

# Le recrutement et la rétention des professionnels bilingues en situation minoritaire francophone

Danielle de Moissac, Ph.D.,  
Faculté des sciences,  
Université de Saint-Boniface

Sébastien Savard, Ph.D.,  
Faculté des sciences sociales,  
Université d'Ottawa

En collaboration avec Halimatou Ba, Faïçal Zellama, Josée Benoit,  
Florette Giasson et Marie Drolet

Octobre 2014



Santé  
Canada Health  
Canada



# Plan de la présentation

- Mise en contexte
- Objectifs de l'étude
- Méthodologie
- Cadre théorique
- Facteurs favorables
- Défis du milieu de travail bilingue
- Stratégies proposées
  - Pour employés bilingues
  - Pour employeurs d'établissements désignés bilingues
  - Pour instances gouvernementales et institutionnelles
- Conclusion

# Mise en contexte

- L'accès aux services sociaux et de santé en français est limité dans les communautés vivant en situation linguistique minoritaire dans les provinces du Manitoba et de l'Ontario<sup>1-3</sup>.
- Un accès limité aux services dans la langue maternelle influence la santé et la qualité des soins reçus<sup>4-6</sup>.
- Cette réalité touche particulièrement les aînés francophones<sup>5-7</sup>.
- Parmi les principales raisons pour un accès limité, on retrouve la pénurie de professionnels bilingues, une déficience de réseaux de soutien et l'absence de stratégie particulière pour leur recrutement et leur rétention<sup>4, 8-11</sup>.

