



Les besoins des entreprises wallonnes en matière de diversité socioculturelle

Interview d'Altay Manço, directeur scientifique de l'IRFAM

© Une analyse de l'[IRFAM](#) – Liège, 2021 – n° 7

Quels sont les besoins des employeurs wallons en lien avec la diversité de leur personnel? Cette question a fait l'objet d'une consultation dans le cadre du projet « Campagne Diversité Emploi en Wallonie » (2015-2020), mené par le CRIPEL en partenariat avec l'IRFAM. L'objectif de l'enquête était *d'identifier les nécessités et les difficultés que rencontrent les employeurs ou leurs représentants dans la gestion du personnel issu de différentes nationalités et cultures, mais également porteur d'éventuels besoins et d'orientations spécifiques*. Cette information est utile aux Centres Régionaux d'Intégration (CRI) afin d'offrir aux entreprises des services adaptés et utiles de façon à les aider dans la prise en charge et la valorisation de travailleurs impliquant des diversités. L'étude mise en œuvre entre 2016 et 2019 par l'ensemble des centres régionaux d'intégration s'est adressée à une large palette d'employeurs de Wallonie de tous secteurs et de toutes tailles, et 204 entreprises ont répondu à la sollicitation. Alors qu'une synthèse analytique de la consultation est parue dans l'ouvrage [L'inclusion des personnes d'origine étrangère sur le marché de l'emploi. Bilan des politiques en Wallonie](#) (2021), coordonné par Altay Manço et Leïla Scheurette, celui-ci revient sur les principales conclusions.

IRFAM: Quels sont les principaux problèmes que rencontrent les employeurs en termes de diversité ?

Altay Manço: La consultation permet d'identifier deux groupes de préoccupations rencontrées par les employeurs. Le premier concerne les « *difficultés de gestion des diversités culturelles* » et comprend des problèmes corrélés entre eux comme le « *racisme entre collègues* » (mentionné par 40 % des entreprises sondées), les « *conflits entre personnes de différentes cultures ou origines* » (30 %), les « *relations difficiles entre collègues hommes et femmes* » (30 %) et les « *problèmes liés à la pratique religieuse de certains travailleurs* » (évoqués dans 27 % des cas). Un second groupe concerne les « *problématiques en lien avec l'origine étrangère des travailleurs* », comme la « *connaissance insuffisante du français par certains travailleurs* » (39 %), l'obtention d'un permis de travail, la reconnaissance de diplômes étrangers (24 %), la gestion des congés des personnes d'origine étrangère (9 %) et, enfin, les problèmes liés à la reconnaissance d'un permis de

conduire (2 %). Ces problèmes naissent non pas de l'appartenance des personnes à une culture particulière, mais de leur trajectoire de migration. Bien sûr, ils peuvent être concomitants avec des difficultés de gestion des diversités culturelles. Globalement, ces observations reflètent les résultats de l'Eurobaromètre 2015 consacré à la discrimination en Europe. Les diversités culturelles et d'origine représentent donc, sur le marché de l'emploi wallon, une préoccupation commune avec les autres régions de l'Europe. Par contre, l'orientation sexuelle des travailleurs est moins mentionnée par l'échantillon wallon.

Ces difficultés sont-elles en lien avec le secteur d'activité ?

Les problèmes liés aux trajectoires migratoires apparaissent le plus fréquemment dans les mêmes secteurs d'emploi que les difficultés dites « culturelles », comme le commerce et la distribution, la santé et les services aux personnes, l'action socioculturelle et éducative, ainsi que l'intérim et les titres-services (nettoyage), mais également dans le secteur de la construction. Cette dimension peut avoir un effet sur la motivation des employeurs d'embaucher ou non des travailleurs étrangers, en particulier primo-arrivants. Les entreprises qui témoignent d'un grand nombre de difficultés semblent essentiellement cantonnées dans les secteurs du commerce et de la santé. En revanche, les entreprises qui ne mentionnent aucune difficulté de ressources humaines liée aux diversités se distribuent équitablement sur l'ensemble des secteurs d'activités envisagés, dont les administrations publiques, ainsi que l'industrie. Plus le nombre de difficultés mentionnées par une entreprise augmente, plus grande est la probabilité de voir les responsables de l'entreprise faire appel à de l'aide, en particulier auprès d'organismes dédiés à l'intégration des populations d'origine étrangère. La taille de l'entreprise et, en bonne logique, la proportion de travailleurs d'origine étrangère au sein de l'établissement sont également corrélées avec le nombre de difficultés mentionnées en lien avec la diversité du personnel.

