt. Neben einer erhöhten Motivation seitens der Mitarbeitenden, sind sie zusätzlich besser einsetzbar. Wenn in einer anderen Abteilung jemand fehlt, kann man die Mitarbeitenden einfacher austauschen und die Leute sind nicht überfordert. Hinzu kommt, so Herr Weber, der Ausbildungsverantwortliche, dass es aufwendiger ist, jemanden neu anzulernen, als die Leute weiterzubilden.

Dans les paragraphes suivants, les obstacles principaux auxquels doivent faire face les travailleurs migrants dans leur accès à la formation sont décrits, ainsi que les mesures qui peuvent représenter une solution aux problèmes

rencontrés. Les différentes formes de formation continue qui ont été citées plus haut ne seront pas systématiquement distinguées, mais il est utile de les avoir à l'esprit.

5.1.1 La situation personnelle et familiale comme premier obstacle

L'accès à la formation continue se heurte pour les travailleurs migrants à différents obstacles qui peuvent vite devenir insurmontables une fois accumulés. Ce phénomène, résumé dans l'expression « *multi-problèmes* » qu'a utilisée un employeur d'un *focus group* alémanique, doit être au cœur de notre analyse ici et de la réflexion concernant les mesures les plus adéquates pour y faire face.

Es gibt extrem viele [Bildungs]angebote, aber seien wir mal ehrlich, bevor ich eine andere Ausbildung habe, habe ich doch ganz andere Probleme, eine Familie, wie behalte ich meinen Arbeitsplatz, ich muss mich mit den Behörden zurecht finden. Also einerseits das Informationsproblem, andererseits, an Bildung denke ich dann zuletzt, zuerst mal an genug Lohn, usw. So „Multiprobleme“. Und in Sachen Bildung wäre ich froh wenn ich dazu käme, überhaupt mal darüber nachzudenken.

Ce premier obstacle, qui est difficilement définissable de manière détaillée, est selon nous un élément central pour comprendre le fait que les travailleurs migrants ont un accès compliqué à la formation continue. De nombreux employeurs ont mentionné le fait que leurs collaborateurs refusaient souvent de se former et analysent cette réalité en termes de « manque de motivation »³⁰. La version des collaborateurs quant à cette question montre bien qu'il ne s'agit pas d'un choix absolu ou d'un pur manque d'intérêt. Clairement, la question qui se pose aux collaborateurs est une question de priorités. Parmi les nombreux soucis qui occupent l'esprit des personnes rencontrées, mentionnons par exemple :

- la famille en Suisse et dans le pays d'origine (ainsi beaucoup de migrants envoient une partie de leur salaire à leur famille restée au pays),
- les questions financières,
- la sécurité de l'emploi,
- les conditions de travail,

³⁰ Nous retrouvons ici la question du « manque de motivation » à prendre des cours de langue qui est abordée de manière plus détaillée dans le chapitre sur la communication.

- la sécurité du séjour en Suisse,
- les démarches administratives, nombreuses, longues et souvent compliquées.

Il est difficile de définir des mesures particulières pour faire face à ce type de situation, tant les problèmes concernés sont vastes et dépassent le cadre de ce travail : les différentes mesures répertoriées dans ce chapitre représentent cependant souvent une partie de solution puisqu'elles permettent d'alléger une partie de ces situations complexes.

Une situation particulièrement difficile à vivre, et qui a été fréquemment mentionnée lors des *focus groups*, est celle que vivent les personnes en déqualification importante. Celles-ci ont une formation poussée dans leur pays, mais n'ont pu la faire reconnaître en Suisse et occupent, pour cette raison, un poste qui ne correspond aucunement à leurs qualifications ni à leur expérience professionnelle préémigratoire. Plusieurs employeurs se sont dit particulièrement démunis face à ces situations qui tiennent de « l'engrenage » (une responsable en milieu hospitalier romand) et qui mènent à des situations de forte démotivation, voire de dépression.

Peu de solutions ont été proposées pour faire face à cette situation particulière. Les collaborateurs voient la seule ouverture possible dans des *décisions au niveau politique*. Des *solutions individuelles*, de même, sont parfois proposées par certains employeurs, pour rendre cette situation moins pénible.

5.1.2 « Plus on est formé, plus on se forme »

Les données de l'Office fédéral de la statistique montrent que la formation continue « fonctionne en hohem Massen nach dem Matthäusprinzip : 'wer hat, dem wird gegeben'. Personen mit einem hohen Bildungsniveau sind diejenigen, die sich am häufigsten weiterbilden » (Borkowsky 2003:16).

Le système de formation continue suisse ne semble pas être la solution idéale pour remédier à cette situation, puisqu'il apparaît qu'il renforce les disparités de base plus qu'il ne comble les lacunes de ceux qui n'ont pas eu ou n'ont pu avoir une formation de base reconnue (Lischer, et al. 2001). Ce constat général (qui ne concerne, évidemment, pas seulement les étrangers), va clairement dans le sens de la manière dont a été abordé le thème de la formation continue dans les différents groupes de discussion. Un cadre infirmier

mentionne, par ailleurs, très clairement cet accès différencié à la formation continue :

Je höher die Leute in dieser Hierarchie stehen, desto eher haben sie die Zugang zu Weiterbildung und desto eher haben sie die Einfluss auf das Betriebsgeschehen.

De manière générale, on peut dire que les participants aux groupes de cadres se sont étendus sur les nombreuses possibilités de formation existantes (à leur sens), tandis qu'un grand nombre de participants aux groupes des collaborateurs ne se sont que très peu senti concernés par ce thème. Et les personnes les moins qualifiées sont apparues comme étant également celles qui sont le moins sensibilisées à ces questions. Dans le groupe de discussion constitué de personnes en recherche d'emploi par exemple (groupe de collaborateurs « mixte », Suisse alémanique), le sujet n'a été abordé que très brièvement, les participants ne ressentant pas là une thématique sur laquelle ils pouvaient s'exprimer.

Ce manque d'intérêt peut s'expliquer de différentes manières, l'une d'entre elles se focalisant, par exemple, sur le manque d'information à propos des possibilités existantes. Un élément central réside cependant, à notre avis, dans le fait que la formation, à fortiori la formation continue, ne fait pas partie des habitus et des projets de beaucoup de travailleurs migrants, de la première génération surtout. Dans de nombreux cas en effet, les perspectives d'avenir en Suisse sont limitées, cela même pour les détenteurs d'un permis C qui envisagent souvent un retour au pays à plus ou moins moyen terme. Ces derniers sont donc souvent en Suisse avant tout pour y gagner de l'argent et n'envisagent, par conséquent, pas le travail dans sa fonction d'épanouissement personnel à long terme. Pour les migrants relevant du domaine de l'asile, la situation de précarité et d'incertitude quant à l'avenir est encore plus marquée et constitue un obstacle important à la formation, de manière structurelle, mais également en termes d'« état d'esprit » puisqu'il leur est difficile de sortir du « monde intermédiaire » dans lequel ils se situent (Wicker 2003).

Mais ce constat que les personnes ayant le niveau de formation de base le plus faible sont celles qui se forment le moins correspond également à une réalité concrète du système de formation continue suisse, surtout en ce qui concerne la formation externe : dans de très nombreux cas, des conditions minimales d'accès aux formations sont exigées des participants. Comme le mentionne un employeur alémanique, un certificat fédéral de capacité (CFC) est souvent demandé pour avoir accès à une formation continue.

Les manières de rattraper ce déficit au niveau de la formation de base relèvent toutes de mesures formelles et institutionnelles, puisqu'il s'agit là de la seule voie vers l'obtention d'un diplôme. Ces mesures ne seront toutefois pas décrites ici puisqu'elles sont traitées de manière détaillée plus loin dans ce chapitre.

5.1.3 La question des compétences linguistiques

La langue apparaît clairement comme le premier obstacle que les travailleurs migrants doivent surmonter. Que cet état de fait soit justifié ou non peut faire l'objet d'un débat, débat dont nous aborderons quelques éléments à la fin de ce chapitre traitant de la question de la langue. « Melden sich (...) eingewanderte Arbeiter für besondere Lehrgänge, so wird ihnen der Zugang oft mit dem Argument verwehrt, ihre Deutschkenntnisse reichten nicht aus» (Räthzel und Sarica 1994:43).

En effet, l'élément de la langue est très fortement utilisé dans le discours des employeurs pour justifier un moindre accès à la formation continue, alors que les employés n'y verrait pas (ou moins) un obstacle insurmontable³¹.

Au niveau interne, nous avons trouvé un certain nombre de mesures mises en place par les entreprises pour faciliter la compréhension de la formation dispensée lorsqu'un nombre important de collaborateurs ne maîtrisant pas la langue locale étaient impliqués³².

Dans le secteur de la restauration et de l'hôtellerie par exemple, certains modules de formation se font par le biais *d'images et de photographies* (apprentissage des règles d'hygiène, par exemple).

Dans ce même secteur (mais dans d'autres également), la formation interne plus informelle se fait souvent par *démonstration*. Plusieurs responsables, mais également certains employés, expliquent que la formation initiale sur une nouvelle place de travail se fait par le chef, qui montre au nouvel employé

³¹ Il serait également possible de renverser la perspective et de voir dans une formation une occasion d'améliorer ses compétences linguistiques.

³² La première de ces mesures concerne bien entendu les différentes modalités de cours de langue proposés aux employés par l'entreprise, traitées en profondeur dans le chapitre sur la communication.

comment les choses se font, presque uniquement grâce à des gestes dans certains cas.

De même, un hôpital organise une formation pour son personnel de nettoyage et de cuisine, *pour laquelle des traducteurs ont été engagés*. Selon la personne responsable, cette formation représente un investissement financier important, mais répond clairement à un besoin, non seulement des collaborateurs, mais également de l'entreprise.

Pour ce qui est des formations externes, il semble que la maîtrise de la langue y soit très souvent une des conditions d'entrée. Parfois même, un niveau relativement élevé est exigé, qui pénalise les personnes dont la langue maternelle n'est pas la langue locale. Plusieurs types de mesures peuvent être pris pour que la langue ne soit pas un obstacle à la formation continue externe.

Le premier concerne des *formations dispensées dans la langue d'origine des participants*. Dans le secteur du bâtiment par exemple, l'ENAIP italien (Office national ACLI³³ pour l'éducation professionnelle) propose une formation en langue italienne et pouvant aboutir à un CFC. Ce type d'initiative est cependant tout à fait particulier à la communauté italienne qui a, entre autres, financé de nombreux centres de formation pour ses propres ressortissants (Riedo 1996) et dont les associations d'immigrants jouent un rôle intégratif important, mais qui ne peut que difficilement être transposé aux communautés de migrants actuelles (Mahnig und Wimmer 2003; Riedo 1996)³⁴.

Le deuxième type de mesures répertoriées s'appuie sur une perspective différente et vise un *assouplissement des conditions posées à l'accès de ces formations*. Tout en reconnaissant qu'un certain niveau de maîtrise linguistique est nécessaire, nous pouvons imaginer qu'il est possible de juger les compétences et les connaissances d'une personne en faisant abstraction de son niveau de maîtrise de la langue locale.

³³ Associations chrétiennes des travailleurs italiens.

³⁴ Nous sommes conscients que l'italien ne peut être considéré comme une langue étrangère en Suisse. Cependant, ces formations ont été mises en place par la communauté italienne dans les parties non italophones de la Suisse : dans ce contexte, il nous paraît opportun de les mentionner.

La différence de point de vue qui ressort entre les discours des cadres et ceux des collaborateurs migrants suggère l'hypothèse suivante : dans certains cas, l'argument, qui se fonde sur des compétences linguistiques insuffisantes du collaborateur pour justifier un moindre accès à la formation, pourrait être un prétexte plus ou moins conscient. L'étude australienne de VandenHeuvel et Wooden va dans ce sens puisqu'il en ressort que même les immigrants qui maîtrisent la langue n'ont pas forcément un accès identique à celui des Australiens d'origine (les autres variables étant semblables) : « it cannot, however, be concluded that the acquisition of appropriate English-language skills will necessarily redress the problem of low levels of participation among non-english-speaking-background immigrant workers » (VandenHeuvel und Wooden 1997:845).

5.1.4 Le temps et l'argent comme obstacles majeurs

Le facteur temps et le facteur financier sont difficilement séparables, tant dans les problèmes qui y sont liés que dans les mesures permettant de les résoudre, c'est pourquoi ils sont traités ensemble ici. Ils sont des éléments centraux du discours de tous les collaborateurs que nous avons rencontrés. Sous une forme différente, ils font également partie des préoccupations principales de leurs employeurs. Pour des raisons de clarté, nous commencerons cette partie en décrivant les problèmes tels que perçus par les collaborateurs, puis ceux qui ont plus spécifiquement été abordés par leurs employeurs.

Pour les travailleurs migrants, le problème principal réside encore une fois dans le fait que les personnes les moins qualifiées sont aussi celles pour qui les occasions de se former sont les moins fréquentes et celles dont le temps et les moyens à disposition pour une formation sont le plus limités. Différents facteurs entrent en concurrence avec la possibilité d'une formation, dont les principaux sont :

- Salaires généralement bas.
- Famille à charge (parfois nombreuse) à qui vont les priorités, tant au niveau du temps que de l'argent.
- Horaires irréguliers (soirs, nuits, week-ends) qui ne permettent guère de participer à un cours.
- Temps partiels difficilement négociables (une participante à un *focus-group*, ouvrière dans une usine, a par exemple demandé une diminution

de son temps de travail pour pouvoir suivre un cours à l'Université, ce qui lui a été refusé).

- Plusieurs occupations parallèles pour un temps total de travail dépassant un 100% (un employeur a mentionné le cas d'un collaborateur travaillant à 170%).

Les mesures qui peuvent être prises pour faire face à ces deux problèmes que sont le temps et l'argent rejoignent partiellement celles qui ont été évoquées pour les cours de langue, notamment en ce qui concerne la possibilité d'effectuer une formation (au moins partiellement) *pendant le temps de travail* ainsi que de voir *l'employeur la financer ou participer à son financement*.

Etude de cas 4 : Programme de formation pour les collaborateurs des services propreté - hygiène et restauration des Hôpitaux universitaires de Genève (HUG)

En 2000, le département d'exploitation et la direction des ressources humaines des Hôpitaux universitaires de Genève (HUG) ont mis sur pied une formation pour les agents de nettoyage et les employés de cuisine non qualifiés (dans ce domaine). Cette formation, d'une durée de 160 heures réparties sur trois ans, n'est pas obligatoire, mais la majorité du personnel s'y inscrit (95% selon Mme Schmuck, une des responsables). Elle donne droit à une reconnaissance salariale (une classe salariale de plus) au bout des 40 premières heures de cours, augmentation qui n'est confirmée qu'une fois la formation achevée. Les cours sont gratuits et ont lieu pendant les heures de travail. Un tronc commun est composé de cours tels que les droits et devoirs du personnel des HUG, le fonctionnement des institutions genevoises et suisses, la préparation à l'entretien d'évaluation, la prévention des conflits, la santé au travail, la sécurité. Des cours plus spécifiques sont ensuite donnés aux agents de propreté (directives de base, techniques, traitement des déchets, attitude envers les patients, etc.) et aux employés de cuisine (règles de base de la production alimentaire, qualité et hygiène alimentaire, etc.). Les cours sont donnés par des personnes du département des ressources humaines ou par des intervenants externes. Selon Mme Schmuck, les effets sont visibles au niveau de la qualité du travail et de leur sensibilisation à des questions telles que la prévention de la santé, mais également au niveau de la motivation des collaborateurs et de l'esprit d'équipe grâce au côté valorisant de cette formation.

Fréquemment, il y a *négociation* entre l'employeur et l'employé, chacun offrant une partie du temps et/ou du financement. De plus, les entreprises passent souvent un contrat avec l'employé pour qui elles financent une formation, afin que celui-ci ne quitte pas l'entreprise ensuite (il doit par exemple rester dans l'entreprise pendant un certain nombre d'années après la fin de sa formation ou alors la rembourser).

Notons que ces négociations se font le plus souvent au cas par cas, c'est-à-dire de manière individuelle. Nous pensons cependant que, transposées à un

niveau collectif, elles permettraient une plus grande clarté (et par conséquent une meilleure équité de traitement), mais surtout la mise en commun de différentes forces, qui ne peut que constituer un avantage, tant pour les employés que pour les employeurs.

Un employeur est passé par la voie de la commission paritaire pour une mesure non prévue par la convention collective de sa branche :

Ce qu'on peut faire, et je l'ai fait deux fois déjà, c'est de convenir avec la personne d'une formation sommaire de six mois par exemple. On commence avec 19 francs de l'heure, ce qui est bas, mais je te donne une formation. On a augmenté son salaire chaque mois jusqu'à ce qu'il ait la base d'aide-menuisier. Cet arrangement, je l'ai soumis à la commission paritaire qui l'a accepté. C'est une possibilité que tout le monde n'utilise pas. (...) Ça n'est pas prévu dans les conventions collectives et il y a peut-être un effort à faire. Mais les partenaires sociaux ne veulent pas, ils ont peur des abus. Bien sûr qu'il y a un risque, mais c'est une possibilité supplémentaire de formation qui pourrait éviter un peu la discrimination.

Cette mesure, même si elle est approuvée par les partenaires sociaux, reste de l'ordre de l'arrangement individuel entre un patron et son employé.

Un financement externe peut également être trouvé. Dans certains secteurs professionnels, la construction et l'hôtellerie notamment, il existe un *fonds de formation* financé par la Convention collective. Le Parifonds-Construction (alimenté par les contributions des employeurs et des employés) comprend notamment un fonds de formation dont les « prestations comprennent les indemnités pour pertes de gain (montant partiel ou intégral), l'écolage ou les taxes de cours, les contributions aux frais de logement et repas, ainsi que de déplacements »³⁵.

La Convention collective nationale de travail pour les hôtels, restaurants et cafés prévoit également certains cours gratuits pour ses cotisants³⁶. Ce type de mesure a l'avantage de permettre également aux employés des petites entreprises de bénéficier de formations que sinon ces dernières ne pourraient que difficilement leur offrir. Un représentant syndical faisant partie d'un focus group a mentionné l'effet bénéfique pour l'économie en général que ce type de mesures peut avoir par l'impact de « spirale » qu'il produit. On peut

³⁵ www.parifondsbau.ch

³⁶ www.l-gav.ch

effectivement imaginer que, quand cette attitude devient la règle et que de nombreuses entreprises jouent le jeu, le niveau de qualification augmente, ainsi que la satisfaction des collaborateurs, ce qui ne peut que constituer un bénéfice tant pour les entreprises, grandes ou petites, que pour les employés et que pour l'économie locale. L'effet impulsif et à plus long terme de ce type de mesure ne doit, par conséquent, pas être minimisé.

Un des problèmes qui se pose cependant dans l'utilisation de ces fonds de formation concerne leur accès. Selon un représentant syndical par exemple, les bénéficiaires du Parifonds-Construction seraient en majorité (90% selon lui) des travailleurs suisses, ce qui est d'autant plus étonnant lorsque l'on connaît la proportion de travailleurs étrangers dans ce secteur professionnel (qui tous cotisent à ce fonds). La question de l'accès à l'information est encore une fois au cœur du problème et fait l'objet du chapitre suivant. Il est finalement intéressant que plusieurs personnes (principalement un représentant syndical et un responsable de formation) aient mentionné, au cours des discussions, le fait que ces fonds de formation étaient finalement peu (voire très peu dans le domaine de l'hôtellerie / restauration) utilisés et suscitaient relativement peu d'intérêt, même de la part des collaborateurs.

La question du temps et du financement se pose en termes un peu différents (quoique étroitement liés) pour les employeurs, particulièrement pour ceux des petites entreprises. Pour qu'un collaborateur puisse suivre une formation, il faut en effet compter avec le coût de la formation elle-même et l'éventuelle perte de gain (salaire versé pendant le temps de formation), mais également avec le remplacement de l'employé pendant son absence, ce qui complique encore fortement les choses tant au niveau financier qu'au niveau organisationnel. Même dans une grande entreprise, ce problème se pose, décrit en ces termes par un cadre des ressources humaines :

Ce qui est difficilement gérable, et je l'ai vu chez tous les chefs de service et directeurs, c'est de rendre disponible le personnel pour l'envoyer en formation à l'extérieur. Même pour planifier des vacances, c'est très dur...

Différentes mesures méritent d'être citées qui permettent de faire face à ce problème.

La première concerne la mise en place de *formations directement sur le lieu de travail* : les enseignants se déplacent dans les entreprises pour que les collaborateurs restent à leur poste. Dans le secteur de l'hôtellerie-restauration, nous avons trouvé un exemple où ces modules de formations brèves ont été

financés par les employeurs et les employés ont accepté d'y consacrer leur pause. Cette expérience n'a pas encore été évaluée, mais il semble qu'elle ait recueilli des échos positifs³⁷.

Toujours dans le même secteur professionnel, un projet pilote de *cours « à la carte »* va également dans le sens d'une flexibilisation de l'offre : il s'agit d'une formation de cinq semaines qui peuvent être réparties de manière relativement libre sur 18 mois. L'employeur peut ainsi planifier plus aisément les absences de son ou ses employés en formation, en fonction des autres contraintes auxquelles il doit faire face. L'expérience, ici aussi, n'est que dans sa phase pilote et n'a pu être évaluée.

Une dernière solution a été trouvée, selon laquelle c'est *l'employeur ou un cadre qui se rend aux diverses formations jugées utiles et transmet ensuite à ses collaborateurs* ce qu'il y a appris. Il s'agit là de la mise en œuvre du principe « *train the trainer* » qui permet, d'une part, une formation qui se fait sur le lieu de travail, et qui comporte, d'autre part, un avantage financier puisqu'une seule personne se rend à une formation externe. La personne qui transmettra ce qu'elle a appris peut également, elle-même, être une personne immigrée dont les compétences (transculturelles par exemple, mais également en ce qui concerne la formation d'adultes) et le statut à l'intérieur de l'entreprise lui donnent du poids et de la légitimité.

5.1.5 Le manque d'information

De nombreux collaborateurs se sont plaints du manque d'information et de clarté à propos des possibilités de formation existantes, mais également concernant les conditions qui les accompagnent. Dans un cas, par exemple, un employé s'est vu promettre l'attribution d'une classe salariale plus élevée à la fin d'une formation, alors qu'il s'agissait en fait d'une augmentation salariale bien plus faible. Dans un autre cas, une infirmière a suivi une formation continue de deux après-midi par mois, qui lui ont ensuite été déduits de ses vacances, alors qu'elle n'en avait jamais été avertie.

Presque tous les participants aux *focus groups* des collaborateurs migrants s'accordent sur la nécessité d'une information transparente dans ce domaine et

³⁷ Voir également à ce sujet l'étude de cas des « Flying teachers », chapitre 4.3.

sur le fait qu'il s'agit là d'une responsabilité importante des employeurs et du personnel d'encadrement.

Du côté des cadres, cependant, les avis sont plus nuancés quant au degré auquel l'information devrait être rendue accessible à l'ensemble des collaborateurs. Alors que certains sont clairement en faveur d'une grande transparence, d'autres suivent des politiques d'entreprise qui restreignent cet accès selon certaines règles. Dans plusieurs grandes entreprises, par exemple, il existe un classeur contenant les renseignements sur toutes les possibilités de formation proposées : ce classeur n'est directement accessible qu'au personnel d'un certain niveau hiérarchique. Pour les autres collaborateurs, c'est au supérieur hiérarchique de juger des besoins et possibilités de chacun de ses employés et de proposer le cas échéant une formation. Nous pensons, quant à nous, que si la décision finale peut incomber au responsable hiérarchique, l'information devrait, elle, être accessible à tout employé qui souhaite en prendre connaissance.

Plusieurs possibilités ont été citées qui autorisent cette transparence au niveau des formations (interne et externe) et des conditions.

Les formations existantes doivent être *clairement affichées*, par exemple sur un panneau d'affichage, ou mises à disposition par le biais d'un classeur accessible à tous et dont l'existence est connue. Certaines entreprises envoient aussi régulièrement les offres de formation à leurs collaborateurs (en même temps que la fiche de salaire, par exemple).

Une personne de référence pour les questions liées à la formation peut être engagée par l'entreprise (même à temps très partiel) : elle a pour fonction de répondre aux questions des collaborateurs et de les guider dans leurs choix. La directrice de l'établissement hospitalier qui a mis en place un tel système le dit clairement :

Je crois que n'importe quel établissement se donnant un petit peu de peine peut trouver un 10 ou un 20% pour pouvoir "coachier" les gens dans leurs choix de formation. Il y a souvent un grand manque de formation des gens, mais ce n'est pas de la mauvaise volonté, c'est souvent que les gens sont démunis, ils ne savent pas où aller, à qui demander.

Il est vrai que certains cadres, plus sensibilisés à ces questions, offrent ce type d'encadrement et de soutien à leurs collaborateurs, mais le fait qu'ils manquent souvent de temps pour le faire, et que nombreux sont ceux qui ne s'en

sentent pas la responsabilité plaide en faveur de l'institutionnalisation d'une personne clairement désignée pour ces tâches.

Cependant, l'importance du *soutien informel et individualisé* au sein d'une petite entreprise ou d'un service/secteur n'est pas à négliger. Il est non institutionnalisé et dépend donc fortement des personnes en place, ce qui a pour inconvénient que, d'une part, seules quelques personnes dans l'entreprise, celles qui ont la chance d'avoir un chef sensible à ces questions, peuvent en bénéficier et, d'autre part, que ce type de soutien a un côté « incitatif » moindre qu'une mesure plus formalisée. Il reste pourtant le moyen le plus simple et certainement le plus fréquent de favoriser l'information en matière de formation au sein d'une entreprise. Il peut par ailleurs être appuyé par une *politique d'entreprise* qui cherche à sensibiliser ses cadres à cette question, voire à les y former.

Dans le même ordre d'idées, certaines entreprises profitent des *entretiens annuels* avec les collaborateurs pour discuter de manière personnalisée des possibilités de formation, éventuellement dans le cadre d'un plan de carrière par exemple. Ce type de mesure est, de plus, relativement facile à mettre en œuvre et ne demande pas de moyens financiers importants.

Ces différentes mesures entrent en cohérence avec les recommandations édictées dans le cadre du Programme national de recherche du Fonds national « Education et emploi », parmi lesquelles figure celle-ci, adressée aux employeurs : « concevoir et communiquer un cadre cohérent et transparent du processus formationnel : conception de l'offre, règles d'accès respectivement de refus, transparence du financement et du soutien fourni par l'employeur, suivi et valorisation de la mise en œuvre » (Emery, et al. 2003).

Pour terminer cette partie concernant l'information dans le domaine de la formation continue, mentionnons encore que les employeurs eux-mêmes manquent souvent des informations nécessaires ou sont en possession soit d'informations erronées, soit d'idées reçues plus ou moins fausses, soit encore de craintes qui ne sont pas véritablement fondées. Nous pensons, par exemple, à certains employeurs qui refusent d'envoyer leurs collaborateurs à un cours parce qu'ils pensent que ce cours donne droit à une augmentation salariale³⁸ ou parce

³⁸ Ce qui peut s'avérer vrai dans certains cas, mais est également parfois fondé sur une mauvaise information (les deux situations étant apparues comme une réalité dans les différentes discussions).

qu'ils craignent d'affronter leurs collaborateurs, pensant "y avoir droit après coup". De même, il semble que certains employeurs ne sont pas toujours bien informés des cours qui existent et qui sont entièrement financés par les conventions collectives.

Il importe, par conséquent, de définir les moyens de faire parvenir une *information juste et fiable au plus grand nombre d'employeurs*. Les associations professionnelles et les syndicats patronaux ont un rôle central à jouer, non seulement dans l'information concrète sur les cours existants et leurs conditions, mais également dans une fonction de sensibilisation des employeurs sur l'intérêt qu'ils peuvent avoir à envoyer leurs collaborateurs en formation.

De plus, nous pensons que des *négociations* sérieuses doivent avoir lieu à ce sujet, négociations collectives dans lesquelles les partenaires sociaux ont un rôle important à jouer.

5.2 La reconnaissance des diplômes

En Suisse, mis à part certains domaines spécifiques (santé, social, éducation), la reconnaissance des diplômes professionnels est de la compétence du Département fédéral de l'économie puisque les dossiers de demande de reconnaissance sont traités par l'Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie³⁹.

Le thème de la reconnaissance des diplômes acquis à l'étranger, ou de la possibilité d'en faire une équivalence en Suisse, a été relativement peu abordé dans les discussions, sauf dans celles du secteur hospitalier où il a pris une part importante. Dans ce dernier domaine en effet, contrairement à celui de l'hôtellerie-restauration ou de la construction par exemple, cette question est particulièrement bien réglée, même si les mesures mises en place ne donnent pas toujours entière satisfaction et ne peuvent, par conséquent, pas être considérées comme suffisantes.

³⁹ www.admin.ch/dossiers/anerkenn/f. Les aspects légaux et de mise en œuvre des politiques de reconnaissance des diplômes étrangers, ainsi que ceux qui traitent de la validation des acquis (chapitre suivant) ne peuvent malheureusement pas faire l'objet d'une recherche approfondie de notre part. Nous nous contenterons par conséquent d'en donner certains éléments de base et devons renoncer à fournir une information plus complète et exhaustive.

Cette question touche d'autres secteurs professionnels, qui ne sont pas représentés dans ce rapport, employant du personnel hautement qualifié principalement. Pour ce qui est des situations rencontrées dans le cadre des *focus groups*, les personnes relevant du domaine de l'asile sont souvent concernées par la question de la déqualification, mais il est difficile de généraliser et de nombreux autres migrants connaissent ce type d'expériences. L'exemple de cette femme médecin est frappant, dont le diplôme étranger n'a pas été reconnu et qui a finalement abandonné l'idée de se battre pour cette reconnaissance :

Als ich hierhin gekommen bin, habe ich zuerst einen drei monatigen Intensivkurs gemacht. In dieser Zeit habe ich als Verpackerin gearbeitet, mit diesem Geld habe ich den Kurs bezahlt. Ich habe in Ecuador Medizin studiert und abgeschlossen, alles auf Deutsch übersetzt und so, aber das war hier nicht anerkannt. Und ich hätte fünf Jahre hier unter einem Professor arbeiten müssen, wenn es überhaupt einen Platz gehabt hätte, das war 1988-89, damals fand ich keinen freien Platz. Dann bin ich dort ins Altersheim gegangen.

Mentionnons d'entrée une mesure générale qui pourrait s'appliquer à la plupart des domaines : la reconnaissance des diplômes pourrait être réglée pour chaque branche par le biais des *conventions collectives*. « In einer Vereinbarung sollte die Frage behandelt werden, welche Vorbildungen aus dem Ausland in der Schweiz wie anerkannt werden können, damit diese Frage branchenbezogen z.B. in einem GAV festgelegt werden kann. Das gibt Sicherheit für die einzelnen Betroffenen » (Schweizerischer Gewerkschaftsbund (SGB) 2003:101).

Nous nous arrêterons donc, dans ce chapitre, sur le secteur professionnel bien précis des soins infirmiers. En effet, le système mis en place entre les institutions hospitalières et la Croix-Rouge suisse et les diverses mesures qui l'accompagnent pourraient constituer des exemples de mesures potentiellement adaptables dans d'autres contextes professionnels.

5.2.1 Le domaine des soins infirmiers

Le manque de personnel qualifié dans le secteur des soins infirmiers est certainement la raison principale de la mise en place d'une procédure clairement établie qui permet aux hôpitaux de faire (en partie) face à cette pénurie (Kuster und Cavelti 2003b). Cependant, bien que ces mesures soient davantage destinées à pallier une lacune du marché du travail suisse qu'à favoriser directement l'intégration des travailleurs migrants, elles restent intéressantes à mentionner,

puisque leur effet est bien une meilleure intégration du personnel soignant étranger et qu'elles peuvent servir de modèle pour d'autres secteurs.

La première mesure qu'il faut mentionner est clairement le système de reconnaissance des titres professionnels étrangers du domaine de la santé, dont la compétence a été octroyée à la Croix-Rouge suisse (CRS)⁴⁰. Bien entendu, nous ne décrirons pas ici cette procédure en détail, mais mentionnerons simplement que chaque dossier fait l'objet d'un examen approfondi par la CRS. Différentes possibilités existent pour combler ensuite les éventuelles lacunes « dans des domaines spécifiques considérés comme indispensables à l'exercice de la profession en Suisse »⁴¹.

Il s'agit de :

- Une épreuve d'aptitude (dans les matières qui n'ont pas fait partie de la formation de la personne) ou
- Un stage d'adaptation (de 6 mois) et/ou
- Une formation complémentaire (environ 20 jours)

Les conditions générales de reconnaissance, qui permettent de déposer un dossier, diffèrent quant à elles selon que la personne soit ou non ressortissante d'un pays membre de l'Union européenne (UE) ou de l'Association européenne de libre-échange (AELE). Dans le premier cas, il suffit de posséder un diplôme de son pays, dans le second, il faut en plus être domicilié en Suisse ou y travailler en tant que frontalier et justifier, « dans une des langues officielles (allemand, français, italien), des connaissances écrites et orales nécessaires pour exercer sa profession »⁴².

⁴⁰ Cette situation est celle qui prévaut actuellement, mais certains changements dus à l'entrée en vigueur de la nouvelle loi sur la formation professionnelle en 2004 sont prévus. A ce moment, en effet, la compétence pour la réglementation de la formation professionnelle non universitaire de la santé (comme celle de toutes les autres professions) passera des cantons à la Confédération (et plus précisément à l'Office fédéral de la formation et de la technologie). Il reste cependant possible que l'OFFT décide de prolonger le mandat donné à la Croix-Rouge suisse dans ce domaine.

⁴¹ Document « Informations concernant la reconnaissance des titres professionnels étrangers » de la Croix-Rouge suisse (www.crs.ch/activities/health/hocc/d02a02a_html).

⁴² Document « Informations concernant la reconnaissance des titres professionnels étrangers » de la Croix-Rouge suisse (http://www.crs.ch/activities/health/hocc/d02a02a_html)

Fallbeispiel 5: KulturPflegeKultur. Ein Bildungsangebot für das fremdsprachige Pflegepersonal.

Die Idee dieses Kurses entstand auf dem Hintergrund des Pflegenotstands in den Spitälern und in den Pflegeheimen und aufgrund der reduzierten sprachlichen Kommunikationsfähigkeit in Deutsch vieler MigrantInnen in der Pflege. Das Angebot richtet sich an fremdsprachiges Pflegepersonal, das seine Pflegeausbildung im Ausland absolviert hat. Von Anfang an war klar, dass Sprache und Pflege nicht getrennt werden sollten, sondern im Gegenteil, eine Integration der Erhöhung von sprachlichen und fachlichen Kompetenzen statt finden sollte. Der Kurs ist in 3 Module von je 50 Lektionen mit klar definierten Bildungszielen unterteilt, deren Erreichung mit einer a) schriftlichen Darstellung einer Pflegesituation und b) einer schriftlichen Arbeit inkl. mündlicher Abschlusspräsentation geprüft werden. Die Teilnehmenden müssen an ihren Arbeitsplätzen eine Lernbegleitung haben, da ein Praxistransfer unabdingbar ist. Nach dem erfolgreichen Abschluss des Kurses können die Teilnehmenden ihre Diplome vom SRK anerkennen lassen, was verbunden mit einer neuen Funktionsübernahme auch zu einer Lohnerhöhung führt. Letztlich geht es neben der Verbesserung der sprachlichen Kommunikationsfähigkeit im Berufsleben auch um eine Verbesserung der Kenntnisse über das schweizerische Gesundheitswesen, die Anforderungen und Erwartungen der PatientInnen, den Stellenwert, der dem Gesundheitswesen innerhalb des schweizerischen kulturellen Umfelds beigemessen wird und das Pflegeverständnis des Berufsstandes und der Bevölkerung. Es geht aber auch indirekt um die Förderung der formellen und inhaltlichen Anerkennung der im Ausland erworbenen Ausbildungsabschlüsse. Bislang fanden zwei Kurse statt. Die Kosten für Entwicklung und den ersten Kurs wurden von der Gesundheitsdirektion des Kantons Zürich übernommen. Der Kurs findet am SBK Bildungszentrum statt, ein Bildungszentrum des Schweizer Berufsverbandes der Pflegefachfrauen und Pflegefachmänner (SBK)

Ce traitement différencié, qui est dû à l'accord sur la libre circulation des personnes passé entre la Suisse et l'UE, au-delà du fait qu'il construit deux catégories d'étrangers n'ayant pas les mêmes droits⁴³, est intéressant dans notre perspective puisqu'il montre que la maîtrise de la langue n'est pas la condition *sine qua non* pour exercer sa profession dans un autre pays que celui où la formation de base a été effectuée (cf. chapitre sur la communication).

Malgré cela, il semble que cette procédure de reconnaissance des diplômes ne soit pas aussi claire et simple qu'elle en a l'air. Certaines infirmières responsables, surtout romandes, se sont plaintes du flou qui demeurait dans

⁴³ Voir à ce sujet la prise de position de la Commission fédérale contre le racisme sur le système binaire d'admission de la politique des étrangers en Suisse de mai 2003 (http://www.ekr-cfr.ch/vernehmlassungen/2003/030502stellungnahme_dual-f.pdf)

certains cas et des délais de réponse pouvant atteindre plusieurs mois, créant ainsi des situations où il était difficile de définir les compétences réelles, et donc le statut d'un collaborateur. Ces problèmes concernent principalement les diplômes de personnes non européennes, pour lesquels les équivalences ne sont pas clairement connues puisque moins fréquemment évaluées.

Différentes mesures permettent d'accompagner cette procédure de reconnaissance des diplômes.

De nombreux cadres prennent une responsabilité dans *l'encouragement, l'accompagnement, l'orientation et le soutien concret* (lettres nécessaires, rapports d'évaluation des compétences, etc.) de la démarche de reconnaissance du diplôme de leurs collaborateurs migrants. Ce type de soutien relève cependant plus de la sensibilité ou du temps qu'ont les cadres dans ce domaine, et peut par conséquent dépendre des personnes en place pour que les collaborateurs puissent en bénéficier.

Certaines institutions adoptent, quant à elles, une *attitude plus proactives* puisqu'elles proposent directement à leurs collaborateurs d'entamer une démarche d'homologation de leur diplôme. Cet infirmier en chef tessinois explique par exemple :

Depuis que je suis là, on propose au personnel la certification, c'est un choix institutionnel.

Ce type de politique d'entreprise comporte (parmi d'autres) l'avantage de mettre les travailleurs étrangers à l'abri de certaines discriminations dans ce domaine. Concrètement, ce choix institutionnel se reflète dans un accompagnement personnalisé lié à une formation pratique pour chaque personne dont le diplôme est en voie de reconnaissance et qui a besoin d'une mise à niveau en Suisse. Après une période d'observation, une stratégie est établie, qui demande un engagement tant de la part de l'équipe que de celle de la personne elle-même. Ce même chef infirmier décrit la manière dont est envisagé ce soutien :

Il ne s'agit pas d'une formation officielle, cela signifie qu'un service ne travaille pas seulement pour former l'élève, mais des stratégies ont été réalisées, soutenues aussi pas la formation interne de l'hôpital, pour permettre à l'infirmière de se mettre à niveau. Cela a très bien marché, son diplôme a été accepté par la Croix-Rouge, elle a été engagée par l'hôpital comme infirmière et elle travaille encore là-bas.

Cette perspective va dans le sens de la procédure de reconnaissance des diplômes de la Croix-Rouge puisque cette dernière semble viser de plus en plus à la personnalisation des dossiers.

La création d'un *réseau de personnes de référence* est également envisagée comme un élément important dans un parcours de mise à niveau. Individuel et créé ad hoc, l'idéal serait que ce réseau soit relativement formalisé. Selon un autre chef infirmier, tessinois également, le réseau doit inclure des acteurs faisant partie de l'institution (supérieurs hiérarchiques, responsables de la formation continue, équipe), mais également des acteurs extérieurs à l'hôpital (offices de placement, associations professionnelles, etc.).

5.2.2 Des perceptions différentes d'une même profession

Même dans les cas où une formation étrangère est officiellement reconnue ou est en voie de le devenir, une certaine mise à niveau reste souvent nécessaire pour le travailleur migrant dans un nouvel emploi. Par mise à niveau, nous n'entendons pas que le niveau de l'employé est plus bas que celui de l'entreprise suisse dans laquelle il travaille, mais plutôt, dans un sens moins hiérarchisé, que les deux niveaux en question sont parfois différents dans leur contenu, dans leur vision de la profession et par conséquent dans les attentes qu'ils impliquent.

Les formations ou apprentissages effectués dans un autre pays que la Suisse peuvent en effet poser un certain nombre de problèmes, puisque les manières de faire et les techniques de base découlant d'une vision spécifique de la profession ne correspondent pas toujours d'une réalité à l'autre. En restant dans le domaine des soins hospitaliers, l'exemple typique qui a été mentionné à diverses reprises (surtout dans les groupes de discussion en Suisse alémanique) concerne l'apprentissage des soignants venant des pays est-européens, très axé sur l'aspect technique. Cette infirmière en chef résume très bien la question quand elle dit que

Beim Pflegeverständnis das medizinisch ausgerichtet ist, ist es weniger ein kultureller Faktor, sondern der Grund liegt im Ausbildungssystem. Die meisten werden medizintechnisch ausgebildet, der ganze soziale Teil, der bei uns in der Ausbildung verankert ist, fehlt dort.

