

La diversité dans les entreprises au bénéfice du bien-être au travail et de la cohésion sociale

Altay Manço et Christine Barras

Si l'emploi est un des espaces principaux d'intégration et de cohésion sociales, reste-t-il un lieu de vivre ensemble, de solidarité et de justice ? Cet ouvrage se penche sur une série de questions qui ont surgi avec l'arrivée massive de populations d'origine étrangère et leur entrée dans le marché du travail. Nous nous interrogeons sur les pratiques d'embauche et de rémunération, les modalités de contrôle et d'organisation du travail, ainsi que de formation, pour savoir si elles sont égalitaires, quelles que soient les caractéristiques personnelles et socioculturelles des travailleurs et les spécificités des entreprises qui les emploient (Martens, 2006). Nous nous demandons également si les entreprises laissent une place équitable aux particularités individuelles et groupales des travailleurs.

Selon Eurostat et l'OIT, en Europe, les constats concernant la situation professionnelle des immigrés et des personnes d'origine étrangère (notamment originaires de pays non membres de l'UE) sont nombreux : manque de qualification chez certains jeunes issus de l'immigration et une partie des nouveaux arrivants, non-reconnaissance des compétences des migrants qualifiés, précarité de l'emploi, en particulier pour les femmes migrantes, discriminations multiples, difficulté de maîtrise des langues nationales, absence de réseaux pertinents, etc. Ces difficultés sont aggravées par la crise économique, la situation des personnes d'origine étrangère se dégradant beaucoup plus rapidement que celle des nationaux. Les secteurs employant les migrants sont particulièrement touchés, notamment avec l'augmentation du travail illégal¹.

La Belgique, au sein de l'UE, obtient des scores parmi les plus bas en ce qui concerne le taux d'emploi des travailleurs immigrés, et un des taux les plus élevés de chômage parmi les étrangers. Si les Belges ont le taux d'emploi le plus élevé, les autres Européens occupent une position médiane tandis que les catégories turque, marocaine et congolaise ont les taux d'emploi les plus faibles. Ils affrontent les conditions des plus défavorables en termes d'accès à l'emploi, de

¹ http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/employment_unemployment_ifs/data/database.
www.ilo.org/public/english/protection/migrant/download/global_crisis.pdf.

chômage et de ségrégation. Dans les entreprises privées, les travailleurs originaires de la Turquie, du Maghreb et de l'Afrique subsaharienne occupent systématiquement des positions moins enviables au regard de variables telles que statuts (intérim...), rémunération, temps partiels, horaires de nuit, etc. Les secteurs principaux concernés sont les suivants : soins de santé et aux personnes, hôtellerie et restauration, nettoyage industriel, construction et transports. La situation de ces travailleurs n'est guère meilleure dans le secteur public.

Il est difficile cependant d'extraire un tableau complet de la problématique sur le marché de l'emploi belge en l'absence de données complètes et détaillées. Le récent *Baromètre de la diversité en emploi* est à ce titre un pas important du Centre pour l'Egalité des Chances et la Lutte contre le Racisme, pour mesurer l'ampleur des discriminations et évaluer les politiques mises en place.

Ces dernières sont nombreuses (missions locales et centres d'intégration, services, prix et chartes de la diversité, plan d'accueil pour migrants – obligatoire en Flandre –, formations en entreprise, etc.) comme le constate l'OCDE (2008), cependant, leur degré d'éparpillement est tel qu'elles ont peu d'impact. En effet, elles souffrent notamment de la séparation des compétences, de l'absence de lois coercitives pour mieux combattre la discrimination à l'embauche et le traitement inégalitaire des travailleurs étrangers, et enfin, il manque un observatoire des entreprises tant publiques que privées, en matière d'embauche et de traitement des travailleurs selon les critères de diversité.

On le constate donc, une batterie de plus en plus élargie de recherches (entre autres : Keyser, Delhez et Zimmer, 2012 ; Feld, 2010) montre qu'à chacune des étapes de la vie professionnelle, une quantité de pratiques discriminatoires excluent des minorités¹, souvent de manière discrète.