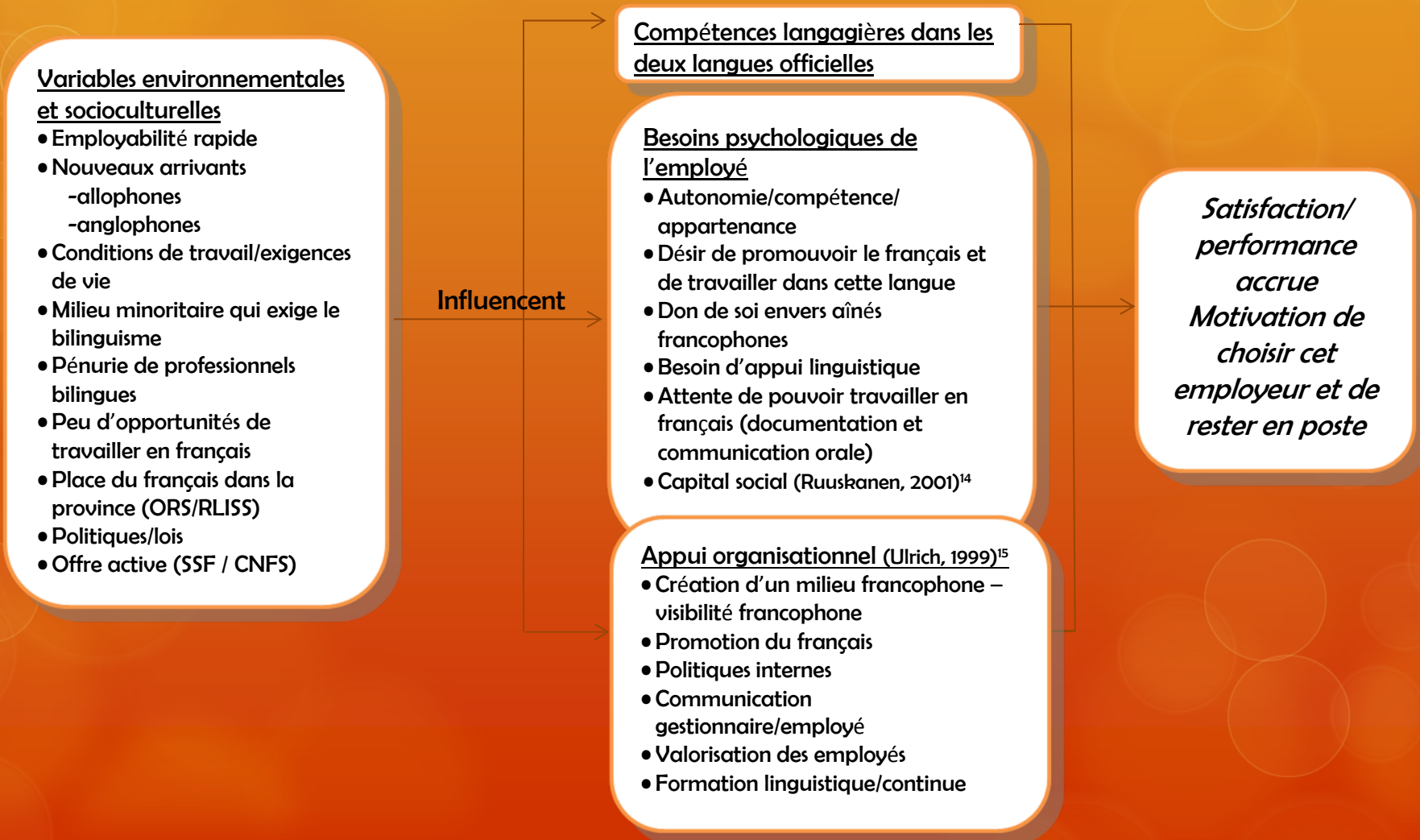
# Objectifs de l'étude

- Prendre connaissance des réalités de travailler dans un établissement de santé et de services sociaux bilingue
- Identifier les défis envisagés par les professionnels de la santé et des services sociaux bilingues dans ces milieux en ce qui se rapporte à la langue
- Identifier les facteurs favorisant le recrutement et la rétention des professionnels bilingues dans ces milieux
- Recommander des pistes à suivre quant à des stratégies de recrutement et de rétention spécifiques aux professionnels bilingues

# Méthodologie

- Deux milieux d'étude: Winnipeg, Manitoba et Ottawa, Ontario
- Services de santé visant les aînés (foyers de soins de longue durée et logement avec services)
- Six groupes de discussion avec des préposé(e)s aux soins (60 %), des infirmier(e)s (30 %) et des travailleurs sociaux et autres (10 %) (n=55)
- Thèmes abordés:
  - Les facteurs favorisant leur recrutement
  - Les réalités du milieu de travail bilingue
  - L'engagement des employés
  - La reconnaissance et le soutien

# Les facteurs associés au recrutement et la rétention des employés, modèle inspiré de Dolea et Adams (2005)<sup>12</sup> et Landry et coll.(2008)<sup>13</sup>





# Les facteurs favorisant le recrutement et la rétention de professionnels bilingues

- Sentiment de fierté francophone
- Possibilité de travailler dans les deux langues officielles
- Rapport de confiance et attachement émotif aux résidents
- Qualité de l'environnement de travail
  - Liens avec collègues bilingues
  - Diversité linguistique et ethnique
  - Interdisciplinarité
  - Compassion
- Familiarité du milieu grâce à un stage de formation professionnelle

# Les défis de travailler en milieu bilingue

- Compétences langagières dans les deux langues officielles variables
- Cadres ou gestionnaires non bilingues (surtout au Manitoba)
- Dominance de l'anglais
- Différences dans ce qu'on considère un espace francophone ou bilingue
  - En Ontario: plus grande cohérence entre intervenants bilingues; l'usage du français est plus commun
  - Au Manitoba: peu de gestionnaires bilingues, de formation linguistique dans les deux langues et de suivi à cet égard
- Absence de promotion de la culture francophone
- Surcharge de travail
- Possibilité réduite d'avancement professionnel



# Stratégies proposées

## 1. Employés bilingues

- Être ambassadeurs de la francophonie
  - Offre active
  - Accueil la diversité ethnoculturelle francophone
  - Réseautage informel (capital social)
- Suivre la formation linguistique et faire un effort d'utiliser les deux langues officielles
- Conscientiser leur ordre professionnel et leur syndicat de l'importance de la langue
- Demander un appui
  - Formation linguistique dans les deux langues officielles
  - Formation continue en français

# Stratégies proposées

## 2. Employeurs d'établissements bilingues

- Être un agent de promotion de la francophonie
  - Crée un environnement qui soutient la francophonie
  - Embauche un plus grand nombre de personnel bilingue
  - Rend disponible une formation linguistique dans les deux langues officielles et assure un suivi
- Rassembler
  - Augmente le sentiment d'appartenance
  - Célèbre la diversité ethnolinguistique
- Valoriser le bilinguisme, voir l'obliger
  - Reconnaît la surcharge de travail
  - Profite des contacts avec les apprenants
  - Promeut les bienfaits d'une carrière dans un foyer de soins de longue durée

# Employeur de choix

- Visibilité dans les activités communautaires
- Innovation en matière de la pratique de recrutement
  - Établit des partenariats avec les établissements de formation
  - Parraine des futurs professionnels
  - Offre des bourses d'études, des stages et des emplois d'été aux apprenants
- Développer l'approche client-fournisseur dans la GRH
  - Responsabilité sociale de la GRH (défenseur d'employés)
  - Répondre aux attentes des employés en termes de 5 E :  
Équité – Employabilité – Épanouissement – Étique - Écoute
  - Permettre la promotion verticale et horizontale
- Politique de communication claire et bidirectionnelle
  - Du haut vers le bas : assigner des objectifs, transmettre des directives
  - Du bas vers le haut : fournir un feedback, signaler des problèmes

# Stratégies proposées

## 3. Instances gouvernementales et institutionnelles

- Revendiquer les droits des francophones
  - Lutte pour une loi
  - Instaure une politique incitative facilitant le respect de la désignation bilingue
  - Finance une prime de bilinguisme
- Faciliter la formation linguistique dans les deux langues
- Appuyer la formation continue en français
- Créer une association d'intervenants de la santé et des services sociaux bilingues