Même si la perception d'une profession est également ancrée culturellement, cette perspective en termes de différences de formation de base est à nos yeux cruciale⁴⁴. Y est également reliée toute la question de la « faute professionnelle », fréquemment abordée dans les *focus groups* : celle-ci ne peut en effet être considérée comme une réalité objective, car ce qui est considéré comme « faute professionnelle » dans un contexte ne l'est pas forcément dans un autre. C'est ce qui ressort notamment du discours de cette infirmière cadre romande :

J'ai vu certaines choses au CHUV qui effectivement relevaient de fautes professionnelles, mais c'est tout simplement parce que la personne n'avait pas le même fonctionnement chez elle qu'ici. Par exemple poser une sonde vésicale à quelqu'un, c'est un soin vraiment stérile. En Espagne, à cette époque, non. Et la fille a pris son truc avec ses mains, alors que dans les études ici, on apprend à le faire avec des gants, etc. Pour elle, c'était normal de le préparer différemment de nous. Il faut faire la part des choses : est-ce que la personne ne sait pas faire le soin ou est-ce que c'est comme ça qu'elle a appris... ? C'est une question de conciliation dans l'équipe. Donc c'est vrai que ça pose quelques problèmes, mais ce n'est pas forcément une question de langue, mais une question de culture et d'apprentissage.

Il est cependant intéressant de remarquer que le décalage peut être perçu comme allant dans l'autre sens. Dans la citation suivante, que l'on doit à une infirmière tessinoise ayant fait sa formation aux Etats-Unis, il apparaît clairement que la manière dont une profession est exercée est influencée par le contexte dans lequel la formation a été effectuée et que ce qui est considéré comme normal à quelque part ne l'est pas ailleurs.

Aux Etats-Unis, tous les patients vont dans la salle de réveil et après dans leur chambre. Ce sont seulement les personnes avec des interventions importantes qui vont à l'hôpital, les autres sont soignées en *day-hospital*. Quand je suis arrivée, on m'a mis en salle de réveil toute seule, je n'ai pas eu un accompagnant, personne, cela a été très difficile. Aux Etats-Unis les infirmières ne font pas les prises de sang, elles la demandent et la personne qui a cette tâche vient tout de suite pour la faire. Pour moi, cela a été le choc de devoir faire cela, je n'avais pas la moindre idée.

Des apprentissages différents mènent, par conséquent, à des pratiques professionnelles différentes. S'il n'y a pas lieu de porter des jugements de valeur sur les différentes approches d'une même profession, il y a, par contre,

⁴⁴ La question de la culture est par ailleurs traitée de manière approfondie dans le chapitre sur la communication.

clairement la nécessité de créer un *cadre commun explicite de principes de travail*, d'une compréhension commune de la profession, telle qu'elle doit être exercée dans le contexte précis de chaque institution ou entreprise.

Dans la plupart des cas, le cadre est établi selon les normes suisses et on attend des collaborateurs qu'ils s'y adaptent. Pour ce faire, un certain nombre de moyens existent, pour la plupart liés à de la formation interne plus ou moins structurée :

- *Démonstration* par les responsables sur le lieu de travail ;
- *Manuel de travail* (par exemple dans le domaine des soins infirmiers, tous les soins sont très précisément protocolés dans un classeur, mais nous n'avons pas trouvé d'exemple dans lequel ces protocoles seraient traduits dans la langue des travailleurs migrants) ;
- *Cahier des charges précis* afin que les tâches et responsabilités de chacun soient clairement établies et ne puissent porter à confusion ;
- *Cours ou séminaire* (le plus souvent lié à une thématique spécifique en rapport avec le travail, par exemple les règles de sécurité et d'hygiène dans le secteur de l'hôtellerie-restauration) ;
- *Coaching personnalisé* (ou parrainage) au début de la prise d'emploi.

Mais une perspective différente peut amener un employeur à vouloir prendre en compte les regards pluriels qui existent sur une même profession, afin de valoriser les avantages de chacun et d'en faire bénéficier la structure entière (cf. chapitre 4.2.4).

5.3 La reconnaissance des acquis

Les travailleurs migrants se trouvent donc souvent dans une situation où leur diplôme, obtenu à l'étranger, n'est pas reconnu en Suisse. De plus, leur expérience professionnelle et donc les compétences acquises au cours de leur vie professionnelle (pré- et post-migratoire) ne sont le plus souvent pas reconnues non plus, sur le plan du statut et sur le plan du salaire par exemple.

Nous avons rencontré un certain nombre de cas dans lesquels l'employeur reconnaît ces compétences de manière informelle puisqu'il offre aux collaborateurs non qualifiés mais travaillant dans l'entreprise depuis de nombreuses années, le même salaire que s'ils possédaient un diplôme. Cette

reconnaissance n'est cependant pas officialisée, ce qui signifie pour ces employés qu'elle n'a plus aucune valeur en dehors du cadre de l'entreprise pour laquelle il travaille. Cela entraîne non seulement une grande dépendance envers l'employeur actuel (puisque un changement de poste impliquerait la perte de cette reconnaissance informelle), mais également un moindre accès à une série d'avantages, notamment au niveau des possibilités de formation continue (qui exigent très souvent un CFC) ou, dans la plupart des cas, des promotions. Autrement dit, « pour être mobile professionnellement, il est nécessaire que l'expérience de travail soit reconnue. Dans ce domaine, le niveau de formation initial est souvent déterminant pour faciliter cette reconnaissance. Pour les non qualifiés, l'expérience est trop liée à l'entreprise ou insuffisamment formalisée pour être valorisée ailleurs » (Boulianne 1999:24).

Une reconnaissance officielle des acquis est, par conséquent, indispensable pour qu'un parcours professionnel puisse s'ouvrir sur un certain nombre de choix : elle peut passer par différents chemins, dont les principaux font l'objet de cette partie.

5.3.1 L'article 41

L'article 41, alinéa 1, de la Loi fédérale sur la formation professionnelle, prévoit que « les personnes majeures n'ayant pas appris la profession selon la présente loi sont admises à l'examen de fin d'apprentissage à condition qu'elles l'aient exercée pendant une période au moins une fois et demie supérieure à celle prescrite pour l'apprentissage. Elles doivent en outre prouver avoir suivi l'enseignement professionnel ou acquis les connaissances professionnelles d'une autre manière. »

Cette possibilité, qui n'est pas une formation en soi, mais sanctionne plutôt des connaissances ou une formation (par un Certificat fédéral de capacité), est apparue dans nos discussions comme une mesure centrale permettant la reconnaissance des acquis, c'est pourquoi elle fait l'objet d'un chapitre de ce rapport. Il ne nous est cependant pas possible d'entrer dans les détails de cet article de loi et de sa mise en œuvre et nous n'en aborderons ici que certains éléments, ceux qui nous paraissent les plus importants en relation avec notre thématique. De plus, ce domaine est actuellement en chantier puisque l'article 41 n'existera plus tel quel dans la nouvelle loi sur la formation professionnelle qui entrera en vigueur en 2004. Il a en effet été constaté que la direction qui a été prise avec cet article était la bonne, mais que le système mis en place n'était pas suffisant : s'il est prévu qu'il soit abandonné, ce n'est donc pas à cause de

son inefficacité, mais bien pour qu'il soit remplacé par un système plus complet et plus adéquat de validation de l'expérience professionnelle de chacun, migrants y compris.

Ce chapitre est donc fondé sur un certain nombre d'informations sur cet article et sur la loi qui le remplacera prochainement, mais n'est pas le fruit d'une enquête approfondie et exhaustive de ce champ. Il se construit, par conséquent, en grande partie sur les données issues de nos discussions et ne peut donc prétendre à une représentativité globale.

De manière générale, il est possible de dire que l'article 41 fait l'objet de différences d'application très grandes selon les contextes, et surtout entre les différents cantons. Dans le *focus group* des cadres alémaniques du secteur mixte, il apparaît comme étant une possibilité rarement utilisée et très peu encouragée par des mesures spécifiques, alors que, nous le verrons plus loin, d'autres cantons ont mis en place certaines mesures spécifiques propres à faciliter l'accès à cette possibilité au plus grand nombre de personnes. Ce qui nous importe par conséquent ici est moins l'article 41 en soi que les mesures à même d'en promouvoir l'accès.

Certaines mesures, dont nous avons déjà parlé, concernent également l'accès à l'article 41, par exemple l'encouragement par les employeurs, la libération au niveau du temps de travail, la participation financière. Ces mesures sont, encore une fois, plus aisément applicables dans les grandes entreprises, tel ce grand hôpital romand :

L'entreprise favorise les gens qui veulent se former par le biais de l'article 41. Ils ont des jours pour étudier, on leur donne congé pour les examens.

Nous avons vu que la marge de manœuvre laissée aux autorités cantonales dans la mise en place de mesures destinées à favoriser l'article 41 était importante. Deux expériences valent la peine d'être mentionnées ici, qui montrent l'importance du rôle des pouvoirs publics : dans les deux cas, en effet, c'est l'acteur étatique cantonal qui prend la responsabilité de mettre en commun toutes les forces nécessaires en créant un réseau des différents partenaires ayant un rôle à jouer dans cette question.

Au Tessin, une « *offensiva del perfezionamento professionale* » a été mise en place au début des années 90 par le Département de la formation professionnelle afin de pallier le manque de personnel qualifié qui se faisait sentir à ce moment, notamment sur les grands chantiers. Un centre de formation

pour maçons a été créé, qui a permis à un très grand nombre de personnes d'obtenir un CFC par le biais de l'article 41. Cette expérience est relatée par un représentant du département en question :

Au début, il s'agissait de dix ou quinze personnes formées mais maintenant, après une dizaine d'années, on est arrivé à environ 500 maçons formés selon le contrat collectif du secteur qui prévoit une formation intermédiaire, qualifiée A, et une formation finale, selon l'article 41, définie B. (...) Ces initiatives ont un grand potentiel. En effet, si on analyse les données récemment publiées par la « paritetica » (Commission paritaire) du bâtiment, il y a des centaines de personnes qui pourraient être mieux intégrées par le biais de la formation professionnelle (dans le gros oeuvre, il y a 648 personnes sans expérience et 3150 maçons avec une partielle expérience mais sans formation).

La deuxième initiative est genevoise : il s'agit de la mise en place par l'Office d'orientation et de formation professionnelle d'un *Centre de compétence et de coordination en matière d'Article 41*, appelé « Qualification'41 ». L'avantage d'un tel centre réside certes dans le suivi individualisé qu'il offre aux candidats à un tel parcours, mais surtout dans la gratuité de ce suivi, du bilan de compétences proposé et des cours donnés dans les écoles ou centres de formation. Dans le cadre genevois, ce centre travaille en étroite collaboration avec les partenaires suivants : les écoles professionnelles, les institutions de formation pour adultes, l'Office cantonal de l'emploi et le Service du Revenu minimum cantonal d'aide sociale (RMCAS).⁴⁵

5.3.2 Un système national de validation des acquis

Comme cela a été mentionné, il est prévu que la nouvelle loi sur la formation professionnelle entre en vigueur en 2004. Celle-ci devrait correspondre aux évolutions récentes de la société et de l'économie et viser la flexibilité de l'aménagement des conditions de formation. Encore une fois, cette nouvelle loi et les différents changements qu'elle implique ne peuvent être approfondis ici et nous n'en retiendrons que quelques éléments centraux dans le cadre de notre problématique.

Mentionnons encore que cette mesure (car nous considérons ici ce système de validation des acquis comme une mesure) n'a pratiquement pas été abordée

⁴⁵ Brochure « Qualification'41 : de nouvelles perspectives pour les adultes sans diplôme » publiée par l'Office d'orientation et de formation professionnelle du Canton de Genève.

dans le cadre de nos *focus groups* ; c'est d'ailleurs également le cas des différents systèmes de validation des acquis déjà mis en place et qui sont abordés plus loin. S'il ne nous paraît pas envisageable de laisser cette thématique de côté (elle est centrale dans la question de l'intégration des travailleurs migrants), il ne nous semble pas non plus opportun (ni possible) de nous y arrêter plus longtemps.

De manière concrète pour notre problématique, cette nouvelle loi prévoit, entre autres nouveautés, un article sur la prise en compte et la reconnaissance des acquis⁴⁶. Il s'agit là d'une réponse à la constatation faite que les parcours de formation linéaires sont de moins en moins une norme, que ce soit pour les personnes d'origine suisse ou migrante. De fait, « un système de formation professionnelle axé sur l'acquisition de qualifications permet de découpler les voies de formation de leurs attestations finales. Autrement dit, c'est un système qui admet divers chemins pour un même but » (Barmettler 2001:7).

Un des buts principaux concerne la mise en réseau de différents partenaires actifs dans la formation professionnelle (entreprises, associations professionnelles, organismes de formation, cantons, Confédération, etc.) et une prise en compte individualisée de chaque situation.

En attendant cette nouvelle loi, différents systèmes sont mis en place et soutenus par la Confédération, dont le principal est le système VALIDA qui définit comme suit la validation des acquis : « la validation des acquis est un acte officiel qui atteste que les acquis non formels sont conformes aux exigences liées à des certifications (CFC ou autre diplôme). La validation des acquis non formels est sous la responsabilité des instances qui délivrent les diplômes (Confédération, cantons, associations professionnelles). Elle aboutit à l'obtention de tout ou partie du diplôme » (Stocco 2002:3).

Diverses expériences concrètes sont déjà tentées en Suisse dans ce domaine. Plutôt que de décrire chacune de ces expériences de manière détaillée ici, nous préférons nous arrêter sur les éléments principaux qui font de ce type de mesure un excellent instrument d'intégration sociale sur le lieu de travail pour les migrants dont la formation n'est pas reconnue, ou dont les compétences ne sont pas validées par une reconnaissance officielle.

⁴⁶ Il s'agit de l'article 4, cf. Révision de l'ordonnance sur la formation professionnelle. Rapport explicatif en vue de la procédure de consultation. Berne : avril 2003.

Plusieurs étapes composent cette procédure (voir entre autres Ruedin 2000; Winkler 2003), dont les principales sont :

- Un bilan de compétences : il prend généralement la forme d'un « portfolio » (aussi appelé portefeuille de compétences) et correspond au collationnement des divers documents attestant des activités de la personne, et donc à un inventaire organisé des compétences acquises jusqu'à là.
- L'apport des preuves de l'existence de ces compétences par le candidat (par exemple par le biais d'attestations d'employeurs) et/ou une évaluation par des professionnels (service de l'emploi, service de la formation, association professionnelle, etc.) : elle permet de confirmer que les compétences décrites dans le portfolio correspondent à la réalité.
- La validation par une commission est l'acte officiel par lequel il est prouvé que les conditions pour avoir un diplôme officiel sont bien remplies et que les compétences nécessaires existent réellement.

Les méthodes servant à évaluer et à tester les compétences non formelles sont diverses. On trouve par exemple, en plus du portfolio, l'observation directe sur le lieu de travail qui peut être accompagnée de questions orales servant à tester les connaissances. Les études de cas ou les jeux de rôles sont d'autres méthodes possibles (Stocco 2002).

Une mesure intéressante (envisagée par le Canton de Genève par exemple) consiste à mettre sur pied des procédures de *validation des acquis dans la langue maternelle du candidat* (Ruedin 2000), ce qui faciliterait la démarche pour les personnes ne maîtrisant pas parfaitement la langue locale et pour qui cette difficulté supplémentaire pourrait ainsi être levée.

5.3.3 *La reconnaissance de compétences spécifiques non-sanctionnées par un diplôme*

Au-delà des compétences purement techniques et professionnelles, d'autres types de compétences sont souvent minimisés, alors que s'ils étaient mis en valeur, ils pourraient constituer un atout certain pour l'entreprise.

Berset et al. (2000) répertorient quatre types de compétences spécifiques non sanctionnées par un diplôme qui peuvent être valorisées dans le cadre professionnel: la mobilité, l'expérience, les langues et la culture. Ces

compétences, telles qu'elles sont appréhendées par les auteurs, sont surtout valorisées quand il s'agit de travailleurs (hautement) qualifiés. Il nous semble cependant que cette perspective revêt un certain intérêt dans le cadre de notre recherche, du moins pour certains de ces types de compétences.

Nous ne développerons pas ce thème, qui est en grande partie traité dans le chapitre sur la communication, notamment en ce qui concerne la reconnaissance des ressources de la langue et des compétences transculturelles des collaborateurs migrants par l'entreprise. La partie traitant de la gestion de la diversité aborde également cette question.

La mobilité et l'expérience concernent quant à elles des compétences liées à une certaine flexibilité ou à une motivation vis-à-vis de l'innovation : ce qui peut être considéré comme une bonne capacité d'adaptation est clairement une ressource dont sont souvent pourvus les travailleurs migrants, mais qui semble relativement peu reconnue en tant que telle. Le thème n'a, par ailleurs, pas été directement abordé dans les discussions qui ont eu lieu.

5.4 Conclusion : la nécessité d'une collaboration étroite entre les différents partenaires

Dans ce domaine plus que dans d'autres encore, ce n'est que grâce à une bonne collaboration entre les différents partenaires que l'accès à la formation continue, la reconnaissance des diplômes étrangers et des compétences acquises par l'expérience pourront être optimisés. Ces différents partenaires, ainsi que leur fonction dans le réseau idéalement mis en place, sont résumés dans les tableaux suivants : le premier (Tableau 11) répertorie les acteurs impliqués, ainsi que leur contribution à ce réseau ; le second (Tableau 12) concerne spécifiquement les entreprises et les mesures concrètes qu'elles peuvent mettre en place pour favoriser l'intégration de leurs collaborateurs migrants par le biais de la formation et de la reconnaissance du capital déjà acquis par ces personnes.

Tableau 11: Les acteurs impliqués dans le réseau et leurs rôles

Acteur	Rôles
Entreprise	Encouragement et soutien dans les démarches Mise à disposition de temps de travail Participation financière
Syndicats	Mise sur pied de formations internes Information, sensibilisation des employés Identification des besoins Mise sur pied de formations Négociations sur les conditions et conséquences des formations (au travers des CCT ou dans le cadre des entreprises)
Associations professionnelles	Information, sensibilisation des employeurs Mise sur pied de formations Investissement financier (via les conventions collectives par exemple)
Cantons	Création de structures d'information, d'encadrement et de coordination Mise en réseau des ressources Mise à disposition de financements Bases légales favorisant la mise en place de ces mesures et leur accès
Collaborateur	Investissement personnel (en temps et éventuellement financier)

Les syndicats et les associations professionnelles ont, dans ce système, une fonction d'intermédiaires entre les différents acteurs de ce réseau. C'est à eux qu'incombe par exemple la responsabilité de l'information tant au niveau des employeurs que de celui employés, ainsi que celle de la conception concrète des offres de formation ou des moyens d'évaluation des compétences, en fonction des besoins contextualisés. Les autorités cantonales ont, quant à elles, la mission de mettre en œuvre des politiques fédérales minimales, ce qu'elles font de manière très différente, tant dans les offres que dans les conditions cadres (Schräder-Naef 2003). L'acteur central de ce réseau reste bien entendu le travailleur lui-même, dont la motivation et les choix doivent absolument être soutenus et encouragés de toutes les manières possibles. L'entreprise, et plus particulièrement les patrons, les responsables de service ou de secteur et les responsables du personnel, jouent finalement un rôle clé dans ce domaine, et cela à différents niveaux, répertoriés dans le tableau suivant (Tableau 12).

Tableau 12 : Les mesures concernant directement l'entreprise

Type de mesures	Mesures spécifiques
Mesures concrètes vis-à-vis des collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien individualisé • Souplesse par rapport aux situations particulières • Formations internes prenant en compte les difficultés linguistiques des collaborateurs migrants : apprentissage par démonstration, par images, photographies ou couleurs, utilisation de traducteurs • Libération du temps de travail (pour cours, examens, démarches administratives, etc.) et/ou prise en compte de ces éléments dans la planification des horaires • Soutien financier à la formation • Soutien de l'apprentissage linguistique : financement de cours de langue ou organisation de cours internes • Démarches actives en vue d'être informés de manière complète et correcte sur les possibilités existantes • Démarches pour faire connaître les besoins existants et pour que des formations soient aménagées en conséquence (groupes de travail, etc.) • Adhésion à la convention collective • Participation active au réseau • Politique d'entreprise favorable à la formation (encouragement, orientation, soutien) • Explication claire du cadre de travail, des règles de base, des procédures à connaître : par écrit, par démonstration, par formation interne, par coaching individualisé • Gestion de l'information claire et transparente : mise à disposition des informations, désignation d'une personne responsable de renseigner les collaborateurs dans ce domaine, organisation d'entretiens annuels • Politique interne de gestion de la diversité et de valorisation des compétences des migrants, par exemple reconnaissance institutionnelle des compétences linguistiques et transculturelles
Attitude vis-à-vis des partenaires	
Politique générale de l'entreprise	

Un tel réseau, s'il fonctionne bien, est à même de favoriser de manière importante l'intégration professionnelle des travailleurs migrants, puisqu'il leur permet de dépasser les différentes barrières créées par leur parcours, entre autres migratoire. Mais les avantages d'un tel système ne doivent pas être considérés comme existants uniquement du côté des collaborateurs d'une entreprise. Il ne faut pas oublier, en effet, qu'il est dans l'intérêt d'une entreprise d'avoir des collaborateurs formés, qualifiés et motivés. Les théories classiques de l'économie ont prouvé qu'un employé satisfait avait un meilleur rendement et

qu'il y avait des chances pour qu'il reste longtemps dans l'entreprise, ce qui a pour effet un turn-over moins élevé. De même, un employé qui se sent pris au sérieux et intégré à l'entreprise a une attitude différente envers cette entreprise. Une personne responsable de l'organisation de cours dans le secteur de l'hôtellerie-restauration explique par exemple :

La différence se voit dans les petits détails. Quand on invite les patrons un jour pendant le cours, ils viennent. Le patron est fier de son employé et vous devriez entendre l'employé soulever les problèmes de son établissement comme s'il était chez lui. (...). Je leur pose toujours la fameuse question : « sur 100 francs de chiffre d'affaires, combien reste pour l'hôtelier ? ». J'entends des choses comme 80 ou 70 francs ! Quand on entend ça, il ne faut pas s'étonner qu'ils viennent tous les jours vous demander des augmentations de salaire. Quand on leur explique, ils commencent à éteindre la lumière, à éteindre l'eau, ils commencent tout d'un coup à penser différemment. Ils pensent un peu plus entreprise.

Si une politique interne en faveur de la formation représente un coût pour une entreprise, il s'agit sans aucun doute d'un investissement à moyen terme, pour l'entreprise elle-même, mais aussi plus généralement pour l'économie régionale de manière plus générale, et même pour la société dans son ensemble (Riedo 1996). Comme le mentionne un participant au groupe de cadres/syndicalistes du secteur mixte tessinois,

S'il y a beaucoup de monde qui est qualifié, la disponibilité augmente et cela peut fonctionner comme les vases communicants. Il faut réfléchir en termes généraux pour l'entreprise Tessin et pas selon le point de vue d'une seule entreprise. L'idée du consortium indique aussi que chaque entreprise peut contribuer selon ses possibilités. Si la formation est limitée, dans le futur il y aura toujours plus de manque et les coûts augmenteront toujours plus. La méfiance bloque tout le système.

Il est par conséquent dans l'intérêt de tous de participer activement à l'amélioration des chances d'accès à la formation (et aux champs parallèles que sont la validation des diplômes étrangers et des expériences) des travailleurs migrants. Les différentes mesures doivent pour cela être coordonnées au mieux, afin de répondre aux exigences d'une société et d'une économie qui deviennent de plus en plus internationales.

6. Discrimination : l'émergence d'une problématique

Les immigrés participent, en tant que travailleurs et au même titre que les autres travailleurs, au système social et professionnel de l'entreprise. Ils sont massivement présents sur le marché du travail suisse. Les statistiques indiquent qu'ils sont fortement sur-représentés aux échelons inférieurs de la hiérarchie professionnelle. Une grande partie des différences observées se laisse expliquer par le bagage scolaire et professionnel dont ils sont porteurs qui, en moyenne, est bien inférieur à celui des personnes scolarisées en Suisse – que celles-ci aient la nationalité helvétique ou non.

Ce fait tout à fait éclatant a quelque peu occulté le fait que d'autres dynamiques puissent être à l'origine de cette position globalement défavorisée des immigrés. Une première étude économétrique, menée dans le cadre du Programme national de recherche « Migration et relations interculturelles » (De Coulon, et al. 2003), qui vient de s'achever, démontre par exemple qu'une proportion non négligeable des écarts salariaux n'est pas expliquée par la différence de formation. Elle repose donc sur d'autres critères de différenciation, probablement non légitimes, ce qui veut dire qu'il peut s'agir de discrimination. L'étude de Dina Pomeranz (cf. chapitre 3.3) confirme l'importance de ces clivages nationaux et statutaires.

En somme : les différences existantes entre résidents et immigrés sur les lieux de travail sont connues depuis longtemps et largement reconnues dans le débat public. Le monde du travail toutefois n'a pas encore identifié la discrimination comme l'une des clefs de lecture, parmi celles qui sont possibles, des disparités existantes. Puisqu' « on ne traite que ce qu'on nomme », il est essentiel d'étudier si et comment la discrimination est présente dans les entreprises et surtout si elle est reconnue et thématisée comme telle.

6.1 Le concept de discrimination

La discrimination est un traitement inégal fondé sur un critère illégitime ; ce traitement s'appuie sur l'appartenance à une catégorie sans qu'il soit tenu compte des caractéristiques individuelles (Levy 1998). Le qualificatif de

« racial »⁴⁷ qui accompagne souvent la notion de discrimination renvoie à cette nature « ascriptive » des critères de différenciation. Il s'agit d'une action représentant un « désavantage » pour une personne ou un groupe de personnes en raison de critères non pertinents dans la poursuite de l'objectif sous-jacent à l'interaction, frappés du sceau de l'illégitimité, donc moralement et socialement non acceptables.

L'on distingue habituellement racisme-préjugé, racisme-idéologie et racisme-comportement (Wiewiorka 1998). La première forme élémentaire du racisme est le préjugé : la représentation de l'Autre valorise le groupe d'appartenance au détriment de l'exogroupe, amplifiant les différences et aboutissant à des stéréotypes susceptibles de nourrir ou de justifier des attitudes discriminatoires. La deuxième forme, celle de l'idéologie raciste est l'attribution déterministe de signification sociale à la différence phénotypique et/ou génétique ainsi que de caractéristiques négatives réelles ou supposées à un groupe particulier.

C'est la troisième forme qui intéresse notre propos : le racisme-comportement peut se concrétiser en ségrégation, violence et discrimination. La ségrégation correspond à une logique de différenciation ; la violence peut prendre une forme physique ou symbolique, lorsqu'elle touche à l'intégrité morale de la personne visée. La *discrimination* quant à elle correspond à une logique de hiérarchisation : elle vise non pas à exclure, mais à traiter différemment.

La qualité discriminatoire d'un acte ne tient pas nécessairement à son intentionnalité, mais bien plus aux effets qu'il produit ; dès lors, la notion de discrimination a été élargie pour comprendre tous les actes de traitement inégal fondés directement (dans les intentions) ou indirectement (dans les effets) sur certaines caractéristiques des individus ou de groupes d'individus (discrimination directe *versus* indirecte).

⁴⁷ Dépourvu de tout fondement scientifique, le concept de « race » continue d'être utilisé dans le sens d'un fait relevant d'une perception et non pas d'un fait scientifiquement défini. Ce terme souligne le caractère ascriptif des attributs sur lesquels se fondent les comportements de traitement différentiel, attributs qui sont de nature biologique (par exemple la couleur de la peau) ou de nature sociale (par exemple l'appartenance culturelle, linguistique ou historique).

Une pratique discriminatoire est le fait d'acteurs se situant en position de plus ou moins grand pouvoir par rapport aux membres d'un groupe particulier. Bien souvent elle découle de décisions prises par des particuliers dans l'exercice de leurs activités professionnelles ou sociales quotidiennes. Elle peut également provenir d'instances publiques, dont les individus attendent pourtant un respect sans faille des normes d'égalité de traitement qui caractérisent l'Etat de droit. Elle est dans ce cas encore plus choquante et porte davantage atteinte à la coexistence pacifique des groupes dans la société. A ce propos, il convient de faire la différence entre une discrimination inscrite dans le cadre juridique de l'Etat et un traitement défavorable qui ne peut se prévaloir d'une telle base légale (*de jure versus de facto*), susceptible de le légitimer.

Dans ce texte, nous allons retenir un concept assez large de discrimination, c'est-à-dire d'un traitement défavorable exercé tant par une personne en position d'autorité que par des personnes en position semblable à celle de l'immigré⁴⁸. De plus, nous l'avons vu, un élément constitutif de la discrimination est l'illégitimité du traitement défavorable : comment apprécier cet élément ? Il est théoriquement possible de l'examiner en droit ou dans le mérite de la situation : cela s'avère manifestement impossible dans le cadre de la présente étude. Dès lors nous ne pouvons que nous fier ici à la perception des personnes directement concernées : elles ont relaté dans les *focus groups* des comportements qu'elles ressentent comme étant injustes à leurs dépens. Il est donc possible que tous les épisodes référencés par les personnes concernées ne soient pas nécessairement des traitements injustifiés, mais le sentiment d'injustice ou d'humiliation dont nos interlocuteurs font état appelle, en tous les cas, une réflexion approfondie de la part de tous les acteurs sur les dynamiques en place.

L'approche directe au niveau des victimes que nous avons utilisée constitue une des manières possibles d'étudier la discrimination. Il convient de la confronter aux autres méthodes visant à cerner le phénomène, afin d'en apprécier les avantages et les inconvénients. Il y a quatre manières différentes d'approcher la discrimination : la méthode indirecte, la méthode directe au niveau de l'opinion publique ou des employeurs, la méthode directe au niveau

⁴⁸ Notons que dans les pays qui connaissent une législation anti-discriminations, on parle de discrimination lorsque un groupe est surreprésenté dans des positions défavorisées et sous-représenté dans des positions favorisées.

des victimes et finalement la méthode des pratiques effectives de discrimination (Piguet 2000).

La méthode indirecte vise à tester simultanément les deux hypothèses de l'effet du niveau de la qualification et de l'effet de la discrimination. Elle est employée pour l'analyse des disparités salariales (c'est justement l'approche de la contribution de Dina Pomeranz dans notre étude) ou encore pour les probabilités de chômage.

La méthode directe au niveau de l'opinion publique⁴⁹ permet d'estimer la propension à la discrimination au sein de la population ou des employeurs potentiels. Cette méthode est généralement utilisée pour approcher la question de la discrimination à l'embauche ; elle apparaît de ce fait moins pertinente pour notre propos. Signalons néanmoins les toutes récentes données de l'étude Univox Kultur 2002 qui permettent de saisir le climat général dans le pays à l'égard des immigrés (Raymann 2003).

Une question de cette étude porte sur l'enracinement de la logique de la préférence nationale auprès de l'ensemble de la population. Or, une majorité de Suisses adhèrent à cette idée : 33% y souscrivent entièrement et 27% se déclarent partiellement d'accord avec le principe selon lequel, à qualification égale, le candidat suisse devrait être privilégié dans l'accès à un emploi. Il n'y a que 12% des personnes interrogées pour se montrer en profond désaccord avec cette idée (Raymann 2003). De plus, l'étude comporte une série d'appréciations exprimées par les Suisses à l'égard des plus importants groupes immigrés, que nous reproduisons ici sous forme tabellaire (Tableau 13); afin de donner un aperçu de l'éventail des positions, nous avons inséré, à côté des groupes d'immigration plus récente, les Italiens, qui constituent le groupe immigré le plus positivement considéré en Suisse.

La méthode qui passe par l'étude des pratiques effectives (*practice testing*) est également utilisée pour cerner les difficultés d'accès à l'emploi. Elle est actuellement utilisée dans une étude qui mesure l'ampleur des barrières à

⁴⁹ Cette méthode peut également concerner les seuls employeurs : à notre connaissance elle n'a été employée en Suisse que dans l'étude sur l'insertion des réfugiés sur le marché du travail qui a comporté une série d'entretiens avec des chefs du personnel d'entreprises employant des requérants d'asile (Froidevaux 1997; Wimmer und Piguet 1998).

l'embauche pour les jeunes issus de la migration de diverses nationalités (Fibbi, et al. (2003)).

Tableau 13: Opinions à l'égard des étrangers en Suisse (en %)

	Pas à sa place (en Suisse)	Parfois source de préoccupation	Pas de problème	Un enrichissement
« Albanie »	34	41	13	2
Serbie	25	47	17	2
Bosnie	25	46	17	2
Turquie	15	46	25	6
Portugal	1	7	61	21
Italie	0	3	58	34

Source : Univox 2002⁵⁰

Les *focus groups* que nous avons menés nous ont permis de recueillir les opinions et les faits tels que rapportés essentiellement par les personnes qui s'estiment la cible d'un traitement défavorable ou d'attitudes négatives à leur égard : c'est donc la méthode directe au niveau des victimes. Cette approche présente la faiblesse de se baser sur des affirmations largement déterminées par la manière subjective dont la victime a ressenti le phénomène de la discrimination. Il est à noter que là où les résultats de ces études ont été confrontés à des données objectives, on a pu constater que les approches de victimisation tendaient à sous-estimer l'ampleur du phénomène.

Si cette méthode n'est pas des plus fiables en ce qui concerne l'estimation de l'ampleur du phénomène de discrimination, elle est, par contre, fort utile pour cerner les multiples formes que prend le traitement inégal dans la vie quotidienne (Eckmann, et al. 2001) et plus spécifiquement au travail.

Avant de donner la parole aux cadres et aux collaborateurs que nous avons interrogés dans nos *focus groups*, il est utile de rappeler que le thème de la discrimination était abordé en creux par rapport à celui de l'intégration.

⁵⁰ Dans l'étude en question sont regroupés sous le label « Albanie » tous les albanophones, qu'ils viennent du Kosovo (comme c'est le cas pour la majorité d'entre eux), de Macédoine ou d'Albanie même.

Autrement dit, en cernant les bonnes pratiques existantes et potentielles, nos interlocuteurs dévoilent leurs difficultés et leur amertume. Il convient de souligner que le terme discrimination n'a pas été fréquent dans le récit des employés qui décrivent leurs difficultés davantage comme des griefs et ne les articulent pas comme des problèmes et des revendications. Cela tient en partie à la composition des groupes de discussion qui réunissaient le plus souvent des travailleurs de base.

6.2 Les lignes de tensions dans l'entreprise : cadres et employés, Suisses et immigrés, immigrés et immigrés

Les discussions dans les *focus groups* ont laissé apparaître diverses lignes de clivage. Comme nous le verrons dans le chapitre traitant du conflit dans l'entreprise (chapitre 7.1), ces lignes de clivage tantôt se superposent, tantôt se relativisent mutuellement. Ainsi le clivage fondamental entre employeurs/cadres et employés se superpose encore à celui opposant Suisses et immigrés ; dans d'autres situations, par contre, les deux plans restent bien distincts ou encore ils se sont transformés en tensions entre divers groupes nationaux.

La complexité accrue des clivages professionnel et ethnique entre groupes dérive, entre autres, d'une relative mobilité sociale de certains groupes immigrés, notamment ceux qui sont installés de plus longue date, une mobilité qui remet partiellement en discussion la *Unterschichtung* qui accompagne nombre de processus migratoires (et notamment l'immigration des années 1950-80 en Suisse) et qui consiste à confiner les étrangers, notamment ceux arrivant directement de l'étranger, dans les emplois abandonnés par les autochtones.

Ainsi il n'est pas rare d'entendre que des étrangers occupent des postes de cadres inférieurs et moyens dans les entreprises privées et publiques : d'ailleurs, parmi les cadres convoqués à nos groupes de discussion, nous avons rencontré assez régulièrement (en vérité plus dans certains secteurs que dans d'autres) des immigrés de ces premiers flux migratoires. C'est ce que confirme par exemple cette infirmière en chef romande :

Chez nous, dans les soins infirmiers, dans les postes à responsabilité, il y a autant d'étrangers que de Suisses, presque plus d'étrangers. Cela reflète la situation au niveau des soins. Je n'ai jamais entendu dire quelqu'un qu'on ne l'avait pas pris pour un poste qui se libère parce qu'il était étranger.... C'est la même chose dans

l'intendance. Forcément, ce sont les « vieux migrants » parce que ceux qui ont plus d'expérience ont plus de chances, c'est évident.

Ceci donne lieu à une situation inédite et passablement conflictuelle. Outre la problématique du cadre intermédiaire, soumis aux pressions des cadres supérieurs et des salariés de la base, un autre aspect entre en ligne de compte : ces personnes franchissent la frontière qui sépare les nationaux/respondables des étrangers /exécutants, habituelle dans certaines branches économiques.

Lorsqu'une hiérarchie de mérite (le plus performant) entre en conflit avec une hiérarchie « de caste » (la stratification établie entre groupes « ethniques »)⁵¹, des problèmes de légitimation surgissent tant pour le chef (qui doit se faire accepter par ses pairs) que pour les subordonnés (qui doivent accepter le nouveau venu), le conflit surgissant surtout lorsque le nouveau chef est d'un autre groupe ethnique que les subordonnés. Dans ce sens, la difficulté à accepter un cadre étranger est aussi forte lorsque le subordonné est suisse que lorsque le subordonné est issu d'un autre groupe que le cadre intermédiaire.

Ces positions peuvent apparaître alors comme des incohérences statutaires, et font surgir des tensions structurelles. Les conflits auxquels elles donnent lieu peuvent se manifester sous forme de jalousie, d'incapacité des nouveaux cadres à gérer leur nouvelle position et à se faire accepter par leurs subordonnés. On ne saurait toutefois réduire ces tensions aux anecdotes récoltées dans nos entretiens ou aux seules caractéristiques individuelles de ce personnel d'encadrement. Elles doivent être situées dans leur contexte et comprises comme renvoyant plus largement au déclin de cet ordre hiérarchique traditionnel calqué sur une différence fondamentale (*nationaux versus étrangers*) au profit d'une diversité accrue des situations sociales.

Une autre source de remise en discussion de cet ordre hiérarchique se trouve dans le statut de national acquis par certains migrants en raison de leur naturalisation⁵² ; leur nouveau statut juridique n'oblige cependant pas la perception d'eux comme étant imputables à l'étranger, à cause de la permanence

⁵¹ Cf. à ce propos le concept de « *neofeudale Absetzung* » proposé par Hoffmann-Nowotny (1973).

⁵² La naturalisation des migrants de la première génération, plutôt rare chez les personnes originaires des pays de recrutement de main-d'œuvre, est par contre fréquente chez les migrants venus dans le cadre de l'asile (Piguet und Wanner 2000).

de signes visibles qui y renvoient: non seulement l'accent laissé par leur langue d'origine dans leur prononciation de la langue locale, mais surtout « la peau », comme dit un de nos interlocuteurs.

Cet état de fait peut sembler au premier abord ajouter à la complexité de la situation sociale dans l'entreprise ; il faut, au contraire, retenir qu'il constitue une chance favorable à l'innovation et au changement social, en syntonie avec ce qui se passe dans la société tout entière. Il s'agit de redessiner la carte des droits et devoirs dans l'entreprise selon une grammaire plus articulée, fondée sur le principe de l'égalité des chances, le principe de non-discrimination et la reconnaissance des différences (en lien, par exemple, avec le *diversity management*, une philosophie entrepreneuriale selon laquelle les différences culturelles et ethniques de la société devraient se refléter dans la composition de la main-d'œuvre en entreprise, cf. chapitre 4.2.4)

La nécessité de repenser les rapports en entreprise dérive, entre autres, de la diversification progressive de la présence de migrants sur le marché du travail au cours des dix dernières années, que l'on pense à l'arrivée sur le marché du travail des deuxièmes générations scolarisées en Suisse (Bolzmann, et al. 2003), des migrants hautement qualifiés (Koser und Lutz 1998) ou encore des clandestins (Piguet und Losa 2001: 1-72). Ces nouvelles figures contribuent également à « dénaturaliser » et ainsi remettre en discussion l'équation entre hiérarchies ethniques et hiérarchies professionnelles.

6.3 Les formes de discrimination

Les formes de discrimination dont une personne peut être victime sur le marché du travail sont multiples puisqu'elles peuvent concerner les diverses facettes de la relation de travail : discrimination à l'embauche, discrimination salariale, discrimination dans l'accès à la formation, discrimination dans les tâches assignées, discrimination dans la promotion à des postes à responsabilité et finalement discrimination au licenciement. A cela il convient d'ajouter les attaques racistes sous forme verbale ou autre qui portent atteinte à la dignité de la personne sur le lieu de travail. Une étude, concernant les cas portés devant la justice en Grande-Bretagne, donne une idée de l'importance des diverses formes de discrimination : 32% à l'embauche, 34% au licenciement, 13% dans la promotion et 9% sous forme de propos racistes offensants (cité in Treichler 2002: 274). En se fiant à cette statistique, on conclut que notre exploration de

l'univers de l'entreprise au quotidien ne concerne qu'un petit tiers des formes que peut prendre la discrimination.

Comme déjà mentionné, nos interlocuteurs ne font pas systématiquement usage de ce concept ; ils se limitent le plus souvent à mentionner des problèmes, avec un penchant pour l'*understatement* et ne proposent pas souvent des manières de faire face à ces problèmes. Cette situation pourrait être la conséquence d'une faible thématisation des questions de l'inégalité de traitement dans le débat public.

Nous allons passer en revue toutes les situations recensées qui représentent une forme de traitement différentiel ressenti comme injustifié par nos interlocuteurs. Conformément au thème de cette recherche, elles ont trait essentiellement aux situations en entreprise : conditions d'emploi, rapports avec la hiérarchie, rapports avec les collègues, rapports avec les clients, agressions verbales, accès à la formation, accès à la promotion. Une brève partie initiale thématise cependant les difficultés spécifiques d'accès à l'emploi, une question trop centrale pour nos interlocuteurs migrants pour qu'elle soit passée sous silence.

6.3.1 Accès à l'emploi : les barrières statutaires et les difficultés à l'embauche

Les barrières formelles à l'emploi, tranquillement couchées sur le papier des règlements administratifs, deviennent des situations angoissantes dans le récit des personnes directement concernées. Celles-ci dépeignent les difficultés auxquelles elles sont confrontées avant de pouvoir atteindre/d'avoir atteint le but ultime du statut consolidé. Il faut se rendre compte qu'un statut consolidé ne permet pas seulement d'être assuré de pouvoir rester en Suisse mais que, dans le contexte que nous avons étudié, il met surtout le salarié à l'abri de l'arbitraire et au bénéfice des règles générales du monde du travail. C'est par exemple le cas de ce requérant d'asile qui raconte :

Moi, j'ai fait une demande d'asile, mais j'ai toujours le permis F. Ça me pose beaucoup de problèmes pour chercher un emploi, pour faire des études, etc.