Comment ces difficultés sont-elles gérées au sein des entreprises ?

On peut mettre en avant deux chiffres : 82 % des entreprises sondées évoquent au moins un problème récent de gestion du personnel en lien avec les diversités, pourtant une aide est recherchée par les responsables de l'établissement dans seulement 36 % des compagnies sondées. L'écart est important, et cela veut dire que dans de nombreux cas problématiques, l'entreprise ne cherche pas de solution, ou considère le problème comme négligeable, voué à se résoudre de lui-même, avec le temps. Un tiers des entreprises cherchent une aide exclusivement en interne. Celle-ci provient, dans la grande majorité des cas, de la ligne hiérarchique ou de la direction des ressources humaines. Ces entreprises sont plus couramment situées dans le secteur socioculturel et de l'intérim/titres-services. L'aide externe est recherchée quand les problèmes sont liés au statut d'étranger de certains travailleurs, comme des questions de permis, par exemple, et non en ce qui concerne des problèmes de gestion des diversités.

Est-ce efficace ?

L'aide interne semble être d'une certaine efficacité, dans la mesure où, à de nombreuses reprises, les répondants à la consultation disent avoir « *trouvé du soutien et une solution* ». Quand une aide externe est recherchée, les structures les plus fréquemment sollicitées sont UNIA, Lire et Écrire, le FOREM ou la MIRE locale. À nouveau, en matière de difficultés face aux questions religieuses, 83 % des interlocuteurs ayant eu recours à une aide externe, disent avoir « *trouvé solution* ». La situation est similaire pour les situations relevant du handicap ou de l'état de santé (71 %). En revanche, à peine quelques-unes des situations relevant des rapports de genre ou de l'orientation sexuelle, mentionnées lors de la consultation, semblent trouver une issue favorable, malgré l'intervention d'un service externe. Le secteur administratif et l'HORECA rencontrent spécifiquement des problèmes en lien avec la faible maîtrise du français parmi certains travailleurs d'origine étrangère. Peu d'aides extérieures sont pourtant sollicitées dans ces deux secteurs. Le secteur non marchand, le secteur de l'intérim et des titres-services évoquent des difficultés liées au statut d'étranger de certains travailleurs, ainsi que des problèmes de gestion des diversités culturelles et culturelles. À la différence des autres secteurs, ici des demandes d'aide sont exprimées envers des structures ressources, dont les CRI.

Quels sont les critères d'embauche privilégiés par les employeurs ?

Les personnes interviewées mettent en avant les expériences et les qualifications des travailleurs. Ces dernières sont privilégiées par rapport au diplôme et, dans ces cas, un travail sur l'équivalence de diplôme se justifie moins. En revanche, la validation des compétences et la socialisation à la vie de l'entreprise à travers des stages, par exemple, pourraient avoir leur importance. Les entreprises sont unanimes quant à la nécessité pour leurs employés de faire preuve de motivation, dynamisme, persévérance, investissement, débrouillardise, et de développer des capacités à s'intégrer dans une équipe, à adhérer aux valeurs de l'entreprise, qui est parfois familiale. La maîtrise de la langue française apparaît ensuite comme une autre condition importante, et une question de sécurité dans des secteurs comme la construction ou l'industrie. La connaissance du français permet aussi d'exercer et de développer des compétences relationnelles, en équipe ou avec des clients. Un autre critère d'embauche est la localisation géographique, car la proximité entre le domicile et le lieu de travail serait utile à la bonne exécution de la fonction. Selon plusieurs responsables d'entreprise interviewés, le manque de candidatures de personnes étrangères et d'origine étrangère représente également un frein. De nombreuses entreprises passent par des agences d'intérim pour recruter leur personnel. La présence de travailleurs étrangers sous permis B est aussi signalée au sein d'entreprises qui sous-traitent pour des sociétés de construction. Dans ces cas, c'est l'intermédiaire qui s'occupe de l'accompagnement des travailleurs, notamment au niveau des démarches administratives, de la réalisation du dossier d'équivalence de diplôme, qui peut être une tâche lourde, ou encore de l'organisation d'une traduction vers leur langue.