Ainsi, la récente recherche de Lamghari (2012) au sein, par exemple, de l'entreprise publique bruxelloise de transport en commun montre que les « autochtones »² représentent 62 % de l'ensemble des

¹ Ces minorités, elles-mêmes devenues majoritaires, par endroits (commerces et filières ethniques, entre autres), appliquent la même loi d'exploitation aux autres groupes (voir les contributions de Seraïdari et de Morar-Vulcu, dans ce volume).

² Définis comme étant les « Belges, nés belges et dont un des deux parents au moins est né belge », soit environ 68 % de la population active de la Belgique (18-60 ans). Le reste de la population (32 %) est composée des « allochtones » que l'on définit comme les « Belges et les étrangers, nés étrangers et dont les parents sont nés étrangers ». Dans ce groupe, environ 10 % est composé de personnes originaires des autres Etats de l'UE, 4 % de personnes originaires du Maghreb et le reste (18 %)

travailleurs de la compagnie. Ce qui globalement correspond à l'incidence de cette catégorie au sein de la population générale. Toutefois, quand on analyse la structure de l'emploi au sein de la STIB, on constate que les catégories « membres de la direction », « cadres » et « employés » concernent les « autochtones » à raison, respectivement, de 97, 94 et 82 %. En revanche, la catégorie « conducteurs » concerne les « allochtones » à raison de 56 %¹. Tout se passe donc comme si divers types d'emplois, diversement valorisés, étaient réservés à certaines catégories plutôt qu'à d'autres.

Certaines catégories ethniques ne sont pas les seules à être discriminées. Les inégalités qui frappent la carrière des femmes par rapport à celles des hommes sont légion malgré des décennies de pratiques de prévention (entre autres : Cornet et coll., 2008). Dans un autre contexte, les obèses, notamment, sont également victimes de stéréotypes selon lesquels « *ils mangent tout le temps, ne sont pas travailleurs et n'ont aucune volonté comme le montre leur état physique* »². Les discriminations se combinent donc en système et donnent lieu à l'émergence de secteurs sexués³ et « ethnostratifiés » (Martens, 2006 ; Leduc et Genevois, 2012).

Le récent pamphlet de Jean-François Amadiou (2013), professeur de gestion de ressources humaines à la Sorbonne et directeur de l'Observatoire français des discriminations, accuse les métiers de sélectionneur et de conseiller professionnel d'amener des comportements discriminants, de se fonder sur des méthodes farfelues et d'être entachés de pratiques de passe-droit. Ses critiques touchent tant les phases de recrutement que d'orientation de carrière. L'auteur relève également des différences non justifiées dans les pratiques d'attribution des formations. Son constat de dérapage est tel qu'il en

correspond à d'autres combinaisons possibles (SPF Emploi, 2011). Notons que ces statistiques générales ne reflètent pas la part des « allochtones », beaucoup plus importante, dans les grandes villes comme Bruxelles.

¹ Dans cette entreprise publique, la catégorie « ouvriers non roulants » – et donc suivant majoritairement les heures de travail en journée et en semaine – est composée d'« allochtones » à raison 34 % et d'« autochtones » à raison de 66 %.

² *Références*, juillet 2013, 5.

³ H Melinda, Conseil des Communautés africaines en Belgique (communication orale, 2013) : « *Les jeunes et les femmes sont particulièrement discriminés. La discrimination porte sur l'embauche. Les emplois et les formules de contrat de travail proposés sont toujours 'typés' : des postes inférieurs, des horaires difficiles... Avoir ou ne pas avoir la nationalité belge ne change rien, comme vivre en Wallonie, en Flandre ou à Bruxelles. La création du Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme n'a pas eu les résultats escomptés. Les associations de migrants manquent de moyens pour jouer leur rôle de vigilance.* »

appelle à une refondation des professions de la gestion des ressources humaines.

Par ailleurs, on sait que le recours plus ou moins systématisé à la gestion des ressources humaines concerne surtout les entreprises parmi les plus grandes en taille et en chiffre d'affaires (Barth, Falcoz, 2010), et non les PME qui, en réalité, constituent la plus grande partie des entreprises dans le monde industrialisé.