Les différentes conditions statutaires ont un impact immédiat sur les relations de travail, comme l'illustre de manière éclatante l'exemple de ce salarié qui a travaillé pendant dix ans dans la même entreprise. Lorsqu'il a perdu

son permis, son employeur a continué à l'employer au même poste mais pour un salaire réduit de moitié.

Ce même lien problématique entre statut juridique et conditions de travail est confirmé par cet employeur qui, siégeant au tribunal des prud'hommes, est confronté à la condition des clandestins :

C'est triste à dire, mais la majorité des cas que j'ai qui sont révoltants et qui me font honte d'être patron concerne des patrons qui sont [des petits] indépendants et qui jouent sur l'absence de permis et sur les situations à la limite de la régularité. Ils utilisent cette faiblesse des personnes vis-à-vis de la loi. Il y a rarement des cas avec des entreprises connues avec pignon sur rue. Parfois on entretient leur irrégularité : ils pourraient avoir leur permis, mais le patron ne fait pas les démarches pour les régulariser et ils sont très démunis par rapport à ça.

Parfois ces barrières statutaires offrent un prétexte pour des formes moins radicales mais aussi déconcertantes de traitement inégal, comme le relève ce collaborateur de l'hôtellerie-restauration :

Mon sous-chef m'a dit que si je travaillais plus, je devais écrire [mes heures] et qu'après, ils me paieraient ces heures supplémentaires. Mais ils ne me les ont jamais payées et j'ai compris que le sous-chef ne savait pas qu'ils ne payaient pas les heures supplémentaires pour les permis N. On doit récupérer ces heures supplémentaires à d'autres moments où il y a moins de travail. Les cuisiniers se font payer leurs heures supplémentaires, ils sont tous français.

Il n'est pas question ici de discuter de la réglementation officielle de l'accès à l'emploi des personnes avec le statut de requérant d'asile ou sans statut. Relevons simplement comment ces conditions statutaires inférieures à la normale affaiblissent la position de ces personnes sur le marché du travail et ont des conséquences non seulement directes, mais aussi indirectes et insoupçonnées sur le plan professionnel pour leurs malheureux titulaires.

D'autre part, sur un marché du travail caractérisé par une offre excédentaire de main-d'œuvre, les employeurs peuvent plus facilement fixer des standards à l'embauche pour leurs futurs salariés ; ce faisant, ils auront une main-d'œuvre qui correspondra davantage à leurs besoins et ils pourront externaliser une partie des coûts de formation. Ainsi, tant dans le secteur hospitalier que dans l'hôtellerie, l'on tend à exiger aujourd'hui une connaissance – parfois orale seulement – de la langue locale comme condition d'embauche, alors qu'auparavant les employeurs ne pouvaient pas être aussi « sélectifs ». Un collaborateur du service de nettoyage d'un hôpital explique :

A l'hôpital, si vous ne savez pas parler français, ils ne vous engagent pas. Il n'y a personne qui ne comprend pas le français. C'est différent ailleurs.

Certains employeurs semblent écarter systématiquement des groupes en raison de leurs caractéristiques religieuses et des difficultés que celles-ci pourraient engendrer pour l'entreprise⁵³. Certes, on est parfois confronté à des cas d'« embauche préférentielle » d'étrangers qui, toutefois, ne sont pas synonymes de traitement égalitaire. La normalité avec laquelle on évoque l'engagement en position subalterne des immigrés laisse songeur, comme le montre ce discours d'un cadre hospitalier :

Il peut y avoir une discrimination à l'engagement, lors du choix des personnes, mais ce n'est pas toujours en défaveur de l'étranger. Pour un poste d'agent de propriété, on se dit « pourquoi un Suisse postule pour un tel poste ? C'est pas logique »...

Les discriminations à l'embauche sont très peu visibles aux personnes directement concernées ; elles ne se laissent observer que de manière indirecte, statistique, ou avec des procédures spécifiques telle le *practice testing*. Ainsi ce jeune Africain peut avoir raison de croire que la conjoncture défavorable est à l'origine de ses difficultés à trouver un emploi ; ou bien, a-t-il intérieurisé la réponse souvent entendue à ses postulations ?

Es ist nicht die Farbe [er ist schwarz] oder der Ausweis, weshalb ich keine Stelle bekomme, sondern die Wirtschaft ist einfach schlecht.

6.3.2 Dans l'entreprise : les conditions salariales

Nous avons déjà montré le lien problématique entre statut juridique et conditions de travail ; en réalité nombreux sont nos interlocuteurs qui citent les conditions de rémunération. Pratiquement toute la gamme des questions relatives au salaire est évoquée dans la petite vingtaine de *focus groups* que nous avons menés : de la régularité des paiements jusqu'aux retenues pour l'AVS et les impôts, des heures supplémentaires aux conséquences salariales de l'ancienneté au travail ou du diplôme.

⁵³ Nous reviendrons sur cette question et des approches possibles dans le sous-chapitre 6.4.

Cet employeur siégeant au tribunal des prud'hommes relève l'irrégularité dans le rythme de paiement de certaines entreprises :

...avoir un calendrier des paiements : l'employé doit pouvoir savoir quand il reçoit son salaire. Dans ces petites entreprises, il n'y a pas de régularité dans les paiements. C'est important d'avoir un cadre, c'est sécurisant. C'est la même chose pour les Suisses, mais ça doit être encore plus difficile pour les étrangers.

Certains immigrés font état de manière imprécise d'un sentiment diffus de malaise à propos des inégalités salariales, notamment ces deux personnes (la première employée, la seconde cadre) :

Je ne crois pas que les étrangers ont les mêmes salaires que les Suisses.

Il fut un temps, quand on allait chercher les infirmières ailleurs, ça se disait que les infirmières étrangères gagnaient moins que les gens qui avaient fait les études ici. Ça n'a pas été prouvé, je l'ai juste entendu.

D'autres, en revanche, sont plus affirmatifs, tel ce collaborateur d'un hôpital :

C'est vrai, je sais qu'il y a une différence. J'ai aidé des gens à faire des déclarations d'impôts. Il y a les agences d'intérim qui touchent une commission. Mais même sans ça, il y a toujours une différence. Quand les gens vont réclamer, on leur dit toujours que les autres travaillent depuis plus longtemps ici.

Ces différences naissent parfois dans le cadre de la reconnaissance de l'ancienneté au travail, qu'elle soit dans la même entreprise ou, à plus forte raison, à l'étranger. La question se pose non seulement dans l'hôtellerie mais aussi dans le secteur public et dans les hôpitaux, qui connaissent pourtant une grille de salaires bien structurée. Cet aide-soignant raconte :

Dans un hôpital, [on disait que] les classes de salaire étaient bien définies et que ça [le non-respect des barèmes relatifs à l'ancienneté] ne pouvait pas se passer. Mais moi, je gagne beaucoup moins qu'un autre qui a commencé six mois avant moi... Mais j'ai un ami qui est au syndicat et qui a regardé combien je gagne : il a dit que je devrais gagner tous les mois 300 francs de plus. Il y a une différence de salaire pour le personnel étranger, ils profitent. Mais on ne peut pas demander à l'autre de vous donner sa fiche de salaire pour que vous puissiez aller réclamer. Et eux, ils veulent une preuve.

Là où la question devient encore plus déconcertante c'est à propos de la reconnaissance des diplômes, une problématique très sensible dans les hôpitaux. Un cadre hospitalier explique comment les classes salariales sont bien définies

dans l'emploi public : le diplôme renvoyant à une classe précise qui toutefois connaît diverses « *Lohnstufen* » ; dans ce contexte, des différences bien passagères ne devraient subsister que pendant les quelques mois que dure la procédure de reconnaissance d'un diplôme étranger. Ainsi ce cadre infirmier immigré se heurte à l'incrédulité de l'ensemble du groupe de cadres réunis dans un *focus group* lorsqu'il fait état de pratiques s'écartant de cette règle. Son récit apparaissant plutôt convaincant, le scepticisme initial fait place à la révolte.

Wir können hier die Schweizer und Ausländer vergleichen, und ich sage Ihnen, es wird Unterschiede geben. Die Ausländer sollen hier auch lernen selbst für eigene Rechte kämpfen, aber oft haben sie Angst und machen das nicht. Ich habe das selber erlebt. Ich habe nach 7 Monaten mein Diplom bei der SRK registriert, 4 Jahre lang habe ich im L.-spital gearbeitet, als Krankenpfleger und als Schülerbetreuer, und ich war in der Stufe von Pflegeassistent mit dem Lohn eingestuft gewesen. Fast 4 Jahre. Ich habe das damals nicht gewusst. Und ich war nicht der einzige, es gibt mehrere Kollegen, die immer noch dort sind. Die Schweizer haben ganz klar höhere Löhne als die Mitarbeiter mit gleicher Erfahrung, gleichem Alter, registrierte Diplome. Und deshalb bin ich skeptisch. Ich freue mich, dass es bei Ihnen nicht so ist, aber ich denke, dass das stimmt nicht. Aber für mich ist es wichtig, wie diese Dinge angegangen werden können. Als ich die Arbeit gewechselt habe, merkte ich, dass ich 1500.- mehr pro Monat hatte. (...) Hier unter Umständen passiert in irgendeiner Form auch Diskriminierung. Dieses ganze Prozedere kann verlangsamt werden, dass sie bis zu der Anerkennung einen niedrigen Lohn bekommen, das kann 2-3 Jahre gehen. Die Löhne von Holländer oder Deutschen verdienen nach einem Jahr viel mehr als ein Osteuropäer, das ist mir auch begegnet.

Le sentiment d'injustice que les cadres expriment avec beaucoup de doigté se mue en accusation franche ou en remarque désabusée de la part des salariés (ici du groupe mixte) qui se sentent floués, par exemple au niveau des heures supplémentaires :

Das ist normal in der Schweiz, die Überstunden werden nie bezahlt. Ich habe über 300 Stunden pro Monat gearbeitet. Aber es kam nur der Monatslohn. Also was er erzählt, passiert fast allen.... wie viele Überstunden hast du gemacht ? Viele bleiben ruhig. Und dann kommen sie mit Überstunden, die 5 Jahre zurückgehen.

Das steht im Gesamtarbeitsvertrag. Da steht, bei den Überzeiten muss die Firma 25% bezahlen, auch am Samstag, oder am Abend. Warum fordern sie das nicht ein? Aus Angst. Überzeiten, oder Samstage, das wird sehr viel schwarz bezahlt.

Ici c'est le travail au noir qui apparaît, au détour d'une phrase comme une situation non pas recherchée mais subie ; nos interlocuteurs dénoncent d'autres exemples d'abus à leur égard. C'est par exemple le cas des contributions à

l'AVS non versées par les entreprises (discours d'un collaborateur alémanique)...

Die AHV wurde bei mir immer abgerechnet, aber nicht bei der Gemeinde einbezahlt. Und als ich die AHV auszahlen lassen wollte, sagten sie, ihr Lohn ist nicht so hoch. Da habe ich alle Papiere geholt, so haben sie das gesehen. .. Die nehmen das Geld von den Arbeitern.

...ou encore l'exemple d'autres négligences, lourdes de conséquences pour les personnes directement intéressées. Le cas soulevé par cette infirmière-cadre immigrée est d'autant plus intéressant qu'il laisse apparaître clairement les enjeux liés à la revendication de l'information. Elle, comme d'autres déjà cités, explicite qu'information veut dire connaître ses droits pour pouvoir les faire valoir.

Les personnes ne connaissent souvent pas le système administratif. Il peut parfois y avoir des discriminations à cause de ça. Par exemple pour les impôts à la source, je ne savais pas que je pouvais me faire rembourser ce qui avait été retenu en trop à la fin de l'année jusqu'à ce qu'un collègue me le dise. On se sent un peu trichés.

La frustration liée à la difficulté de se défendre correctement et à l'inanité de l'effort dans un contexte vécu comme hostile, induit au silence certaines personnes. D'autres, par contre, recherchent des « espaces protégés » de cette hostilité, que ce soit par le biais d'un emploi indépendant ou encore, comme cela a été entendu dans un autre *focus groups*, par un emploi dans la « colonie ethnique » ; ainsi ce collaborateur à temps partiel dans un hôpital a entrepris une reconversion professionnelle importante au prix d'une nouvelle formation de plusieurs années pour monter une permanence conseil au service de ses compatriotes:

Avec mon ami du syndicat, on a fait une demande [relative à une inégalité salariale]. On a reçu une réponse où il [l'employeur] argumente la chose un peu autrement. ... C'est pour ça aussi que j'ai voulu diminuer mon temps de travail et commencer une formation.

6.3.3 Dans l'entreprise : les rapports entre la hiérarchie et les subordonnés

Le deuxième thème par importance évoqué par nos interlocuteurs a trait aux relations entre la hiérarchie et les subordonnés, une question cruciale pour tout un chacun dans le contexte du travail. Quels sont les problèmes soulevés ?

Comme déjà relevé, le schéma traditionnel qui voyait les Suisses en position de responsables et les immigrés comme exécutants a subi une modification : les cadres intermédiaires sont désormais immigrés. Le plus souvent ils sont issus des premières vagues migratoires, ou encore ils viennent de France ou d'Allemagne, des étrangers en position professionnelle et sociale meilleure que la moyenne des immigrés. C'est ce qu'observent un collaborateur du secteur hospitalier ainsi qu'un cadre du groupe mixte :

Dans le temps, il y avait plus de Suisses, mais maintenant, ça change. Chez mon amie, le chef, c'est un Espagnol. Où je suis, c'est une Française. Bon, les responsables à haut niveau, c'est des Suisses, ça c'est sûr. Mais les chefs d'étage ou les chefs d'unité, ça va.

Also die Italiener sind die Chefs, und dann kommen alle andern. Wenn jemand anders versucht etwas zu sagen, dann wird er „stillgelegt“, und traut sich nicht, ein zweites mal was zu sagen. Das ist ein riesen Problem.

Ces personnes ne sont pas toujours à la hauteur de la tâche de responsables et cela donne lieu à des vives tensions, comme le souligne pudiquement un collaborateur de la restauration :

Dans la hiérarchie, certaines personnes veulent se sentir plus haut que les autres... Quand on se met en tête qu'on est mieux que l'autre, on commence à avoir un comportement un peu déplacé et l'autre peut ne pas apprécier.

Mais il y a plus que cela : ces citations démontrent que les problèmes d'acceptation des cadres ne tiennent pas à la présence de cadres italiens et espagnols, mais plus généralement au fait que parfois l'ordre ethnique établi dans la société se trouve remis en discussion. Les exemples suivants le montrent, le premier concernant un cadre d'une grande entreprise :

Letztes Jahr gab es eine Mitarbeiterumfrage, wobei ein Frageteil die Zusammenarbeit mit Leuten aus andern Kulturräumen betraf. Die Aussage war „durchs Band“, dass keine Schwierigkeiten mit Mitarbeitern aus andern Kulturräumen bestehen. Im Alltag kann man aber feststellen, dass es verschiedene Klassen von ausländischen Mitarbeitern gibt. Mit Leuten aus Italien gibt es kein Problem, die sind schon in Fachkaderpositionen. Leute aus der Türkei und Ex-Jugoslawien haben eher Schwierigkeiten sich zu behaupten, und die Art, wie sie sich behaupten, kommt sehr schlecht an.

Un collaborateur raconte quant à lui:

J'ai un ami albanais qui travaille dans l'entreprise X. Ils ne veulent pas l'accepter comme chef : il n'a pas de problèmes avec les Suisses mais avec les étrangers, ses

compatriotes, ils pensent que seul un Suisse doit, peut être chef. Là alors, ils le respectent.

Tandis qu'un cadre intermédiaire du groupe mixte a personnellement vécu une situation similaire :

Un Portugais m'a dit que ça le rendait malade parce qu'un Noir commandait. Je lui ai dit qu'on était tous les deux étrangers, mais que moi, j'avais fait des études universitaires.

Ces tensions doivent être situées dans leur contexte et comprises comme renvoyant plus largement au déclin de cet ordre hiérarchique calqué sur une opposition entre nationaux et étrangers au profit d'une diversité accrue des situations sociales. L'entreprise est appelée à prendre conscience de cette nouvelle situation, à la thématiser explicitement afin d'élaborer des procédés pour y faire face.

Que la véritable question réside justement dans la dissonance entre hiérarchie dans l'entreprise et hiérarchie dans la société en général est indiquée par les cas de discrimination multiple soulignés par plusieurs participantes aux *focus groups* : ces femmes sont l'objet de ressentiment de la part de leurs subordonnés en tant que femmes, en tant qu'étrangères et en tant que cadres. Deux femmes cadres intermédiaires d'un groupe mixte racontent par exemple :

Dans les entreprises, les Suisses ne supportent pas quand les étrangers prennent des responsabilités. J'ai vu ça : « ce n'est pas possible, une femme étrangère qui est responsable, elle nous commande », ils n'ont pas de respect.

J'étais responsable d'un groupe, c'est moi qui montrait tout. Mais il y a des Suisses qui sont arrivées après et qui ont dit qu'elles ne pouvaient pas travailler avec moi, qu'elles n'acceptaient pas que ce soit moi qui leur montre, que ça devait être le grand chef qui leur montre le travail. J'étais pénalisée.

Plusieurs cadres suisses ont mentionné comme particularité culturelle des hommes d'origine musulmane, le fait qu'ils ont de la peine à accepter une femme – suisse – comme supérieure hiérarchique. A en croire le témoignage de ces femmes (soit dit en passant, toutes avec un *background* musulman), cette acceptation n'est pas facile à obtenir des hommes en général, en particulier des Suisses. Ou, alors faut-il comprendre qu'il y a beaucoup de musulmans parmi les hommes suisses ?

La condition de ces cadres immigrés est rendue d'autant plus difficile par le fait qu'ils ne sont que de simples cadres intermédiaires, entre l'enclume des

salariés et le marteau du patron, comme l'exprime avec lucidité cette femme cadre intermédiaire de l'hôtellerie⁵⁴.

Le patron licencie des gens et moi, en tant que responsable, je dois regrouper les gens dans de plus petites équipes. Le personnel réagit contre moi ou contre le patron... moi je suis contre le patron et eux contre moi.

La difficulté à se faire respecter dans l'entreprise ne concerne pas seulement les responsables; parfois ce sont les subordonnés qui souffrent de vexations de la part de leur supérieurs, certains de nos interlocuteurs se plaignant même d'avoir été insultés. La question est d'autant plus grave que tous les cas cités concernent des salariés typés physiquement et en position statutaire particulièrement fragile et que, dans certains cas, les responsables sont eux-mêmes d'origine immigrée. Les histoires racontées par ces deux collaborateurs romands en sont l'illustration :

Je suis allé aux prud'hommes avec le chef de service qui était franchement raciste. Il m'insultait toujours. Un jour, pour une histoire (...), je me suis plaint au syndicat, qui a écrit une lettre au bureau du personnel. Ils n'ont même pas répondu. Ça a continué et un jour, je suis monté au bureau du personnel. Mais ils n'ont rien dit, ils ont pensé que j'étais réfugié, que je n'avais pas de papiers et que je ne pouvais rien faire. Un jour qu'il m'insultait encore, je me suis énervé et on s'est battus.

Moi, j'ai enseigné pendant huit ans à l'école primaire dans mon pays, j'ai un diplôme professionnel. Dans ce restaurant, tout le monde criait sur les cuisiniers... Les autres ne comprenaient pas le français, donc le responsable de tous les restaurants, quand il venait, il venait les menacer et les insulter. Il a cru qu'il pouvait faire la même chose avec moi. Je lui ai dit qu'il ne pouvait pas insulter les gens sous prétexte qu'ils ne comprenaient pas le français. Il y a un minimum de respect que vous nous devez.

Dans un climat marqué par un manque de respect flagrant à l'égard des subordonnés, les salariés vivent dans une situation de crainte qui se répercute négativement sur la santé de ces personnes et sur l'activité productive.

Parfois ce climat n'est pas imputable directement aux responsables officiellement appointés mais plutôt aux personnes qui exercent de facto une fonction autoproclamée de direction. Dans ces situations diffuses la réponse à

⁵⁴ Nous reviendrons sur cette question dans le sous-chapitre concernant la promotion.

des micro - abus de pouvoir ne peut être qu'un cadre général valable dans toute l'entreprise⁵⁵. L'expérience d'une infirmière d'origine migrante est explicite:

Ich nenne diese Stammkrankenschwester. Solche Leute bestimmen die Politik der Station. Es ist auch wichtig wie sie sich gegenüber Ausländerinnen verhalten.

Il y a aussi des exemples d'abus de pouvoir, comme dans les cas des salariés qui ne parviennent pas à obtenir un certificat de travail de la part de leur employeur.

Le profil du chef idéal tracé par un salarié donne en creux une idée de son vécu et exprime des lignes d'action possibles en faveur d'une meilleure intégration des immigrés sur le lieu de travail.

Ein guter Chef sollte Respekt haben, freundlich sein, guten Kontakt mit den Leuten pflegen. Natürlich braucht es auch ein harte Hand zum führen.... Mehr Freude am arbeiten, nicht nur rumkommandieren und mit der Kündigung drohen.

Il ne faut pas croire que l'image qu'ont les salariés de leurs supérieurs est associée seulement à menaces et vexations ; au contraire, nos interlocuteurs s'adressent parfois avec beaucoup de confiance à leurs supérieurs afin d'avoir une protection contre ceux qui abuseraient de leur statut et ils obtiennent satisfaction. C'est ce qu'a vécu ce collaborateur du groupe mixte :

J'étais le seul étranger parmi quatorze Suisses. J'étais un peu le domestique de tout le monde. Mais j'ai été patient et je me disais que ça allait changer. Après quatre mois, le directeur m'a demandé si j'étais content et j'ai dit non. Je lui ai expliqué ce qui se passait, les autres se sont faits sermonnés et après, ça a très bien été. Il faut savoir attendre le bon moment, il arrive toujours.

De telles affirmations pointent clairement en direction de la responsabilité sociale de l'entreprise : les situations d'abus aux dépens des salariés ne sont pas une fatalité, elles sont à tout le moins une négligence dans la surveillance de la part des responsables, sur laquelle il est possible d'intervenir.

⁵⁵ Nous reviendrons sur cette question dans les mesures anti-discrimination.

6.3.4 Dans l'entreprise : les rapports avec les collègues

Si, comme l'indique par exemple la citation ci-dessus, les salariés cherchent le salut auprès des responsables, c'est que les relations avec les collègues sont parfois empreintes de tensions tantôt diffuses tantôt explicites, les unes n'étant pas ressenties moins durement que les autres.

En témoigne cette citation d'une sage-femme, littéralement « étouffée » par l'indifférence de ses collègues qui, en négligeant de la saluer, lui signifient son exclusion du groupe. Avec le temps, le mur d'indifférence des uns s'est doublé du mur d'indifférence des autres, creusant un écart qui, comme on l'apprend dans la suite de l'entretien, pousse la jeune femme à quitter définitivement sa profession et à apprendre un autre métier pour aller travailler dans une entreprise offrant ses services essentiellement à ses co-nationaux.

Mein erste Arbeitsplatz waren wir aus 20 verschiedene Ländern, dort habe ich mich richtig wohl gefühlt... Dann habe ich meine Stelle gewechselt, mein Diplom war etwas anerkannt und ich habe wieder angefangen auf meinem Beruf zu arbeiten, als Hebammen... Wir sind zwei Ausländerinnen, eine Inderin und ich. Ich habe gedacht ich kann das nicht schaffen, sie wollen mich nicht. Am Anfang habe ich noch gesagt, bei der Nachtwache „Tschüss zäme“ und niemand hat geantwortet. Mit der Zeit sage ich das auch nicht mehr...

L'appartenance à des groupes non appréciés ou moins appréciés provoque un malaise, voire une souffrance, qu'expriment très franchement divers interlocuteurs de nos *focus groups*. Cette souffrance est déterminée par une identité sociale non satisfaisante, c'est-à-dire négative ou moins positive qu'on ne le désire, et par la relative inefficacité (par manque de reconnaissance) des efforts fournis pour éléver l'estime de soi sur le plan individuel, notamment avec la formation.

On se sent tout le temps inférieur aux collègues parce qu'on n'a pas pu profiter des mêmes conditions de formation.

J'ai beaucoup souffert de mon statut d'immigrée. Il y a toujours eu des discriminations, que ce soit de la part des collègues suisses ou d'autres nationalités. Ce sont des places de travail où les conditions sont très précaires, ça rend inévitablement les gens agressifs.

Le rapprochement entre infériorisation psychologique et position défavorisée dans l'entreprise n'est pas fait seulement par un travailleur de la base mais aussi par des cadres hospitaliers ; ils imputent ainsi les tensions à des conflits réels, dus à la concurrence pour l'obtention de ressources concrètes ou abstraites

(salaire, conditions de travail, prestige, pouvoir) dans le cadre de l'entreprise. Cette responsable d'une petite structure hospitalière analyse ainsi la situation :

Les conflits qu'il y a au quotidien ne sont en tout cas pas d'ordre interculturel, mais plutôt d'organisation.

Quelle forme prennent donc concrètement ces tensions dans l'entreprise ? Dans les exemples que nous avons réunis, il s'agit notamment de demandes de prestations en dehors du cahier des charges, considérées de ce fait illégitimes par le récepteur et ce d'autant plus qu'elles proviennent des « pairs » et non pas des supérieurs. Par exemple, en milieu hospitalier :

Beaucoup de gens n'aiment pas quand on connaît un peu les lois et nos droits. Ils savent qu'on se défend, alors qu'ils sont habitués à ce que les étrangers se manifestent avec la force. Quand ils voient que ce n'est pas le cas, ça les énerve. Par exemple au niveau du travail, on fait faire des choses aux gens, alors que ce n'est pas dans leur cahier des charges. Et si on dit que ce n'est pas dans le cahier des charges, ils commencent à utiliser des mots comme « charogne d'étranger ». À la place de m'énerver, je préfère aller chez le responsable et lui dire que je ne travaille pas dans ces conditions.

Dans ce cas, la personne visée peut chercher recours auprès des supérieurs hiérarchiques qui sont donc investis d'un rôle clé pour assurer la protection du travailleur. Certes, cette voie n'est pas toujours résolutive ; il semblerait que cela tienne, entre autres, aux convictions du responsable en question⁵⁶. Cet autre collaborateur, d'un groupe mixte cette fois, a vécu une expérience différente :

Comme vous dites, on peut utiliser la voie hiérarchique, mais est-ce que la voie hiérarchique fait son travail ? Pendant les quatre mois que j'ai attendu, j'ai réclamé au chef d'équipe. Il me disait « si tu n'es pas content, tu retournes chez toi ! ». Souvent, les chefs s'en foutent, ils ne veulent pas avoir d'embêtements avec le patron.

Il ne faut pas croire cependant que les relations entre collègues soient nécessairement empreintes de tension : nous avons par exemple recueilli le témoignage de ce salarié qui a pu bénéficier du soutien de ses collègues face à une menace de licenciement.

⁵⁶ Nous reviendrons sur cet aspect dans les mesures : il s'agit de construire un schéma de réponse à pareilles situations qui guide le comportement des cadres et élimine, tant que faire se peut, cet aléas individuel.

On m'a écrit une lettre de licenciement parce qu'il n'y avait plus assez de travail. Par la suite, on a entendu qu'on voulait engager quelqu'un d'autre et on ne comprenait pas pourquoi. Sans que je le sache, tous les collègues ont recueilli des signatures pour que je reste. J'ai beaucoup apprécié ce geste.

6.3.5 *Dans l'entreprise : les rapports avec les usagers*

Une relativisation indirecte des tensions entre collègues émerge également des remarques de nombreux salariés qui semblent craindre davantage la relation avec les destinataires de la production ou du service que celle avec les collègues. Ceci est tout spécialement le cas dans les hôpitaux ou les maisons pour personnes âgées, où le contact des travailleurs avec les usagers du service est plus intense et personnalisé. Tantôt c'est un regard qui creuse une distance...

Pour moi, avec les collègues, il n'y a pas problèmes, mais les patients, déjà quand ils te voient, déjà ton visage indique que tu es étranger. Souvent le patient ne dit rien, mais il te regarde.

tantôt les sons d'une langue inconnue, qui marquent une différence mal tolérée.

Des patients se sont plaints des femmes de nettoyage qui parlaient à haute voix en portugais. Ils se sont plaints aux infirmières, mais elles ont répondu que c'était dans le local réservé aux nettoyeuses et qu'elles peuvent y parler la langue qu'elles veulent.

On arrive néanmoins à trouver un *modus vivendi*. Et les rapports avec les patients peuvent, au contraire, être empreints de complicité, parfois construite sur la condition commune d'immigrée ...

Wir haben viele ausländischen Patientinnen. Es gibt einen Abstand zwischen Ausländern und Schweizern. Aber zwischen den Ausländern gibt es irgendwie keinen Abstand, irgendwie fühlen sich die Ausländer gleich. Egal ob aus Kenia, aus der Türkei oder was auch immer...

...parfois sur une affinité personnelle, comme ça a été le cas pour cette infirmière :

Je ne parlais presque pas le français quand j'ai commencé à travailler comme stagiaire. Ce sont les personnes âgées qui m'aidaient. Je faisais aussi des cours à ce moment.

Les témoignages des cadres indiquent toutefois que les relations entre salariés et usagers sont effectivement, parfois, sources de tensions graves, qui nécessitent une intervention explicite des responsables pour protéger ces salariés des attaques et assurer la bonne marche de l'entreprise. Toujours en milieu hospitalier :

Noch häufiger sind Diskriminierungen seitens von Patienten gegenüber vor allem anders farbigen Mitarbeiter. „Von dieser Schwarzen lasse ich mich nicht pflegen“, solche Dinge. Und dann muss man auf beiden Seiten arbeiten. Verletzung der Mitarbeiter und auch mit der Patientin sprechen.

Notons que ce genre d'incidents est peut-être plus fréquent en milieu hospitalier mais absolument pas limité à ce cadre : dans le commerce également les usagers se laissent aller à des comportements abusifs à l'égard des employés, notamment de couleur, comme le montre ce témoignage d'une caissière romande :

Il y a aussi parfois des Suisses, surtout des personnes âgées, que je vois que ma couleur dérange, qui changent de caisse par exemple.

6.3.6 Dans l'entreprise : les agressions verbales

Plaisanteries d'un « goût douteux », stéréotypes dévalorisants et globalisants, célébration de la supériorité des nationaux sont souvent imprégnés d'un racisme qui, pour être banal, n'en est pas moins blessant.

Il est parfois des formes de racisme jugées acceptables, de l'ordre de la blague considérée indulgamment comme simple amusement qui, cependant, infligent avec nonchalance une souffrance aux victimes. Cela concerne le plus souvent des ressortissants extra communautaires. Cette responsable du secteur hôtellerie-restauration raconte par exemple l'histoire vécue par un de ses employés :

On lui a fait une remarque comme quoi il lavait plus blanc ou quelque chose comme ça. J'imagine que le cuisinier devait être très fier de sa blague et Z. [qui est garçon d'office Noir] le vit mal.

Certains réagissent directement et cherchent à pratiquer une sorte de pédagogie antiraciste au quotidien, visant à la fois à corriger le comportement et à rétablir leur dignité. C'est la solution qu'a choisie ce collaborateur participant à un groupe mixte :

Il y a peu, j'ai eu un conflit avec une nouvelle collègue française qui m'a dit une parole blessante, je ne sais pas si elle est raciste ou quoi... Les jours suivants, je lui ai quand même dit bonjour, mais elle ne voulait pas me répondre. Un jour, elle avait un client qui parlait anglais et elle avait besoin de moi pour traduire, mais j'ai refusé d'aller. Pour finir, le chef de secteur m'a demandé de m'occuper du client. Quand elle est partie, elle m'a dit merci, mais je ne lui ai rien dit. ... Pour finir, je lui ai expliqué pourquoi je l'ai traitée comme elle m'avait traité au début.

Paradoxalement, dans les cas d'attaques plus graves, cette capacité de réaction des victimes semble inhibée : dans ces cas, justement, le but recherché est atteint. Dans un hôpital tessinois, par exemple :

J'ai des collègues qui travaillent aussi à l'hôpital, mais pas dans mon service, qui me disent « Tu es turc, retourne dans ton pays », on les connaît, avec eux on ne peut même pas parler car ils parlent toujours le dialecte... Et depuis qu'il a vu que je suis naturalisé il me dit toujours « Mais qui t'as donné le passeport ? Tu es étranger ».

Faut-il alors passer la chose sous silence ? Est-ce qu'il est du ressort de l'encadrement de réagir ? L'encadrement est ici appelé à jouer un rôle régulateur important. Un syndicaliste et un cadre du groupe mixte expliquent :

Les gens ne disent rien, je pense qu'il s'agit de choses assez fréquentes, mais les personnes ne vont pas vers les responsables pour dénoncer. Le cadre même doit surveiller et intervenir.

Die Kränkung ist auch ein wichtiger Punkt, wenn man nicht versteht. *Frau S.*: Ich finde es gibt bei gewissen Dingen keinen Spielraum, dass man da entgegen kommen soll. Auch als Unternehmen, das seine Verpflichtung hat seinen Mitarbeitern gegenüber. Wenn sich z.B. Leute gegeneinander plagen, sich fertigmachen, dann ist das nicht zu tolerieren, und zwar von keinem Arbeitgeber. Da gibt es eine Verwarnung, und wenn so etwas wieder passiert, raus. Weil das ist ein Machtmisbrauch.

On pourrait penser que la réaction des victimes est d'autant plus inhibée qu'elles considèrent que l'attaque verbale n'est qu'une manifestation dans le cadre de l'entreprise d'une attitude bien implantée dans la société en général, selon laquelle on attend des immigrés de la soumission, une soumission que les jugements à l'emporte-pièce, les « préjugés » s'emploient à obtenir par le biais de la stigmatisation. C'est ce qui ressort du discours de plusieurs collaborateurs migrants :

On m'a dit : « ce n'est pas votre devoir de penser pour nous ». On est immigrés, on doit tout accepter.

Die Schweizer Leute haben sich im Kopf immer schon vorgestellt wie die Leute sind. Wie ein Albaner ist, was ein Kurde ist, wie ein Araber ist. Und wenn sie jemanden sehen, dann denken sie sofort, der ist so, aggressiv oder so.

Certains en arrivent à croire que la distance ainsi créée est absolument infranchissable, pour eux et pour leurs enfants.

Es ist egal wie viele Bücher wir gelernt haben, wir sind immer Ausländer in der Schweiz. Also für die Schweizer, sind wir immer Ausländer. Auch wenn wir hier geboren sind, bleiben wir trotzdem Ausländer.

6.3.7 Dans l'entreprise : l'accès à la formation

Nous ne discuterons pas longuement de la formation, thème déjà traité amplement dans le chapitre qui lui est consacré. Rappelons néanmoins que ce sont les salariés tout en bas de l'échelle professionnelle qui tendent à percevoir des barrières dans l'accès à la formation : ils considèrent dès lors la formation comme hors de portée pour eux.

Certains signalent comment l'accès à la formation continue est conditionné par les compétences linguistiques : toutefois cette condition est ressentie comme un prétexte puisque elle barre la route du perfectionnement professionnel à des personnes qui ont fait leurs preuves par leurs compétences communicatives. De plus, les « vrais » étrangers, ceux venant des pays non membres de l'UE, sont même mis à contribution, comme le montre le discours de ce cadre hospitalier :

In eine grosse Weiterbildung wird eher eine Deutsche geschickt, weil sie die Sprache gut kann. Oder eine Migrantin – nicht Westeuropäerin – muss dann für die gleiche Weiterbildung die Hälfte selbst bezahlen.

6.3.8 Dans l'entreprise : les chances de promotion

Nous avons abordé le thème sensible de la promotion sous l'angle des problèmes de légitimation des cadres d'origine immigrée. Les Italiens et Espagnols de la première génération ont connu une certaine mobilité sociale⁵⁷,

⁵⁷ L'étude sur les migrants de la première génération d'origine italienne et espagnole à l'approche de l'âge de la retraite montre qu'un petit tiers de ces personnes arrivées dans les années 1950-60 a pu atteindre des positions de petit cadre intermédiaire, comme contremaître, chef de rayon, chef d'équipe (Bolzmann, et al. 2003).

un fait auquel l'arrivée de nouveaux groupes immigrés insérés à des postes d'exécutants n'est probablement pas étrangère. Dans ce chapitre, par contre, nous traiterons des chances de mobilité, telles que les perçoivent les intéressés eux-mêmes.

Beaucoup de remarques ont trait aux chances différentielles de mobilité selon l'origine ethnique : en haut de la hiérarchie professionnelle, il y a toujours des nationaux, comme le raconte ce cadre infirmier ...

Si, pour une certaine position, on a besoin d'une certaine compétence et il y a un Suisse et un étranger, le premier à être engagé est le Suisse. C'est une réalité. Si l'étranger a plus de compétences, alors on les met sur la balance.

... bien que l'on puisse constater l'élimination de certaines barrières formelles pour la promotion des étrangers, notamment dans la fonction publique :

Un des grands pontes de l'informatique est espagnol. Il n'y a pas de condition comme quoi il faut être suisse. Ça existait avant, dans la condition du fonctionnaire qui devait être suisse. Mais il n'y a plus de fonctionnaires, donc le problème est réglé.

Il n'en demeure pas moins qu'il vaut mieux être Français, Allemand ou, de manière générale, Européen du Nord, pour accéder à des postes à responsabilité, comme le montre le discours de ce cadre en milieu hospitalier :

Es gibt auch eine Selektionierung: Eine Deutsche, eine Holländerin oder ein Engländer werden viel schneller in eine Leitungsposition hochkatapultiert, machen schneller Karriere als ein Osteuropäer oder so. Ich bin selber Ausländer, seit 10 Jahren in der Schweiz. Ich musste mich extrem weiterbilden, damit ich innerhalb von 10 Jahren eine Leitungsfunktion übernehmen kann. Ich leite jetzt eine Station mit 20 Mitarbeitern. Eine Deutsche kann nach 1 Jahr solche Positionen einnehmen. Von fachlichen her gibt es aber keinen Unterschied.

Cela ne veut pas dire qu'il n'y ait pas de cadres issus des nouvelles migrations ; certains collaborateurs désabusés remarquent cependant que la mobilité des étrangers, même extracommunautaires, devient réalité à partir du moment où les non-nationaux sont en large majorité dans l'entreprise.

Les patrons vous laissent avancer dans la hiérarchie : de toute façon on est tous des étrangers.

D'ailleurs, dans certains cas, une promotion est justifiée par la nécessité de transmettre des instructions à une partie non négligeable des collaborateurs qui

ne connaît pas encore la langue locale. C'est ce que montre le discours d'un cadre intermédiaire de l'hôtellerie.

Man kann Mitarbeiter in Kaderfunktionen engagieren, welche eben ursprünglich aus diesen Ländern [Jugoslawien] kommen und sehr gut deutsch sprechen. ... Übersetzungen werden vor allem in diese eine Sprache gemacht.

C'est, entre autres, ce qui se passe dans les hôpitaux, notamment pour les soins infirmiers : cela explique un taux élevé de cadres étrangers, qui, dans ces métiers, se recrutent principalement parmi les Européens. De nombreux cadres le mentionnent, dont cet infirmier tessinois :

J'ai vu que, dans le public comme dans le privé, on évalue les compétences et les profils indépendamment de la nationalité. Tout au moins, cela est mon expérience. Il faut dire que les étrangers à un niveau de responsabilité sont plus de la moitié dans les structures sanitaires. On a fait beaucoup de concours et on voit que les candidats sont un Suisse pour dix étrangers et naturellement, la probabilité qu'un Suisse soit engagé diminue.

Que cette avancée nécessite encore un surplus de légitimation est démontré par le fait que nos interlocuteurs s'empressent de produire des arguments de justification : conditions de travail particulières, rémunération relativement faible, absence de candidats autochtones, mais aussi motivation, envie de s'affirmer. Ici un cadre infirmier tessinois :

Il faut aussi dire que les postes à responsabilité dans notre secteur sont durs : il faut gérer un service qui marche 24 heures sur 24, avec une grande responsabilité pour gagner 150 francs de plus que l'infirmière qui travaille la nuit. Et encore, ramener le travail à la maison tous les soirs et le week-end. C'est cela que signifie être le chef du service. Il faut aussi dire que dans le secteur de la santé, on trouve beaucoup de gens très motivés, dans la banque, personne ne ferait la même chose. Et cela ne vaut pas seulement pour les responsabilités, mais aussi pour les formations spécialisées. Chez nous, 90% des candidats sont des étrangers, ce sont des personnes qui ont envie, qui sont motivées.

Ce besoin de justification n'apparaît pas, du moins dans les récits que nous avons réunis, comme étant interne à l'entreprise. La discussion entre deux cadres hospitaliers alémaniques est éclairante : la promotion interne des immigrés concerne avant tout les premiers échelons de la hiérarchie professionnelle alors que les Suisses demeurent bien représentés dans les niveaux supérieurs.

Herr A : Rund die Hälfte meines Mittleren Kaderpersonals sind ausländische Mitarbeiter. Es ist viel schwieriger Schweizer zu rekrutieren für solche Aufgaben des

mittleren Kaders. Deutsche oder Holländer sind proportional sicherlich stärker vertreten, aber andererseits würde ich sagen, dass im mittleren Kader z.B. Albaner proportional höher vertreten sind. Ich mache auch die Erfahrung, dass sie oft sogar sehr ehrgeizig sind.

Frau B : Beim mittleren Kader ja, beim oberen Kader kann man dann die Ausländer an einer Hand abzählen. Dort bin ich die einzige auf 20 Personen.