Ces intermédiaires peuvent-ils compliquer l'embauche d'un personnel diversifié ?

De tels intermédiaires peuvent en tout cas expliquer la faiblesse des demandes d'aide vers des structures spécialisées comme les CRI. Par ailleurs, ils ne prennent pas toujours en compte la dimension interculturelle et les incompréhensions entre travailleurs de diverses origines. Des conflits répétés poussent dans certains cas les employeurs à interrompre la collaboration avec des travailleurs d'origine étrangère, d'où l'importance d'imaginer une fonction de « [médiation en entreprise](#) ». Toutefois, on voit des entreprises, dans des secteurs en pénurie de main-d'œuvre, plus motivées à consentir à un investissement afin de répondre aux formalités administratives nécessitées par l'embauche de certains travailleurs étrangers. En revanche, pour les travailleurs étrangers, le permis de travail doit être renouvelé systématiquement et ne permet pas d'octroyer des contrats à durée indéterminée. Les entreprises n'ont pas systématiquement recours au Forem pour engager du personnel, sinon pour des profils plus spécialisés, alors que c'est un canal fréquemment consulté par les personnes étrangères qui ferait, selon nos interlocuteurs, peu appel à la candidature spontanée. Pour une grande partie des entreprises concernées, la recommandation d'un candidat par un membre du personnel est également importante — et contribue à concentrer l'embauche dans un « cercle fermé ».

Qu'en est-il des discriminations à l'embauche ?

Selon les types de métiers, les entreprises appliquent diverses méthodes de recrutement. Les tests écrits et oraux peuvent représenter un obstacle pour des individus qui, tout en possédant les qualités requises pour le poste, ne maîtriseraient pas le français ou l'écrit. Or, de nombreux emplois ne nécessitent pas de telles capacités. Appliquer un tel test constitue un désavantage à l'encontre de certains postulants d'origine étrangère. De plus, les critères pour sélectionner les recrues amenées à être en contact avec la clientèle incluent des exigences de « présentation » et de « contact », forcément subjectifs... La non-discrimination semble pourtant être un enjeu de recrutement mis en avant par des personnes interviewées dans la région de Namur, notamment. Pour autant, l'hypothèse selon laquelle certains recruteurs au sein des entreprises seraient fermés à la diversité ethnoculturelle n'est pas à exclure.

Comment la diversité est-elle envisagée ?

À de nombreuses reprises, les personnes interrogées font état de situations conflictuelles qu'elles associent à des différences culturelles. Cette situation finit par renforcer des préjugés. Dans le secteur du nettoyage, par exemple, il n'est pas rare que les clients fassent des demandes spécifiques sur l'origine du prestataire. Les sociétés actives dans ce secteur ont un rôle de sensibilisation pour recentrer les préoccupations des clients autour des compétences et non des clichés liés à la culture, à l'âge ou au genre. Selon les employeurs, les mentalités semblent toutefois évoluer dans le bon sens avec les jeunes générations et certains ont d'ailleurs conscience de leur responsabilité sociale. Cela peut être surmonté par

le dialogue, mais aussi par la découverte de certaines différences culturelles qui apportent une plus-value dans le travail. Le risque est que ce type d'arguments essentialisent certaines compétences. Pourtant, la diversité ethnoculturelle peut représenter une richesse au sein de l'entreprise dans le sens où elle permet de croiser des expériences et d'apporter une autre manière de travailler, de penser et de se différencier de la concurrence.

Et la pratique de la religion ?