# Conclusion

- Pour assurer que les employés demeurent bilingues dans leur milieu de travail, un appui linguistique dans les deux langues officielles est nécessaire.
- Un établissement qui est désigné bilingue et qui est reconnu pour l'offre de service en français doit créer un milieu de travail où les employés, les clients et leurs familles se sentent à l'aise de toujours communiquer dans la langue officielle de leur choix.
- La capacité de recruter du personnel bilingue et donc d'offrir aux francophones en situation minoritaire des services dans leur langue ne repose pas uniquement sur des pratiques de gestion des établissements de santé et de services sociaux mais bien sur l'engagement de l'ensemble de la communauté francophone.

# Références

1. de Moissac, D., F. Giasson et Roch-Gagné, M. (accepté, 2014). Accès aux services sociaux et de santé en français : où en sommes-nous, Franco-Manitobains ?, *Minorités linguistiques et société*.
2. Marmen, L. & Delisle, S. (2003). Les soins de santé en français à l'extérieur du Québec, *Tendances sociales canadiennes*, 11, 27-31.
3. Ministère de la santé et des soins de longue durée (2012a). Base de données des professions de la santé, Données statistiques 2010. Professions Santé Ontario. 116 pages.
4. Forgues, É., Doucet, M. & Guignard Noël, J. (2011). L'accès des aînés francophones aux foyers de soins en milieu minoritaire, un enjeu linguistique en santé et mieux-être, *La Revue canadienne du vieillissement*, 30(4), 603-16.
5. Gaboury, I., Guignard Noël, J., Forgues, É. & Bouchar, L. (2009). *Les données administratives et d'enquêtes sur l'état de santé et l'accès aux services des communautés francophones en situation minoritaire : Potentiel d'analyse et état de situation*. Ottawa, Consortium national de formation en santé.
6. Bouchar, L., Gaboury, I. et Chomienne, M.-H. (2009). La santé en francophonie canadienne – Vivre en situation minoritaire influence-t-elle la santé?, *AMLFC Bulletin*, Vol.43, No 2, p. 5.
7. Fédération des communautés francophones et acadienne du Canada (2001). Pour un meilleur accès à des services de santé en français, Ottawa, Fédération des communautés francophones et acadienne.
8. de Moissac, D., de Rocquigny, J., Giasson, F., Tremblay, C.-L., Aubin, N., Charron M. et Allaire, G. (2012a). Défis associés à l'offre de services de santé et de services sociaux en français au Manitoba : perceptions des professionnels, *Reflets : revue d'intervention sociale et communautaire*, 18 (2), 66-100.
9. Drolet, M., Savard, J., Benoît, J., Arcand, I., Savard, S., Lagacé, J. et Dubouloz, C. (2014). Health services for linguistic minorities in a bilingual setting: Challenges for bilingual professionals. *Qualitative Health Research*, 24(3), 295-305.
10. Gauthier, H. (2011). Étude exploratoire sur les compétences linguistiques à l'embauche, Winnipeg, Manitoba, Conseil communauté en santé du Manitoba.
11. Gousseau, C. (2009). Étude sur l'état de la situation actuelle et projection d'avenir des professionnels et professionnelles de la santé bilingues, Winnipeg, Manitoba, Conseil communauté en santé du Manitoba.
12. Dolea C et Adams, O. (2005). Motivation of health care workers-review of theories and empirical evidence. *Cah Sociol Demogr Med.*, 45(1):135-61.
13. Landry, R., Allard, R. et Deveau, K. (2008). Un modèle macroscopique du développement psycholangagier en contexte intergroupe minoritaire. *Diversité Urbaine*, numéro hors série, 45-68. doi:10.7202/019561ar
14. Ruuskanen, P.,(2001). Trust on the Border of Network economy. Social capital and Trust. JyvaskyHi. Edit. Kaj Limonen.
15. Ulrich, D. (1999). *Human Resource Champions : The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Boston, Harvard Business School Press.



# Coordonnées

Danielle de Moissac Ph.D.  
Professeure en sciences biologiques  
Chercheure en santé des  
francophones vivant en situation  
minoritaire  
Université de Saint-Boniface  
200 avenue de la Cathédrale,  
Winnipeg, Manitoba, Canada  
R2H 0H7

Téléphone: 204-237-1818 poste 348  
Télécopieur: 204-237-3240  
ddemoissac@ustboniface.ca

Sébastien Savard Ph.D.  
Professeur agrégé/Associate professor  
École de Service social/School of  
social work  
Université d'Ottawa/University of  
Ottawa  
120 Université, Bureau 12042  
Ottawa, Ontario, Canada  
K1N6N5

Téléphone/Phone number : (613)562-  
5800 poste 4351  
Fax: (613) 562-5495  
sebastien.savard@uottawa.ca



Santé  
Canada Health  
Canada