Les extraits d'entretiens que nous avons cités peuvent induire à penser que la question de la promotion pour les immigrés se pose plutôt en termes de degré que de possibilité tout court, qu'il est plutôt question de combien on avance dans la hiérarchie de l'entreprise plutôt que si l'on parvient à progresser dans cette hiérarchie. En Suisse, notamment, à cause de la proportion si élevée du travail accompli par les étrangers, il n'est plus possible de réservier aux seuls nationaux tous les postes à responsabilité : une certaine mobilité existe et le problème le plus fréquent réside dans les limites imposées à cette mobilité.

Cela ne doit pas nous faire oublier pour autant les quelques indications qui pointent en direction d'une difficulté aiguë dans l'accès à des positions de responsable. Ainsi ce garçon d'office énumère en une seule phrase tous les obstacles qui rendent impossible la réalisation de ses aspirations : barrières statutaires, accès à la formation professionnelle, répartition des tâches en fonction de l'origine font que les postes d'encadrement sont littéralement hors de sa portée (alors que sa formation universitaire l'autorise à y aspirer) :

Dans les étages, il n'y a bien sûr pas de Françaises dans les femmes de chambre ! (...) On revient au problème du permis. Si tout le monde avait la possibilité de faire de la formation professionnelle, on ne trouverait peut-être pas que seuls les Français sont bons pour avoir des postes à responsabilité.

Encore : l'insistance d'un interlocuteur sur le fait qu'il attend une promotion après avoir effectué son apprentissage dans le cadre de l'article 41 est peut-être l'expression de la crainte que, bien qu'il ait fait ses épreuves, la couleur de sa peau ne soit un obstacle infranchissable dans sa carrière.

Ils [l'entreprise] ont payé pour ma formation. Normalement, ces cours se font en trois ans parce qu'il y a neuf sujets. Moi, je me suis dit que je pouvais les faire en un an et j'ai réussi, j'ai mon CFC. J'attends – *dit-il avec emphase* – que l'entreprise me donne une meilleure position, comme chef de secteur, ou qu'ils me donnent un cours de plus.

Finalement, la condition de femme (en l'occurrence immigrée) rend tout simplement inexistantes les perspectives de carrière, comme le montre cet

exemple donné par une responsable de service d'intendance en milieu hospitalier :

Les cuisinières n'ont pas les mêmes plans de carrière que les cuisiniers, la femme n'a pratiquement aucune chance de promotion. De différences hommes/femmes dans l'accès à la promotion, il n'y en a pas... en théorie. Dans les statuts, on doit même favoriser les femmes pour les postes de cadres. En pratique, les mentalités sont quand même là.

6.3.9 Constat intermédiaire : racisme en entreprise ?

Quel tableau émerge de la situation à l'intérieur des entreprises ? Si l'on s'est quelque peu étendu sur cette question en multipliant les citations c'est que la discrimination au travail n'est pas considérée comme une vraie question pour tous nos interlocuteurs. Il fallait donc d'abord la décrire en détail afin de montrer les multiples facettes que le phénomène peut présenter.

Les entretiens que nous avons menés font émerger quatre logiques sous-jacentes aux pratiques discriminatoires en entreprise (Bataille 1997) :

a) *Exploitation* : dans cette logique, l'immigré garde une fonction, notamment économique : cela correspond à la figure du travailleur immigré docile, accomplissant sa tâche sans réchigner et ne comprenant pas toujours ses droits, ou ne cherchant pas à les faire valoir. Une situation que l'on rencontre davantage auprès de la main-d'œuvre peu qualifiée, comme le démontrent, par exemple, les cas d'heures supplémentaires non payées ou encore celui d'une rétribution amputée de moitié lors de la perte du permis de séjour.

b) *Ségrégation* : les personnes sont directement et personnellement victimes du rejet que suscite la présence en Suisse de leur communauté d'origine, qui se concrétise par une mise à l'écart notamment dans l'accès à l'emploi : certains employeurs refusent par exemple l'engagement de travailleurs en raison de leur religion.

c) *Frein à l'avancement de carrière* : cette plainte domine de loin celles qui concernent les propos racistes sur le lieu de travail⁵⁸. Les attitudes

⁵⁸ Alors que les agressions verbales étaient le leitmotiv des plaintes des immigrés des années 1950 et 1960, qui se voyaient affublés des qualificatifs dépréciatifs de Tschinggeli, Ritals,

discriminatoires des cadres engendrent plus de tensions dans les ateliers et dans les équipes que les blagues ou les mises en cause verbales des collègues et des usagers. C'est que les premières ont une répercussion sur le fonctionnement de l'entreprise : tantôt cette mise en pratique s'apparente à une forme de *glass ceiling* ethnique (une mobilité permise à condition qu'elle se limite aux seuls échelons inférieurs), tantôt elle assume la forme d'un refus *soft* de promotion.

Si, pour les propos racistes dans l'entreprise, les collaborateurs se tournent avec une certaine confiance vers l'encadrement dans l'espoir d'être protégés des expressions les plus virulentes d'agressivité, pour ce qui est de la promotion, c'est justement l'encadrement qui est mis en cause.

d) *Ethnicisation des tâches* : il est ici question de la répartition du travail en fonction des origines ethniques et de la couleur de la peau. Ainsi il est normal que, dans les cuisines, les Noirs fassent la plonge quel que soit leur niveau de compétence, les cuisiniers soient français et les femmes de chambres portugaises, alors qu'il est anormal qu'un Suisse se porte candidat pour un poste d'agent de propriété. Le lieu de travail ne reflète plus seulement la situation externe à l'entreprise, il est devenu un lieu de production du racisme, puisque son organisation invente de nouvelles expressions, comme avec l'ethnicisation des tâches.

Les Italiens et les Espagnols ont été confrontés à une xénophobie institutionnalisée dans la société et l'entreprise qui, sur le long terme, s'est toutefois avérée surmontable dans la logique de l'assimilation : ceux qui se pliaient à l'exercice de l'apprentissage de la langue et de la profession ont pu compter avec une mobilité peut-être limitée qui est devenue acceptable parce que comprise comme promesse de mobilité pour la génération suivante.

Aujourd'hui les salariés issus des nouvelles migrations extra communautaires craignent de ne pas pouvoir venir à bout d'une attitude d'hostilité et de comportements infériorisants qui sont d'autant plus mal ressentis qu'ils persistent et visent des personnes ayant fait des progrès indubitables sur le plan de la langue locale et des compétences professionnelles.

L'absence de perspective pour eux leur fait présager un blocage des perspectives pour leurs enfants également : ils porteront en effet les mêmes

Espinguins et autres dans le but de les rabaisser et de leur nier un statut égalitaire (Braun 1970).

stigmates qui les pénalisent aujourd’hui, la même peau, le même nom « imprononçable », la même religion. Les perspectives bouchées et les efforts d’intégration non reconnus produisent des aigreurs, des ressentiments, des crispations identitaires voire, peut-être, des replis communautaires.

6.4 Les mesures de lutte contre la discrimination

Si la description des conditions en entreprise a pu puiser dans les nombreuses anecdotes et le riche vécu de nos interlocuteurs, nous avons vu que cette description ne fait pas l’objet d’une analyse largement partagée par les cadres et les salariés. Parmi les employeurs, cette question est en partie éludée, alors que de nombreux exemples tirés des interventions des salariés montrent que ce phénomène est plus présent que ne veulent le croire leurs responsables. En raison de la faible sensibilité à ces questions, il n’y a pas de réflexion large et concordante sur les mesures aptes à contrer les comportements discriminatoires en entreprise. Nous avons cependant pris en considération toutes celles dont nous avons eu connaissance, en les insérant dans un cadre général qui puisse en éclairer le sens.

Il y a lieu, cependant, de se demander d’abord quelles raisons justifient la lutte contre les discriminations. La société est perdante en cas de discriminations systématiques, puisque le potentiel de ressources disponibles n’est pas adéquatement exploité. Le tissu social se déchire sous la pression des tensions qui produisent une exacerbation des conflits ethniques. Les salariés immigrés sont perdants puisqu’un traitement discriminatoire à leur égard influence négativement leur motivation et leur volonté de réussir ainsi que leurs possibilités d’avancement dans l’entreprise. Les salariés autochtones, quant à eux, voient leur position contractuelle envers les dirigeants affaiblie par des divisions internes.

Les entreprises aussi ont un intérêt précis à limiter ce type de tensions en leur sein. Les discriminations représentent en effet des coûts dans la mesure où elles aboutissent à une affectation non optimale des ressources humaines potentielles, entraînant des pertes de productivité, voire une baisse de la compétitivité. Le climat au travail est tendu. Or, les conflits consomment des ressources, produisent de l’absentéisme et engendrent un grand turn-over dans la main-d’œuvre.

Les cadres interrogés dans nos *focus groups* citent en effet la satisfaction de leurs collaborateurs au travail, la possibilité de s’adoindre les services des plus motivés et de ne pas les perdre au profit de la concurrence, comme des objectifs auxquels il faut veiller. Par exemple ce cadre hôtelier :

Der Mitarbeiter wechselt in der Regel nur, wenn er sich im Betrieb nicht wohl fühlt. Integration ist ein wichtiges Thema, denn Leute, die in ihrem Arbeitsumfeld gut integriert sind, wechseln wahrscheinlich auch weniger schnell den Arbeitsplatz. Es gibt ja eine sehr grosse Fluktuation im Gastgewerbe, und das Interesse von dem Personalchef ist eigentlich, diese etwas zu stoppen, damit man mehr langjährige Mitarbeiter hat.

Pour cela, certaines directions d’entreprise sont amenées à contenir les expressions de racisme, ne tolèrent pas les dérapages verbaux et vont jusqu’au licenciement en cas de différend caractérisé. C’est aussi la raison qui incite bien des travailleurs à en référer à leurs supérieurs, notamment en cas d’attaque verbale dans l’espoir d’obtenir une protection, par une action qui sanctionne *a posteriori* les actes répréhensibles. Le salarié n’est pas sûr qu’il obtiendra une protection : tout dépend de la façon dont le cadre interprète son rôle.

Il convient donc d’envisager une action plus incisive si l’on veut promouvoir l’intégration des migrants de la première génération sur le lieu de travail. En effet, face aux changements que nous avons mis en lumière (nouvelles migrations, stratification ethnique dans la hiérarchie des entreprises, perte de légitimité des clivages nationaux - étrangers), ces seules réactions *a posteriori* ne paraissent pas suffire à contrer le phénomène de la discrimination. Une collaboratrice d’un groupe mixte :

On peut exiger des entreprises et des institutions une clarté dans leur attitude, qu’elles disent qu’elles sont antiracistes, que les immigrés sont égaux aux Suisses sur le lieu de travail. Comme ça, il n’y aura pas de problème.

Quels buts peut-on raisonnablement poursuivre dans la lutte contre les discriminations ? Nous voyons deux lignes directrices : prévenir et contenir les discriminations, promouvoir l’égalité.

6.4.1 Prévenir et contenir les discriminations

Il s’agit de promouvoir une action préventive par le biais de l’explicitation des principes qui gouvernent la vie en entreprise. Certaines entreprises, notamment les grandes, ont inscrit dans un document interne (*règlement, Leitbild*) le principe de non-discrimination explicitant pour tous les salariés les

principes cardinaux du comportement envers les collègues et les subordonnés. Cette exigence est fortement ressentie par certains de nos interlocuteurs dans les *focus groups*, par exemple par ce cadre du groupe mixte alémanique :

Im Leitbild verankert, dass niemand diskriminiert werden darf? Ja, das haben wir.
Das darf nicht sein bei uns.

La forme la plus achevée de ce genre de document, que nous avons trouvée parmi nos études de cas, concerne une société multinationale. Au bout d'un long processus de dialogue et de négociation, initié par les syndicats européens, l'entreprise s'est donné les règles qu'elle s'engage à respecter dans les relations de travail et les a consignées dans un document interne. Les salariés peuvent s'y référer en cas de problème dans leur unité de travail.

Etude de cas 6 : Une Charte sociale - l'expérience d'une grande multinationale

L'initiative d'une Charte sociale vient des syndicats européens. Les syndicats de la Fédération européenne des Travailleurs du Bois et du Bâtiment (siège à Bruxelles) ont pris contact avec la direction Ressources humaines du groupe et ont proposé une représentation européenne des travailleurs. Le processus entamé en 1991 a abouti à la création d'une Instance de Dialogue Européenne (IDE) en 1996, pour améliorer l'information des représentants des travailleurs du groupe et pour permettre des consultations avec la Direction Générale du groupe sur les décisions de portée majeure, comme les projets du groupe, les délocalisations, les perspectives en matière d'emploi, les éventuels licenciements ou l'introduction de nouvelles technologies. En 2001, l'IDE a débouché sur la signature de la Charte sociale.

La Charte, « fondée sur le respect de la personne dans sa dimension humaine, professionnelle, citoyenne et sociale », stipule à son premier article : « Nous donnons à chaque collaborateur des opportunités d'emploi et de promotion sans distinction de sexe, de race, de religion, d'engagement social ou syndical ».

La formulation même du texte fait apparaître qu'il s'agit d'une déclaration unilatérale de l'entreprise ; elle a cependant été contresignée par les représentants de la Confédération Européenne des Syndicats et la Confédération Européenne des Cadres.

La direction de l'entreprise a étendu l'applicabilité de la Charte ainsi négociée à toutes ses filiales européennes, y compris à la Suisse, même si le pays est en dehors de l'Union européenne. La charte est distribuée par le service Ressources humaines à tous les salariés, qui sont ainsi mis au courant de la politique de l'entreprise. Les rapports entre les syndicats et les ressources humaines sont excellents.

Un représentant syndical, contremaître de son état, contrôle l'application de la Charte en Suisse. Il est en contact avec le Comité d'entreprise des diverses filiales suisses du groupe, notamment avec des réunions régulières tous les 1 ou 2 mois. Par ailleurs les salariés le connaissent personnellement et n'hésitent pas à s'adresser à lui en cas de problème. Il intervient alors comme médiateur dans le cas de conflits en s'appuyant notamment sur le service Ressources humaines du groupe.

Si la dynamique dans laquelle s'inscrit ce processus est manifestement européenne, l'entreprise a choisi d'étendre l'application de cette charte à l'ensemble de ses unités de production, y compris en Suisse. Ainsi l'entreprise s'est approprié et a développé de son propre chef la démarche initiée par les syndicats.

D'autres entreprises pourraient, par contre inscrire, ces principes dans la convention collective, ce qui implique que les syndicats ne donnent pas seulement l'impulsion, mais sont étroitement associés à son développement.

Chartes sociales, règlements et, à plus forte raison, conventions collectives constituent la boussole que les partenaires sociaux se donnent afin d'orienter l'action concrète dans la lutte contre les discriminations ; ils concernent tant les objectifs prioritaires pour l'entreprise que les moyens adaptés à l'entreprise, son fonctionnement et son environnement, dans le respect des spécificités de chaque branche. La définition de ce cadre comporte une réflexion approfondie sur le mode de fonctionnement de l'entreprise et sur les problèmes prioritaires. Le consensus nécessaire à l'élaboration de ce cadre permet une confrontation d'opinions et enclenche un véritable processus d'apprentissage à l'intérieur de l'entreprise / la branche.

Le matériel réuni dans les *focus groups* fournit quelques suggestions sur les points qui pourraient être abordés dans ces chartes. Voici trois exemples de définition de politiques internes pensées dans le sens de la lutte contre les discriminations qui n'épuisent de loin pas les points qui pourraient être inclus, mais reflètent des thèmes apparus dans le travail de terrain.

- La politique en matière de reconnaissance des diplômes. Nous avons vu en effet que là où l'établissement hospitalier prend sur lui d'initier la procédure de reconnaissance des diplômes, les pratiques approximatives, voire discriminatoires quant à l'affectation des employés aux diverses classes salariales sont éliminées.
- Le rôle du personnel d'encadrement, aux divers échelons de la hiérarchie professionnelle, dans la répression des manifestations verbales ou autres formes de racisme au sein de l'entreprise. Nous avons vu que les salariés immigrés ne savent pas clairement dans quelles conditions ils pourront compter sur la protection des cadres, et les personnes tentées par une action « raciste » ne savent pas précisément quels comportements sont considérés irrecevables par la direction. Pour tout le monde, mieux vaut un cadre institutionnel clair qu'une variabilité des situations en

fonction du bon vouloir de l'un ou l'autre responsable. Cela est d'autant plus nécessaire qu'en entreprise – comme dans d'autres organisations – les hiérarchies informelles prennent parfois une place importante.

- La politique d'embauche. Le processus d'élaboration de la charte est également propice à une analyse des éventuelles pratiques « irréfléchies » susceptibles d'avoir des conséquences discriminatoires à l'embauche et à une interrogation sur leur bien-fondé.

L'élaboration d'une telle charte/convention collective a, en outre, un impact symbolique non négligeable (Van Suntum und Schlotböller 2002) pour les salariés immigrés comme pour les autochtones, qui ne se cantonne pas à la seule enceinte de l'entreprise, mais s'étend aussi à l'extérieur, et touche notamment les clients de l'entreprise et les usagers de ses services. Les syndicats sont doublement concernés, en tant qu'employeurs et en tant que partenaires sociaux, dans l'élaboration et la mise en œuvre des dispositifs au niveau des entreprises.

6.4.2 Faire reculer le racisme : promouvoir l'égalité

Une fois les balises posées, l'action peut se développer en vue de promouvoir véritablement l'intégration des immigrés, qui aujourd'hui se décline en termes d'égalité des chances (Mahnig 1998; Wicker 2003). Cet objectif ambitieux peut s'articuler en trois points : faire connaître les droits, promouvoir la prise de conscience du problème de la discrimination et se former à la gestion des conflits afin qu'ils deviennent sources de changement, faire valoir ces droits.

6.4.2.1 Faire connaître les droits

Nous avons vu que la demande d'information est largement ressentie par les collaborateurs interviewés dans les *focus groups*. L'information est cruciale non seulement parce qu'elle renseigne sur la manière de se débrouiller dans une réalité encore mal connue mais aussi parce qu'elle permet de connaître, outre ses devoirs, aussi ses droits. Ainsi ce syndicaliste en arrive à imaginer une loi qui obligerait les employeurs à informer les salariés sur les possibilités de formation.

Es bräuchte ein Gesetz, das die Arbeitgeber dazu verpflichtet, die Leute darüber zu informieren, was ist dieser Ausbildungsfonds, der die Firma abzieht. Und wie können diese Leute davon profitieren.

Retenons surtout le sens de cette proposition : rendre systématique une information précise et circonstanciée sur les droits des salariés, notamment

immigrés, confrontés aux multiples aspects des relations de travail dans un nouveau contexte (cf. chapitre 4.4 qui traite de manière détaillée de l'accès à l'information sur le lieu de travail).

6.4.2.2 Apprentissage de la gestion de conflits

Les cadres supérieurs que nous avons rencontrés reconnaissent volontiers qu'il y a un problème du côté des cadres intermédiaires et inférieurs : ils sont « sur le front » aux prises avec des situations concrètes et parfois inédites ; en conséquence ils ne savent pas toujours comment les gérer.

Il s'agit donc de les accompagner dans une analyse de ce qui se passe dans leur unité et de leur donner les instruments adéquats pour éviter que des biais en matière de la promotion interne des salariés ne se reproduisent ou qu'un climat d'irrespect d'autrui ne s'installe. Diverses manières de gérer et de prévenir les conflits existent, qui sont décrites plus concrètement dans le chapitre 7.2 et qui prennent avant tout la forme d'ateliers de gestion des conflits, de formation des cadres à ces questions, de réunions de bilan réunissant cadres et salariés.

Des démarches de formation et d'échange telles que prônées ici renvoient à la compréhension que l'on a des causes sous-jacentes aux éventuelles pratiques discriminatoires. La discrimination, en effet, peut être délibérée ou inconsciente, due à de l'intérêt et de l'aversion ou à de l'ignorance. Or, une approche qui passe par la discussion révèle que l'on considère les discriminations comme étant non pas la conséquence d'une action raciste intentionnelle, mais plutôt comme l'effet et le résultat d'une absence de réflexion à propos de certaines règles sociales et pratiques en entreprise (Caglar und Javaher-Haghghi 1998).

6.4.2.3 Faire valoir les droits

Pour parvenir à plus d'égalité dans l'entreprise, il faut finalement donner la possibilité concrète de faire valoir les droits formellement ouverts à tous les travailleurs. Cela commence par la possibilité de surmonter la peur : plusieurs de nos interlocuteurs ont peur puisqu'ils sont en position de faiblesse pour négocier les conditions de travail et les rapports sociaux à l'intérieur de l'entreprise.

Les personnes qui ont des bas salaires ont peur. Ils ne veulent pas parler, ils ne veulent pas se plaindre, ils ont peur de perdre leur place de travail. Je connais une dame qui est allée chez son patron demander une augmentation de salaire : une semaine après, on lui a donné son congé.

Or, la possibilité de parler ouvertement est fondamentale pour créer un climat de confiance et de collaboration dans l'entreprise, comme l'exprime cette collaboratrice d'un groupe mixte.

Il faut parler pour lutter contre les discriminations salariales et le racisme entre collègues ; les personnes ont peur.

Il devient ainsi salutaire de créer des espaces de parole pour les personnes, sous la forme qui paraît la plus adéquate au contexte : cela pourrait avoir lieu lors de réunions annuelles de bilan ou encore sous la forme d'un *Spurgruppe*.

On peut également imaginer la création d'une *Anlaufstelle* ou d'une figure de médiateur, d'*Ombudsman*, avec qui on pourrait parler des questions ouvertes et des difficultés rencontrées, afin de rechercher ensemble des solutions. Les syndicats pourraient être des interlocuteurs potentiels pour les salariés, mais, dans nos *focus groups*, aucun participant ne les a mentionnés pour ce type de rôle ; la conception que les collaborateurs ont du syndicat reste prioritairement liée aux questions salariales.

La remarque finale d'un patron pointe dans une autre direction intéressante : celle d'une intégration accrue des immigrés dans les structures ordinaires de gestion des relations de travail : dans son exemple, il s'agit des prud'hommes. L'égalité de droit, sanctionnée par la présence d'immigrés au niveau de l'instance de gestion des conflits, est une promesse d'égalité de droit dans le traitement de son cas pour le travailleur immigré, qui se sent parfois écrasé par le décalage du pouvoir dans l'entreprise et dans la société. Par sa remarque, qui souligne les avantages de la nouvelle situation, notre interlocuteur rassure ses pairs dans le groupe de discussion en confirmant que les relations industrielles en Suisse sont suffisamment solides pour se lancer dans une telle ouverture, qui – pourrions-nous ajouter – permettrait également de surmonter la peur de l'étranger.

J'ai encore une point concernant les prud'hommes. A Genève, il y a quelques années, on a voté un nouveau règlement qui permet l'élection de non-Suisses. Il y a eu une ouverture à des gens d'autres nationalités, plutôt des permis C, Italiens ou Portugais par exemple, mais aussi des gens qui étaient là depuis peu. Fondamentalement, on remarque que ça n'a rien changé : on ne peut pas dire qu'avant, le prud'homme jugeait d'une telle manière, et après d'une autre manière. Ce sont donc des gens qui s'intéressent à la vie ici, qui sont bien intégrés, qui sont parfois plus suisses que nous... C'est enrichissant parce qu'il y a d'autres points de vue, mais je dirais que ça ne change pas le fonctionnement de la juridiction. Cela avait été très controversé.

6.5 La question de la reconnaissance

La réalité d'une personne ne s'arrête pas au seuil de l'entreprise où elle travaille. Si le lieu de travail est soumis à l'impératif de la production et fait donc en partie abstraction de ces éléments individuels, tout responsable des ressources humaines sait qu'on ne peut totalement ignorer la dimension personnelle. Au contraire, la reconnaissance de l'individu et de son apport est un facteur décisif de satisfaction pour le salarié, ainsi que de motivation pour la poursuite de son travail. Ce besoin de reconnaissance est d'autant plus important quand la tâche que l'on est amené à accomplir est répétitive et met peu en valeur la personnalité du travailleur.

Ce qu'on aime chez le directeur, c'est qu'il connaît le prénom de chaque femme de chambre, pourtant on est beaucoup. On voit qu'il s'intéresse à nous. Quand on passe, il dit « bonjour Rosa, bonjour telle et telle... ».

Notre longue discussion à propos des possibilités de promotion montre cependant que ce besoin de reconnaissance est présent à tous les niveaux hiérarchiques.

La reconnaissance est la réaction constructive et personnalisée, exprimée par un individu à la suite d'une action, ou d'une attitude, particulière qui constitue un effort méritant d'être relevé. Les marques de reconnaissance sont caractérisées par la personnalisation, adaptées qu'elles doivent être dans leur forme et leur contenu aux valeurs de celui auquel elles s'adressent, par l'immédiateté de la réaction et par la proximité entre celui qui l'exprime et celui qui la reçoit ; sa haute teneur en symbole prime sur son coût économique (Brilman 1998). La reconnaissance est donc un ingrédient essentiel (à côté de l'ambiance, de la rémunération et de l'intérêt du travail) des relations stimulantes au travail ; à contrario, la faible reconnaissance du travail accompli, ainsi que le manque de confiance des supérieurs découragent les efforts des salariés.

Dans le cas de groupes en position minoritaire dans la société, le besoin de reconnaissance peut s'étendre de l'individu au groupe. Les pratiques qui singularisent le groupe peuvent devenir des signes d'appartenance, la possibilité de poursuivre ces pratiques ou leur interdiction peuvent alors devenir des questions cruciales. En tant que sous-système de la société jouissant d'une certaine autonomie par rapport à celle-ci, l'entreprise est concernée par ces questions qui vont au-delà du seul cadre de travail.

Dans un *focus group*, cette responsable du secteur de l'hôtellerie-restauration se dit tout à fait consciente du glissement constant des traits individuels en symboles d'appartenance chez les groupes minoritaires ; sa remarque montre l'étendue très large que ce passage entre individuel et collectif peut concerner toutes sortes de groupes, selon les divers pays et conjonctures sociales. Elle-même se montre ouverte à traiter la question avec pragmatisme.

Des conflits particuliers, du style spécificités culturelles ? Vous voulez dire entre les religions ? Ou entre les Noirs et les Blancs ? Mais vous aurez la même chose entre les milieux homosexuels et les milieux hétéros par exemple. J'ai travaillé au Québec où l'on a eu des problèmes énormes avec ça, on devait laisser des couples ensemble, leur donner les mêmes horaires.... On a la même chose entre les Suisses romands et les Suisses allemands.

Au-delà de cette anecdote, les questions soulevées à plusieurs reprises dans le contexte de la reconnaissance du groupe ont trait, de près ou de loin, aux appartenances religieuses : il s'agit des pratiques alimentaires, de la prière, de l'observation du jeûne, ainsi que du port du voile pour les personnes de religion musulmane.

Le premier point ne semble pas donner lieu à discussion : tous les participants aux *focus groups* peuvent facilement admettre qu'il y ait une diversification des mets et reconnaissent, sans hésitation, un droit à la pluralité lorsqu'elle se manifeste au niveau des assiettes. Les autres points, en revanche, sont l'objet d'un vif débat. Quel est le traitement réservé à ces pratiques symbolisant les groupes, tel qu'il apparaît dans nos *focus groups* ?

Pour ce qui est des prières quotidiennes, les quelques personnes concernées que nous avons rencontrées disent avoir négocié un arrangement directement avec leur supérieur immédiat, par exemple ce collaborateur travaillant dans la vente :

Je suis musulman et je n'ai jamais eu de problèmes. On fait la prière cinq fois par jour et le vendredi, c'est la grande prière. J'ai expliqué au gérant le premier jour de travail que je faisais mes cinq prières par jour. Je peux faire le matin, à midi et le soir à la maison, mais j'ai demandé une place silencieuse et calme. Il m'a donné un petit bureau, j'ai mis un petit matelas par terre. Tous les vendredis, je peux prendre ma pause entre midi et 14h, il ne change jamais mes horaires. Chaque fois que le chef de secteur change, j'explique ça dès le début. C'est un arrangement personnel !

Il est possible que l'activité de l'entreprise rende ce type d'arrangement plus ou moins praticable (envisageable dans une entreprise de distribution, il devient impensable dans une unité de soins intensifs).

J'ai un ami musulman très pratiquant. Il ne peut pas pratiquer sur le lieu de travail. Si son heure de prière tombe sur un moment où il y a beaucoup de travail, le travail est prioritaire. On ne peut pas laisser tomber des soins urgents pour une prière.

Relevons cependant que le simple fait d'accepter la négociation sur un tel point symbolise la reconnaissance de la légitimité de la prise en compte des préoccupations individuelles des salariés, bien que de manière subordonnée aux objectifs de l'entreprise.

Cette même approche pragmatique est parfois pratiquée en ce qui concerne l'observation du jeûne annuel, le Ramadan ; les chances de succès apparaissent cependant plus aléatoires. Une collaboratrice du groupe mixte, elle-même musulmane, raconte :

Il faut négocier, si ça passe, tant mieux, si ça ne passe pas, tant pis. Il faut que le chef de secteur l'accepte, mais il n'est pas obligé de le faire.

Ces constatations renvoient à la question de savoir si les arrangements individuels, dont le succès dépend du bon vouloir du préposé direct, sont la seule approche possible ou si l'on peut envisager des manières plus globales et moins aléatoires de négocier. La seule question soulève une vague de remarques très nettes, en contraste avec les pratiques accommodantes par ailleurs observées (il est vrai que ces formes de gestion de la question sont peut-être plus fréquentes dans la distribution alors qu'elles apparaissent impensables dans les remarques des cadres de l'hôtellerie), dont la suivante attribuée à un cadre hôtelier :

On ne leur demande pas leur avis, ils viennent là huit heures par jour, c'est tout. Il n'y a pas d'aménagement. On ne peut pas prendre ça en compte, l'entreprise est un lieu laïc, on y est pour travailler. On ne peut pas tenir compte des différences... des convictions politiques ou religieuses.

Dans la même ligne, mais de manière encore plus tranchée, certaines entreprises refusent désormais d'engager des musulmans, à cause de l'influence négative sur la productivité de l'entreprise en raison de l'observance des prescriptions religieuses.

Ce ne sont pas seulement les cadres qui argumentent dans ce sens mais aussi quelques collaborateurs, préoccupés qu'ils sont par les tensions parmi les employés.

Je pense que ce n'est pas possible que quelqu'un fasse ses prières pendant le travail parce que ce sont les autres qui doivent faire son travail pendant ce temps. Même si le chef permettait de le faire, je pense que les collègues n'accepteraient pas.

Un salarié non musulman se lance, par contre, dans une revendication de principe qui sollicite le respect des diversités culturelles des salariés et un effort d'adaptation de la part des entreprises.

J'ai lu dans un journal en France que les entrepreneurs avaient des problèmes avec les musulmans qui font la prière le vendredi. Ils ne peuvent pas les empêcher de pratiquer leur religion, ils devraient leur donner congé. Quand on accepte quelqu'un, on doit l'accepter pour tout.

En matière de gestion des éventuelles demandes de congé pour le respect des jours fériés de religions autres que la religion chrétienne, on observe une double tendance : certains employeurs font preuve d'un pragmatisme banalisant, les demandes étant traitées comme les demandes d'aménagement d'horaire pour la lessive...

Ce genre de questions s'insère parmi les problèmes pratiques : jour de lessive, horaires scolaires des enfants.

... alors que d'autres employeurs en font une question de principe qui aboutit à un refus d'entrer en matière.

Pour les jours fériés par exemple, je suis dans un canton qui est catholique et protestant et les jours fériés ne sont pas les mêmes. Mais un protestant qui travaille chez moi, dans la partie catholique, aura congé pendant les jours fériés catholiques et il travaillera pendant les jours fériés protestants. Je ne suis pas sûr qu'on doive laisser la possibilité à un musulman de pratiquer son Ramadan et de ne pas venir travailler. C'est ça l'intégration et non le contraire : ce sont eux qui viennent chez nous.

Y a-t-il une marge de manœuvre dans l'approche de ces questions qui permette de prendre en compte les exigences respectives des salariés et de l'entreprise et qui puisse aller au-delà du seul bon vouloir individuel d'un responsable ?

La question de la reconnaissance se pose cependant à un niveau plus général. Nous savons que les sujets humains doivent, en effet, leur identité à l'expérience d'une reconnaissance intersubjective : l'identité de la personne est tributaire des relations interpersonnelles et les processus de reconnaissance sont constitutifs de soi et de l'estime de soi. Comme l'indique Honneth, l'intégrité de l'homme tient à des schémas d'approbation ou de reconnaissance. « Depuis toujours, les

victimes de mauvais traitements ont décrit leur expérience essentiellement à l'aide de catégories morales comme l'« offense » et l'« humiliation », qui renvoient à des formes de mépris, de déni de reconnaissance. [...] Sans la référence implicite aux demandes de reconnaissance que le sujet adresse à ses semblables, les concepts de « mépris » ou « offense » restent incompréhensibles. [...] Parce que l'idée normative que chacun se fait de soi-même dépend de la possibilité qu'il a de toujours se voir confirmer dans l'autre, l'expérience du mépris constitue une atteinte qui menace de ruiner l'identité de la personne toute entière » (2002 :161).

Certains de nos interlocuteurs font état d'une souffrance morale et d'un sentiment d'exclusion qui proviennent de ce déni de reconnaissance qui se manifeste au niveau de leur identité individuelle et de leur identité collective, de leur groupe d'appartenance. Les mesures visant à contrecarrer ces dénis de reconnaissance concernent ces deux niveaux.

6.6 Les mesures favorisant la reconnaissance des immigrés

Il est possible d'extraire de nos *focus groups* un certain nombre de suggestions intéressantes, éprouvées dans la vie quotidienne des entreprises, qui visent une plus grande reconnaissance des immigrés sur les lieux de travail et dans la société toute entière. Nous les regroupons en deux points : promotion du respect, aménagement des horaires.

6.6.1 Climat de respect au travail

De nombreux salariés immigrés, nous l'avons vu, se plaignent du manque de respect à leur égard. Cela peut paraître une préoccupation marginale par rapport aux enjeux plus concrets d'équité salariale ou de possibilités de carrière, mais les petits signes de manque de respect de la part des supérieurs ou des collègues sont comme les petites gouttes d'eau qui creusent, avec le temps, des distances insurmontables entre personnes et entre groupes. Attitudes, gestes et paroles infériorisantes minent à la longue l'estime de soi des migrants, provoquent ressentiment et favorisent leur repli dans leur groupe d'origine.

De nombreux collaborateurs se montrent très sensibles à cet aspect, notamment ce collaborateur d'un groupe mixte alémanique, parlant d'une expérience de travail passée :

Unser Team war sehr verständnisvoll. Am Morgen hatten wir immer eine Sitzung. Und dann haben die Chefs immer in Konjunktiv 2 gesprochen: „Ich meine, würden sie, könnten sie“. Und das bedeutet viel. Und wenn er etwas will, dann fragt er zuerst, geht's gut und dann sagt er, was er will. Dann komme ich mit Freude, weil wir hatten ein gutes Team.

Ce responsable syndical se souvient du jeune homme dont la productivité baissait dans sa nouvelle équipe au point de risquer un licenciement, miné qu'il était par le fait qu'on ne s'adressait plus à lui que comme « O preito », le Noir. Certains cadres sont bien conscients des enjeux majeurs qui se situent dans les petits gestes du quotidien, par exemple ce responsable en secteur hospitalier :

Wichtig ist, die Migranten nicht anders zu behandeln, das hat was mit Respekt zu tun. Wenn man beginnt eine Schonhaltung einzunehmen, oder einen Unterschied zu machen, dann wird das schwierig, dann gibt man ihnen weniger Wert und Selbstwertgefühl.

Pour créer un climat de respect, il convient de prendre garde à établir un code de comportement au travail qui vaut reconnaissance de dignité personnelle égale pour tous les collaborateurs : saluer tout le monde, apprendre le nom des collaborateurs et des collègues, même lorsqu'ils portent des noms « à coucher dehors », autant de moyens pour ne pas faire disparaître l'individu derrière une appartenance catégorielle qui pourrait être chargée négativement dans son contexte de vie actuel, parce que étranger, requérant d'asile, Noir, garçon d'office ou encore femme voilée.

Ce climat de respect est crucial pour l'estime de soi des personnes qui exercent des fonctions moins valorisées dans l'entreprise et dans la société ou qui ont connu une déqualification importante par rapport à leur statut antérieur (cf. chapitre 7.1.4). Ainsi ce collaborateur de l'hôtellerie écrit dans un article pour le journal d'entreprise :

J'aimerais bien qu'on nous considère pour l'homme qu'on est et pas pour le poste qu'on occupe.

Le journal d'entreprise est en effet un instrument utile de connaissance et de valorisation des collaborateurs. Sa réalisation nécessite la mise en contact de personnes de départements divers, de positions différentes dans l'entreprise, avec des compétences variées ; cette occasion de percer les hiérarchies est

salutaire pour redécouvrir l'individu derrière la catégorie, pour explorer la richesse d'un vécu et les ressources qui ne sont pas entièrement mises à contribution et en valeur dans l'activité professionnelle⁵⁹. Il est évident que cet instrument, conçu pour de grands établissements, ne convient pas aux petites et moyennes entreprises ; il est cependant possible que, dans ces entreprises, la question de la reconnaissance individuelle soit moins prononcée que dans les grandes.

Si l'on garde à l'esprit la soif de reconnaissance des collaborateurs, on comprend mieux pourquoi, comme l'observe avec un brin de condescendance ce cadre hôtelier, ils participent avec beaucoup de plaisir aux fêtes d'entreprise, une activité fréquente dans les entreprises et dont il convient peut-être de redécouvrir la signification.

Lustigerweise nehmen die ausländischen MitarbeiterInnen aber sehr gerne an den Personalfesten teil. Das ist ein schöner Anlass mit einem schönen Essen, der Direktor bedankt sich bei allen, und das wird sehr geschätzt. Es ist dann auch interessant zu beobachten dass Leute, die z.B. im Zimmermädchen Bereich oder am Buffet arbeiten und dabei die entsprechenden Uniformen tragen, sich „wahnsinnig herausputzen“ und die absolut schönsten des ganzen Abends werden.

Certes, cette activité ne peut pas être un *ersatz* ponctuel pour une attention insuffisante envers les collaborateurs l'année durant, comme le montre le témoignage de ce collaborateur d'un groupe mixte :

Ein Abendessen oder so ist sehr gut, aber es ist einmal pro Jahr und das ist nicht genug. Es wäre erfrischend, wenn zum Beispiel der Personalchef auch sonst mal sich um die Leute kümmert und immer eine Tür öffnet, wenn es Probleme gibt. (...) Aber wenn man nur einmal einen feierlichen Abend macht, dann genügt das nicht.

Mais il faut savoir apprécier sa portée symbolique justement en termes de reconnaissance, ainsi que sa valeur intégrative pour les collaborateurs et leurs familles, comme le soulignent, chacun à sa manière, les trois cadres cités ci-dessous.

L'année dernière, on a fait une fête dans un chalet d'alpage et on a invité les familles. C'est vrai qu'ils en ont redemandé. Aux fêtes (normales) de l'intendance, tout le monde ne vient pas. Dans certaines cultures, les femmes ne peuvent pas sortir

⁵⁹ Ainsi il arrive que l'on découvre le statisticien derrière le manutentionnaire, le maître d'école derrière le garçon d'office, la mère d'un avocat derrière la vendeuse de fleurs...

le soir. Ce sont des choses toutes simples qu'il faudrait faire. Peut-être que ça favorise l'intégration parce que le mari entre en contact avec le milieu professionnel de sa femme et se rend compte que sa femme travaille et qu'elle est reconnue comme telle et a un lien social.

Et savoir éviter l'"« exotisation » des étrangers...

Le fait d'organiser des repas où chacun fait goûter ses spécialités, ça se fait assez communément. Mais il faut faire attention quand on officialise la chose parce qu'au bout d'un moment, on n'aura jamais mangé fribourgeois par exemple ! Il faut faire attention quand on rentre dans ce mécanisme-là de donner sa chance à chacun, qu'il soit suisse ou étranger. En voulant trop bien faire, il ne faut pas qu'on monte les Suisses contre les étrangers ou inversement.

... puisque intégration des étrangers ne va pas sans réciprocité.

Man spricht von Rechten und von Pflichten, aber vor allem von Pflichten. Und ich denke, das Gegenseitige ist zu wenig in den Köpfen von den Leuten. Also dass es beide Seiten braucht. Es braucht Sensibilisierung auf beiden Seiten

Mentionnons encore la question du foulard puisqu'elle a été thématisée par différentes personnes à l'intérieur des différents *focus groups*. Porté sur le lieu de travail, il crée généralement un trouble, ce qui est l'avis d'un participant à un groupe de discussion actif dans une entreprise publique.

Ich hatte schon Probleme, als die ersten mit Kopftüchern kamen. In der ersten Runde hat das schon eine Unruhe aufgeworfen, dazumal. Das war dann zuviel für die Leute. Es wurde ziemlich viel diskutiert, und es wurde einfach nicht verstanden, warum diese Frau ein Kopftuch tragen muss. Aber unterdessen hat sich das auch eingespielt. Jetzt gibt es auch mehrere. Da hatte ich die Sozialarbeiterin eingeschaltet.

D'autres participants aux *focus groups* ont dit que cela dépendait de leur chef si les femmes pouvaient ou non porter le foulard. Cela ressort nettement du témoignage de cette collaboratrice travaillant dans un atelier de production :

Une femme est venue travailler avec le foulard, ils lui ont demandé de l'enlever. Elle l'enlevait quand elle venait à l'atelier et elle le remettait quand elle sortait. Dernièrement, il y a de nouveau une femme qui est venue avec un foulard, mais ils ne lui ont rien dit, même dans l'atelier. Il y a eu un changement du responsable de l'entreprise.

Nous pouvons observer que dans la majorité des entreprises, il n'y a guère de pratique bien établie, concernant ces codes religieux, qui serait soustraite à la

seule sensibilité et à la réflexion individuelle du cadre qui un jour se trouve confronté à la question.