L'objet de cet ouvrage collectif est précisément de répondre aux interrogations suivantes : *Comment la question des diversités ethnoculturelles est-elle posée au sein des petites et des moyennes entreprises en Europe ? Comment cette question y est-elle vécue ? Par évitement, par réaction, par prévention, par des attitudes mixtes ? Quels sont les acteurs qui y jouent un rôle ? Quelles sont les difficultés spécifiques ? Comment apprécier la diversité dans une entreprise et la mesurer ? Quelles sont les ressources et les bonnes pratiques que l'on peut identifier ? Avec quelle pertinence, satisfaction et efficacité par rapport à l'objectif du bien-être et de paix sociale ? Quelles sont les caractéristiques des entreprises qui se montrent plus actives, plus efficaces en cette matière ? Et pour quelles raisons ? Enfin, quelles méthodes d'intervention participatives peuvent être proposées aux PME afin de les aider dans la maîtrise et la valorisation des diversités de leurs personnels, voire de leurs clientèles ?...*

Une approche « impliquante » de la diversité socioculturelle dans les PME

Selon Jackson, May et Whitney (1995), la diversité est la présence de différences sociales, culturelles et physiques entre les membres d'une entité sociale, telle qu'une entreprise. La gestion de la diversité est de plus en plus mise en avant comme une approche renforçant la cohésion et la paix sociales tant par la littérature scientifique (Cornet et Warland, 2008) que par les observateurs en divers milieux, comme le marché de l'emploi¹. Dans le contexte européen, la stratégie de Lisbonne 2000 et la directive antidiscrimination 2000/43/CE incitent également à développer des démarches en cette matière.

D'ordinaire, la gestion de la diversité en entreprise touche le genre, l'âge, l'origine socioculturelle et religieuse, le handicap et l'orientation sexuelle. Le présent recueil de recherches et de réflexions concerne surtout les stratégies de gestion de la diversité

¹ Les services de diversité des syndicats, les multiples travaux commandités par le Centre belge pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme, etc.

ethnoculturelle dans les entreprises au bénéfice du bien-être au travail. Il s'agit d'une description et d'une analyse des problématiques rencontrées, notamment dans les PME, et de l'identification de bonnes pratiques et de la définition de méthodes d'intervention utiles aux services de ressources humaines, ainsi qu'aux délégations syndicales. Bien entendu, les diversités culturelles sont prises en compte dans leurs liens avec d'autres formes de diversités signalées.

Le choix des cas étudiés repose sur les partenariats et autres collaborations que l'IRFAM tisse par sa pratique, depuis de longues années. Les 20 monographies présentées sont signées par 23 contributeurs (12 femmes et 11 hommes) de 15 origines différentes, travaillant dans cinq pays européens et au Québec. Les travaux présentés concernent une cinquantaine d'entreprises actives dans une dizaine de secteurs économiques différents¹ : ceux qui représentent les diversités les plus significatives du marché du travail en Europe occidentale et ceux qui soulèvent le plus les questions en lien avec le bien-être au travail et la cohésion sociale.

Onze des articles proposés sont exclusivement focalisés sur les micros, petites et moyennes entreprises (moins de 250 travailleurs), le reste concerne un spectre plus large, dont les PME. Signalons également que l'on trouve parmi les auteurs, à côté des chercheurs et acteurs confirmés, voire habitués de la collection « Compétences interculturelles », huit jeunes plumes aux travaux desquels une vingtaine d'étudiants ont contribué joignant ainsi l'expérience du terrain et de la publication dans le domaine des diversités à celle de la formation de futurs intervenants.

Le champ théorique des recherches s'inspire, entre autres, des travaux de Pichault et Nizet (1995, 2000) qui, revenant sur les recherches de Mintzberg à propos de la gestion des contraintes imposées à l'organisme par l'environnement socioculturel, offrent une trame pour la lecture des pratiques de gestion des ressources humaines en contexte de diversité socioculturelle.

Le principe est de considérer que les contraintes environnementales poussent les entreprises à être actives en matière de gestion des diversités, afin de compléter leurs pratiques de GRH. Bien sûr, pour des questions éditoriales, chaque contribution ne développe pas de manière étendue l'analyse de la littérature pour éviter les répétitions.