La pratique de la religion sur le lieu de travail amène certains interlocuteurs à se questionner sur les limites institutionnelles ou organisationnelles. Souvent les locaux et la gestion du temps de travail y sont peu adaptés (ablutions, pièce spécifique...). De plus, la nature du travail peut aussi conduire à des réflexions : peut-on tolérer le refus d'un collaborateur de travailler certains aliments pour des motifs religieux ? Par rapport aux signes distinctifs, le service public, par exemple, tend à se rattacher à la neutralité et à interdire toute manifestation de signe distinctif. Dans d'autres secteurs, cette question se règle en partie en fonction des impératifs de sécurité, au même titre que d'autres éléments comme le piercing, par exemple. Dans les situations où le règlement de travail n'apporte pas de précisions, les parties prenantes sont amenées à devoir trouver des compromis pas toujours idéaux et transparents pour les collaborateurs. Le mois du ramadan représente un autre défi pour les employeurs, car les personnes concernées se rendent indisponibles ou rencontrent des difficultés lorsqu'ils sont actifs dans des métiers à forte pénibilité. L'important dans ce contexte est de gérer l'équilibre au sein de l'équipe. La situation des agences intérim est à ce titre particulièrement délicate. En lien avec cette situation, les employeurs font état de demandes de congés de la part de personnes d'origine étrangère, puisque leurs fêtes religieuses ne sont pas reprises dans le calendrier des congés officiels. Ce sont des requêtes potentiellement problématiques qui engendrent des différences de traitement avec les autres employés qui disposent de congés légaux, car ces demandes spéciales peuvent également être introduites en tant que congés sans solde.

Quelles actions sont menées en faveur de la diversité ?

Nous pouvons entrevoir une tendance à ne pas vouloir gérer la diversité. L'enquête recueille un message global de la part des employeurs qui dit que *«l'employé doit s'adapter à l'entreprise et se plier aux règles et il est important de séparer culture et sphère professionnelle»*. Or, cet idéal de séparation des sphères ne semble pas s'opérer dans la pratique. Il apparaît qu'aucune des entreprises de l'échantillon n'a envisagé un *diagnostic diversité* devant mener à une politique de ressources humaines adaptée. Au contraire, pour certains employeurs, la lutte contre les discriminations passe par une «insensibilité» aux diversités, se focalisant *«uniquement sur les compétences, expériences, diplômes, etc.»* La gestion de la diversité pourrait, pour d'autres, *«impliquer une lecture discriminante nuisible à l'équité entre les travailleurs»*. S'il leur semble indispensable de maintenir une certaine hétérogénéité au sein de leurs équipes, les entreprises interrogées ont systématiquement refusé l'idée d'instaurer une politique de quotas ou de discrimination positive, quel que soit le public qui bénéficierait de cette mesure, alors que plusieurs d'entre

elles ont exprimé le fait qu'elles mettent en place des actions de sensibilisation contre la discrimination envers les personnes handicapées ou encore qu'ils collaborent avec des entreprises de travail adapté.

Même en envisageant des soutiens financiers, pédagogiques ou administratifs ?

Très peu d'entreprises sont intéressées par des appuis financiers en échange de profils qui leur seraient imposés. La demande d'aide se situe davantage dans une optique d'anticipation des besoins, au cas où une situation de gestion de la diversité se présenterait. L'aide souhaitée représente alors un apport d'informations générales sur des démarches administratives, sur le droit, sur les possibilités d'action. Les demandes liées au traitement des permis de travail, par exemple, sont généralement complexes et apparentées pour les entreprises les plus petites à «*un parcours du combattant*». La prise en charge de ces démarches par des organisations compétentes permettrait de les soulager et de fluidifier l'engagement de personnes étrangères. Dans divers secteurs, des secrétariats sociaux, des plateformes ou des fédérations d'employeurs devraient être approchés afin de générer des partenariats. Ces dispositifs de concertation et d'entraide permettraient de combattre notamment les inégalités de traitement lors du recrutement du personnel et d'afficher une volonté de soutenir une politique de gestion des diversités au sein des entreprises. Dans le secteur de l'intérim, les travailleurs sont formés ou doivent participer à des réunions concernant la législation antidiscrimination et la question des demandes discriminantes. Une agence intérim namuroise précise que leur base de données fonctionne avec un mécanisme basé uniquement sur les compétences, dans lequel les informations relatives au genre et à la nationalité ne sont pas autorisées, bien que les CV ne soient pas anonymes. L'exemple de l'intérim montre que les employés de tous secteurs doivent être sensibilisés à la question de la lutte contre les discriminations. L'objectif serait de vulgariser le dispositif légal de lutte contre les discriminations. Les syndicats et UNIA ont développé divers outils dans ce domaine.

Quelle leçon générale peut-on tirer de cette enquête ?