6.6.2 Aménagements des horaires

La règle est : ce qui est égal ne doit pas être traité arbitrairement de manière inégale et ce qui est inégal ne doit pas être traité arbitrairement comme égal. Cet argument a été largement utilisé contre les immigrés, lorsqu'on argumente que la différence de traitement repose sur les différences des immigrés, elle ne peut dès lors être considérée comme une discrimination. On pourrait cependant l'utiliser en leur faveur. En fait le principe de l'égalité de traitement requiert un traitement différencié pour tenir compte des spécificités des divers groupes, dans le respect des principes de notre société et, pour ce qui est de notre propos ici, sans transiger sur les objectifs prioritaires de l'entreprise, c'est-à-dire la productivité et la rentabilité.

Pour ce qui est des pauses prévues pour la prière, nous l'avons vu, des arrangements individuels prévalent généralement. Une grande entreprise a cependant fait preuve d'inventivité en cherchant à adapter son organisation pour que son but de production soit compatible avec la volonté de prier d'une partie de ses salariés. Les responsables ont, à cet effet, mis en place des « *work packages* » qui définissent quel travail doit être accompli dans un laps de temps défini ; les salariés sont ainsi libres d'organiser leur travail à leur guise, et ils peuvent notamment prendre plusieurs brèves pauses de prière sans que l'entreprise en souffre.

Wir haben Pakete geschnürt, pro Tag, die von diesen Leuten auch erledigt werden müssen. Und wann sie kommen und wann sie gehen, interessiert uns im Prinzip nicht mehr so gross. Aber die Arbeit muss erledigt sein. Und da sind wir dabei, also wir haben einen, der während dem Ramadan [unverständlich]. Und wenn er ansonsten um 4 oder 5 nach Hause geht, und wenn es dann halt halb 7 wird, ist das seine Verantwortung. Er bringt was mit, er macht seine Arbeit, und ich muss ihm nicht mehr Zeit zahlen. Das hat jetzt 2 Jahre funktioniert, und wir hoffen, das funktioniere weiter.

Un autre salarié peut fractionner son temps de repos en plusieurs pauses de sorte à retrouver le rythme journalier de ses prières. Une autre entreprise pratique des horaires flexibles qui permettent au travailleur une gestion souple de son travail et facilitent la conciliation des diverses exigences, dans notre cas les prières quotidiennes.

Une autre pratique religieuse et traditionnelle qui soulève des problèmes d'adaptation pour les salariés musulmans et les entreprises est le jeûne du Ramadan. La question est ressentie si fortement que, comme nous l'avons vu, dans quelques cas les employeurs renoncent à engager des personnes de crainte de voir baisser leur activité durant un mois par an. Par contre, d'autres entreprises cherchent un compromis sur une base individuelle avec le salarié. Deux collaboratrices, l'une du secteur hôtellerie-restauration, l'autre ayant participé à un groupe mixte, expliquent les solutions trouvées dans leurs entreprises :

Pour la fête de la fin du Ramadan, le patron lui donne quatre ou cinq jours de congé.

J'ai demandé pour le Ramadan. On mange seulement quand le soleil se couche et à la caisse, c'est le moment où il y a le plus de monde. À cette époque, j'étais encore tournante et je devais à chaque fois demander si je pouvais avoir une pause de dix minutes vers cinq heures au moins pour boire quelque chose. Je prenais donc ma pause de l'après-midi à ce moment. Je n'ai jamais eu de problèmes, mais je me sentais un peu mal à l'aise quand je voyais les files énormes et que je quittais ma caisse.

Ou alors c'est le salarié qui se charge de rendre compatible sa pratique religieuse avec les exigences de l'entreprise (ici un hôtel) :

Chez nous aussi, il y a une Musulmane. Elle a demandé ses vacances pendant le Ramadan.

En ce qui concerne le Ramadan nous n'avons pas eu connaissance d'arrangement plus formalisé dans le cadre d'une unité de production.

Pour ce qui est des vacances également, le pragmatisme est de mise : ainsi un employeur fait référence à un arrangement individuel imaginé pour aller à la rencontre des exigences de son salarié.

Je trouve que là où l'on doit parfois être un peu plus souple en tant que patron, c'est dans la question de l'éloignement. J'avais quelqu'un qui n'était pas rentré chez lui depuis deux ans et il m'a demandé ses quatre semaines d'un coup. Il n'était pas sûr de pouvoir être là à temps, alors je lui ai donné une semaine de battement.

On sait par contre que, dans d'autres pays, les syndicats ont négocié des accords d'entreprise pour rendre moins aléatoire la possibilité de jouir de congés spéciaux pour les migrants, d'une part, mais aussi pour éviter que des congés

non réglementés et imprévus aient un impact négatif sur l'activité productive ((SGB) 2003).

On pourrait argumenter que le processus moderne d'industrialisation comprend l'égalisation des différences, la sécularisation et l'adaptation des travailleurs aux processus de production. Mais dans la phase de capitalisme high-tech, suite à l'automatisation de la production, il est souvent question d'individualisation et de flexibilisation. Sur la base donc du même argument, on pourrait parler de flexibilisation de l'employeur dans l'emploi de la force de travail. Cet emploi flexible des travailleurs en fonction de leurs besoins apparaît conforme à une société complexe et différenciée (Räthzel 1995).

6.7 Conclusion

Pour ce qui est de la reconnaissance dans la vie en entreprise, on observe une certaine disponibilité des employeurs à aller à la rencontre des exigences des salariés sur une base individuelle. Par contre, il manque un débat public et une réflexion approfondie de ces questions pour expérimenter dans quelle mesure ces arrangements peuvent se traduire par des accords plus larges et stables qui tiennent compte en même temps des désirs des salariés et des exigences des entreprises. Les syndicats pourraient assumer un rôle actif dans ce domaine. La reconnaissance de la participation au travail des immigrés renvoie à celle de leur participation au fonctionnement et au développement de la société tout entière.

Dans nos entretiens, rares ont été les références à des approches de la discrimination, pourtant bien connues dans de nombreux pays occidentaux, qui comportent l'adoption de *mesures positives* en faveur des immigrés⁶⁰. Elles visent à éliminer les obstacles à l'égalité de traitement en ouvrant la voie à une plus grande égalité dans l'accès à l'emploi. Largement consensuelles, parce qu'adoptées sur une base volontaire par les acteurs sociaux, elles apparaissent aujourd'hui comme l'instrument principal d'une action visant à atteindre

⁶⁰ Il ne faut pas confondre les mesures positives ou proactives avec la discrimination positive. S'appuyant sur les mêmes critères qui sont prétextes à des traitements défavorables, la *discrimination positive* prône un renversement de la situation en faisant bénéficier d'un traitement préférentiel les personnes porteuses de ces attributs. Ainsi cette approche approuve, entre autres, l'introduction de quotas notamment dans le recrutement du personnel au profit de personnes appartenant à des groupes qui, dans le passé, ont été systématiquement défavorisés.

l'objectif de l'égalité des chances. On pense ici aux mesures de promotion des immigrés dans l'accès à l'emploi ou à la fixation d'objectifs chiffrés de promotion des immigrés, sortes de paramètres à prendre en considération lors du recrutement et de la promotion interne du personnel. Ce type de mesures est en effet le résultat de la prise de conscience de la réalité de la discrimination sur les lieux de travail, il est ainsi l'aboutissement – provisoire – d'une analyse de la situation dans l'entreprise, partagée par les partenaires sociaux, et de l'élaboration commune de solutions possibles. La faible thématisation de la discrimination explique que ces éléments n'aient pas été abordés.

Les tableaux suivants résument les mesures permettant de lutter contre les discriminations et favorisant la promotion de la reconnaissance, en tenant compte des suggestions provenant des groupes de discussion, ainsi que des indications qui s'inscrivent dans l'approche des mesures positives. Le premier tableau concerne directement les entreprises, tandis que le second met en perspective les différents acteurs ayant un rôle à jouer dans ce domaine.

Tableau 14 : Mesures de lutte contre les discriminations et de promotion de la reconnaissance

Objectifs	Mesures spécifiques
Prévenir et contenir les manifestations de racisme	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration d'une politique d'entreprise claire qui énonce les principes auxquels l'entreprise entend conformer son action anti-discriminations • Publication de ces principes dans une Charte sociale / règlement d'entreprise / convention collective • Mise sur pied de procédures transparentes concernant embauche, reconnaissance des diplômes, rémunération, accès à la formation et au perfectionnement • Répression des manifestations racistes • Protection des victimes de discriminations de la part des cadres / collègues /usagers • Information systématique et circonstanciée sur les droits des travailleurs • Cours de gestion des conflits • Bilan régulier du climat dans l'entreprise • Espace de parole, <i>Anlaufsstelle</i>, médiation • Intégration accrue des immigrés dans les instances ordinaires de gestion des relations de travail • Etablir un code de comportement au travail qui vaut reconnaissance de dignité égale pour tous les collaborateurs • Mise en valeur des collaborateurs (journal d'entreprise, fêtes d'entreprise) • Aménagement des horaires, organisation flexible du travail permettant la poursuite individuelle des pratiques culturelles dans le respect des objectifs prioritaires de l'entreprise • Aménagement des vacances dans le respect des objectifs prioritaires de l'entreprise • Réflexion commune et élaboration de règles de conduite en la matière au niveau de l'entreprise / branche professionnelle, de sorte à soustraire les décisions au bon vouloir d'une seule personne
Promouvoir l'égalité	
Promouvoir le respect et la reconnaissance	

Tableau 15: Les acteurs impliqués dans le réseau et leurs rôles

Acteur	Rôles
Entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Charte, règlement, convention collective • Information sur les droits • Cours de gestion de conflits • Bilan des rapports au sein de l'entreprise • Protection des victimes de discrimination • Promotion des mesures de reconnaissance
Syndicats	<ul style="list-style-type: none"> • Application exemplaire en son sein des principes anti-discrimination en matière d'embauche et de promotion • Protection des victimes de discrimination • Charte, règlement, convention collective • Information sur les droits des travailleurs • Cours de gestion de conflits • Bilan des rapports au sein de l'entreprise
Associations professionnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Charte, règlement, convention collective • Cours de gestion de conflits • Elaboration de codes de conduite en matière de reconnaissance
Collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Implication dans l'élaboration des principes anti-discrimination • Bilan des rapports au sein de l'entreprise • Cours sur l'égalité et de lutte contre le racisme
Instances publiques	<ul style="list-style-type: none"> • Information sur les droits des travailleurs /AVS, déductions • Partenariat avec les entreprises pour la mise sur pied de cours de gestion de conflits et de cours sur l'égalité et de lutte contre le racisme

7. Politique d'entreprise et management : la gestion des conflits et l'organisation du travail

Les chapitres précédents ont traité des thèmes qui concernent des domaines particuliers de la vie de l'entreprise et des mesures touchant à ces domaines précis. Au cours des discussions qui ont eu lieu, il est cependant apparu que des éléments d'ordre plus structurel jouaient un rôle important dans les possibilités d'intégration des migrants, c'est-à-dire que la manière dont est organisée l'entreprise, et plus particulièrement le travail, influence ces possibilités.

Dans un premier temps, nous souhaitons traiter ici de la question des conflits sur le lieu de travail, des types d'acteurs que ces conflits voient s'affronter, des motifs qui les sous-tendent, mais également de la manière avec laquelle l'entreprise peut gérer ces conflits.

Dans la deuxième partie de ce chapitre, nous aborderons de manière plus spécifique la question de l'organisation structurelle du travail (formation des équipes, marge d'autonomie, contacts interpersonnels) et l'influence que ces éléments peuvent avoir sur l'intégration des travailleurs migrants dans leur service ou secteur, ou dans l'entreprise en général.

Finalement, nous souhaitons apporter brièvement un éclairage en termes de changements dans le temps à la question de l'intégration des travailleurs migrants. Nous avons vu que la nature des migrants a changé de manière importante au cours des quelques décennies passées. Le contexte économique et conjoncturel, de même, a été modifié de manière importante ces derniers temps. Quelles conséquences ces changements ont-ils sur les entreprises et leur structure au niveau des mesures d'intégration qu'elles peuvent décider ?

Ces différentes thématiques ne relèvent donc pas de domaines particuliers de la vie sur le lieu de travail, mais plutôt des politiques d'entreprise de manière plus générale. Elles ont en effet trait aux décisions prises par la direction d'une entreprise (éventuellement parfois par le responsable d'un secteur de l'entreprise) et fondées sur des choix réfléchis.

7.1 Conflit : ses sources potentielles

« En tant qu’organisation, l’entreprise instaure un ensemble de relations, de groupes, de pouvoirs et de réseaux informels. (...) L’entreprise est aujourd’hui un lieu de confrontation culturelle, à propos et à l’occasion des rapports de travail » (Potocki Malicet 1997:42). L’entreprise, en tant que lieu social, est donc également lieu de conflits potentiels. Nous nous sommes intéressés, dans le cadre des discussions qui ont eu lieu, à la manière dont sont perçus les conflits les plus fréquents, leurs sources et les manières de les gérer. Il est rapidement apparu que ces perceptions diffèrent fortement quand elles sont celles des cadres entendus ou quand il s’agit de celles des collaborateurs migrants. De manière générale, alors que les éléments qui caractérisent le discours des cadres se réfèrent à la communication, à la culture et à la nationalité, ceux des collaborateurs migrants sont principalement empreints de références au statut et à la hiérarchie.

Il est utile de mentionner que les thèmes qui sont abordés ici relèvent du conflit individuel. Les conflits collectifs du travail (qui s’incarnent, entre autres, dans les grèves et autres actions collectives), sujet d’étude très prisé des sociologues du travail principalement, ne sont que peu présents dans nos *focus groups* ; il est probable que cela soit imputable au fait que nos interlocuteurs ont été convoqués sur une base individuelle, souvent sur proposition ou avec accord de leur supérieur hiérarchique. La relative sous-représentation de syndicalistes et de membres de commissions du personnel peut expliquer pourquoi les conflits apparaissent le plus souvent comme des faits concernant des individus. Cette constatation est finalement à mettre en lien avec le fait que les mesures qui ont été décrites sont le plus fréquemment le fruit d’arrangements personnels que d’actions formalisées et institutionnalisées.

De manière générale, une hypothèse plausible par rapport aux discours entendus est que seule une faible « culture du conflit »⁶¹ existe dans les différents milieux professionnels concernés. La culture du conflit renvoie à la prise de conscience (par l’entreprise dans notre cas, mais aussi par toute autre entité sociale) de l’utilisation positive qui peut être faite du conflit et des

⁶¹ A noter que le terme de culture du conflit (« Konfliktkultur ») ne doit pas être confondu avec celui de conflits de culture (« Kulturkonflikte ») dont il a été question dans un chapitre précédent.

instruments institutionnels qui peuvent être mis en place dans cette optique. Les conflits sont en effet relativement peu reconnus de manière claire, en d’autres termes identifiés en vue d’être gérés, voire prévenus. Dans la plupart des cas, des mesures formelles et systématiques n’existent pas, comme le montrent les exemples de ce chapitre. Certaines entreprises ont cependant mis en place des mesures plus institutionnalisées permettant de prévoir les conflits potentiels ou d’être préparées à les assumer quand ils se présentent.

Il est difficile, dans un tel travail, de traiter du thème du conflit en soi. En effet, les différentes formes que peuvent prendre les conflits survenant sur un lieu de travail sont pour la plupart insérées dans une thématique plus large, le plus souvent abordée par l’un ou l’autre des chapitres de cette étude. Parce que les sources de ces conflits sont ainsi transversales, elles sont apparues, sans que cela soit clairement mentionné, au détour des chapitres précédents (notamment celui sur la communication sociale et, de manière plus marquée, celui traitant des discriminations).

Pour éviter trop de redondances, nous n’insisterons donc pas sur les thèmes principaux créateurs de conflits dans l’entreprise. Un rappel nous semble cependant souhaitable : pour cette raison, le premier sous-chapitre décrit brièvement les différents types de conflits qui ressortent des *focus groups* comme les plus fréquents. De plus, notre perspective dans ce chapitre est bien spécifique et diffère clairement de celles dont il a été question plus tôt. En effet, il s’agit ici clairement de la manière dont est considéré le conflit, quel qu’il soit, par l’entreprise et de la politique que celle-ci souhaite mettre en place pour le gérer et le prévenir : pour cela, ce sont surtout les mesures possibles qui nous intéressent dans ce chapitre.

Pour commencer, rappelons brièvement les différents types de conflits auxquels sont confrontés les travailleurs migrants (et, dans certains cas, les travailleurs en général) d’une entreprise.

7.1.1 *Conflits « culturels »*

Une grande partie des conflits ont été abordés dans les discussions en termes de culture, par les cadres notamment. Ce type de tensions se réfère notamment aux malentendus issus de la mauvaise compréhension de la langue locale par certains travailleurs immigrés ou de leur méconnaissance des codes culturels locaux par exemple (cf. chapitre 4.2). Nous avons cependant vu qu’il était

possible d'appréhender cette question en termes beaucoup plus larges, entre autres au travers de politiques telles que le *diversity management*.

7.1.2 Conflits liés à la clarté des rôles et aux responsabilités

Le partage des tâches et des rôles dans l'entreprise ou l'institution est également une source de conflits potentiellement importante, bien que non spécifique aux collaborateurs migrants uniquement. Plusieurs collaborateurs se sont en effet plaints du manque de clarté à ce niveau, qui rendait leur travail (et par conséquent leur intégration) plus difficile. Dans certains cas, ce manque de repères peut être dû à une connaissance partielle des structures suisses (voire d'une culture particulière d'entreprise) qui serait différente du type de structures auquel la personne était habituée pour y avoir travaillé jusque là. Ce thème est notamment traité dans le chapitre sur les modes d'apprentissage différents. Nous souhaitons aborder ici cette question en termes de communication à l'intérieur de l'entreprise et non en termes culturels, puisque cette dernière explication ne nous semble de loin pas être la seule valable. Ce collaborateur du secteur mixte alémanique est très clair à ce sujet :

Am meisten kommen die Probleme, weil an der Arbeitsstelle gibt es kein Pflichtenheft, wer und was machen muss. Weil wenn jemand einen Arbeitsplatz hat, dann muss man wissen was machen. Der Arbeitgeber sollte wissen, war für was verpflichtet ist, wenn es nicht klar definiert ist, dann gibt es Konflikte. Besonders bei kleinen und mittleren Betrieben.

Une explication en termes d'enjeux de pouvoir est ici utile. Dans toute organisation, des liens de pouvoir formels et informels sont créés à différents niveaux ; ils font l'objet d'après négociations entre les différents acteurs y participant, c'est-à-dire entre tous les collaborateurs, quel que soit leur niveau hiérarchique, de l'entreprise. Le pouvoir dont dispose chacun est en fonction du degré de contrôle qu'il a sur les zones d'incertitude (Friedberg 1988), ce degré de contrôle étant lui-même notamment en fonction de la marge de manœuvre que lui laisse la structure existante. Différents types d'incertitude ont été répertoriés qui jouent un rôle dans les organisations : ceux qui nous intéressent dans ce contexte sont l'incertitude qui entoure les flux de communication et d'information ainsi que celle qui est liée à l'utilisation de la règle et des données formelles (Friedberg 1988). Sans entrer dans les détails, il est clair que la personne qui ne maîtrise pas ces deux domaines est soumise à celle qui les contrôle plus et qui peut jouer avec ces incertitudes pour assouvir son propre pouvoir, au détriment de celui de la personne qui est en face. En bref, l'analyse

stratégique, que l'on doit principalement à Crozier (1963), prouve qu'un manque de clarté au niveau de l'organigramme et des cahiers des charges de chacun peut être une source de conflits importante car « les sentiments n'expriment pas que des caractères ou des haines de classe, mais aussi des relations obligées par une organisation imparfaite où se jouent des rapports d'influence et même de pouvoir » (Sainsaulieu 1997:132).

Une mauvaise définition des tâches de chacun (qui peut par ailleurs être plus ou moins consciente) est clairement un moyen de réduire le pouvoir qu'a la personne sur son environnement de travail. Le type de conflits que cela peut engendrer ne concerne, encore une fois, pas les employés migrants d'une entreprise, mais il s'agit pour ces derniers d'un obstacle supplémentaire à l'intégration.

7.1.3 Conflits liés à la nationalité

Divers conflits en lien avec la nationalité des différents travailleurs de l'entreprise ont été largement abordés lors des discussions, tant dans les *focus groups* des cadres que dans ceux des collaborateurs migrants (cf. chapitre 6.3), nous ne nous y étendrons pas ici. Relevons cependant rapidement les lignes de tension principales de ces conflits.

L'aspect politique de conflits opposant des groupes ethniques en guerre est tout d'abord une cause évidente de tensions sur les lieux de travail, comme cela ressort par exemple dans le discours de ce cadre tessinois :

Pendant la guerre du Kosovo, il était difficile gérer les cours de langue auxquels Serbes, Croates, Bosniaques participaient ensemble. Quand a eu lieu l'attentat des Twin Towers, quelqu'un a dit : « C'est bien ». Les problèmes sont liés à la culture de ces gens, à ce qu'ils ont vécu et subi, plutôt qu'aux employeurs.

De même, les tensions entre des personnes arrivées dans l'entreprise à des moments différents ont été mentionnées par plusieurs participants à nos *focus-groups*. Dans d'autres recherches, il a également été constaté que, par exemple, les Kosovars arrivés en Suisse en tant que travailleurs avaient de la peine à s'entendre avec ceux, arrivés plus récemment, par le biais de l'asile (Dahinden [forthcoming]). Des conflits quelque peu similaires peuvent parfois apparaître entre étrangers établis (Italiens et Espagnols surtout) et nouveaux venus d'origines diverses (Riedo 1996).

7.1.4 Conflits liés à la position sociale dans l'entreprise et à l'échelle hiérarchique

Nous avons jusque là abordé les conflits liés à des traits directement rattachés au statut d'étrangers d'une partie de la main-d'œuvre (culture, langue, nationalité). Notre analyse nous pousse cependant à penser que d'autres facteurs entrent clairement en jeu dans les entreprises et dans les jeux de pouvoir qui y ont lieu et qui créent obligatoirement un certain nombre de contextes conflictuels.

Selon certaines recherches effectuées en psychologie du travail, les conflits les plus intenses sont ceux qui mettent aux prises des personnes du même niveau hiérarchique car ce sont ceux qui, par comparaison aux conflits entre collaborateurs et supérieurs hiérarchiques, font moins l'objet d'efforts de résolution (Britsch 1997). Si cela correspond à la vision des cadres entendus, les collaborateurs migrants semblent percevoir ces deux types de conflits comme faisant partie de la réalité de leur travail.

Dans les discours des collaborateurs entendus à propos de ces conflits interpersonnels, l'élément central est la question du respect (principalement de la part des supérieurs hiérarchiques), car c'est de son absence que naissent à leurs yeux bon nombre de conflits sur le lieu de travail (cf. chapitre 6.3.3).

La question du respect n'est pas seulement liée au statut d'étranger en tant que tel, mais également au statut dans l'entreprise, comme le montre ce commentaire d'un collaborateur du secteur hôtellerie-restauration romand :

Le problème, c'est que les gens ne te voient pas, toi, en tant que personne, mais t'identifient au travail que tu fais.

Dans le secteur de l'hôtellerie-restauration comme dans le secteur hospitalier, il est apparu très clairement qu'une classification plus ou moins informelle existe entre les différentes fonctions exercées. La hiérarchisation formelle de l'hôpital a souvent été analysée : au sommet se trouve le corps médical (lui-même fortement hiérarchisé), puis viennent les secteurs de soins (infirmiers, aide-infirmiers, etc.), alors que tout en bas se trouvent les secteurs de nettoyage, de buanderie et de cuisine. Dans la restauration et dans l'hôtellerie, une telle structure existe également : les secteurs administratifs étant « au-dessus » des employés, tels que serveurs, cuisiniers, aide-cuisiniers, garçons d'office. Une part de cette hiérarchisation est clairement établie, alors qu'une autre part semble relativement informelle bien que connue de tous. De

très nombreux conflits ont été mentionnés dans ces deux secteurs, qui voient se confronter des catégories professionnelles différentes. Ces conflits sont par ailleurs apparus de manière concrète dans certains *focus groups* puisqu'ils ont donné lieu à des discussions parfois vives entre des participants appartenant eux-mêmes à ces catégories. Cette discussion qui a eu lieu entre deux personnes du secteur hôtellerie-restauration en est l'illustration :

Monsieur A, garçon d'office : Le garçon d'office, celui qui fait la plonge, c'est le dernier, c'est le gars qu'on ne considère même pas...

Madame B, femme de chambre : Les femmes de chambre aussi...

Monsieur A : Les femmes de chambre, c'est pas la même chose. Vous, vous n'êtes pas crasseuses, vous ne sentez pas mauvais...

Madame B : Mais nous aussi on fait les poubelles et tout ça !

Monsieur A : Mais j'ai déjà entendu des gens dire que les plongeurs, c'est des gens qui sentent mauvais.

Modératrice : Mais de la part de qui, de la part des clients ?

Monsieur B : Mais les clients, on ne les voit jamais ! Non, de l'intérieur, de la part de la cuisine ou des gens du service.

L'analogie de l'organisation (ou de l'entreprise) à la société en général comme lieu de vie en commun, et donc comme lieu marqué par un certain nombre de tensions et de conflits qu'il faut gérer, prend son sens si on analyse également l'entreprise en termes de stratification sociale : les catégories sociales diffèrent de par leur statut, mais également de par leurs ressources (symboliques, matérielles, etc.). Nous pouvons de plus postuler que plus le niveau dans cette hiérarchie statutaire est bas, plus le potentiel de conflit est élevé. Plusieurs participants aux discussions (principalement cadres, mais pas uniquement) en ont d'ailleurs fait la remarque : dans le secteur hospitalier en particulier, les conflits les plus fréquents se manifestent dans les secteurs d'intendance. Ce cadre hospitalier mentionné par exemple :

Mir fällt auf, dass der soziale Status einer Mitarbeiter, eines Mitarbeiters in diesem Spitalgefüge ausschlaggebend ist in Bezug auf eine gelebte Integration. Die

grössten Schwierigkeiten haben wir im Bereich Hauswirtschaft, Reinigung und Küche bis zu ganz massiven Konflikten.

Ce lien entre statut dans la structure et degré d'intégration doit, à notre sens, être considéré comme primordial dans notre analyse. S'il ne peut pas être considéré comme univoque (les personnes ayant accès à ce type d'emplois font partie des personnes moins bien intégrées dans la société suisse au départ), il est frappant de remarquer que la plupart des mesures d'intégration sur le lieu de travail, que nous avons mentionnées jusque là, concernent principalement les personnes les mieux placées dans la hiérarchie.

Rappelons finalement que le potentiel de conflits semble accentué quand le supérieur hiérarchique est lui-même d'origine étrangère. Les tensions qui naissent des croisements de variable entre position hiérarchique et nationalité ont été traitées dans le chapitre sur les discriminations (chapitre 6.3.3) et nous n'y reviendrons donc pas ici.

7.2 Conflit : les mesures permettant de le gérer

7.2.1 *Une « culture du conflit » peu marquée*

Nous avons donc vu que l'entreprise est un lieu dont les sources potentielles de conflits sont nombreuses, variées, et dont l'explication réside dans des variables culturelles et également structurelles. Les mesures permettant de faire face aux conflits et de les gérer ont aussi fait l'objet de débats dans le cadre des groupes de discussion. Une remarque s'impose avant d'entrer de manière concrète dans ces solutions : l'analyse des discussions laisse supposer que les conflits sont, de manière générale, plutôt évités qu'affrontés et que les mesures mises en place dans les entreprises visent le plus souvent à gérer un conflit une fois qu'il apparaît plutôt qu'à le prévenir.

Il est par exemple frappant de constater qu'un conflit est souvent réglé par le départ (plus ou moins volontaire) du collaborateur impliqué, ce qui a également été analysé comme alternative au conflit ouvert par les sociologues du travail (par exemple Reynaud 1982). Cette responsable du personnel du secteur hôtellerie-restauration, relatant un conflit opposant deux collaborateurs, dont l'un se sent victime de remarques racistes de la part de l'autre, se rend compte de l'issue possible de l'affaire :

SFM

Il va peut-être venir un jour me dire que c'est infernal. Ou alors, de manière plus biaisée, il va me donner sa lettre de démission parce qu'il aura trouvé un boulot ailleurs. Et on ne saura pas pourquoi, d'où l'importance des entretiens de sortie que j'essaie de faire, même si je n'ai pas toujours le temps.

Un départ peut également être exigé par le responsable hiérarchique. Plutôt que de gérer le conflit, il est souvent plus simple de l'éliminer. Certains employeurs sont clairs à ce sujet et se donnent pour ligne de conduite le licenciement de toute personne posant problème dans l'entreprise.

De manière générale, il semble que les cadres préfèrent rester discrets en cas de conflits. Ils préfèrent n'intervenir que dans les cas où le conflit devient trop intense pour être encore ignoré, soit au moment où il commence à mettre en danger l'organisation elle-même. Ce cadre tessinois est par exemple très clair à ce sujet :

Il faut exercer une supervision très serrée pour observer que les choses n'ailent pas trop loin. Il faut être discrets, mais très présents. On demande aussi aux collaborateurs d'avertir si la tension augmente trop. En effet, intervenir est très dangereux. Si on arrive à laisser que la chose se calme de soi-même, c'est mieux.

Cette manière de ne pas laisser trop de place aux aspects conflictuels peut être considérée comme comportant des avantages indéniables pour l'entreprise, qui ne perd pas trop d'énergie à résoudre les tensions inhérentes à toute vie en société et qui, souvent, se dénouent d'elles même. Cependant, nous souhaitons soulever brièvement les aspects positifs dont peut bénéficier une entreprise dont la culture du conflit est plus marquée.

« Konfliktkultur könnte einer Unternehmung zugeschrieben werden, die Konflikte gewohnt ist, Gefäße für deren Regelung bereithält, Regeln und Normen beachtet und Instrumente kennt zur Beilegung. Eine gute entwickelte Konfliktkultur würde den konstruktiven Aspekt in Konflikten anerkennen und fähig sein, diesen in der Praxis zu nutzen » (Britsch 1997:4). En bref, il s'agit d'une entreprise qui développe, d'une part, des mesures formelles de gestion des conflits et qui, d'autre part, accepte de reconnaître les aspects positifs que comporte le conflit quand il est bien géré : potentiel de créativité, de stimulation, de définition de l'identité de groupe, de déclencheur de processus d'apprentissage, etc. L'acquisition de compétences transculturelles par les cadres (dont il est question dans le chapitre 4.3) comprend souvent un volet de gestion des conflits dans l'entreprise où diverses nationalités se côtoient et peut, par conséquent, être considérée comme une manière de reconnaître ce potentiel.

Ces deux éléments caractéristiques d'une culture du conflit sont rarement ressortis comme très présents dans les discussions qui ont eu lieu dans le cadre de notre recherche. Cependant, si des mesures très formalisées, qui prennent clairement en compte l'aspect potentiellement positif du conflit, sont rares, il n'en reste pas moins qu'un certain nombre de mesures, souvent moins formelles, ont été mentionnées, dont l'intérêt est bien réel et qui sont décrites dans ce chapitre.

7.2.2 Une prise en compte des caractéristiques spécifiques aux travailleurs migrants

Un certain nombre de mesures destinées à gérer les conflits se fondent sur une perspective particulariste plutôt qu'universaliste, puisqu'elles prennent en considération les conditions particulières qui sont celles des travailleurs migrants dans l'entreprise : background culturel différent, maîtrise partielle de la langue locale, etc.

Ce type de mesures peut aller jusqu'à la *prise en compte par les cadres des particularités culturelles* de chaque employé dans la gestion des conflits. Il s'agit cependant d'une manière de faire informelle, laissée à la sensibilité de chaque responsable. Ce responsable de secteur dans une grande entreprise du secteur mixte, lui-même d'origine étrangère, explique par exemple :

Je trouve qu'en tant que responsable, c'est parfois dur de savoir comment gérer les conflits quand il y a beaucoup de nationalités. Quand c'est un Brésilien, il faut lui parler de telle manière, quand c'est un Portugais, il faut lui parler autrement... Il faut choisir le chemin juste pour arriver dans sa tête, et après c'est bon. Pour certaines personnes, il faut les faire venir au bureau et leur montrer de la force, pour d'autres, il faut les inviter à boire un café et caresser.

Ce type d'attitude est cependant formalisé quand l'entreprise décide d'investir dans la formation de son personnel d'encadrement au niveau de l'*acquisition de compétences transculturelles* (voir chapitre 4.3) qui permettent une gestion plus efficace et pertinente des conflits dans un contexte où des personnes de nationalités diverses se côtoient, de même que la possibilité d'une meilleure prévention de ces conflits.

Une autre mesure, qui a également déjà été évoquée, mais qui est relevante ici, consiste en l'*intervention de traducteurs professionnels, voire de médiateurs culturels* dans certains types de conflits (voir sous-chapitre 4.5.1). Selon nos

interlocuteurs cadres, l'utilisation de pareille mesure ne se fait généralement qu'en cas de conflits considérés comme importants.

7.2.3 La gestion du conflit une fois qu'il est déclaré

La manière la plus fréquente de gérer un conflit une fois qu'il est déclaré consiste, selon les cadres et les collaborateurs migrants, à utiliser la *voie hiérarchique*, généralement échelon par échelon.

Il est cependant intéressant de remarquer que cette manière de faire, si elle est la plus fréquemment mentionnée dans les discussions, ne recueille pas l'unanimité. Certains collaborateurs migrants disent préférer tenter de régler le conflit directement avec la personne ou de le laisser ouvert plutôt que d'en référer au supérieur hiérarchique.

Dans ces cas, on s'aperçoit que le collaborateur lésé estime que la hiérarchie ne joue pas toujours son rôle : pour certains collaborateurs, il est donc inutile d'y faire appel. Cependant, tous semblent s'accorder sur le fait qu'il s'agit de la responsabilité de l'employeur (ou du responsable de service) d'intervenir de manière juste et cohérente en cas de conflits à l'intérieur de l'entreprise. Le personnel d'encadrement devrait donc idéalement être *formé aux techniques de gestion du conflit*, de même qu'il devrait acquérir un minimum de compétences transculturelles, comme cela est décrit dans le sous-chapitre 4.3.

Quand celui-ci n'assume pas cette fonction, d'autres acteurs peuvent être appelés à intervenir en tant que médiateurs : sont notamment mentionnés la *commission du personnel ou les syndicats*, ou encore *le service social ou un psychologue d'entreprise* quand ils existent. C'est par exemple le point de vue de ce collaborateur romand du secteur mixte :

Je crois que les grandes entreprises ont déjà une personne comme un psychologue du travail qui s'occupe psychologiquement des gens, de l'emplacement et d'essayer de créer une harmonie. Je pense qu'il faut généraliser cela. Pour les petites entreprises, il n'y a pas besoin d'être là toute la journée.

La médiation peut également être effectuée, dans le cas d'une crise impliquant un certain nombre de personnes, par l'organisation d'une *séance de discussion entre les personnes concernées*. Une collaboratrice romande du secteur mixte raconte son expérience à ce propos : un conflit l'opposant à son équipe de travail (elle effectuait alors un remplacement temporaire de la responsable) a donné lieu à une telle séance, mais aucune autre solution n'a pu

être trouvée que son transfert dans une autre équipe (et la perte des responsabilités qui étaient les siennes dans son ancienne équipe).

7.2.4 La prévention des conflits

Certaines mesures visent de manière plus générale à prévenir les conflits, c'est-à-dire à créer un climat d'ouverture propice à la communication, voire à la participation de tous les échelons hiérarchiques à la vie de l'entreprise.

Ce type de mesures peut être individuel : il s'agit alors d'*entretiens réguliers* avec chaque collaborateur permettant à l'employeur ou à son représentant de s'assurer que des conflits latents n'enveniment pas les conditions de travail des employés ou ne menacent pas de le faire. Cet employé d'une grande entreprise raconte l'aspect formalisé que peut, par exemple, prendre ce type de mesure :

Pendant les cinq premières années, on est convoqué une fois par année. Il y a un chef qui vient et on peut dire tout ce qu'on veut et tout est écrit. Il faut profiter de dire les problèmes qu'on a. C'est à ce chef du bureau de faire le nécessaire ensuite. Et il doit vous recontacter après pour voir si ça va mieux.

La prise en compte de ce que les collaborateurs de l'entreprise ont à dire peut également prendre une forme collective. Différentes modalités sont possibles, par exemple :

- L'institutionnalisation de *réunions d'équipe régulières* (le rythme peut aller de quotidien à annuel selon les contextes) : ces rencontres offrent non seulement l'opportunité aux collaborateurs d'être informés de manière claire (et dans différents domaines), mais également celle de faire entendre leur point de vue, leurs besoins, leurs problèmes. Pour les employeurs, elles permettent de repérer les conflits potentiels avant qu'il ne soit trop tard et de mettre sur pied les mesures appropriées.
- La mise sur pied d'un *organe consultatif* (« Spurgruppe ») dans lequel tous les niveaux hiérarchiques, toutes les nationalités et tous les secteurs de l'entreprise sont représentés et qui a pour fonction de faire remonter les besoins et problèmes des collaborateurs vers les cadres. Dans cette institution hospitalière, par exemple,

Was wir noch haben ist eine Spurgruppe, weil der Name durfte nicht Personalausschuss sein. Hier sollten alle Nationalen, alle Hierarchiestufen und alle Bereiche vertreten sein. Und die haben den Auftrag aus Mitarbeitersicht Bedürfnisse anzumelden. Diese Gruppe ist nirgends angehängt, es ist wie ein Personalausschuss,

dem man aber nicht so sagen darf. Es ist eine übergreifende Gruppe mit Antragsrecht an den Kaderausschuss. Und sie haben jetzt schon viele gute Ideen umgesetzt.

- Un *atelier de gestion des conflits* a été organisé par une entreprise du secteur mixte alémanique : les collaborateurs y participent, avec un ou plusieurs modérateurs mais sans leurs chefs qui, par contre, reçoivent ensuite un feed-back de ce qui a été discuté dans le groupe. Ce type de mesure déploie, selon un de ses responsables, tous ses effets s'il est prévu dans une certaine continuité. Des ateliers de sensibilisation sont également prévus pour les chefs de cette même entreprise afin qu'ils soient mieux armés pour faire face aux conflits avec ou entre leurs collaborateurs. Ces ateliers, qui étaient au départ facultatifs, ont ensuite été imposés à tout le personnel d'encadrement de l'entreprise.

Ces mesures vont dans le sens des lois Auroux mises en place en 1982 en France pour favoriser les « groupes d'expression » : il s'agit de groupes représentant les salariés de l'entreprise et leur permettant non seulement d'émettre leur avis, mais également de discuter des solutions possibles aux problèmes qu'ils ont identifiés (au niveau des conditions de travail et du travail lui-même notamment) (Potocki Malicet 1997).

Toujours dans l'idée de prévenir les conflits potentiels en instaurant un climat de travail où la communication est fluide et les tensions rapidement reconnues et gérées, une transparence au niveau de l'organigramme de l'entreprise, c'est-à-dire de la fonction et des tâches précises de chacun, est nécessaire, de même qu'une certaine transparence au niveau de la structure et de l'évolution générale de l'entreprise. Une *politique d'information claire et propice à l'échange* est une manière d'impliquer le collaborateur dans la vie de l'entreprise et par voie de conséquence d'être mieux intégré à cette organisation.

Ces différentes mesures se retrouvent de manière formalisée dans l'institutionnalisation du « *constructive conflict* », méthode de management d'entreprise qui vise à utiliser le conflit pour que chacun puisse exposer son point de vue et participer au processus de décision (Kirchmeyer und Cohen 1992). Se fondant sur la constatation que les minorités (culturelles ou ethniques notamment) ont un degré d'implication dans l'entreprise moindre que les groupes majoritaires et sur le postulat que la diversité est un élément potentiellement positif pour l'entreprise, le « *constructive conflict* » est un moyen de valoriser les différents points de vue dans les processus de décision, mais également dans les résolutions des conflits en impliquant tous les collaborateurs, particulièrement ceux qui, à la base, ressentent le moins un

sentiment d'appartenance à l'entreprise et à ses valeurs. Cette méthode peut être considérée comme un moyen d'inclure les minorités avant que les tensions ne soient trop importantes et, si elle ne peut sans doute que difficilement être appliquée telle qu'elle dans de nombreux cas, elle apporte toutefois un certain nombre de fondements théoriques très intéressants, car elle prouve que le conflit peut être concrètement utilisé de manière positive.

7.2.5 Constat intermédiaire: la nécessité d'une prise de conscience du conflit

Nous avons vu qu'un certain nombre de conflits rythmaient la vie de toute entreprise : les points de vue sur leurs sources ne sont pas identiques selon la fonction que l'on y exerce (et, certainement, selon l'expérience que l'on a), mais il reste qu'ils font partie du quotidien de tout travailleur, qu'il soit directeur, cadre ou collaborateur. Parce qu'il s'agit là d'une réalité, il est donc souhaitable que l'entreprise aille dans le sens d'une prise de conscience du conflit et de la manière de le gérer.

Plusieurs moyens de reconnaître le conflit ont été mentionnés, qui vont dans le sens de la perspective développée par Eckmann et Eser Davolio en termes de « pédagogie du conflit » (Eckmann 2002; Eckmann und Eser Davolio 2002), qualifiée ainsi « non parce qu'elle prétend les résoudre, mais parce qu'elle se donne comme but de faire reconnaître explicitement l'existence des conflits. Elle nécessite de partir de la réalité des conflits et des discriminations, des résistances et du déni, pour permettre, voire susciter, l'expression de points de vue divergents, la contradiction, le doute, l'ambivalence » (Eckmann 2002:23). Nous pensons en effet que cette approche, qui vise à une éducation contre les discriminations dans différents contextes sociaux, peut être, dans le cadre de notre recherche, appliquée aux conflits de l'entreprise qui concernent les collaborateurs migrants. Eckmann et Eser Davolio prennent en considération deux approches dont les racines historiques, aussi bien que les concepts fondamentaux sont différents : « l'approche interculturelle part des notions de culture et de relations interculturelles, tandis que l'éducation antiraciste prend comme point de départ les conflits et les discriminations entre les groupes et les relations de pouvoir en jeu » (Eckmann und Eser Davolio 2002:29).