¹ Dans la mesure du possible, les échantillons d'entreprises ont été déclinés selon la taille, le type (industriel, commercial, service), l'ancienneté, le mode d'organisation (existence d'un service *ad hoc* GRH ou pas), la nécessité d'un contact avec un public diversifié et donc le contexte sociogéographique...

En revanche, chaque partie précise, au moyen de la théorie, la manière spécifique dont elle pose la question.

Dans la plupart des cas, l'approche méthodologique est celle d'une analyse qualitative de type exploratoire. Des analyses approfondies sont menées sur un nombre limité de cas, au moyen de guides d'entretien semi-directifs comparables d'un terrain à l'autre¹. Les étapes des recherches sont similaires dans de nombreuses situations et ont été coordonnées (pour plusieurs parties) par les éditeurs de l'ouvrage : présentation du cadre conceptuel et contextuel de l'approche ; négociation de la méthodologie d'observation participative avec les partenaires (choix des entreprises, mise au point du protocole d'observation...) ; recueil et traitement des données en collaboration avec des partenaires ; validation participative des résultats ; rédaction sous la supervision des deux éditeurs.

Au terme de ces étapes, les observations sont systématisées dans le cadre d'une méta-analyse finale. Grâce aux convergences ou divergences issues des confrontations des diverses parties de l'ouvrage, une série d'hypothèses seront testées, notamment :

- Les questions et la capacité de gestion de la diversité dépendent de la taille de l'entreprise et de sa localisation, ainsi que de ses modes de production (grande concentration en une seule unité, dispersion en de nombreux chantiers, travail itinérant, etc.).
- La gestion de la diversité est liée à une culture partagée de l'entreprise entre décideurs, cadres et employés, syndicats et travailleurs, ainsi qu'à la place que réserve justement cette culture à la question des diversités.
- Aussi, selon les contextes, la présence d'un personnel de GRH formé et sensibilisé à l'approche des diversités est utile, mais non essentielle : dans certaines petites entreprises, la mobilisation de l'expérience professionnelle et personnelle des dirigeants et des travailleurs peut permettre de développer la sensibilité nécessaire à une politique positive en la matière.
- Il en découle que les outils, l'information, les formations et les interventions en matière de gestion des diversités doivent être adaptés aux contextes et possibilités des PME et y trouver un espace opportun d'application.

Le souhait des chercheurs est qu'à l'issue de la publication, les résultats et les réflexions puissent être partagés, avec des représentants des entreprises et des travailleurs, voire des associations créées par des migrants, afin de donner lieu à des formes de modélisation des « bonnes pratiques » en matière de gestion de la diversité. Ainsi, les

¹ Plusieurs entreprises sélectionnées pour chaque monographie et plusieurs témoins de différents types par entreprise (direction, cadres, employés, ouvriers, syndicalistes, témoins extérieurs) donnent la possibilité de trianguler les observations au sein des sociétés et entre elles, ainsi qu'entre secteurs, voire entre pays. Au total, près de 200 témoins ont été entendus.

actions syndicales et les GRH, pourront s'en inspirer, et des formations seront dispensées dans ce domaine.

Aussi, la démarche se veut une « impliquante » dans la mesure où les acteurs concernés au sein d'organismes partenaires et entreprises sont impliqués à la construction des savoirs (retours, validations, publication, séminaires) et ce travail influencera la conception de formations et autres activités de diffusion assurées par l'IRFAM et ses partenaires, à destination des acteurs sociaux, dans plusieurs pays.

Un livre diversifié

Le livre *La diversité culturelle dans les PME : accès au travail et valorisation des ressources* comprend quatre parties.

La première concerne *l'accès au travail des migrants*. Composée de six articles, elle retrace les conditions générales d'intégration des travailleurs immigrés sur les marchés d'emploi européens. Une des illustrations spécifiques s'intéresse à la présence des travailleurs roumains sur le marché du travail bruxellois, une autre décrit l'intégration des non communautaires dans le marché du travail luxembourgeois. Un troisième exemple s'attache à la question de l'accès des travailleurs africains aux emplois qualifiés en Suisse. Cette même question est également analysée dans le cas du Québec, quoiqu'à partir d'un public plus diversifié. Enfin, le chapitre se clôture par l'analyse des stratégies mises en place par les femmes voilées universitaires pour accéder et se maintenir en emploi en Belgique.