La timidité sur le sujet de la part des employeurs contactés nous montre sans doute que la diversité n'intéresse pas encore les entreprises en Wallonie. C'est assez interpellant de constater que la gestion de la diversité ethnoculturelle en particulier, est encore perçue par beaucoup comme un frein et non comme une richesse potentielle. Tout au long de l'étude, nous avons rencontré de la résistance et un taux de participation finalement assez faible, notamment dans les grandes villes wallonnes. Les employeurs n'apprécient pas de faire une différenciation entre employés belges et étrangers, mais ce faisant, ils ne prennent pas en compte la spécificité des personnes étrangères ou d'origine étrangère qui peuvent rencontrer des difficultés particulières en raison de la langue de travail, des obstacles administratifs, des croyances particulières... En se réfugiant derrière l'argument des compétences, ils prennent le risque de recruter, consciemment ou inconsciemment, par

cooptation et donc de faire perdurer une société inégalitaire à laquelle certaines minorités ne se sentent pas appartenir. Il est donc important de sensibiliser les employeurs et leurs structures aux enjeux économiques et sociétaux de la gestion de la diversité.

Quel message à adresser, dès lors, aux employeurs wallons ?

Au terme de cette consultation, ce qui est suggéré est avant tout de remettre en question un modèle «*pensé pour une population homogène*», alors que la réalité est tout autre. Il s'agit également de faire respecter la législation qui interdit la discrimination, voire de la modifier, pour introduire plus d'équité dans la répartition des emplois, remplacer l'arbitraire, favoriser la prise de conscience de la richesse de la diversité et valoriser les bons exemples dans les entreprises. Par exemple, pour mettre en place des initiatives portant sur la diversité, il est possible de s'appuyer sur les «*cellules de bien-être*» des entreprises créées par le gouvernement fédéral. Les associations de citoyens pourraient également renforcer l'insertion des travailleurs migrants en initiant des réseaux de mentorat.

Enfin, quel rôle peuvent jouer les CRI pour favoriser la diversité du marché de l'emploi wallon ?

Il est suggéré aux CRI et à leurs partenaires dans le domaine de l'insertion socioprofessionnelle de construire des synergies avec les entreprises et le monde professionnel en général. Dans un premier temps, il est urgent d'écouter les entreprises comme tente de le faire la présente consultation. Il faut entrer en contact avec elles par les voies qu'elles privilégient, c'est-à-dire informelles, par cooptation, autour de leurs enjeux... L'étude montre que la plupart des entreprises se pose des questions qui restent sans réponse et elles restent ouvertes à l'idée d'échanger avec des acteurs comme les CRI. Il s'agit de mettre en avant une offre de services pour les entreprises qui soit propre aux CRI. La démarche réflexive, les colloques, les formations, etc. ne sont pas les meilleures portes d'entrée vers les entreprises. Par contre, des groupements d'entreprises peuvent favoriser l'intérêt des établissements au sein de leur bassin socio-économique. L'étude permet de distinguer deux thématiques essentielles : la *question de la diversité au moment de l'embauche* et la *gestion de la diversité dans le fonctionnement au quotidien*. Il revient aux CRI et à leurs partenaires d'imaginer des services dans ces deux champs toujours en veillant à une lecture «*entreprise*», en respectant les modes de fonctionnement des structures qui se situent dans l'économie marchande, en mettant en avant les avantages pour les entreprises. Compte tenu de l'importance des relations entre emploi et intégration, et de la particularité des CRI intervenant dans un contexte institutionnel déjà bien achalandé, nous suggérons plusieurs actions locales. Celles-ci doivent se concentrer en priorité sur la question de l'acquisition des langues dans le contexte du marché de l'emploi, mais aussi la facilitation des démarches administratives, la valorisation des diplômes et compétences, et la gestion des diversités en entreprise et en formation professionnelle. Enfin, nous suggérons une sensibilisation plus large aux apports des migrations, notamment à travers la participation et le soutien des initiatives de mentorat, de tutorat, de stages ou autres

actions relationnelles renforçant l'intégration professionnelle des travailleurs issus des migrations. L'action doit prioritairement cibler les *PME*, aussi nombreuses en Wallonie que déconnectées de la réflexion sur la diversité.