Les problèmes décrits dans ce chapitre, ainsi que les mesures permettant d'y faire face montrent clairement que ces deux approches, interculturelle et antiraciste, sont nécessaires et qu'elles doivent être considérées comme complémentaires dans la gestion des conflits sur le lieu de travail également. Ce

type d'approche permet, de plus, de ne pas simplement « culturaliser » les conflits (c'est-à-dire de ne les expliquer qu'en fonction de l'appartenance culturelle des personnes impliquées), mais d'en comprendre leurs fondements structurels et de s'attacher à les prévenir et les résoudre en fonction de cette perspective (Akkaya 2002; Dahinden et al. 2003). En bref, il s'agit de mettre à jour les mécanismes d'exclusion qui mènent aux conflits plutôt que de n'y voir qu'un antagonisme entre cultures difficilement compatibles.

S'il est reconnu plutôt qu'ignoré, le conflit peut prendre une signification importante dans la vie de l'entreprise et dans son évolution. En effet, « Konflikte bieten dazu eine geeignete Gelegenheit, da sie direkt Normen und Werte berühren. In einer funktionierenden Konfliktkultur würden soziale Konflikte zum Anlass genommen, die vorhandenen Werthaltungen zu reflektieren, eine gesamtgesellschaftlich dringende und wichtige Aufgabe » (Britsch 1997:5).

L'intégration des collaborateurs de l'entreprise, et plus particulièrement des collaborateurs migrants, passe obligatoirement par l'apprentissage des normes et des valeurs propres à cette entreprise. Quand prévaut la perspective d'une construction permanente de cette « culture d'entreprise », la définition de l'intégration va bien au-delà de l'adaptation unilatérale et devient un processus bidirectionnel et réciproque, d'ailleurs mis en avant par les approches les plus récentes dans ce domaine (notamment dans l'ordonnance sur l'intégration).

7.3 L'organisation du travail comme véhicule d'intégration

La politique générale d'entreprise exerce, nous l'avons donc vu, une influence importante sur la création d'un climat de travail agréable et propice à la communication. De même, la manière de gérer l'organisation du travail est un facteur extrêmement important pour les conditions de travail et, partant, pour l'intégration des employés dans l'entreprise, plus particulièrement des employés migrants. Dans cette section, nous aborderons pour commencer la manière par laquelle l'organisation interne de l'entreprise favorise ou au contraire empêche l'intégration sur le lieu de travail. Mais nous verrons également ensuite que cette structure n'est pas décontextualisée en élargissant la perspective à un niveau d'analyse plus macro-social : les répercussions internes de facteurs (principalement économiques) externes ont en effet également été au cœur du discours des cadres comme des collaborateurs migrants. Un bref détour historique nourrira finalement notre réflexion : tant la nature des travailleurs

migrants que le contexte économique se sont en effet modifiés au cours des dernières décennies et cette évolution est perçue, d'une manière ou d'une autre, par la plupart de nos interlocuteurs.

7.3.1 La structure interne de l'entreprise

Nous avons jusqu'ici décrit un certain nombre de mesures visant à favoriser l'accès de ces travailleurs à des domaines spécifiques ; nous souhaitons aborder ici des mesures d'ordre plus général, puisqu'elles sont liées à la structuration interne de l'entreprise et à la manière dont elle organise le travail qui doit être effectué. « Nous pouvons sommairement définir l'organisation du travail comme le système de règles et de normes qui déterminent la façon dont s'exécute la production dans l'entreprise » (Durand 1978:15).

La structure générale de l'entreprise est en elle-même un facteur favorisant l'intégration du travailleur migrant ou non : en effet, au-delà des mesures spécifiques mises en place pour faciliter cette intégration, certains contextes de travail y sont de manière structurelle plus propices. Cela ressort fortement du discours de ces deux cadres du secteur hospitalier tessinois :

On voit des parcours de l'étranger qui arrive, passe dans les homes pour personnes âgées et rentre ensuite à l'hôpital. Cela arrive surtout quand il y a le problème de la langue car la « vie professionnelle » est beaucoup plus tranquille dans un home que dans un hôpital, il y a plus de temps pour apprendre la langue. (...) Les travailleurs font « le pont » : pour l'instant je rentre dans la structure privée ou le home, je fais mon expérience, je m'intègre, j'obtiens mon permis, peut-être aussi la reconnaissance du diplôme et, après environ six mois, je commence à poser mes candidatures dans le public.

Chaque entreprise a une structure interne, définie selon différents critères et contraintes par ses dirigeants, dont l'influence sur l'intégration qu'elle permet est non négligeable.

7.3.1.1 L'organisation des équipes et des services

La manière dont est gérée la structure des services ou des équipes est un élément central dans le potentiel d'intégration offert au personnel. Deux situations similaires sont apparues comme étant un exemple flagrant de l'importance de cet aspect. Dans les hôpitaux en question, des mesures d'économie ont donné lieu à une restructuration du service d'intendance : alors que les collaborateurs du service de nettoyage étaient auparavant directement rattachés à un service spécifique, ils sont aujourd'hui placés à l'intérieur d'un

service transversal. Cela signifie qu'ils ne sont plus intégrés à une équipe de travail de manière fixe, mais qu'ils sont envoyés dans un service ou un autre, selon une planification générale.

Damals wurde die Reinigungsfrau fest zugeteilt einem Stationsteam. Und das Stationsteam hat sie als die ihre wahrgenommen, sie war beim Kaffee dabei usw. Jetzt kommt sie von aussen und geht wieder. In Bezug auf die Integration wäre es wichtig, Arbeitsformen zu finden wo diese ausländischen Mitarbeiter in einem Team drin integriert sind.

Il ressort de cet exemple que *l'appartenance formelle à une équipe de travail fixe* est un élément fortement intégrateur pour tout collaborateur d'une entreprise, car elle permet de créer des liens particuliers avec certains collègues, mais elle favorise également l'identification à l'équipe ou au service auquel le collaborateur est rattaché.

L'importance de l'équipe de travail est dès lors fondamentale et plusieurs aspects qui y sont liés ont été thématisés lors des discussions.

La question de la formation des équipes en fonction des langues des collaborateurs, par exemple, a déjà été abordée dans le chapitre sur la communication. Nous souhaitons cependant élargir cette problématique, car la prise en compte de certaines caractéristiques des collaborateurs dans la *formation des équipes de travail* a souvent été thématisée par les participants aux groupes de discussion (surtout dans les groupes de cadres) et qu'elle nous apparaît comme un type de mesure particulièrement intéressant.

Nous avons vu que cette problématique de formation des équipes en fonction de la langue ou de la nationalité des collaborateurs divise les opinions. Alors que certains optent pour cette solution, afin surtout d'éviter les conflits et les problèmes de communication entre les divers groupes ethniques, la majorité des personnes entendues cherchent au contraire à mélanger les groupes. Si la première option favorise, sans doute, l'intégration du nouveau collaborateur dans sa nouvelle équipe (puisque la langue et les codes culturels sont en théorie similaires) et qu'elle est notamment choisie pour des raisons de facilité, la deuxième a une visée plus large en permettant une intégration plus rapide de la personne à l'institution, voire à la société de manière plus générale. Cette deuxième option recueille l'assentiment de la plupart des personnes que nous avons entendues, par exemple cette infirmière en chef romande :

Je pense que les employeurs doivent gérer leur personnel de façon à éviter ce genre de choses. Par exemple, j'ai des groupes de cinq personnes par étage et je fais

très attention à équilibrer les nationalités, sinon certaines personnes ne s'intègrent pas aux autres.

ou ce représentant syndical alémanique :

Und auf den Baracken, merkst du sofort. Z.B. siehst du, in einer Baracke gibt es nur Jugoslawen, auf der andern nur Italiener, auf der nächsten Portugiesen. Das ist keine Integration. Integration ist, wenn man alle zusammen sitzt. Das merkt man nur auf den grossen Baustellen, nicht auf den kleinen, wo es nur eine Baracke gibt.

Du côté des collaborateurs migrants, peu ont abordé cette thématique, mais ceux qui l'ont fait semblent également pencher pour des équipes de travail mixtes. Dans les faits, les employeurs n'optent pas toujours d'une manière totalement consciente pour l'une ou l'autre de ces solutions, puisque de nombreux autres facteurs entrent en ligne de compte dans la formation des équipes, facteurs de rationalisation du travail largement liés à l'économie.

De ces quelques éléments, il ressort que *choix de l'équipe de travail*, dans laquelle le nouveau collaborateur est intégré, peut être primordial. La marge de manœuvre laissée à l'employeur ou au responsable du personnel par exemple n'est pas la même dans toutes les situations. Il est vraisemblablement plus aisément au patron d'une petite entreprise de placer le nouveau collaborateur à l'un ou l'autre poste de travail qu'au responsable du personnel d'une très grande entreprise qui n'a souvent ni le temps ni une connaissance suffisante des équipes. Dans ce dernier cas cependant, il est possible d'imaginer qu'une politique d'entreprise, allant dans le sens d'une sensibilisation de son personnel d'encadrement à cette question, et plus particulièrement du service du personnel et des chefs de secteur, puisse être une mesure adéquate.

Dans les discussions qui ont eu lieu, ce sont principalement les petits entrepreneurs du secteur mixte qui ont mentionné ce type de mesures, par exemple ce patron parlant des débuts dans l'entreprise d'un de ses employés migrants :

Au début, on l'a intégré dans des travaux d'équipe, on essaie de trouver des équipiers qui ont le sens de la formation.

Un autre patron est également sensible au poste dans lequel il place le nouvel employé :

Dans le domaine du bâtiment, le mieux, c'est de mettre l'employé en montage parce qu'on cause beaucoup plus qu'en atelier. Pour l'apprentissage de la langue, c'est sans doute beaucoup mieux.

De ces quelques exemples, il ressort que la manière dont sont organisées les équipes de l'entreprise n'est pas un élément anodin pour les travailleurs et leur intégration dans l'entreprise. La reconnaissance par l'employeur de l'influence que peut avoir cette structure interne est à notre sens d'une importance centrale.

7.3.1.2 La marge d'autonomie et le degré de responsabilisation

Un des éléments de l'organisation du travail réside dans le degré de responsabilité qui est laissé aux équipes ou aux collaborateurs, c'est-à-dire dans la marge d'autonomie qui leur est donnée de la gestion de leur travail. Ce thème a peu été abordé dans les discussions qui ont eu lieu⁶². Le responsable du personnel d'une entreprise alémanique adopte cependant ce point de vue quand il s'exprime ainsi :

Und unsere Arbeitskameraden auch ein bisschen in eine Hol-Schuld bringen? Dass nicht immer alles von den Kadern vorgegeben wird, sondern dass auch die Mitarbeiter eine gewisse Verantwortung übernehmen müssen. Wir diskutieren z.B. relativ stark mit jemandem der immer die Haltung hat „du bringen, du holen, du machen“. Das geht nicht mehr bei uns. Wir versuchen ihm dann beizubringen, nicht immer zu warten, bis irgendetwas passiert.

Ce thème rejoint plusieurs études qui ont été faites dans le cadre de la sociologie du travail sur les moyens d'« enrichir les tâches » des employés de l'entreprise, afin de contrer le manque de motivation, l'absentéisme et tous les autres facteurs de baisse de productivité constatés chez les employés occupant un poste peu intéressant. Parmi les moyens qui ont été tentés et analysés, l'autonomisation (au moins partielle) des équipes de travail est l'une des mesures (collectives) principales (voir par exemple Durand 1978; Potocki Malicet 1997)⁶³. Ce type de mesures n'est à la base pas directement lié à l'intégration des travailleurs migrants sur le lieu de leur travail : en tant que structuration du travail visant à la mise en place de conditions de travail plus motivantes pour les employés, nous pensons qu'il ne peut être écarté de notre champ de vision. Il ne fait en effet nul doute qu'une équipe de travail motivée est une équipe de travail plus unie, qui s'identifie plus facilement à ses tâches et

⁶² Notons par ailleurs que ce type de perspective est fréquente quand il s'agit de travailleurs qualifiés.

⁶³ Les expériences d'autonomisation des équipes n'ont par ailleurs pas toutes été couronnées de succès et beaucoup ont été interrompues après le temps d'essai (Durand 1978).

à l'entreprise générale. Le collaborateur rattaché à une telle équipe ne pourra que bénéficier de cet état d'esprit dans son processus d'intégration.

7.3.1.3 Le degré d'interaction sur le lieu de travail

Les possibilités d'intégration sont donc étroitement liées au poste occupé par le collaborateurs, par les tâches (et responsabilités) qui sont les siennes et par les conditions générales de travail. Le degré d'interaction avec d'autres personnes (collègues, clients...) est un facteur élémentaire qui peut également être pris en compte par l'employeur dans l'organisation structurelle de son entreprise ou secteur. Une participante au groupe des collaborateurs mixtes romands raconte par exemple son expérience d'ouvrière dans une fabrique : dans des conditions de travail difficiles (peu de lumière, beaucoup de bruit, « seule dans un coin »), elle a remarqué qu'aucun apprentissage, aucune intégration ne serait possible et a décidé de quitter cet emploi. Un cadre de travail propice aux *contacts avec des collègues* semble donc être une condition de base pour qu'une certaine intégration puisse se faire.

Les *contacts avec la clientèle* peuvent également jouer un rôle. Dans beaucoup de postes de travail, ces contacts sont simplement inexistant. Ils peuvent cependant être favorisés par une structure de travail adéquate. C'est le cas de cette grande chaîne de la restauration par exemple :

Im Privatbereich ist es ja so, dass die Küche geschlossen ist, und der Klient sieht nie jemanden. Bei uns werden sie integriert in den ganzen Lebensablauf. Ein Office Mitarbeiter kommt nach vorne, holt seine Wagen, und ist automatisch im Gastraum. Da ist er integriert ins ganze.

Une telle mesure peut paraître modeste : si elle fait partie d'une perspective générale sur l'organisation et les conditions de travail qui prend en compte des facteurs autres que ceux purement économiques (à court terme), elle prend tout son sens et, couplée avec d'autres mesures relevant également d'une politique d'entreprise ouverte et sensibilisée à ces thématiques, elle peut avoir des effets clairement positifs.

7.3.1.4 Constatation intermédiaire

Ces différents exemples de mesures prouvent que certains choix, au niveau de la politique d'entreprise, sont cruciaux dans les possibilités d'intégration qu'ils offrent aux collaborateurs, et de manière encore plus marquée pour les collaborateurs étrangers. L'accent peut en effet être mis sur l'un ou l'autre aspect que sont les contraintes économiques nécessitant restructurations fonctionnelles et rationalisées et besoins des collaborateurs au niveau des

conditions de travail et des possibilités d'intégration quand une partie importante du personnel est d'origine étrangère. Le débat n'est pas nouveau et il n'est pas certain que ces deux types de besoins soient réellement contradictoires. En effet, le fait de miser sur des structures permettant de meilleures conditions de travail n'est à long terme pas forcément économiquement moins rentable pour l'employeur. En incluant dans les calculs de productivité des éléments comme le turn-over, l'absentéisme, les conflits sociaux ou les tensions internes, les employeurs se heurtent à des comptabilités ardues, mais dont ils ne peuvent que difficilement faire l'économie.

7.3.2 Changements économiques et modifications des structures

L'entreprise a changé !

Cette constatation, que l'on doit à un représentant syndical participant à un groupe de discussion, résume une opinion largement partagée par de nombreuses autres personnes entendues, qu'elles fassent partie des cadres ou des collaborateurs migrants. Ce changement de l'entreprise par rapport à ce qu'elle était il y a quelques années encore (probablement perçu de manière idéalisée) est, dans la majorité des cas, mis en relation avec la situation économique difficile qui caractérise notre époque et avec les contraintes de rationalisation qu'elle implique pour la plupart des entreprises. Les bouleversements fondamentaux provoqués par la nouvelle situation économique (globalisation, automatisation, passage à une société du savoir, etc.) ont des effets importants sur les entreprises, les structures qu'elles se donnent, l'organisation du travail qu'elles mettent en place entre autres (Sennett 1998)⁶⁴.

Une des conséquences principales, qui a longuement été discutée, réside dans une réduction constante du personnel alors que les tâches, elles, restent les mêmes. Les implications au niveau de l'organisation du travail et des marges qui sont laissées à l'aménagement de conditions de travail humaines, harmonieuses

⁶⁴ De manière générale, il est de plus possible de dire que, alors qu'il a jusqu'à aujourd'hui été question d'un modèle d'organisation correspondant à un contexte (historique et économique entre autres), l'entreprise est aujourd'hui confrontée à une situation où un modèle unique n'existe plus, où c'est à elle de choisir, ou plutôt d'inventer l'organisation qui lui convient.

et, plus particulièrement pour notre perspective, favorables à l'intégration des travailleurs migrants, n'en sont que plus importantes.

En rapport avec ces changements, relevons que les cadres ont tendance à attirer l'attention sur les changements qui se sont produits du côté de la main-d'œuvre immigrée, alors que les collaborateurs soulignent les répercussions internes du contexte économique dans lequel opèrent les entreprises.

7.3.2.1 Les répercussions internes du contexte économique des entreprises

Concrètement, ces changements se répercutent de différentes manières sur les lieux de travail. Les thèmes qui apparaissent dans les discussions correspondent, pour la plupart, à des problématiques qui ont déjà été abordées dans cette étude, mais il peut être utile de les mentionner brièvement ici puisqu'ils reflètent une perspective en termes de changement par rapport au passé.

La pression et le stress induits par les réductions de personnel et les restructurations, de même que la précarité de l'emploi ont pour conséquences :

- Une communication moins effective ;
- Moins de temps pour l'introduction du nouveau collaborateur dans son environnement de travail, dans son poste même, auprès de ses collègues, etc. ;
- Plus de conflits et une agressivité plus grande entre les gens ;

Manchmal ist es auch gar nicht, dass der Chef nicht verständnisvoll ist, sondern, dass die Firma unter Druck ist, man hat einen Auftrag, bis Mittwoch muss das gemacht sein. Und dann wird es schwierig untereinander und die Konflikte entstehen.

- Des attitudes xénophobes plus fréquentes

Aber heute hat sich die Situation wieder geändert. Zuerst war es schwer, dann war es gut, und jetzt ist es wieder schwieriger geworden, vor allem hier im Kanton Luzern. Das merkt man sehr stark, diese Distanz zwischen Ausländern und Schweizern.

Ces différents éléments ont été cités par des collaborateurs dans les divers *focus groups* qui ont eu lieu. Les cadres sont, quant à eux, également conscients des changements induits par les contraintes économiques au niveau des structures, de leur ouverture et de l'intégration, qu'elles peuvent favoriser ou

non. Cette remarque du patron d'une petite entreprise de Suisse romande montre assez clairement de quelle manière les structures sont influencées par la situation conjoncturelle :

Dans le monde du travail à l'heure actuelle, on a de moins en moins de temps parce qu'on a de moins en moins de monde. Il y a quinze ans en arrière, on pouvait facilement trouver du temps pour organiser des activités, on avait une ou deux secrétaires, quelques cadres intermédiaires...

Dans le secteur de l'hôtellerie-restauration par exemple, les fluctuations de la main-d'œuvre sont extrêmement importantes et sont dues aux conditions de travail difficiles, à la mauvaise rémunération et au fait que les gens sont facilement remplaçables : il y a là une sorte de cercle vicieux, car ces conditions ne permettent aucune intégration, mais en même temps le fait qu'il ne soit pas donné aux employés la possibilité de se sentir appartenir à un groupe ou un secteur, a pour conséquences que les employés ne restent pas⁶⁵. Plusieurs restaurateurs remarquent, par ailleurs, que quand des mesures d'intégration sont mises en place, les conditions de travail et la sécurité sont meilleures, le turnover est moins grand.

La conjoncture économique a pour corollaire un taux de chômage élevé, et donc une main-d'œuvre importante à disposition. Cela a pour conséquences que les employeurs ont la possibilité de choisir leurs employés. Ce choix peut être dicté par deux raisonnements contraires : soit ils choisissent seulement les personnes déjà bien intégrées, ce qui les dispense de devoir mettre des mesures spécifiques en place, soit ils décident d'employer les personnes les moins intégrées, sachant que ce sont elles qui formuleront le moins de revendications et que, si elles en avaient, elles seraient aisément remplacées. Dans le cadre de notre étude, nous avons été confrontés aux deux attitudes, mais les facteurs qui entrent en jeu dans ce choix n'ont malheureusement pas pu être analysés : la poursuite de cette piste de réflexion serait cependant d'un grand intérêt.

⁶⁵ Il est ici utile de rappeler également que la main-d'œuvre travaillant dans ce secteur est aujourd'hui en grande partie composée de requérants d'asile dont l'intégration dans la société suisse n'est de manière générale pas souhaitée dans les priorités politiques en lien avec la migration.

A cette vision des choses, on peut encore une fois opposer les bénéfices à plus long terme que peut avoir une politique d'entreprise respectueuse de ses employés, et plus particulièrement de ses employés les moins favorisés.

7.3.2.2 La perception des cadres sur la nouvelle main-d'œuvre immigrée

De nombreuses remarques relèvent que la main-d'œuvre d'aujourd'hui est différente de celle de l'immigration « traditionnelle », une référence implicite que l'on peut décoder comme étant la migration de travail faiblement qualifiée (correspondant aux flux des Italiens, Espagnols et Portugais). Cette nouvelle main-d'œuvre immigrée présente des niveaux de qualification très disparates et parfois elle diffère dans sa relation avec le travail, comme le souligne avec force et pertinence ce cadre hôtelier romand :

On parle ici de l'intégration des gens qui arrivent en Suisse pour demander l'asile, avec un permis N ou F, parce que eux ont le droit de travailler dès lors qu'ils trouvent un employeur. Et il y a encore beaucoup de différences à faire parmi tous ces requérants. Je pense par exemple aux migrants portugais de la génération de Mme V., la situation économique de ce pays à l'époque n'était pas très favorable, ce qui les a incités à venir ici. Mais c'était leur propre choix, beaucoup de gens sont restés au Portugal. Par contre maintenant, on voit des Bosniaques, des Afghans, des gens du Burkina Faso, ils sont en état de traumatisme et de choc parce qu'ils ont subi des guerres. Et on leur demande de travailler. Souvent, ils cherchent un travail parce qu'ils le doivent et ils sont propulsés dans un milieu qui est une autre planète. Je vois quand je leur parle, ils ne comprennent pas. Quand je commence à leur parler qualité de service, service à la clientèle, aller au-devant des besoins du client, donner le petit plus au client, alors qu'eux sont parfois édentés, des femmes se sont fait violer, etc., ils ne comprennent pas. Et on leur demande de bosser et d'avoir le sourire aux lèvres. Il y a des différences terribles entre l'état dans lequel ils sont et ce qu'on leur demande en tant qu'employeurs, il y a des fossés. (...) Les Russes qui viennent par exemple maintenant, si on leur demande pourquoi ils sont en Suisse, ils vous répondent que c'est parce qu'ils ne veulent pas faire la guerre que Poutine leur impose en Tchétchénie. Parmi ces migrants, on a des gens extrêmement intelligents et cultivés, mais on a aussi des gens analphabètes. Il faut percevoir ça, il faut savoir à qui on a à faire. C'est utile à l'employeur qui veut intégrer la personne de savoir quel est son niveau de culture et de connaissance.

Certains cadres intermédiaires ne se rendent pas toujours compte de ce background des nouveaux migrants, comme le relève ce responsable de la restauration alémanique :

So, Schweizer Vorgesetzten kommen dann entsetzt zu mir, und sich beklagen bei mir und sagen „meine Ausländer haben so ne Anspruchshaltung“. Und das, denke ich kommt auch aus der Vorstellung, die müssten jetzt speziell dankbar sein, die

Ausländer, dass sie hier sein dürfen. Die sind ja manchmal so freiwillig auch nicht hier, das ist nicht immer eine Wahl.

D'autres, telle cette responsable du secteur hôtellerie-restauration, relèvent aussi que ces personnes sont confrontées à des tâches multiples dans leur parcours d'intégration :

Les migrants d'aujourd'hui, les réfugiés, doivent se reconstituer, alors que les migrants d'avant venaient en étant déjà constitués. Les migrants d'aujourd'hui ne viennent pas chercher du travail ici, ça fait toute la différence. Ça se voit dans le contact, quand vous leur parlez, quand ils remplissent les documents... Ils n'en ont rien à faire de remplir un formulaire de demande de travail. La motivation est complètement différente.

Ces parcours difficiles, ces migrations non confortées par un projet migratoire personnel ont parfois une influence dans la vie professionnelle, dans la mesure où le travail n'a pas un rôle aussi central pour ce type de migrants contrairement aux migrations définies justement par le travail.

Il peut être intéressant ici de rappeler brièvement les structures qui avaient été mises en place à l'époque des grandes migrations « traditionnelles » notamment par les associations de migrants. Il faut bien entendu nous garder d'une vision trop romantique de cette ancienne migration : si elle apparaît aujourd'hui comme largement réussie, l'intégration des travailleurs italiens ne s'est pas faite de manière lisse et a rencontré de nombreux écueils fort semblables à ceux que rencontrent les migrants actuels. Les mesures mises en place à ce moment peuvent donc constituer des pistes de réflexion intéressantes pour nous car elles pourraient sans doute être partiellement reprises et adaptées à la situation actuelle.

Celle est bien la logique du projet dont parle ce représentant du canton du Tessin qui s'occupe des mesures organisées sur les grands chantiers transalpins :

On a eu l'idée d'essayer de les intégrer plus dans la réalité locale pour favoriser les échanges entre ouvriers et population pour permettre à la population d'entrer dans les chantiers et aux ouvriers d'en sortir. La démarche a été la suivante : 1. identification des associations déjà présentes sur le territoire qui pouvaient avoir un rôle à jouer (syndicats, services sociaux, police, commune, associations sportives et religieuses, etc.) ; 2. réalisation d'activités, en partant de celles qui sont les plus évidentes pour créer un contact (expositions sur le chantier, soirée musicale, tournoi de foot, etc.) pour provoquer un mouvement dans les deux directions ; 3. activité des médiateurs (parmi les environ 30 associations impliquées devraient sortir les médiateurs) ; 4. identification de personnes de référence (deux guides de chantier qui sont une référence pour les informations dont les ouvriers ont besoin). De plus, nous

avons réalisé une charte intégration (distribuée aux ouvriers et à la population) avec un petit livre d'informations et renseignements diverses sur les lieux.

Il est clair que ce type de mesures correspond à une situation par laquelle une communauté en particulier est concernée, communauté qui de plus est importante en nombre. Un autre facteur est important dans le cas de la communauté italienne : l'existence des associations, très présentes et pourvues de fonds financiers non négligeables qui permettaient (et permettent encore dans de nombreux cas) la mise sur pied de mesures d'intégration sur et en dehors des lieux de travail. L'Etat, aussi, a été un acteur important puisque des accords relatifs aux conditions d'immigration des travailleurs italiens avaient été signés entre les deux pays (en 1948 et 1964) (Mahnig und Piguet 2003). L'Italie est aujourd'hui considérée comme une exception dans ce domaine (Mahnig und Wimmer 2003) et cette réalité ne correspond plus aux communautés des migrants actuels, qui ne sont souvent pas assez importantes, ni assez organisées et surtout qui ne reçoivent pas d'aide financière du pays d'origine. Ces associations existent cependant et devraient peut-être être mises en réseau, afin que leurs forces puissent être unies. Il y a là une ressource que les institutions suisses ne devraient pas ignorer dans les efforts qui sont mis en place pour l'intégration des travailleurs étrangers (Riedo 1996).

En bref, on constate donc que l'actuelle valorisation du temps court dans les entreprises se conjugue mal avec les temps longs de l'intégration au travail (apprentissage de la langue, négociation entre nouveaux venus et personnel en place, apprentissage des modes de résolution des tensions). Les mesures traditionnelles d'introduction au travail qui constituaient un soutien important à l'intégration professionnelle et sociale sont passées à la trappe. Les exigences augmentent, les moyens diminuent et les nouveaux venus sur le marché de l'emploi en font les frais.

7.4 Conclusion

Les différents thèmes abordés dans ce chapitre montrent que l'entreprise est confrontée à des choix de politique interne générale qui ont une influence fondamentale sur les possibilités d'intégration des travailleurs migrants (et, bien entendu, des travailleurs en général). Les mesures dont il a été question et qui concernent la prévention et la gestion des conflits, ainsi que le type d'organisation du travail qui prévaut, sont avant tout du ressort de l'entreprise elle-même et dépendent des priorités qui ont été décidées par sa direction. Des

collaborations ne sont bien sûr pas à exclure : par exemple avec les associations de migrants ou par le recours à des intervenants extérieurs dans le cadre de formations (ateliers de gestion des conflits), de médiations ou de supervisions.

L'élément central, d'où partiront ces diverses collaborations possibles, reste cependant la politique d'entreprise et les valeurs sur lesquelles elles se fondent. Nous ne pouvons que recommander, dans ce cadre, une politique d'entreprise qui accorde une place prépondérante à ses collaborateurs et qui offre à ceux d'entre eux qui en ont le plus besoin un cadre de travail dans lequel les barrières tombent plutôt qu'elles ne s'érigent: la prise en compte des tensions pouvant surgir et une organisation du travail, dans laquelle le collaborateur n'est pas un simple pion qu'on place au gré des circonstances économiques sont à notre sens des mesures structurelles de base qui vont dans cette direction.

De plus, les mesures permettant au collaborateur de s'exprimer, de mentionner ses besoins et de proposer des solutions ou celles lui laissant une certaine marge d'autonomie dans la gestion de son travail, par exemple, vont également dans le sens d'une reconnaissance du collaborateur dans ce qu'il est et non seulement dans ce qu'il doit faire : il n'est plus un simple exécutant, mais aussi, à un certain degré, un acteur. La responsabilisation des collaborateurs qui en résulte n'est très probablement pas seulement à l'avantage de ces derniers, mais également à celui de l'employeur.

8. Résumé

La présence de main-d'œuvre immigrée dans le monde du travail est aujourd'hui plus que jamais une réalité incontournable de notre pays. Ce phénomène, s'il doit être considéré comme source de nombreux enrichissements pour la société d'accueil, ne va pas sans son lot de situations difficiles dues aux conflits pouvant en naître et aux ajustements qui sont nécessaires d'un côté comme de l'autre. Pourtant, l'amélioration des conditions permettant au travailleur migrant une meilleure intégration dans le lieu où il est professionnellement engagé est sans aucun doute possible et même souhaitable, cela tant du point de vue des premiers concernés (les migrants) que de celui de leurs employeurs. Si le point de vue est ici clairement lié aux travailleurs migrants, il ne faut pas perdre de vue le fait qu'un certain nombre des questions abordées ne sont pas uniquement pertinentes pour cette catégorie spécifique de travailleurs, mais concernent plus largement la main-d'œuvre dans son ensemble, le plus souvent la main-d'œuvre non qualifiée.

Les migrants dont il est question dans ce travail ont pour caractéristique d'être des primo-migrants (soit de la première génération) déjà insérés professionnellement. Au-delà de cette similitude, une vaste palette de situations a émergé des discussions qui ont eu lieu puisque extrêmement variés sont entre autres l'origine, la formation, l'expérience professionnelle (et de vie en général), le statut de séjour des personnes rencontrées. Les secteurs professionnels qui ont été pris en compte sont ceux qui emploient un nombre élevé de travailleurs migrants. Il s'agit principalement des secteurs de la santé (soins infirmiers, mais également autres professions telles que celles des services de nettoyage et d'intendance des hôpitaux) et de l'hôtellerie-restauration, même si des groupes mixtes ont également eu lieu, qui comptaient notamment des travailleurs des secteurs de la construction, de la vente ou des services publics.

Ce chapitre vise à clore la partie empirique de ce rapport, en reprenant brièvement les points importants qui ont été relevés pour chacun des quatre axes autour desquels s'est cristallisée la recherche. Nous ne nous attarderons pas ici sur les mesures en tant que telles puisque le chapitre suivant y est entièrement consacré, constitué des recommandations émergeant de ce travail.

a) *Premier axe : la communication sociale.* Les discussions qui ont eu lieu dans le cadre de cette recherche ont pour point commun d'avoir toutes mis très

rapidement l'accent sur l'apprentissage de la langue comme première nécessité. Le manque de connaissances de la langue locale est en effet la cause (et parfois le prétexte) d'un accès restreint à l'information, à la promotion vers un poste plus valorisant, à la formation, au contact social notamment. Mais il peut également être la source de discriminations flagrantes, de mises à l'écart, de dévalorisation et de moqueries de la part des collègues et des supérieurs hiérarchiques. Les mesures permettant de faire face à cela concernent bien entendu les cours de langue, différenciés selon leur contenu et leur forme, mais surtout selon les modalités, c'est-à-dire le financement (ou plutôt le financeur), le lieu et le moment où le cours a lieu (pendant le temps de travail ou non).

Mais la communication ne concerne pas les questions linguistiques uniquement et la dimension culturelle a également pris une part importante lors des discussions. Cependant, sans désavouer l'importance des facteurs culturels dans les questions liées à l'intégration et aux conflits sur le lieu de travail, il faut se méfier de l'utilisation hâtive et simpliste du concept de culture pour expliquer toutes sortes de problèmes. Le débat devient en effet plus complexe si l'on y introduit des éléments de pouvoir notamment. Les thèmes concernés par cette question sont les rapports avec les autres employés de l'entreprise (collègues et supérieurs hiérarchiques), de même que les contacts avec la clientèle (ou les patients dans le cas du secteur des soins infirmiers). Plutôt qu'une approche en termes de problèmes ou de déficit (culturel notamment), nous souhaitons ici adopter une perspective qui prend en compte les ressources de chacun.

Une orientation de l'entreprise vers un « *diversity management* », notamment dans l'investissement de formations allant dans ce sens pour les cadres, apparaît comme l'une des manières les plus adéquates de faire face à ce nouveau contexte où plurielles sont les origines des employés, mais également – et cela est non négligeable – celles de la clientèle.

L'accès à l'information est également central dans la question de l'intégration à un lieu de travail, puisque bénéficier de l'information est clairement une ressource, et même la source d'un certain pouvoir (ne serait-ce que sur ses propres décisions), alors que le manque d'information est synonyme de dépendance et de manque de contrôle. Le type d'information dont il est question quant il s'agit du lieu de travail concerne notamment le cahier des charges et les responsabilités de chacun, les possibilités de formation et leurs modalités, les questions administratives (impôts à la source, déductions salariales, etc.), les droits du travailleur, etc. La mise à disposition des informations utiles et nécessaires à ces travailleurs dans ces différents domaines

est une responsabilité fondamentale de l'entreprise, qui doit être palliée par d'autres acteurs au besoin (syndicats par exemple).

b) *Deuxième axe : la formation et la reconnaissance des diplômes et des acquis.* Il ressort clairement des discussions qui ont eu lieu dans le cadre de notre recherche que les travailleurs migrants se heurtaient à de nombreux obstacles dès qu'il s'agissait de faire reconnaître les expériences, compétences et diplômes acquis avant leur arrivée en Suisse (les migrants arrivés dans le cadre de l'asile étant, de manière générale, plus souvent concernés par cette question que les migrants appelés « du travail »).

Au niveau de l'accès à la formation continue (interne ou externe), la première barrière est constituée par la situation personnelle et familiale du travailleur migrant et les priorités auxquelles ce dernier doit faire face, en termes de temps, d'argent, de soucis notamment, qui font qu'un projet (à moyen ou long terme) de formation est souvent difficile à entamer. Mentionnons que les cadres entendus ont régulièrement insisté sur le manque de motivation de leur personnel à se former : il apparaît assez clair que l'une et l'autre perspective ne sont que deux interprétations différentes d'une même réalité. De plus, les statistiques ont montré que les personnes les moins formées (à la base) étaient également celles qui se formaient le moins au cours de leur vie professionnelle : ce fait semble largement corroboré par les discussions de nos *focus groups*, les participants venant des échelons les plus bas de la hiérarchie ne se sentant, par exemple, souvent simplement pas concernés par cette question. D'autres obstacles importants sont constitués par le manque de ressources en termes de compétences linguistiques, d'argent et de temps, ainsi que par les informations insuffisantes, inexistantes ou incomplètes à la disposition des travailleurs sur les possibilités de formation et leurs modalités. Différentes mesures peuvent être mises en place par l'entreprise notamment pour lever, au moins partiellement, ces obstacles : soutien financier, formation sur le lieu de travail, mise à disposition, parfois personnalisée, des informations relatives à ce domaine, en sont des exemples.

Au niveau politique, des mesures mettant en jeu divers acteurs sont mises sur pied pour favoriser, de manière institutionnalisée, la reconnaissance des diplômes et des acquis des travailleurs migrants. L'article 41 (obtention d'un certificat fédéral de capacité en cours d'emploi) ou le système national de validation des acquis (par le biais d'un bilan de compétences et de son évaluation par des experts de la profession) sont des mesures qui ouvrent la voie

vers cette reconnaissance et les entreprises sont appelées à la suivre en favorisant en leur sein leur utilisation par leur personnel migrant.

c) *Troisième axe : la discrimination.* Le thème de la discrimination est ici abordé en creux par rapport à celui de l'intégration. Le terme lui-même n'a que peu été utilisé par les personnes entendues dans les *focus groups*, mais leurs discours sont truffés d'expériences montrant que divers types de discriminations sont vécus au quotidien dans l'entreprise. Les conditions salariales sont bien entendu un des thèmes prédominants et il semble que même les secteurs professionnels particulièrement bien réglés (par exemple les soins infirmiers) ne sont pas toujours exempts de traitement différencié. Les relations avec les supérieurs hiérarchiques, les collègues et les clients/patients ont été largement thématiquées pendant les discussions. Un des points centraux réside dans le fait que les immigrés (surtout les « anciens migrants ») font aujourd'hui souvent partie des cadres intermédiaires, ce qui n'est pas sans engendrer un certain nombre de conflits et de problèmes au niveau de l'acceptation de cette nouvelle situation, notamment de la part des personnes qui leur sont subordonnées, qu'elles soient suisses, de la même origine ou migrantes d'une autre origine. C'est toute la hiérarchie sociale traditionnelle, fondée sur une opposition entre nationaux et étrangers, qui est remise en cause dans l'entreprise également, cette dernière ayant la responsabilité (et la nécessité) d'une prise de conscience de ce phénomène pour le gérer au mieux. Une forme de discrimination supplémentaire se trouve dans les agressions verbales (plaisanteries de mauvais goût, stéréotypes dévalorisants et généralisants, etc.) auxquelles doivent souvent faire face les travailleurs migrants sur leur lieu de travail. L'accès à la formation peut également être empreint de pratiques discriminatoires. Enfin, la mobilité des migrants dans la hiérarchie de l'entreprise est l'un des points les plus sensibles de cette thématique : sans être inexistantes, les chances de promotion des travailleurs étrangers paraissent limitées dès que l'on dépasse un certain échelon hiérarchique.

Au niveau des mesures permettant de faire face aux problèmes posés dans ces différents domaines – problèmes qui concernent directement les employés, mais qui peuvent également constituer des coûts indirects pour l'entreprise –, la responsabilité de l'entreprise peut suivre deux lignes directrices qui sont étroitement liées. La première manière de lutter contre les discriminations consiste à les prévenir et à les contenir (notamment par le biais de l'explication de principes de base valables à l'intérieur de l'entreprise), tandis que la deuxième vise de manière positive à promouvoir l'égalité, entre autres en faisant connaître et valoir les droits de chacun.

Le thème de la reconnaissance des particularités culturelles et religieuses des employés migrants a également été abordé et il en ressort que peu de pratiques formalisées existent dans ce domaine. Les questions posées par les prières et les périodes de jeûne (Ramadan) notamment trouvent leur solution – quand elles en trouvent – dans des arrangements individuels entre l'employé et son supérieur ou patron.

d) *Quatrième axe : la politique d'entreprise, la gestion des conflits et l'organisation du travail.* La question des conflits est abordée de manière sensiblement différente selon que le point de vue est celui des personnes cadres ou celui des collaborateurs migrants. De manière générale, les premiers considèrent en effet que les conflits les plus fréquents sont liés à la communication (malentendus, mauvaise compréhension de la langue locale, codes culturels différents, etc.) tandis que les seconds ont une perspective plutôt liée à des questions de statut dans l'entreprise et dans la hiérarchie (la question du respect est par exemple extrêmement présente dans leurs discours). De plus, certains conflits sont clairement liés à un manque de clarté dans l'information, surtout au niveau des rôles et responsabilités de chacun dans l'entreprise. Les entreprises ont tout intérêt à ne pas nier ces potentiels de conflits et de mettre en place des moyens de les gérer, mieux, de les prévenir (formation des cadres aux techniques de gestion des conflits, utilisation de médiateurs, discussions d'équipe, consultation de tous les niveaux hiérarchiques, etc.).

Toujours au niveau de la politique d'entreprise, il ressort également que l'organisation du travail, si elle est le plus souvent étroitement liée à des contraintes avant tout économiques, a un potentiel d'intégration non négligeable pour les travailleurs en général, pour les immigrés encore plus. L'appartenance fixe à une équipe s'avère par exemple clairement plus favorable à l'intégration du travailleur migrant dans l'entreprise que l'affectation mobile à un poste différent chaque jour. De même, un poste construit de manière à permettre un certain degré d'interaction (avec des collègues, mais également avec la clientèle par exemple) offre aux collaborateurs des perspectives d'intégration meilleures.