Le deuxième chapitre développe plus directement *l'expérience de la diversité socioculturelle en entreprise*. Les situations concrètes analysées y concernent les PME en Belgique francophone. Une première étude, dans ce cadre, se penche sur le secteur de la construction. Elle est suivie du secteur du nettoyage et du secteur de la logistique et des transports. Un des apports spécifiques dans ce cadre est la gestion de l'islam dans les *call centers* de Bruxelles. Après l'analyse anthropologique des relations de travail dans les commerces grecs à Bruxelles, deux monographies indépendantes envisagent la posture complexe des professionnels du *care*. Enfin, ce copieux chapitre de huit articles bénéficie également d'une contribution sur la gestion de la diversité culturelle au sein des PME du Québec.

La troisième partie du livre est consacrée aux *actions pour la valorisation de la diversité sur le marché du travail*. L'analyse d'une intervention syndicale y propose de renouveler les pratiques. Elle est suivie de la présentation d'un dispositif intégré de prévention et de lutte contre les discriminations dans le secteur de l'emploi dans la

région lyonnaise. L'article suivant relate une offre de formation en Région wallonne qui vise à insérer des migrants qualifiés dans le secteur de la biotechnologie. Une étude européenne est présentée, elle porte sur la comparaison des actions d'insertion professionnelle et d'entraide menées par des associations de migrants africains et balkaniques durant la crise de l'emploi dans trois pays : la République tchèque, le Luxembourg et la Belgique. L'article suivant est une étude exploratoire de l'offre des formateurs en entreprises en matière de diversité socioculturelle en France, en Belgique et au Québec. Enfin, une dernière contribution empirique s'intéresse aux actions de coopération au développement des PME françaises et belges en tant qu'outil de gestion des diversités.

L'ouvrage conclut sur une *analyse transversale* de ce qui précède et la proposition de recommandations pratiques, politiques et scientifiques.

Références bibliographiques

- Amadiou J. F (2013), *DRH. Le livre noir*, Paris : Le Seuil.
- Barth I., Falcoz C. (coordonné par) (2010), *Nouvelles perspectives en management de la diversité : égalité, discrimination et diversité dans l'emploi*, Cormelles-le-Royal : Management & Société.
- Cornet A., Laufer J., Belghiti-Mahut S. (2008), *GRH et Genre, Les défis de l'égalité hommes femmes*, Paris : Vuibert.
- Cornet A., Warland Ph. (2008), *La gestion de la diversité des ressources humaines dans les entreprises et organisations. Guide pratique à destination des employeurs*, Liège : ULG.
- De Keyser T., Delhez Ph., Zimmer H (2012), « L'insertion des personnes d'origine étrangère sur le marché du travail », *Revue économique*, décembre, p. 25-44.
- Feld S. (2010), *La main-d'œuvre étrangère en Belgique. Analyse du dernier recensement*, Louvain-la-Neuve : Bruylant Academia.
- Jackson S., May K., Whitney K. (1995), « Understanding the Dynamics of Diversity in Decision-Making Teams », Guzzo R., Salas E. et al. (éds), *Team Effectiveness and Decision Making in Organization*, San Francisco : Jossey-Bass.
- Lamghari Y. (2012), *Islam en entreprise*, Louvain-la-Neuve : Academia, Paris : L'Harmattan.
- Leduc K., Genevois A.-S. (2012), *Segmentation du marché du travail - le cas luxembourgeois*. Differdange : CEPS/INSTEAD, Working Paper n° 2012-35.
- Martens A. (2006), « Ethnostratification du marché de l'emploi », *Agenda interculturel*, n° 236.
- Nizet J., Pichault F (1995), *Comprendre les organisations, Mintzberg à l'épreuve des faits*, Montréal : Gaëtan Morin.
- OCDE (2008), *Jobs for migrants. National case analysis : Belgium*, Paris : OECD.
- Pichault F., Nizet J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines. Approches contingente et politique*, Paris : Editions du Seuil.