La focalisation a dans ce travail été mise sur le lieu de travail lui-même, entreprise ou institution, service particulier ou secteur de production. Il en ressort que différents éléments jouent un rôle central dans les possibilités d'intégration offertes aux collaborateurs migrants qui y sont employés. De manière générale, il est possible de dire que les problèmes et les mesures liés à cette intégration dépendent de différents facteurs. Alors que certains thèmes concernent le lieu de travail de manière générale, d'autres sont plus

spécifiquement liés à un secteur professionnel précis. De même, la position sociale et hiérarchique du travailleur au sein de l'entreprise est un critère de différenciation important. Enfin, la taille de l'entreprise joue un rôle central dans les possibilités s'offrant aux travailleurs migrants dans ce domaine. Les grandes entreprises sont notamment dans une situation qui leur permet de mettre sur pied un certain nombre de mesures formelles et institutionnalisées, ce qui n'est que plus rarement le cas des plus petites entreprises. Nous remarquons cependant que ces dernières s'arrangent souvent avec des solutions moins formalisées, le plus souvent *ad hoc*. Une autre clé se trouve à notre sens dans la mise en réseau des PME pour résoudre les questions qui se posent et qui pourraient bénéficier des compétences et du *know-how* accumulé par des spécialistes.

En guise de conclusion, mentionnons que bien que la recherche porte sur les efforts que l'on est en droit d'attendre des entreprises elles-mêmes, l'amélioration de l'intégration des travailleurs migrants ne se fera pas sans l'intervention d'autres acteurs, syndicats avant tout, mais également acteur étatique, partenaires sociaux, associations professionnelles, organismes de formation, chercheurs et, finalement acteurs internationaux (tels que l'Organisation Internationale du Travail, par exemple). La mise en réseau de ces différents acteurs n'est pour l'instant que rarement implémentée et efficace : elle semble pourtant être un des fondements sur lequel pourront se baser les diverses mesures de promotion de l'intégration des migrants en Suisse.

9. Recommandations

9.1 Introduction

Dans quel cadre conceptuel convient-il de situer les recommandations qui émergent de ce travail ? Désormais abandonnées les notions d'assimilation et de multiculturalisme, le rapport entre migrants et société d'accueil se décline selon le concept d'intégration. L'intégration a deux significations distinctes mais reliées l'une à l'autre : accueil et cohésion. Par intégration des immigrés, on entend les conditions qui contribuent à ce qu'ils deviennent des membres reconnus de la société d'accueil. Cela veut dire connaissance de la langue locale, des règles sociales et des lois de la société d'immigration, ainsi que tolérance et reconnaissance de la part de la majorité pour les différences dont les immigrés peuvent être porteurs ; intégration veut dire en même temps élimination des obstacles institutionnels à la mobilité sociale. Il s'agit donc d'un processus réciproque de changement entre la société d'accueil et les immigrés. Un tel concept correspond largement à celui qui sert de fondement à la politique active d'intégration inaugurée en Suisse à la fin des années 1990.

Ce chapitre consacré aux recommandations reprend les suggestions formulées par les participants aux *focus groups* en les intégrant aux propositions discutées lors du séminaire de réflexion qui a réuni les membres du groupe d'accompagnement (cf. tableau 14) dans un effort de synthèse et de projection dans le futur. Les recommandations sont présentées ici non pas selon les quatre axes d'analyse qui ont servi de support à la conceptualisation de l'intégration sur le lieu de travail, mais en fonction d'une logique d'action ; le catalogue des mesures proposées sera ici dressé selon le niveau systémique auquel ces recommandations devraient être traitées. Nous identifierons également les acteurs qui se trouvent impliqués dans la mise au point des mesures nécessaires à garantir une meilleure intégration des migrants sur les lieux de travail.

Promouvoir l'intégration des salariés, notamment migrants, dans l'entreprise comporte une démarche articulée en plusieurs champs d'activité. Chacun d'entre eux a sa propre logique et sa propre justification ; chacun représente un pas supplémentaire dans la direction recherchée.

- L'information sert à la fois le but de l'orientation et l'objectif d'une autonomie dans l'environnement de travail.
- La formation donne aux salariés un meilleur contrôle des actions et des décisions qui influencent leur vie.
- La sensibilisation interculturelle est à l'entreprise et à ses cadres ce qu'est la formation pour les migrants. Elle constitue un préalable indispensable à un éventuel recours à l'interprétariat et la médiation interculturelle, à l'aménagement de l'organisation et des conditions de travail ainsi qu'à une gestion qui valorise et profite de la diversité de la main-d'œuvre.
- La lutte contre les discriminations et la promotion de l'égalité des chances dans l'entreprise sont également des éléments centraux.

9.2 Les niveaux systémiques et les acteurs

Les leviers principaux d'une action en faveur de l'intégration des migrants au travail sont le droit et la formation, à côté de l'information et de la communication. Ils peuvent se décliner de nombreuses manières et être activés à plusieurs niveaux, étant bien entendu qu'il y a complémentarité entre ces niveaux :

- Macro-social, les mesures législatives
- Macro-social, le monde du travail
- Méso-social, les institutions
- Méso-social, les partenaires sociaux en entreprise
- Micro-social, les rapports dans l'entreprise.

L'intégration nécessite en effet une action convergente de plusieurs acteurs :

- Les pouvoirs publics, aux niveaux central et local, dans la mesure où ils font leurs indications provenant des instances internationales et où ils se font l'écho des sollicitations provenant de la société civile.
- La société civile, dans toutes ses expressions, fait mûrir et favorise une prise de conscience de l'existence des problèmes et de l'ampleur des discriminations. Les partenaires sociaux sont évidemment les plus directement concernés ; ils sont stimulés par les associations de migrants

et celles de défense des droits de l'homme et des groupes minoritaires qui alimentent le débat public, contribuant de cette manière à la définition des priorités et des modalités de l'intégration et des moyens pour lutter contre les discriminations.

- Les institutions publiques et privées qui opèrent dans les domaines cruciaux pour l'intégration des migrants sont également appelées à élaborer des réponses appropriées aux défis identifiés : on pense ici aux organismes de formation, aux systèmes de reconnaissance des diplômes, aux institutions de certification de qualité, ainsi qu'aux organismes publics et privés de placement.
- Les entreprises, finalement, qui sont à la fois l'arène où surgissent les tensions et le cadre quotidien où peut se fabriquer la solution à ces tensions dans l'intérêt bien compris de tous les partenaires, cadres et salariés, Suisses et immigrés.

9.3 Les mesures

9.3.1 Mesures législatives

Puisque la vie en entreprise a un énorme retentissement sur l'ensemble de la vie sociale, le législateur a été amené à développer un corpus important de dispositions qui l'encadrent. La législation définit les standards d'un comportement acceptable dans la société et les objectifs à atteindre et prédispose la mise en œuvre des moyens pour y parvenir. L'art. 328 du Code des obligations oblige l'employeur à protéger la personnalité du travailleur. Or, la personnalité inclut différents éléments, par exemple la santé ou la sécurité, mais aussi l'intégrité psychique, physique et morale. La rédaction de l'article est faite de telle sorte qu'il est possible de dire que les diverses dimensions de la personnalité – au fur et à mesure de l'évolution sociale – sont prises en compte.

En dépit de cette norme, il semble souhaitable qu'un certain nombre de principes et moyens soient fixés à ce niveau élevé de codification.

- L'analyse du cadre juridique suisse en matière de protection contre les discriminations racistes révèle que « la protection contre le racisme dans le droit du travail en Suisse est incomplète » (Geiser 2001). En dépit du fait que le cadre normatif actuel à l'intérieur duquel opère l'entreprise prévoie la protection de la personnalité du travailleur, il semble

nécessaire d'étendre la protection juridique contre les discriminations sur le lieu de travail. Ainsi faudrait-il se doter d'une législation anti-discrimination à l'instar de ce qui s'est fait dans de nombreux pays d'immigration. Le débat bat son plein en Europe, où tous les pays membres doivent adopter une législation anti-discrimination dans les prochains mois en transférant dans leur ordre juridique national les directives européennes de 2000. La Suisse pourrait profiter des expériences accumulées dans d'autres pays en la matière dans ses efforts visant à mettre au point un cadre normatif approprié.

- Les autorités pourraient inciter les entreprises à assumer un rôle plus actif dans l'intégration des immigrés en reconnaissant leurs efforts (cf. infra) et, notamment, en offrant en contrepartie des avantages aux entreprises qui se distinguent par une politique exemplaire d'intégration des immigrés. Ces avantages pourraient par exemple consister en un avantage fiscal ou un accès privilégié aux marchés publics (soumissions), ou encore en un recrutement facilité de main-d'œuvre étrangère : l'octroi de nouveaux permis de travail pourrait ainsi se voir lié à la mise en œuvre de mesures visant l'intégration des nouveaux salariés.
- Les autorités pourraient ensuite développer et donner une impulsion décisive à un système performant de reconnaissance des diplômes et des expériences professionnelles acquis à l'étranger et rendre aisément l'accès à ce système de validation, qui pourrait être activé tant par les employeurs que par les employés.

9.3.2 Le monde du travail

Les associations patronales et les syndicats sont les partenaires directement concernés qui connaissent le mieux les possibilités et les contraintes de l'entreprise ; ensemble, ils conviennent des règles opérationnelles qui encadrent la vie au travail. Ils sont donc les mieux outillés pour trouver les manières les plus adéquates de traduire en **mesures volontaires** les principes d'égalité des chances qui, reconnus dans la société, sont censés informer la vie économique et sociale aussi dans l'entreprise.

Les associations faîtières patronales et syndicales, aussi bien indépendamment les unes des autres que d'un commun accord, peuvent :

- **Sensibiliser** leurs adhérents à la problématique de l'intégration des migrants, à la lutte contre les discriminations et à la promotion du respect

d'autrui, par le biais de brochures et de séminaires de formation. Internet pourrait également constituer une plate-forme d'échange d'information et d'expériences, d'accès particulièrement facile, notamment pour les employeurs.

- Élaborer des **codes de conduite** au niveau des **branches professionnelles** qui fixent les standards de comportement pour cadres et salariés dans le management d'équipes caractérisées par une diversité de backgrounds culturels et sociaux. L'élaboration de codes de conduite au niveau des branches paraît particulièrement adéquate pour impliquer les petites et moyennes entreprises dans l'analyse de leurs propres pratiques.
- Insérer dans les **conventions collectives** des objectifs en termes d'intégration des nouveaux salariés, notamment d'origine immigrée, et de respect des diversités culturelles et sociales afin de décourager les pratiques discriminatoires.
- Fournir une **protection aux victimes** de discriminations, en garantissant notamment que le recours à la plainte (*Beschwerde und Klagerecht*) ne conduise pas à un traitement défavorable ou à des mesures de rétorsion de la part de l'employeur.
- Rendre accessibles des lieux de **consultation** (*Anlaufstellen*) auxquels peuvent s'adresser en toute confiance les personnes qui s'estiment victimes d'un traitement inégal injustifié. Ces centres travaillent avec les outils de la médiation, du conseil juridique et de l'intervention au cas par cas et proposent des solutions fondées sur la recherche de dialogue, permettant à la victime de faire entendre son indignation et à la personne mise en cause de se responsabiliser. Les victimes de traitements inégaux recherchent en effet le plus souvent la reconnaissance de leur dignité et de leurs droits plus que l'affrontement. La création d'une figure d'**Ombudsman** indépendante et crédible est aussi une piste possible. Cette proposition revient systématiquement dans la littérature scientifique et dans celle qui est relative aux expériences menées dans d'autres pays ; elle avait également été avancée dans une étude dressant un bilan de l'offre existant en faveur des victimes de discrimination raciale en Suisse (Kamm und Cattacin 2001).

Nous avons vu que la formation est l'un des outils principaux pour atteindre divers buts, notamment la sensibilisation et la formation des cadres. A ce niveau, une mise en commun des ressources et des compétences paraît souhaitable tant

pour favoriser la diffusion des modèles d'approche de ces questions que pour contenir les coûts. Cela est encore plus nécessaire pour les petites et moyennes entreprises, pour lesquelles un dispositif articulé de formation serait très lourd économiquement : elles pourraient ainsi accéder à une offre de formation adéquate grâce à la mise en commun des ressources opérée au niveau des associations professionnelles et une mise en réseau avec les institutions publiques et privées. Il s'agit ici de :

- Fournir une **formation aux cadres** sur la manière de faire face aux défis que comportent l'insertion des migrants dans les entreprises et la gestion d'équipes aux origines différentes, dans le but de promouvoir l'égalité des chances et de maximiser la productivité de l'entreprise. Une partie du **financement** nécessaire pourrait provenir des **fonds paritaires**. Les petites entreprises qui tirent partie de cette offre de formation devraient pouvoir bénéficier d'un système d'incitation visant à maintenir les coûts de la participation de leur personnel à ces formations dans des proportions limitées.
- Élaborer une offre de **formation** afin de **promouvoir les compétences transculturelles** des cadres et leurs capacités d'écoute : de cette manière, il est possible d'aborder aussi bien les tensions découlant de stéréotypes et de racisme sur le lieu de travail que les tensions dérivant des positions de pouvoir formel et informel. Le personnel d'encadrement devrait se familiariser avec l'existence, les modalités d'intervention et les possibilités qu'offrent **l'interprétariat et la médiation interculturelle** (que ces structures soient internes – dans le cas des grandes unités de production – ou le fruit d'une mise en réseau des ressources externes à l'entreprise).
- Développer la formation sur la « **pédagogie du conflit** » à l'intention des cadres et des responsables du personnel ; l'analyse des situations conflictuelles permet de mettre en lumière aussi bien les mécanismes structurels d'exclusion que les tensions culturelles à l'origine des conflits. Elle contribue à faire en sorte que les conflits deviennent des occasions de changement dans l'entreprise, soit que l'on s'accorde, au terme de l'analyse, sur des nouvelles normes et comportements, soit que l'on ressoude un nouveau consensus autour des normes en place.
- La **formation** des salariés sur le plan **linguistique et professionnel** est un outil précieux et indispensable pour familiariser les nouveaux venus avec la vie sociale et professionnelle. Si l'offre de formation pour

migrants connaît déjà un développement certain, il convient de l'élargir et de mieux l'adapter aux diverses conditions d'emploi des salariés. De la combinaison de ces moyens d'amélioration du capital humain des salariés, avec les mesures visant à leur reconnaissance sociale et à leur participation paritaire, résulte l'*empowerment* (« mise en pouvoir »), cette capacité accrue des personnes, dans notre cas des salariés, à se poser en protagonistes créatifs de leur processus d'intégration.

Parce que proches des salariés, les syndicats sont très directement interpellés par ces diverses modalités d'intervention : ils peuvent thématiser la question de l'intégration, identifier les noeuds problématiques dans la vie des entreprises et rechercher des solutions. Il faut pour cela que la voix des salariés immigrés puisse se faire entendre au mieux en leur sein ; les voies expérimentées à l'intérieur des syndicats pourront inspirer les entreprises dans la construction d'une démarche participative. Par ailleurs, les syndicats sont des candidats potentiels de ces offres de formation de promotion des compétences transculturelles et de pédagogie du conflit : ils peuvent légitimement s'attendre en retour à une plus grande capacité de coller à la réalité du terrain et à reprendre ce rôle crucial de médiateurs de l'intégration qui a été le leur traditionnellement, notamment avec les précédents flux migratoires.

9.3.3 *Les institutions*

Si les partenaires sociaux sont les premiers concernés dans l'action en vue de l'intégration sur le lieu de travail, ils doivent pouvoir compter sur l'aide des institutions publiques ainsi que sur la stimulation de la part de la société civile.

Les institutions publiques (que l'on pense aux universités et aux hautes écoles spécialisées – HES – d'une part, à la Commission fédérale des étrangers ou la Commission fédérale contre le racisme d'autre part), éventuellement en collaboration avec les organisations non gouvernementales (SOS Racisme, National Coalition Building Institute, Appartenances, Caritas par exemple), peuvent fournir des supports aux partenaires sociaux par le développement de savoirs et de savoir-faire, (par exemple curricula de formation) auxquels les entreprises pourraient faire appel dans la mise en œuvre de leurs propres politiques internes d'intégration. Ces institutions peuvent, en liaison avec les partenaires sociaux,

- Élaborer des modèles de formation visant la sensibilisation des entreprises au thème de l'égalité des chances et la promotion des compétences transculturelles dans les entreprises.
- Diffuser la connaissance des modes de gestion du personnel s'inspirant du diversity management, dans le but de rendre accessible l'information sur ces modèles, d'en faire connaître les potentialités et de promouvoir le débat sur l'opportunité de leur adoption aussi dans le contexte helvétique.
- Insérer dans le curriculum de formation professionnelle à la médiation interculturelle des modules visant à familiariser les futurs médiateurs à la réalité des entreprises afin que dans leur pratique professionnelle à venir, ils soient mieux préparés à comprendre le contexte de leur travail de médiation.
- Créer une arène pour le débat public sur les questions d'intégration, de reconnaissance et de non-discrimination et constituer une plate-forme pour l'échange des bonnes pratiques entre entreprises, publiques et privées, à l'intérieur et à l'extérieur du pays ainsi que discuter le bilan des expériences menées dans les pays où la promotion des compétences transculturelles et des comportements antidiscrimination est implantée depuis longtemps.
- Motiver les entreprises à assumer un rôle actif dans l'intégration des migrants en promouvant des formes d'incitation symbolique. On pense ici à l'institution d'un « prix de l'intégration » qui serait décerné à intervalles réguliers aux entreprises qui se seraient distinguées sur ce point. Cette approche présente l'avantage de stimuler l'émulation entre entreprises ainsi que de garantir une bonne diffusion des « pratiques exemplaires » grâce aux médias.
- La mise en place d'un label de qualité pour les entreprises irait dans cette même direction d'incitation symbolique. Le système ISO pourrait fournir le modèle pour établir une certification des pratiques des entreprises qui se conforment de manière optimale aux objectifs de l'intégration des migrants et de la lutte contre les discriminations. Une telle approche, qui pourrait être gérée directement par le monde économique, présente de plus l'avantage de favoriser la mise au point progressive de « routines » procédurales optimales susceptibles de servir de modèle à d'autres entreprises.

- La recherche pourrait également être mise à contribution dans l'accompagnement des acteurs sociaux : elle pourrait cumuler et systématiser les connaissances en matière d'intégration sur le lieu de travail et évaluer les expériences en la matière, participant ainsi à la mise au point de mesures efficaces et taillées sur mesure pour les divers acteurs, entreprises, syndicats et institutions publiques.

9.3.4 *Les partenaires sociaux en entreprise*

Les partenaires sociaux sont également engagés sur le terrain quotidien de la vie à l'intérieur de l'entreprise ; ils peuvent :

- Convenir à l'intérieur de l'entreprise ou de l'établissement de **principes** qui inspirent la vie sur le lieu de travail, sous la forme d'une **déclaration d'intention et/ou d'une convention entre partenaires sociaux**, l'élaboration conjointe étant une manière de favoriser la sensibilisation des cadres et des salariés à la thématique de l'égalité des chances.
- Établir des **codes de conduite** valables dans l'entreprise ; les partenaires sociaux peuvent s'inspirer des questions concrètes qui surgissent dans l'entreprise ainsi que des modèles élaborés au niveau de la branche. Ils abordent les questions relatives à la promotion du respect d'autrui et des comportements non discriminatoires.
- **Élaborer des routines** d'introduction des nouveaux travailleurs, notamment migrants, à l'intention des chefs du personnel et des employeurs ; ces **check listes** constituent une sorte de pro memoria pour l'employeur qui peut ainsi s'assurer d'avoir respecté les standards de comportement auxquels il a librement souscrit au niveau de sa branche ou de son établissement. Ces routines ont donc une fonction de prévention des tensions ainsi que de promotion de l'intégration.
- **Identifier des biais** éventuels dans le recrutement et la promotion des salariés et, le cas échéant, **fixer des objectifs en termes de recrutement et de promotion**, de sorte qu'à terme les personnes issues de la migration soient représentées de manière équitable dans l'entreprise ainsi qu'à tous les échelons de la hiérarchie professionnelle.
- **Aménager** les conditions de travail de manière à satisfaire les besoins des salariés, tant sur le plan matériel (horaires, vacances) que symbolique

(reconnaissance), dans le respect des objectifs de production de l'entreprise.

- **Expérimenter** des modèles de gestion inspirés du *diversity management* qui mettent l'accent sur la sensibilisation à la différence culturelle et à sa contribution à l'organisation.

Les institutions publiques sont aussi des employeurs et sont à ce titre confrontées aux mêmes défis que toute entreprise économique tant en ce qui concerne l'intégration des travailleurs que l'impératif de l'efficacité. Leur responsabilité sociale est cependant encore plus explicite que pour les entreprises du privé : dès lors, elles sont un laboratoire social intéressant pour expérimenter la mise en œuvre des mesures ici esquissées. L'application du *diversity management* aux institutions publiques renvoie à la théorie selon laquelle la bureaucratie devrait représenter l'ensemble de la population, ce qui la rendrait davantage proche des intérêts publics et des principes démocratiques. De plus, selon cette théorie, la représentation passive (i.e. la proportion des membres des minorités dans les emplois publics) conduirait à une représentation active, c'est-à-dire la poursuite de politiques reflétant au mieux les intérêts et les désirs de ces groupes. On pense tout particulièrement aux services de santé et aux hôpitaux : ils sont en effet confrontés à la diversité tant du côté des prestataires de services que du côté des « usagers » et se trouvent d'autre part confrontés à devoir gérer l'accès à la santé, l'un des biens sociaux cruciaux dans la vie de tout un chacun et notamment des migrants.

Il en va de même pour les syndicats dans leur qualité d'employeurs : leur responsabilité sociale les engage non seulement à se faire les porte-parole des revendications des travailleurs, mais également à mettre à l'épreuve à l'interne les solutions qu'ils préconisent dans un cadre plus large.

9.3.5 Les rapports dans l'entreprise

Toutes les propositions illustrées dans les paragraphes précédents devraient avoir, bien évidemment, une application à l'intérieur de chaque entreprise. Pour assurer une correspondance optimale avec les conditions de chaque unité de production de biens et de services, il convient de :

- Adapter les check listes, les routines d'introduction des nouveaux travailleurs aux caractéristiques de l'entreprise ; celles-ci devraient avoir pour buts de faire connaître au travailleur les devoirs et les tâches à accomplir, mais aussi ses droits (**transparence des droits et devoirs**),

d'identifier les sources d'information et les personnes de référence auxquelles il peut recourir pour obtenir des informations au fur et à mesure que le besoin s'en fait sentir. Il faut donc imaginer un système souple d'accès à l'information activable par le salarié à divers moments de sa vie en entreprise, susceptible de répondre au « droit à connaître les droits » pour pouvoir les faire valoir et participer pleinement à la vie en entreprise.

- Rendre efficace la communication par le recours à des **canaux multiples** d'information ; une place importante pourrait revenir à l'**information orale**, moins formalisée que l'information écrite et davantage accessible aux migrants peu scolarisés et/ou pas encore familiarisés avec la langue locale. Les **entretiens périodiques d'évaluation** entre cadre et collaborateur peuvent être une occasion de convenir d'objectifs à moyen terme ainsi que d'évaluer la conformité des moyens disponibles aux buts formulés en termes d'intégration du nouveau salarié : la reconnaissance des efforts accomplis pourrait avoir une importante fonction de motivation pour l'immigré, parfois découragé par l'ampleur de la tâche. Le recours à des **interprètes – médiateurs interculturels** dans les moments clés de la relation cadre – nouveau salarié immigré, tel que l'entretien d'évaluation, pourrait s'avérer un « investissement » profitable. Ces entretiens constituent en effet un canal privilégié à travers lequel il est possible de promouvoir une dynamique « bottom up » facilitant les possibilités de faire remonter l'information de la base vers l'encadrement. La plus grande capacité d'écoute du côté de l'encadrement ainsi obtenue assure également un plus grand sentiment de considération et favorise la motivation du côté des salariés.
- Recourir aux possibilités de **traduction** des principaux textes écrits qui résument les informations capitales dans les rapports de travail, afin d'éviter que la communication ne se heurte aux faibles compétences linguistiques en langue locale. Des versions bilingues peuvent également servir de support à l'apprentissage de la langue locale par les migrants, en tous les cas d'une partie du vocabulaire de l'entreprise.
- Développer une réflexion sur les **implications de l'organisation du travail** pour la cohésion interne et l'intégration des nouveaux salariés, notamment migrants.
- **Expérimenter** des modèles de gestion inspirés du *diversity management*. Cette approche valorise la diversité parce qu'elle améliore

les processus internes en incorporant des perspectives diverses sur le travail de la part des personnes issues des communautés immigrées. De plus, la diversité influence l'habileté des groupes à élaborer l'information, à percevoir et interpréter les stimuli et à prendre des décisions ; les décisions sont de meilleure qualité lorsqu'elles ont été prises en incorporant les contre arguments des membres des minorités.

- Recourir aux **démarches participatives** pour l'établissement de standards de comportement entre collègues et entre salariés et encadrement peut s'avérer un outil précieux de sensibilisation pour l'ensemble des salariés et garantir une meilleure mise en œuvre des principes sur lesquels le consensus a pu être atteint.
- Promouvoir une **culture de la reconnaissance** à l'intérieur de l'entreprise, fondée sur le respect réciproque des individus et des appartenances respectives, est une réponse à ce profond besoin d'estime et de considération que ressentent tous les collaborateurs, mais en particulier ceux qui occupent les positions les moins avantageuses.

Le tableau des mesures que nous venons d'esquisser montre que la recherche d'une meilleure intégration des salariés immigrés dans l'entreprise et dans le monde du travail n'avance qu'en combinant la logique de la justice et la logique de la reconnaissance (Fraser und Honneth 2003) : d'une part la participation sur une base égalitaire à la vie de l'entreprise pour tous les salariés (avec *l'empowerment* nécessaire pour la concrétisation de ce principe dans la réalité quotidienne), d'autre part la reconnaissance des différences sociales et culturelles qui garantit le respect des identités individuelles et collectives.

Anhänge

Grundlagenpapier für die Focusgruppen

Einführung

Das Schweizerische Forum für Migrations- und Bevölkerungsstudien führt eine Studie über die Integration von Einwanderern (der ersten Generation) am Arbeitsplatz durch. Diese Forschung, die in allen drei linguistischen Regionen der Schweiz stattfinden wird, verläuft unter der Federführung von Travail.Suisse und wird von der Eidgenössischen Ausländerkommission finanziert: Für unsere Studie haben wir in einem ersten Schritt schweizerische Unternehmen – aus allen Branchen - identifiziert, die Massnahmen oder Praktiken, sogenannte *good practices*, umgesetzt haben, die direkt auf eine verbesserte Integration von eingewanderten Frauen und Männern am Arbeitsplatz abzielen.

In einem zweiten Schritt möchten wir nun die Hauptergebnisse dieser Fallstudien mit Ihnen im Rahmen eines Focusgruppengespräches diskutieren. Das Ziel ist es, mit Ihnen zusammen Erfahrungen auszutauschen, welche Massnahmen die Integration von ausländischen Arbeitskräften an ihren Arbeitsplätzen verbessern könnten. Wir möchten Probleme und Bedürfnisse ans Tageslicht bringen, aber uns interessieren auch Ihre Ideen, wie eine Integration von ImmigrantInnen in der Arbeitswelt konkret verbessert werden könnte.

Wir unterscheiden in unserer Studie drei Hauptachsen, aus welchen die Integration von Migranten und Migrantinnen am Arbeitsplatz erfolgt:

- Die erste Achse betrifft das Verhältnis in der Kollegschaft, also die zwischenmenschlichen Beziehungen, das Arbeitsklima, die Konflikte und die Kommunikationsebene auf der mikro-sozialen Ebene. Der Schwerpunkt liegt hier im Bereich der *Kommunikation*.
- Die zweite Achse ist jene der Produktionsverhältnisse, die sich aus den Produktionstechniken, sowie aus den Qualifikationen und dem praktischen Wissen des Personals ergeben. Hier situiert sich das Hauptproblem in der *Ausbildung und der Anerkennung*.

- Die dritte Achse ist jene der Arbeitnehmerschaft, also der Arbeitsbedingungen und der Bezahlung. Das Hauptstichwort ist hier die *Nicht-Diskriminierung*.

Die Fallbeispiele, *best practices*, die wir untersuchten, ordnen wir nun diesen drei Achsen zu.

Kommunikation: Status, Arbeitsklima, Beziehungen zwischen Arbeitskollegen

Durch das Unternehmen finanzierte Sprachkurse in der Lokalsprache während den Arbeitszeiten

Der Besuch von Sprachkursen ist bis anhin die häufigste Aktion, das wir vorfanden. Solche Sprachkurse werden teils seit langem von grossen sowie kleinen Unternehmen angeboten. Das Hauptziel ist das Erlernen der Lokalsprache. Die Kurse werden in der Regel – mindestens teilweise – vom Unternehmen finanziert und sind deshalb für die ArbeitnehmerInnen kostenlos. Ausserdem finden sie manchmal während der Arbeitszeit statt (zum Teil, vor allem bei der Schichtarbeit) und adressieren sich vor allem an nicht qualifiziertes Personal.

Während einige dieser Kurse hauptsächlichen Berufsjargon vermitteln sollen, zeigen sich andere offen für breitere Interessengebiete (wie Schulbesuch der Kinder, Administration, Sozialversicherungen). Es setzt sich ausserdem vermehrt die Meinung durch, dass der Besuch eines Sprachkurses nur im Zusammenhang mit einer Berufsbildung sinnvoll sei. So haben wir sogar von einem Berufskurs (in der Restauration) erfahren, bei dem das Erlernen der Sprache zweitrangig war.

Unternehmen rechtfertigen den finanziellen Aufwand solcher Kurse, dass die verursachten Direktkosten auf der anderen Seite im Bereich der Ausgaben für die Einarbeitung von neuen MitarbeiterInnen gespart werden können: Es wird dabei vorzugsweise auf die Entwicklung der Kompetenzen von bereits vorhandenen MitarbeiterInnen gesetzt. Der Besuch eines Sprachkurses kann auch Voraussetzung für die Teilnahme an einem Berufskurs sein.

Übersetzung bei Gesprächen mit den MitarbeiterInnen

Um die Kommunikation zwischen Kaderleuten und MitarbeiterInnen zu erleichtern und vor allem um überhaupt Mitarbeitergespräche durchführen zu

können, setzen einige Unternehmen ÜbersetzerInnen ein: Diese werden meist unter den MitarbeiterInnen des Unternehmens auf informeller Basis rekrutiert. Die Direktion beachtet bei der Auswahl, keine Vorgesetzten der betreffenden Mitarbeitenden auszuwählen, die in Kontakt mit dem Kader stehen, und dass der / die ÜbersetzerIn vom Mitarbeiter/ von der Mitarbeiterin akzeptiert wird. Dies können in manchen Fällen sogar Vertrauensleute sein. Diese ÜbersetzerInnen sind vor allem für ihre sprachliche Kompetenz geschätzt; sie werden für diese Arbeit jedoch nicht bezahlt. Es handelt sich oft um Leute, die eine Verantwortungsposition im Unternehmen inne habe, die ihnen ein gewisses Prestige verschafft. Wir fanden hingegen kein Beispiel für bezahlte Übersetzerdienste.

Übersetzung von Fragebögen

Einige Unternehmen stellen zur Förderung der Kommunikation zwischen Kader und nicht qualifizierter Mitarbeiterschaft den ArbeitnehmerInnen Fragebögen zur Verfügung, die sie in deren Herkunftssprachen übersetzen.

Andere Unternehmen hingegen lehnen solche Massnahmen ab mit dem Argument, dass dadurch der Anreiz zum Erlernen der Ortssprache vermindert werden kann, und dass dies in Anbetracht der Vielfalt der gesprochenen Sprachen unter den ArbeitnehmerInnen zu kompliziert und zu kostenaufwendig sei.

„Patenschaft“ für die Eingliederung ins Unternehmen

Eines der befragten Unternehmen hat für die neuen, auf beruflicher und sprachlicher Ebene unerfahrenen MitarbeiterInnen ein „Paten“ System erfunden: eine qualifizierte Person nimmt sich dem/der neuen ausländischen MitarbeiterIn an und vermittelt die Grundlagen des Berufs und der neuen Sprache. Um eine gewisse Gleichmässigkeit beim Erlernen der Sprache zu gewährleisten, wird als wichtig erachtet, dass immer dieselbe Person diese Funktion wahrnimmt. Dieses System ermöglicht es den MigrantInnen, sich beruflich weiterzubilden, ohne offizielle Kurse zu besuchen, die ihnen aufgrund der Sprachprobleme wahrscheinlich grosse Schwierigkeiten bereiten würden. Die Qualifizierung, die auf diese Weise über die Jahre gewonnen wird, wird auf der Lohnesebene anerkannt, ist aber auf dem Arbeitsmarkt ausserhalb des betreffenden Unternehmens nicht umsetzbar.

„Patenschaft“ für eine erleichterte Integration ausserhalb des Unternehmens

Die Methode des Patenschaftsprinzips kann auf ganz unterschiedliche Art und Weise umgesetzt werden. Beispielsweise ist der „Pate“ in einem anderem Fall für die ausserberufliche Eingliederung des neuen Mitarbeiters (meist sind es hier Männer) und seiner Familie verantwortlich; er hilft bei der Wohnungssuche, bei den administrativen Angelegenheiten und macht die NeuzugängerInnen mit den Schlüsselstellen des örtlichen Soziallebens bekannt. Diese Aktion stellt eine Ergänzung zu den Hilfeleistungen des Personalbüros dar, welches die neu Angekommenen bei schwierigen administrativen Angelegenheiten, der Arbeitssuche des/der PartnerIn des Mitarbeiters oder der Einschulung der Kinder unterstützt. Es ist jedoch interessant festzustellen, dass die Bemühungen des Unternehmens im Bereich ausserberuflicher Eingliederung (in der vorliegenden Fallstudie) ausschliesslich die hochqualifizierten MitarbeiterInnen (highly skilled) betrifft.

Einige Unternehmen, welche ähnliche, jedoch weniger umfassende Massnahmen kennen, unterstreichen, dass die durch eine Patenschaft gebotene Hilfe wirkungsvoller ist als offizielle Konferenzen oder Vorträge durch die öffentlichen schweizerischen Institutionen (wie Versicherungen, Schule, Steuerwesen).

Vorinformationen

Eine Firma informierte vor der Anstellung ausländischer Mitarbeitenden ihre Belegschaft. Warum diese Personen kommen, wer sie sind, welche Religion sie haben, und was sie in etwa zu erwarten hätten. Neben der Belegschaft informierte man ebenfalls die EinwohnerInnen der Gemeinde. Auf diese Art und Weise konnte gewährleistet werden, dass die ausländischen Arbeitskräfte auf eine positive Haltung stiessen.⁶⁶

Qualifizierung durch Anerkennung, Aus- und Weiterbildung

Anerkennung ausländischer Diplome oder Weiterbildung mit Diplom

Im Verlaufe der vorliegenden Studie wurde uns ein Projekt bekannt, das unter anderem darauf abzielt, ausländische Diplome anzuerkennen. Dieses

⁶⁶ Dieser Fall betraf Flüchtlinge aus dem Tibet. Wir sind uns bewusst, dass es sich historisch um eine einmalige Situation handelt, aber einige der Praktiken, die damals angewendet wurden, könnten sich auch heute noch als relevant erweisen.

Projekt versucht, die Bedürfnisse und Ressourcen einer Person abzuschätzen und sie zu verknüpfen. Es handelt sich dabei um Angestellte im Gesundheitssektor, die in ihrem Herkunftsland eine formelle Qualifikation erworben haben und die sehr oft (informell) qualifizierte Funktionen hier ausüben, ohne jedoch – da sie keine formelle schweizerische Ausbildung absolviert haben – entsprechend entlohnt zu werden. Diese Kurse bestehen in einer Kombination aus der Vermittlung von fachlichem Inhalt und Sprache, d.h. Inhalt ist bei fliessendem Übergang eine Sprach- und Berufsausbildung. In den meisten Fällen übernimmt das Unternehmen die Kosten für das Personal. Man verfolgt hierbei verschiedene Ziele: Krankenschwestern erhalten auf diese Weise eine Qualifikation, die auf dem Arbeitsmarkt direkt und frei verwertbar ist. Zudem haben die betreffenden Personen nach Absolvierung dieses Kurses Zugang zu allen Weiterbildungsangeboten – genau wie einheimische Angestellte – welche qualifiziertem Personal nach Lokalstandards offen stehen. Die Massnahme ermöglicht gleichzeitig eine Umsetzung des „Empowerment“-Prinzips, da sie soziale und berufliche Kompetenzen fördert.

Ein anderes Projekt – der Restaurationsbranche – bietet Weiterbildungskurse für Personen ohne berufliche Qualifikationen, um ihnen eine Qualifizierung zu ermöglichen. Den ArbeiterInnen, welche vor dem Kurs lediglich einen Minimallohn erhielten, wird bei Erhalt des Diploms gemäss dem kollektiven Arbeitsvertrag eine Lohnerhöhung zugesprochen. Es ist sogar möglich – doch dies kam in der vorliegenden Studie nur einmal vor – diese Sprachbildung nach dem Art. 41 des Berufsausbildungsgesetzes durch eine Lehre zu verlängern und sogar ein eidgenössisches Diplom als Restaurationsdirektor zu erhalten.

Vorbereitung auf eine Anstellung in der Schweiz

Die Berufsverbände spielen eine wichtige Rolle bei der Organisation der Ausbildung für MitarbeiterInnen in kleinen und mittleren Unternehmen: Durch sie wird eine Intervention ermöglicht, die für einzelne Unternehmen des Verbandes zu kostspielig wäre. Ein Beispiel ist der Dachverband des Bausektors, der in Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften berufliche Vorbereitungskurse für Berufe in der Baubranche organisiert. Diese Kurse richten sich speziell an zukünftige ArbeitsmigrantInnen und KurzaufenthalterInnen, welche in ihren Heimatländern bereits in der entsprechenden Branche arbeiten und mit denen nach einer Selektionierung ein Arbeitsvertrag für die Schweiz ausgehandelt wurde; sie finden während sechs Wochen im Herkunftsland Spanien oder Portugal statt, vor ihrer Arbeitsaufnahme in der Schweiz.

Weiterbildung im Herkunftsland

Derselbe Berufsverband – bestärkt durch den Erfolg des Projektes zur Ausbildung im Herkunftsland – bietet ein weiteres Weiterbildungsangebot für ArbeiterInnen an, welche die Zwischensaison in ihrem Heimatland verbringen. Der Verband kümmert sich um die Ausbildung der spanischen und portugiesischen Schulungsverantwortlichen und organisiert entsprechende Kurse in der Schweiz, um sie mit den meistgebrauchten Techniken der Schweiz vertraut zu machen. Die für ArbeiterInnen aus der Baubranche kostenlosen Kurse finden danach im Herkunftsland statt. Die ArbeiterInnen erhalten eine kleine Abfindung und eine Rückerstattung der Ausgaben. Der Aufbau dieser Kurse benötigte sowohl auf ministerieller wie auf diplomatischer Ebene eine Kontaktaufnahme mit den Behörden des Herkunftslandes.

Zugangshilfe zu einer Lehrstelle für junge MigrantInnen und speziell für Frauen

Es gibt zahlreiche Initiativen, welche versuchen den Übergang der Jugendlichen von der obligatorischen Schulzeit ins Erwerbsleben zu erleichtern. Einige davon sind speziell auf junge AusländerInnen ausgerichtet, welche seit weniger als drei Jahren in der Schweiz leben (Nachzügler), oder auf junge Migrantinnen unter 18 Jahren. Viele dieser Projekte resultieren aus einer Zusammenarbeit zwischen den öffentlichen Sozialdiensten (Kanton oder Stadt) und zählen auf die soziale Verantwortung sensibilisierter Unternehmen.

Andere Projekte wiederum werden von den Unternehmen oder Berufsverbänden selbstständig geführt; sie beinhalten die Organisation von Praktikumsplätzen zur Motivationsförderung der Jungen und zu einer Einführung in diejenigen Unternehmen, welche Grundausbildungen oder Lehrgänge anbieten.

Diese Projekte sind ein gutes Beispiel für Massnahmen, die gegen die Einstellungsschwierigkeiten ankämpfen, unter welchen junge Menschen ausländischer Herkunft ohne Schweizer Schulbildung zu leiden haben. Aus dieser Verknüpfung zwischen sozialer Verantwortung und Bemühungen um Effizienz wächst eine starke Unternehmenskultur, welche die MitarbeiterInnen ans Unternehmen bindet.

Auch für Frauen gibt es ähnliche Kurse: Diese richten sich entweder allgemein an junge Frauen, oder gezielt an junge, erst vor kurzem in die Schweiz eingewanderte Migrantinnen.

Antidiskriminierung: Arbeitsverhältnisse, Lohn, Beförderung

Sozialcharta, Leitbilder oder Betriebsvereinbarungen

Im Rahmen von europäischen Richtlinien und im Einvernehmen mit den Gewerkschaftsorganisationen hat die Direktion einer multinationalen Unternehmensgruppe offiziell die Prinzipien, nach welchen es sich in der Praxis richten will, expliziert. Der erste Punkt besagt folgendes:

„Wir bieten jedem Mitarbeiter und jeder Mitarbeiterin Anstellungs- und Beförderungsmöglichkeiten, ohne Unterschied nach Geschlecht, Ethnizität, Religion, sozialem oder gewerkschaftlichem Engagement.“

Das öffentliche Engagement für den Kampf gegen Diskriminierung enthält einen starken symbolischen Aspekt, der mehrere positive Auswirkungen nach sich ziehen kann: Die Angestellten, mit deren Einverständnis das Dokument ausgearbeitet wurde, eignen sich die besagten Prinzipien an, was sich positiv auf das Klima des Unternehmens auswirken kann, bspw. unter den KollegInnen oder in der Beziehung mit den Vorgesetzten; Eine solche Praxis heisst auch, dass andere Unternehmen sich von diesem Modell inspirieren lassen und ihre eigene Deklaration ausarbeiten; KlientenInnen, denen solche Prinzipien wichtig sind, können jene Unternehmen bevorzugen, die solche Prinzipien deklarieren und sich für das Erreichen der Ziele für eine grösitere Gleichheit einsetzen.

Von der Weiterbildung zur Beförderung

Ein auf technischer Ebene sehr modernes Unternehmen benötigt spezifische Ausbildungen der Arbeitnehmenden auch auf der Ebene der Produktionsangestellten. Es organisiert deshalb Anfängerkurse und Berufsbildungen für diese neuen Angestellten. Dasselbe Unternehmen unterstützt denn auch aktiv den Besuch dieser Kurse, die den ArbeiterInnen einen Aufstieg im Unternehmen erlauben – die eine Verantwortung für Gruppen von etwa 15 Personen bedeuten. Unter diesen Leuten befinden sich in der Tat zahlreiche MigrantInnen. Diese aktive Ausbildungspolitik bindet die Arbeitskräfte ans Unternehmen und bestärkt ihre Motivation: EinE gut ausgebildeteR ArbeiterIn ist auch einE motivierteR ArbeiterIn. Auf diese Weise werden die Interessen des Unternehmens nicht als Gegensatz zu jenen der ArbeiterInnen wahrgenommen.

Respektierung der kulturellen Unterschiede

Gewisse Unternehmen setzen ein Zeichen für den Respekt kultureller Unterschiede. Dabei fanden wir ganz unterschiedliche Formen der Umsetzung dieser Idee: Vom täglichen Menu ohne Schweinefleisch in der Unternehmenskantine, über Bemühungen, die Arbeitspläne bei Schichtbetrieb so anzulegen, dass ein Familienleben ohne Stress ermöglicht wird, bis hin zur Organisation von Unternehmensfeiern, welche den verschiedenen sprachlichen und nationalen Gruppen die Möglichkeit gibt, sich untereinander näher zu kommen.

Interviewleitfaden für die „Case Studies“

Thema: Integration am Arbeitsplatz

Ziele: Die Fallstudien sollen zeigen, welche Massnahmen oder Praktiken umgesetzt wurden, die direkt auf eine verbesserte Integration von eingewanderten Frauen und Männer am Arbeitsplatz abzielen und die Ursachen und Gründe, aber auch die beabsichtigten Wirkungen solcher Praktiken oder Projekte beschreiben.

Allgemeine Daten

- Name des Unternehmens/Institution;
- Name der Kontaktperson :
- Funktion der Kontaktperson :

Region/Ort :

Datum des Interviews :

Entstehung der Massnahme/des Projekts:

1. Warum wurde dieses Projekt/Massnahme implementiert oder auf die Beine gestellt? (Auslöser? Welche Probleme bestanden?)
2. Wer initiierte dieses Projekt / Massnahme? (Kader? MigrantInnen? Belegschaft?, etc.)
3. Auf welches besonderes Bedürfnis antwortet die Massnahme?

Interventionslogik

1. Könnten Sie mir die Massnahme ganz kurz beschreiben?
2. Welche Philosophie steht hinter dieser Massnahme? (Interkulturelle Begegnung, Verbesserte Kommunikation, Konfliktlösung, Kampf gegen Exklusion oder Diskriminierung, etc.?)
3. Warum wählten Sie diese Massnahme, um auf die Probleme zu reagieren?
4. Welche Probleme werden exakt bekämpft?
5. Welche AkteurInnen sind involviert?
6. An welche Zielgruppe richtet sich die Massnahme und warum? (MigrantInnen, alle, Frauen, etc.?)

7. Können Sie mir beschreiben, welche Aktivitäten konkret, wie oft, etc. durchgeführt werden?
8. Welche Ziele hat die Massnahme?
9. Arbeiten Sie mit anderen Institutionen oder AkteurInnen zusammen?

Operationelle Ebene der Massnahme/Projekt

1. Wie wird die Massnahme/Projekt finanziert?
2. Wie viele Personen (zu welchen Stellenprozenten) arbeiten für diese Massnahme?
3. Wer sind diese Personen?
4. Welches Budget haben Sie zur Verfügung?
5. Für welche Dauer ist das Projekt geplant?

Einschätzung der Wirkungen der Massnahmen

1. Welche Resultate wurden bis anhin mit dieser Massnahme erzielt?
2. Erreicht die Massnahme ihre Ziele? Warum nicht? Unliebsame Nebenwirkungen?
3. Gibt es Ihrer Meinung nach Lücken bei dieser Massnahme?
4. Welches sind die grössten Schwierigkeiten, denen Sie seit der Implementierung begegnet sind?
5. Was müsste man verbessern?
6. Gibt es eine Evaluation? Oder eine Selbstevaluation?
7. Wenn Sie heute vor dem gleichen Punkt stehen würden wie damals, was würden Sie anders machen?
8. Welche Ressourcen werden bislang zu wenig genutzt, um auf die vorhandenen Probleme zu reagieren?

Dokumentation des Projektes

1. Dürften wir die Dokumentation der Massnahme einsehen?
(Projektbeschrieb, Budget, etc.)

Allgemeine Einschätzung der Situation im Betrieb

2. Wie ist die Situation sonst in ihrer Firma/Betrieb?
3. Gibt es noch andere Probleme oder Konflikte, Diskriminierungen etc. (zwischen SchweizerInnen und AusländerInnen, Männer, Frauen etc.) und falls ja, wie äussern sich diese?
4. Haben Sie Ideen, wie man diese Probleme/Konflikte lösen könnte? Oder welche Interventionen erscheinen Ihnen erfolgversprechend?

Informationen über die Institution, Firma

1. Wieviele MigrantInnen arbeiten in ihrem Betrieb?
2. Wo und was arbeiten die MigrantInnen hauptsächlich? (Verteilung in Hierarchie, Positionen, Funktionen, Lohnverteilung, Festanstellungen oder Teilzeit, befristete Anstellungen?)
3. Haben Sie Statistiken zur Hand, inwiefern die MigrantInnen in den Aus-Weiter-Fortbildungen etc. vertreten sind, resp. welche sie besuchen?
4. Haben Sie Dokumente (Jahresberichte, etc.) Ihres Betriebes, die wir haben dürften?

Angaben von Kontaktpersonen für Focusgruppen und Case Studies

Liste des figures

Figure 1: Les quatre axes d'analyse de l'intégration des migrants dans les entreprises.....	19
Figure 2: Methodisches Vorgehen	25
Figure 3: Lohndifferenzen nach Herkunft und Geschlecht.....	43

Liste des tableaux

Tableau 1: Mitglieder der Begleitgruppe	23
Tableau 2: Fallbeispiele „good practices“	26
Tableau 3: Focusgruppengespräche	29
Tableau 4: Personnes actives occupées, selon la section économique, au 2e trimestre 2001, en milliers (population résidante permanente)	34
Tableau 5: Kennzahlen zum Gesundheits- und Sozialbereich	36
Tableau 6: Kennzahlen zum Gastgewerbe	38
Tableau 7: Erwerbstätige in Gesamtgesellschaft und Gastgewerbe, nach Herkunft und Aufenthaltskategorie 1999	40
Tableau 8: Lohndifferenzen	42
Tableau 9: Formen von Sprachkursen am Arbeitsplatz	53
Tableau 10: Patensysteme, Bezugs- und Schlüsselpersonen am Arbeitsplatz	88
Tableau 11: Les acteurs impliqués dans le réseau et leurs rôles	124
Tableau 12 : Les mesures concernant directement l'entreprise	125
Tableau 13: Opinions à l'égard des étrangers en Suisse (en %)	131
Tableau 14 : Mesures de lutte contre les discriminations et de promotion de la reconnaissance	175
Tableau 15: Les acteurs impliqués et leurs rôles	176

Bibliographie

- Aeppli, Roland (2001). *Volkswirtschaftliche Analyse der Probleme des Arbeitsmarktes im schweizerischen Gastgewerbe*. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft. SECO.
- Akkaya, Gülcen (2002). "Was "Kultur" nicht erklärt... Albanische Jugendliche im Fokus eines interkulturellen Konflikts." *Terra Cognita. Zeitschrift der Eidgenössischen Ausländerkommission* 1: 66-71.
- Arbenz, Peter (1994). *Bericht über eine Migrationspolitik : Entwurf vom 25.3.1994*. Bern: EJPD: 3, 81 S. + 1 Suppl. ([44] S.).
- Auernheimer, Georg (2002). "Interkulturelle Kompetenz - ein neues Element pädagogischer Professionalität?" in Auernheimer, Georg (Hg.). *Interkulturelle Kompetenz und pädagogisches Handeln*. Opladen: Leske + Budrich, S. 183-205.
- Ayoubi, Semya (2003). "Wirtschaftsfaktor Gesundheitswesen - mit 33% Ausländer/innen." *Competence H+* 6: 8-10.
- (BAG), Bundesamt für Gesundheit (2002). *Migration und Gesundheit. Strategische Ausrichtung des Bundes - 2002-2006*. Bern.
- Barmettler, Hugo (2001). *La révision de la loi sur la formation professionnelle - les principales nouveautés*. La Vie économique. 2 - 2001: 4-9.
- Bataille, Philippe (1997). *Le racisme au travail*. Paris: La Découverte.
- Baumann, Gerd (1996). *Contesting Culture. Discourses of Identity in Multi-Ethnic London*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bednarz, Furio, et al., et al. und et al. (1999). "Poca qualifica, poco tedesco, cerco lavoro : una ricerca sulla disoccupazione e i bisogni di formazione dell'immigrazione italiana in Svizzera = Wenig Ausbildung, wenig Deutsch, Arbeitsuchende : (...)" *Immigrati e disoccupati : convegno di studio, Zurigo, 14 novembre 1997, documentazione = Einwanderer und Arbeitslose : Studientagung : Zürich, 14. November 1997, Dokumentation / a cura di Leonardo Zanier. - Roma : Ediesse, 1999. - Cap. 7, p. 157-251*.
- Berset, Alain, et al., et al. und et al. (1999). *Compétences professionnelles des immigrants et contribution à l'innovation : rapport final*. [Neuchâtel]: Université de Neuchâtel, Institut de sociologie, Institut de recherches économiques et régionales.
- Berset, Alain, et al., et al. und et al. (2000). *Main-d'œuvre étrangère et diversité des compétences : quelle valorisation dans les entreprises ?* Paris [etc.]: L'Harmattan.

- BfS und EDK (2003). *Soziale Integration und Leistungsförderung - Thematischer Bericht der Erhebung PISA 2000*. Neuchâtel: BFS und EDK.
- Bischoff, Alexander (2001). *Overcoming language barriers to health care in Switzerland*. Basel: Dissertation: Universität Basel.
- Böhning, Wolf-Rüdiger und Denis Maillat (1974). *Les effets de l'emploi des travailleurs étrangers*. Paris: Organisation de coopération et de développement économiques.
- Bolliger, Bruno (2003). "Mediatorinnen und Mediatoren / Schlüsselpersonen in Betrieben", in Gewerkschaftsverband, Schweizerischer (Hg.). *Arbeitswelt und Integration - Ein europäischer Dialog*. Frauenfeld: Repro Design GmbH.
- Bolzmann, Claudio, Rosita Fibbi und Marie Vial (2003). *Secondas - Secondos. Le processus d'intégration des jeunes adultes issus de la migration espagnole et italienne en Suisse*. Zürich: Seismo.
- Borkowsky, Anna (2003). "Blick auf die Statistik. Bildungsstand und Weiterbildung von Ausländerinnen und Ausländern." *Terra Cognita. Schweizer Zeitschrift zu Integration und Migration* (2): 12-17.
- Borkowsky, Anna, Michele Egloff und Dominique Simone Rychen (Hg.) (1997). *La formation continue en Suisse : une analyse de l'enquête suisse sur la population active de 1996*. Berne: Office fédéral de la statistique.
- Boulian, Louis-Marie (1999). *Insertion professionnelle de la main d'oeuvre étrangère en Suisse*. Lausanne: [C.E.A.T., Communauté d'études pour l'aménagement du territoire].
- Bourdieu, Pierre (1982). *Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Braun, Rudolf (1970). *Sozi-kulturelle Probleme der Eingliederung italienischer Arbeitskräfte in der Schweiz*. Erlenbach-Zürich: E. Rentsch.
- Brilman, Jean (1998). *Les meilleures pratiques de management*. Paris: Editions d'organisation.
- Britsch, Mirjam Cécile (1997). *"Konfliktkultur" in einem Produktionsbetrieb der Schweizerischen Bundesbahnen*: Universität Bern.
- Bundesamt für Statistik, BfS (2002). *Ausländerinnen und Ausländer in der Schweiz. Bericht 2002*. Neuchâtel: Bundesamt für Statistik.
- Caglar, Gazi und Peyman Javaher-Haghghi (1998). *Rassismus und Diskriminierung im Betrieb. Interkulturelle Verantwortung der Gewerkschaften*. Hamburg: VSA-Verlag.
- Castelnuovo-Frigessi, Delia (1977). *Elvezia, il tuo governo : operai italiani emigrati in Svizzera*. Torino: Einaudi.

- (CFE), Commission fédérale des étrangers (1999). *L'intégration des migrants et des migrants en Suisse : faits, secteurs d'activité, postulats*. Berne: Secrétariat de la CFE.
- Coleman, James S. (1991). *Grundlagen der Sozialtheorie. 3 Bände*. München: Oldenbourg.
- Commission des communautés européennes (2003). *Communication sur l'immigration, l'intégration et l'emploi*. Bruxelles.
- Crozier, Michel (1963). *Le phénomène bureaucratique*. Paris: Seuil.
- Dahinden, Janine (2003). "Offene Jugendarbeit und soziokulturelle Animation: Bestandesaufnahme und Perspektiven der Arbeit mit Migrationsjugendlichen", in (EKJ), Eidgenössische Kommission für Jugendfragen (Hg.).
- Dahinden, Janine ([forthcoming]). *Prishtina - Schlieren. Albanische Migrationsnetzwerke im transnationalen Raum*. Dissertation.
- Dahinden, Janine en collaboration avec Anna Neubauer et Philippe Wanner (2003). "Le rôle des étrangers dans le domaine de la santé." *Competence H+:* 5-7.
- Dahinden, Janine, Anna Neubauer und Eléonore Zottos (2003). *Offene Jugendarbeit und soziokulturelle Animation: Bestandesaufnahme und Perspektiven der Arbeit mit Migrationsjugendlichen*. Bern: Fachstelle für Rassismusbekämpfung.
- De Coulon, Augustin (2001). *Four essays on the labour market assimilation of immigrants in Switzerland*. Genève: Thèse de doctorat.
- De Coulon, Augustin, Jean-Marc Falter, Yves Flückiger und José Ramirez (2003). "Analyse der Lohnunterschiede zwischen der schweizerischen und der ausländischen Bevölkerung", in Wicker, Hans-Rudolf, Rosita Fibbi und Werner Haug (Hg.). *Migrationen und die Schweiz*. Zürich: Seismo, S. 275-301.
- de Coulon, Augustin und Yves Flückiger (2000). "Analyse économique de l'intégration de la population étrangère sur le marché suisse du travail". *Les défis migratoires : actes du colloque CLUSE "Les défis migratoires à l'aube du troisième millénaire" / sous la dir. de Pierre Centlivres et Isabelle Girod. - Neuchâtel : Seismo, 2000. - P. 109-119*.
- Dhima, Giorgio (1991). *Politische Ökonomie der schweizerischen Ausländerregelung : eine empirische Untersuchung über die schweizerische Migrationspolitik und Vorschläge für ihre künftige Gestaltung*. Chur [etc.]: Rüegger.
- Do Mar Catro Varela, Maria (2002). "Interkulturelle Kompetenz - ein Diskurs in der Krise", in Auernheimer, Georg (Hg.). *Interkulturelle Kompetenz und pädagogisches Handeln*. Opladen: Leske + Budrich, S. 35-48.

- Doleschal, Josef (1977). *Das Problem der ausländischen Arbeitskräfte in der schweizerischen Arbeitgeberpolitik der Nachkriegszeit : unter besonderer Berücksichtigung der Jahre 1962 bis 1970*. Bern [etc.]: P. Lang.
- Domenig, Dagmar (2001). "Einleitendes Vorwort", in Dagmar, Domenig (Hg.). *Professionelle Transkulturelle Pflege*. Bern: Hans Haupt, S. 21-24.
- Domenig, Dagmar (2002). *Professionelle transkulturelle Pflege. Handbuch für Lehre und Praxis in Pflege und Geburtshilfe*. Bern: Haupt.
- Durand, Claude (1978). *Le travail enchaîné: organisation du travail et domination sociale*. Paris: Seuil.
- Eckmann, Monique (2002). "Eduquer et agir contre le racisme dans une société multiculturelle." *InterDialogos* 01: 19-23.
- Eckmann, Monique und Miryam Eser Davolio (2002). *Pédagogie de l'antiracisme: aspects théoriques et supports pratiques*. Genève: IES/LEP.
- Eckmann, Monique, Anne-Catherine Salberg, Claudio Bolzmann und Karl Grünberg (2001). *De la parole des victimes à l'action contre le racisme*. Genève: IES Editions.
- Efionay-Mäder, Denise und Milena Chimienti (2003). "Migration und Gesundheit: ein sozialpolitische Orientierung", in Caritas (Hg.). *Sozialalmanach 2003*. Luzern: Caritas-Verlag, S. 155-172.
- Ehret, Rebekka (1999). *Leitbild und Handlungskonzept des Regierungsrates zur Integrationspolitik des Kantons Basel-Stadt*. Basel: [Polizei- und Militärdepartement des Kantons Basel-Stadt].
- Eisenstadt, S.N. (1954). *The Absorption of Immigrants*. London: Routledge and Kegan Paul.
- EKA (1999). *Die Integration der Migrantinnen und Migranten in der Schweiz : Fakten, Handlungsbereiche, Postulate*. Bern: EKA-Sekretariat.
- (EKA), Eidgenössische Ausländerkommission (2003). *Förderung der Integration von Ausländerinnen und Ausländern. Schwerpunktprogramm für die Jahre 2004 bis 2007. Erläuternder Bericht*. Bern.
- Eller, Jack David (1997). "Anti-Anti-Multiculturalism." *American Anthropologist* 99 (2): 249-260.
- Emery, Yves, Samuel Budde und Martine Chuard Delaly (2003). *Stratégies des acteurs face à la formation continue dans les services publics: analyse de l'impact des nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines et d'encadrement*. Bern: NFPNR 43.
- Fibbi, Rosita, Bülent Kaya und Etienne Piguet (2003). *Le passeport ou le diplôme ? Etude des discriminations à l'encontre des personnes d'origine étrangère sur le marché du travail suisse*. Neuchâtel: Forum suisse pour l'étude des migrations et de la population.

- Flick, Uwe (1995). *Qualitative Forschung: Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften*. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt.
- Flückiger, Yves und Milad Zarin-Nejadan (2000). *Intégration de la population étrangère en Suisse: aspects économiques*. Genève: Miméo.
- Fraser, Nancy und Axel Honneth (2003). *Umverteilung oder Anerkennung? Eine politisch-philosophische Kontroverse*. Frankfurt am Main: Suhrkamp-Verlag.
- Freise, Josef (2002). "Interkulturelle Sozialarbeit: Perspektiven für die Migrationsdienste." *IZA* 3 (4): 71-74.
- Friedberg, Erhard (1988). *L'analyse sociologique des organisations*. Paris: Grep.
- Froidevaux, Didier (1997). "Enquête auprès des employeurs : rapport de recherche". *Nationale Unterschiede in der Arbeitsintegration von Asylsuchenden : Bericht zur Phase III (...) / von Denise Efionay-Mäder und Etienne Piguet ; (Leitung: Andreas Wimmer)*. - Neuchâtel : Forum suisse pour l'étude des migrations, 1997. - S. B1-B59.
- Gaitanides, Stefan (2003). "Interkulturelle Kompetenz als Anforderungsprofil in der Jugend- und Sozialarbeit." *IZA* 1: 44-50.
- Geiser, Thomas (2001). "Diskriminierung am Arbeitsplatz. Die Rechtslage in der Schweiz", in Berne, Université de (Hg.). *Les discriminations liées à l'origine nationale ou ethnique sur le marché du travail en Suisse: quelle réalité? quels remèdes?*
- Gilgen, Denise (2002). *Strategien zur Entwicklung migrationsspezifischer Kompetenz im Gesundheitswesen. Konzept im Auftrag des Bundesamtes für Gesundheit, Fachstelle für Migration und Gesundheit*. Bern: Institut für Sozial- und Präventivmedizin Universität Basel.
- Goffmann, Erving (1974). *Das Individuum im öffentlichen Austausch. Mikrostudien zur öffentlichen Ordnung*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Grin, François, Jean Rossiaud und Bülent Kaya (2003). "Immigrationssprachen und berufliche Integration in der Schweiz", in Wicker, Hans-Rudolf, Rosita Fibbi und Werner Haug (Hg.). *Migration und die Schweiz*. Zürich: Seismo, S. 421-453.
- Habermas, Jürgen (1985). *Theorie des kommunikativen Handelns. Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Hagmann, Hermann-Michel (1966). *Les travailleurs étrangers, chance et tourment de la Suisse : problème économique, social, politique, phénomène sociologique*. Lausanne: Payot.
- Hannerz, Uwe (1995). ""Kultur" in einer vernetzten Welt. Zur Revision eines ethnologischen Begriffes", in Kaschuba, Wolfgang (Hg.). *Kulturen - Identitäten - Diskurse. Perspektiven Europäischer Ethnologie*. Berlin: Akademie Verlag.

- Haug, Werner (1995). *Vom Einwanderungsland zur multikulturellen Gesellschaft : Grundlagen für eine schweizerische Migrationspolitik.* Bern: Bundesamt für Statistik.
- Henley, Nancy M. (1993). *Körperstrategien. Geschlecht, Macht und nonverbale Kommunikation.* Frankfurt am Main: Fischer.
- Hoffmann-Nowotny, Hans-Joachim (1973). *Soziologie des Fremdarbeiterproblems : eine theoretische und empirische Analyse am Beispiel der Schweiz.* Stuttgart: F. Enke.
- Hoffmann-Nowotny, Hans-Joachim (1992). *Chancen und Risiken multikultureller Einwanderungsgesellschaften.* Bern: Schweizerischer Wissenschaftsrat.
- Honneth, Axel (2002). La lutte pour la reconnaissance. Paris: Ed. du Cerf.
- Horber, Rudolph (Ed.) (2001). *Travailler ensemble. Les PME et l'intégration des étrangers.* Berne: Union suisse des arts et métiers.
- Husband, Charles (2000). "Recognising Diversity and Developing Skills: The Proper Role of transcultural Communication."
- Interpret' (2002). *Ausbildungsstandards für SprachmittlerInnen und interkulturelle VermittlerInnen im Gesundheits-, Sozial- und Bildungsbereich. Schlussbericht zu Handen des BAG (Bundesamt für Gesundheit).* Bern.
- Jacquière, Corinne und Erika Schuhmacher (2003). "Ausländische Arbeitskräfte in den Schweizer Spitätern." *Competence H+ 6:* 11-13.
- Jenks, Chris (1993). *Culture. Key Ideas.* London: Routledge.
- Kalpaka, Annita (1998). "Interkulturelle Kompetenz. Kompetentes sozialpädagogisches Handeln in der Einwanderungsgesellschaft." *IZA 3* (4): 77-80.
- Kamm, Martina und Sandro Cattacin (2001). *Hilfe für Opfer rassistischer Diskriminierung. Eine Analyse des Angebots in der Schweiz.* Bern: Eidgenössische Kommission gegen Rassismus.
- Kergoat, Jacques, Josiane Boutet, Henri Jacot und Danièle Linhart (1998). *Le monde du travail.* Paris: La Découverte.
- Kirchmeyer, Catherine und Aaron Cohen (1992). "Multicultural groups: Their performance and reactions with constructive conflict." *Group and Organization Management 17(2):* 153-170.
- Kneschaurek, Francesco (1962). *Les problèmes de la croissance économique.* Neuchâtel: Delachaux et Niestlé.
- Kneschaurek, Francesco (1975). "Perspectives d'évolution de l'économie suisse et problèmes posés par son développement" Bâle: Société de Banque Suisse.

- Koser, Khalid und Helma Lutz (Hg.) (1998). *The new migration in Europe : social constructions and social realities.* Hounds mills [etc.]: Macmillan Press [etc.].
- Kostenbaum, Stephanie und Dominique Ricci (2001). *Le pluriculturalisme sur le lieu de travail et son impact sur l'intégration des employé(e)s d'origine étrangère.* Neuchâtel: Université de Neuchâtel.
- Kühne, Klaus (2002). *Sprachmitteln im Gesundheits-, Sozial- und Bildungsbereich.* Hochschule für Sozialarbeit HSA [unveröffentl.]. Bern.
- Kuper, Adam (1999). *Culture. The Anthropologists' Account.* London: Harvard University Press.
- Kuster, Jürg und Guido Cavelti (2003a). "Le recrutement de la main-d'oeuvre étrangère : effets des règlements du droit des étrangers et du droit d'asile", in Wicker, Hans-Rudolf, Rosita Fibbi und Werner Haug (Hg.). *Les migrations et la Suisse.* Zürich: Seismo, S. 247-262.
- Kuster, Jürg und Guido Cavelti (2003b). "Rekrutierung ausländischer Arbeitskräfte: Die Bedeutung ausländer- und asylrechtlicher Bestimmungen", in Wicker, Hans-Rudolf, Rosita Fibbi und Werner Haug (Hg.). *Migration und die Schweiz.* Zürich: Seismo, S. 259-274.
- Lamnek, Siegfried. (1995). *Qualitative Sozialforschung. Band 1 Methodologie.* Weinheim: Belz.
- Leenen, Wolf Rainer, Andreas Gross und Harald Grosch (2002). "Interkulturelle Kompetenz in der Sozialen Arbeit", in Auernheimer, Georg (Hg.). *Interkulturelle Kompetenz und pädagogisches Handeln.* Opladen: Leske + Budrich, S. 81-102.
- Leiprecht, Rudolf (2002). "Interkulturelle Kompetenz als Schlüsselqualifikation von Arbeitsansätzen in pädagogischen Handlungsfeldern." *IZA. Zeitschrift für Migration und soziale Arbeit 3* (4): 87-91.
- Levy, René (1998). "Annäherung an eine Dauerbeobachtung von Rassismus und Diskriminierung in der Schweiz." *Tangram 4:* 9-15.
- Lischer, Rolf, Anna Borkowsky und Michele Egloff (2001). *La formation continue en Suisse 2001.* Neuchâtel: Office fédéral de la statistique.
- Mackert, Jürgen (1999). *Kampf um Zugehörigkeit : nationale Staatsbürgerschaft als Modus sozialer Schließung.* Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Mahnig, Hans (1998). *Integrationspolitik in Grossbritannien, Frankreich, Deutschland und den Niederlanden : eine vergleichende Analyse.* Neuchâtel: Forum suisse pour l'étude des migrations.
- Mahnig, Hans und Etienne Piguet (2003). "La politique suisse d'immigration de 1948 à 1998 : évolution et effets", in Wicker, Hans-Rudolf, Rosita Fibbi und Werner Haug (Hg.). *Les migrations et la Suisse.* Zürich: Seismo, S. 63-103.

- Mahnig, Hans und Andreas Wimmer (2003). "Integration without Immigrant Policy: The Case of Switzerland", in Heckmann, Friedrich und Dominique Schnapper (Hg.). *The Integration of Immigrants in European Societies. National Differences and Trends of Convergence*. Stuttgart: Lucius & Lucius, S. 135-164.
- Matthey, Marinette und Alexandre Duchêne (2000). "Langues et migration : une approche linguistique", in Centlivres, Pierre und Isabelle Girod (Hg.). *Les défis migratoires : actes du colloque CLUSE "Les défis migratoires à l'aube du troisième millénaire"*. Zürich: Seismo, S. 450-456.
- Mecheril, Paul (2002). ""Kompetenzlosigkeitskompetenz". Pädagogisches Handeln unter Einwanderungsbedingungen", in Auernheimer, Georg (Hg.). *Interkulturelle Kompetenz und pädagogische Professionalität*. Opladen: Leske + Budrich, S. 15-34.
- Métraux, Jean-Claude und S. Alvir (1995). "L'interprète : traducteur, médiateur culturel ou co-thérapeute." *InterDialogos* (2): 22-26.
- Mikic, Dejan, Rosanna Raths-Cappai und Erika Sommer (2002). *Zäme läbe, zäme schaffe: Interkulturelle Begegnungen in städtischen Heimen und Spitälern*. Zürich.
- Moresi, Enrico (2003). "Ausländische Arbeitskräfte im Lichte der Statistik." *Terra Cognita. Schweizer Zeitschrift zu Integration und Migration* 3/2002: 12-16.
- Müller, Romano (1995). "Die Berücksichtigung der Zweisprachigkeit in den Bildungssystemen der deutschschweizerischen Kantone und Vorschläge zur Verbesserung der heutigen Situation". *Interkulturelle Bildung in der Schweiz : fremde Heimat / Edo Poglia (Hrsg.)... [et al.] - Bern [etc.] : P. Lang, cop. 1995. - S. 177-186.*
- Öztürk, Nihat (2002). "Partizipation von Migranten und Einwanderern in Betrieben und den Gewerkschaften - Das Beispiel der Industriegewerkschaft", in Treichler, Andreas (Hg.). *Wohlfahrtsstaat, Einwanderung und ethnische Minderheiten: Probleme, Entwicklungen, Perspektiven*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 295-309.
- Pereira Fleischlin, Carminha und Franziska Kjellström Medici (2001). *Der Stellenwert der Sprache als Integrationsmittel*. Luzern: Universität Luzern, Nachdiplomstudiengang Interkulturelle Kommunikation.
- Piguet, Etienne (2000). *Approches méthodologiques de la discrimination sur le marché du travail*. Neuchâtel: Forum suisse pour l'étude des migrations et de la population.
- Piguet, Etienne (2003 [forthcoming]). *Immigration et intégration. La population étrangère en Suisse depuis 1948*. Zürich: Seismo.

- Piguet, Etienne und Stefano Losa (2001). *Demande de main-d'œuvre du domaine de l'asile en Suisse et ampleur du travail clandestin*. Neuchâtel: Forum suisse pour l'étude des migrations et de la population.
- Piguet, Etienne und Stefano Losa (2002). *Travailleurs de l'ombre? Demande de main-d'œuvre du domaine de l'asile et ampleur de l'emploi d'étrangers non déclarés en Suisse*. Zürich: Seismo.
- Piguet, Etienne und Andreas Wimmer (2000). "Les nouveaux "Gastarbeiter" : les réfugiés sur le marché du travail suisse." *Revue de l'intégration et de la migration internationale* 1 (2): 233-257.
- Pomeranz, Dina (2003). *Wage Differentials between Swiss and Foreign Workers in Switzerland*. Graduate Institute of International Studies Geneva. Geneva.
- Potocki Malicet, Danielle (1997). *Eléments de sociologie du travail et de l'organisation*. Paris: Ed. Economica.
- Powell, Richard A und Helen M Single (1996). "Focus groups." *International journal for quality in health care* 8 (5): 499-504.
- Prodolliet, Simone (2000). *Interkulturelle Kommunikation : eine Einführung in die Praxis*. Luzern: Caritas-Verlag.
- Py, Bernard (1995). "Sprachliche Aspekte der Migrationsproblematik. Überlegungen zu den Texten von Romano Müller, Christine Othenin-Girard und Micheline Rey-von Allmen", in Poglia, Edo (Hg.). *Interkulturelle Bildung in der Schweiz : fremde Heimat*. Bern: Lang, S. 151-154.
- Räthzel, Nora (1995). "Migranten und Migrantinnen auf dem Arbeitsmarkt - Formen der Diskriminierung." *Informationsdienst zur Ausländerarbeit* 3/4: 26-33.
- Räthzel, Nora und Ülkü Sarica (1994). *Migration und Diskriminierung bei der Arbeit: Das Beispiel Hamburg*. Hamburg/Berlin: Argument Vlg.
- Raymann, Ursula (2003). *Meinungen und Einstellungen gegenüber Ausländerinnen und Ausländern in der Schweiz*. Zürich.
- Reason, Peter und Hilary Bradbury (Hg.) (2001). *Handbook of Action Research. Participative Inquiry and Practice*. London: SAGE Publication.
- Reich, Hans H. (2001). "Sprache und Integration", in Bade, Klaus J. (Hg.). *Integration und Illegalität in Deutschland*. Bad Iburg: Grote Druck, S. 41-50.
- Reynaud, Jean-Daniel (1982). *Sociologie des conflits du travail*. Paris: Presses universitaires de France.
- Riedo, René (1976). *Das Problem der ausländischen Arbeitskräfte in der schweizerischen Gewerkschaftspolitik von 1945-1970*. Bern [etc.]: H. Lang [etc.].

- Riedo, René (1996). *Esquisse pour un concept d'intégration*. Berne: Commission fédérale des étrangers.
- Ruedin, Yvonne-Marie (2000). *Validation des acquis: une expérience unique. Entretien avec Grégoire Evéquoz*. Panorama. (4): 32-33.
- Sainsaulieu, Renaud (1997). *Sociologie de l'entreprise: organisation, culture et développement*. Paris: Dalloz.
- Sayad, Abdelmalek (1991). *L'immigration ou le paradoxe de l'altérité*. Bruxelles: De Boeck-Wesmael.
- Schräder-Naef, Regula (2003). "Jederzeit den Anschluss finden. Nachholbildung in der Schweiz." *Terra Cognita. Schweizer Zeitschrift zu Integration und Migration* (2): 44-49.
- Schweizerischer Gewerkschaftsbund (SGB) (Hg.) (2003). *Arbeitswelt und Integration - ein europäischer Dialog*. Bern: SGB/USS.
- Selden, Sally Coleman und Frank Selden (2001). "Rethinking Diversity in Public Organizations for the 21st Century. Moving Toward a Multikultural Model." *Administration & Society* 33 (3): 303-329.
- Sennett, Richard (1998). *Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus*. Berlin: Berlin Verlag.
- (SGB), Schweizerischer Gewerkschaftsbund (2003). *Arbeitswelt und Integration - ein europäischer Dialog*. Frauenfeld: Repro Design GmbH.
- (SGV), Schweizerischer Gewerbeverband (2001). "Ausländerintegration aus der Sicht der KMU - eine Publikation des Schweizerischen Gewerbeverbandes." *Schweizerische Gewerbezeitung* 40.
- Sheldon, George (1997). "Qualifikation und Arbeitslosigkeit." *Die Volkswirtschaft*: 30-36.
- Steiner-Khamsi, Gita (1996). "Universalismus vor Partikularismus ? : Gleichheit vor Differenz ?" in Wicker, Hans-Rudolf und et al. (Hg.). *Das Fremde in der Gesellschaft : Migration, Ethnizität und Staat*. Zürich: Seismo, S. 353-372.
- Stocco, Roberto (2002). *La validation des acquis: contextes*. La Chaux-de-Fonds: Manuscrit non publié.
- Straubhaar, Thomas und Peter A. Fischer (1994). "Economic and Social Aspects of Immigration into Switzerland", in Fassmann, Heinz und Rainer Münz (Hg.). *European Migration in the Late Twentieth Century: Historical Patterns, actual Trends, and Social Implications*. Aldershot: E. Elgar, cop., S. 127-148.
- Stutz, Heidi (2003). *Arbeitswelt ohne Diskriminierung. Massnahmen gegen rassistische Diskriminierung am Arbeitsplatz*. Bern: Fachstelle für Rassismusbekämpfung.

- Tanrikulu, Yeter (2002). "Integration der ausländischen Bevölkerung. Sprache ist das A und O." *AM-Agenda* 5: 43-45.
- Taylor, Charles (1993). "Die Politik der Anerkennung", in Gutmann, A. (Hg.) (Hg.). *Multikulturalismus und die Politik der Anerkennung*. Frankfurt: Fischer, S. 13-79.
- Treichler, Andreas (Hg.) (2002). *Wohlfahrstaat, Einwanderung und ethnische Minderheiten. Probleme, Entwicklungen, Perspektiven*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Van Suntum, Ulrich und Dirk Schlotböller (2002). *Arbeitsmarktintegration von Zuwanderer*. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- VandenHeuvel, Audrey und Mark Wooden (1997). "Participation on non-English-speaking-background immigrants in work-related training." *Ethnic and Racial Studies* 20 (4): 830-848.
- Viviani, Giacomo (2003). "Cours de maçons pour frontaliers", in Schweizerischer Gewerkschaftsbund (SGB) (Hg.). *Arbeitswelt une Integration - ein europäischer Dialog*. Bern, S. 68-71.
- Weiss, Regula und Rahel Stuker (1998). *Übersetzung und kulturelle Mediation im Gesundheitssystem : Grundlagenbericht*. Neuchâtel: Forum suisse pour l'étude des migrations.
- Wicker, Hans-Rudolf (1996). "Von der komplexen Kultur zur kulturellen Komplexität", in Wicker, Hans-Rudolf und et al. (Hg.). *Das Fremde in der Gesellschaft : Migration, Ethnizität und Staat*. Zürich: Seismo, S. 373-392.
- Wicker, Hans-Rudolf (2003). "Einleitung: Migration, Migrationspolitik und Migrationsforschung", in Wicker, Hans-Rudolf, Rosita Fibbi und Werner Haug (Hg.). *Migration und die Schweiz*. Zürich: Seismo, S. 12-62.
- Wieviorka, Michel (1998). *Le racisme, une introduction*. Paris: La Découverte.
- Wimmer, Andreas (1996). "Kultur : zur Reformulierung eines sozialanthropologischen Grundbegriffs." *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 48 (3): 401-425.
- Wimmer, Andreas und Etienne Piguet (1998). *Asyl und Arbeit : eine Studie zur Erwerbsintegration von Asylsuchenden und Flüchtlingen in der Schweiz*. Neuchâtel: Forum suisse pour l'étude des migrations.
- Winkler, Ruedi (2003). "Gelernt ist gelernt, aber auch anerkannt?" *Terra Cognita. Schweizer Zeitschrift zu Integration und Migration* (2): 86-87.
- Wrench, John (1996). *Preventing Racism at the Workplace. A report on 16 European Countries*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Wrench, John (1997). *European Compendium of Good Practices for the Prevention of Racism at the Workplace*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Veröffentlichungen der Reihe « Sozialer Zusammenhalt und kultureller Pluralismus »

Christin Achermann, Stefanie Gass (2003). Staatsbürgerschaft und soziale Schliessung. Eine rechtsethnologische Sicht auf die Einbürgerungspraxis der Stadt Basel.

Claudio Bolzman, Rosita Fibbi, Marie Vial (2003). Secondas – Secondos. Le processus d'intégration des jeunes adultes issus de la migration espagnole et italienne en Suisse.

Hans-Rudolf Wicker, Rosita Fibbi, Werner Haug (Hrsg.) (2003). Migration und die Schweiz. Ergebnisse des Nationalen Forschungsprogramms "Migration und interkulturelle Beziehungen".

Regula Weiss (2003). Macht Migration krank ? Eine transdisziplinäre Analyse der Gesundheit von Migrantinnen und Migranten.

Etienne Piguet, Stefano Losa (2002). Travailleurs de l'ombre ? Demande de main-d'oeuvre du domaine de l'asile et ampleur de l'emploi d'étrangers non déclarés en Suisse.

Denise Efionayi-Mäder, Milena Chimienti, Janine Dahinden, Etienne Piguet (2001). Asyldestination Europa. Eine Geographie der Asylbewegungen.

Pierre Centlivres, Isabelle Girod (Sous la direction de) (1998). Les défis migratoires: Actes du colloque CLUSE "Les défis migratoires à l'aube du troisième millénaire".

Wenn Sie mehr Informationen betreffend dieser Publikationen wünschen, wollen Sie bitte die website des SFM konsultieren : <http://www.migration-population.ch> oder jene des Herausgebers : <http://www.seismoverlag.ch>

Diese Publikationen können bei Seismo bestellt werden: seismo@gmx.ch.

Letzte vom SFM veröffentlichte Berichte

- 31 : *Rosita Fibbi, Bülent Kaya, Etienne Piguet (2003). Le passeport ou le diplôme ? Etude des discriminations à l'embauche des jeunes issus de la migration.*
- 30 : *Josef Martin Niederberger unter Mitarbeit von Christin Achermann (2003). Brückenangebote: Struktur und Funktion. Die Rolle von Geschlecht und Nationalität. Projekt im Rahmen des Nationalen Forschungsprogramms Bildung und Beschäftigung.*
- 29 : *Jenny Maggi, in collaboration with Sandro Cattacin (2003). Needed Basic Research in „Migration and Public Health“ 2002-2006 in Switzerland.*
- 28 : *Martin Niederberger, in Zusammenarbeit mit Sandro Cattacin (2003). Migrationspolitik in Agglomerationen. Eine explorative Analyse der zentralen Problem- und Interventionsfelder in der Schweiz.*
- 27 : *Milena Chimienti, Denise Efionayi-Mäder, avec la collaboration de Romaine Farquet (2003). La répression du travail clandestin à Genève. Application des sanctions et conséquences pour les personnes concernées.*
- 26 : *Sandro Cattacin, in Zusammenarbeit mit Igor Rothenbühler (2003). Interkulturelle Vermittlung. Formative Evaluation eines Projektes der Gemeinschaftszentren Bachwiesen, Heuried und Loogarten.*
- 25 : *Janine Dahinden, Milena Chimienti (2002). Professionelles Sprachmitteln und interkulturelles Vermitteln im Gesundheits-, Sozial- und Bildungsbereich. Theoretische Perspektiven.*
- 24 : *Philippe Wanner, Anna Neubauer, Joëlle Moret (2002). Caractéristiques de vie et d'intégration des populations issues de l'immigration. Une analyse des données du Panel suisse des ménages 1999-2000.*
- 23 : *Janine Dahinden, Denise Efionayi-Mäder, Sandro Cattacin (2002). Kurzevaluation der Fachstelle "Migration und Gesundheit" des Schweizerischen Roten Kreuzes.*

Wenn Sie mehr Informationen betreffend der Publikationen des SFM wünschen, wollen Sie bitte die website <http://www.migration-population.ch> konsultieren.

Diese Berichte können frei heruntergeladen oder beim SFM bestellt werden.