



**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

**Comment les pratiques de gestion des ressources
humaines s'y prennent-elles pour faire en sorte que la
diversité culturelle de ses employés soit un facteur de
productivité pour l'entreprise ?**

Le cas Veolia

Auteur-es : Brice Mpungu
Promoteur-rices : Stéphanie Demoulin
Année académique 2023-2024
Master en gestion des ressources humaines

Remerciement

Je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont aidé à rédiger ce mémoire et qui ont contribué à sa réalisation.

Je remercie Madame Stéphanie Demoulin, ma directrice de mémoire, professeur de psychologie sociale à l'Université Catholique de Louvain, pour les conseils précieux et l'accompagnement qu'elle m'a apporté.

Je remercie également la professeure Edina Dóci qui a accepté de prendre de son temps pour m'aiguiller lors de ma rédaction. Je suis reconnaissant pour sa disponibilité.

Je remercie tous les professeurs de l'Université Catholique de Louvain qui m'ont formé, et qui au cours de ces cinq années m'ont apporté le savoir et les outils nécessaires pour accomplir ce travail.

Je remercie Anne-Sophie Pierre, qui a accepté d'être ma maitre de stage et qui s'est démenée pour m'offrir l'expérience la plus riche possible. Je suis reconnaissant pour toutes les expériences qu'elle m'a permis de vivre en tant que stagiaire. Je remercie également les employés de Veolia qui ont accepté de me donner de leur précieux temps pour me faire découvrir l'entreprise et pour répondre à mes questions.

Je tiens à remercier mes amis qui m'ont aidé dans la relecture et la correction de ce mémoire. Leurs conseils de rédaction ont été précieux. Merci à tous ceux qui, à travers des échanges intellectuels stimulants m'ont permis d'alimenter le contenu de mon mémoire.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à mes parents, mes oncles et tantes et toute ma famille. Ils ont toujours été là pour moi et j'ai reçu de leur part un soutien inconditionnel. Rien n'aurait été possible sans eux.

Table des matières

I.	Introduction.....	1
II.	Question de recherche	1
1.	Les notions de la question de recherche	2
A.	Les pratiques de gestion de ressources humaines	2
B.	La diversité culturelle	4
C.	La productivité	5
2.	Présentation de L'entreprise.....	7
III.	Etat de l'art.....	9
1.	Les conséquences de la diversité culturelle	9
A.	La relation et le contact intergroupe.....	9
B.	La compétition intergroupe	12
C.	La diversité comme source de conflit.....	14
D.	Le sentiment d'efficacité personnel	16
E.	La multiculturalité comme source de créativité	17
F.	La multiculturalité pour l'image de l'entreprise	18
2.	La gestion de la diversité culturelle	19
A.	Lutter contre la diversité ?	19
B.	La culture organisationnelle et la création d'un climat égalitaire	21
C.	Les sous-cultures et La confrontation des identités	24
D.	Les formations comme solution ?	25
E.	Le color-blind comme solution ?	26
F.	L'impact relatif en fonction de la tâche.....	28
G.	La critique éthique.....	29
IV.	Méthodologie.....	30
1.	Récolte des données.....	30
2.	Éthique de travail durant l'enquête.....	34
3.	Traitement des données	34

V.	Résultats.....	35
1.	Les constats.....	36
A.	La diversité ethnique et culturelle au sein de <i>Veolia</i>	37
B.	<i>Veolia</i> et ses différents sites	39
C.	La tolérance avec les langues.....	41
D.	Le <i>color-blind</i> chez les employés	43
E.	La difficulté à prouver une discrimination	45
F.	La compétition entre minorités	48
G.	Le faible impact de la diversité dans les métiers techniques individuels	50
2.	Les actions de <i>Veolia</i>	51
A.	<i>Dive'in</i> et label diversité	52
B.	La culture d'entreprise	55
C.	La réaction de l'entreprise face à la discrimination.....	56
VI.	Discussion.....	58
1.	Limites et difficultés de la récolte de données.....	58
2.	Ma réponse selon les données récoltées chez <i>Veolia</i>	60
3.	Mes recommandations pour <i>Veolia</i>	61
VII.	Conclusion.....	62
	BIBLIOGRAPHIE.....	64
	Sources scientifiques.....	64
	Sources provenant de sites web.....	72
	Annexes	73
	Annexe 1	73
	Annexe 2	73
	Retranscription de l'interview d'Adel.....	73
	Retranscription de l'interview de Vanda et Emilie	83
	Retranscription de l'interview de Manon	87
	Retranscription de l'interview de Charlotte.....	95
	Retranscription de l'interview de Patricia	105
	Retranscription de l'interview Abdallah	112

Retranscription de l'interview de Moustapha	115
Retranscription de l'interview de Nina.....	118
Retranscription de l'interview de Foctavio	121
Retranscription de l'interview de Julian	128
Retranscription de l'interview de Kader et Abou.....	130
Retranscription de l'interview de Natacha.....	138
Retranscription de l'interview de Vivianne	143

I. INTRODUCTION

Depuis toujours, des groupes humains voyagent et se mélangent à de nouvelles populations. Le phénomène de migration n'est donc pas quelque chose d'inhérent au monde moderne (Savidant, 2009). Cependant, nous vivons dans un monde où les informations et les hommes circulent de plus en plus facilement. Il y a une grande migration des pays « pauvres » vers les pays « riches » (*Base de données sur les immigrants dans les pays de l'OCDE et dans les pays non-OCDE : DIOC - OCDE*, s. d.). Mais, nous pouvons également constater qu'il y a de plus en plus d'expatriation et de migration des citoyens des pays « riches » vers le reste du monde (El Miri, 2022).

L'effet que produit la mondialisation est qu'un grand nombre de cultures, de langues, de coutumes, et d'identités se rencontrent de plus en plus facilement. Avant, ce qui était différent était loin géographiquement parlant. Mais aujourd'hui, la différence culturelle est proche. Cela va entraîner de nombreux problèmes comme le racisme. Nous assistons à une confrontation des identités (Wolton, 2008).

Les entreprises deviennent des lieux où des cultures différentes se rencontrent et doivent cohabiter ensemble (Mutabazi, 1999). L'immigration importante et le changement de perceptions que les différentes sociétés ont vis-à-vis de celle-ci ont eu pour conséquence de provoquer une grande diversité culturelle dans le monde du travail ainsi qu'au sein des entreprises (Stockdle & Crosby, 2004). Ce mélange de culture peut être une source d'enrichissement et d'efficacité pour les entreprises (Dobbin, 2009) en apportant par exemple un accroissement de la créativité, ou encore la possibilité de toucher un public plus large. Cependant, elle va également entraîner son lot d'inconvénients (Cox Jr, 1991).

C'est à partir du constat ci-dessus que j'en suis venu à me questionner sur la diversité culturelle en entreprise. Si la multiculturalité « s'impose » à l'entreprise, comment faire pour gérer les différences et les conflits qu'elles pourraient engendrer ?

II. QUESTION DE RECHERCHE

J'en suis donc venu à me poser la question suivante : « Comment les pratiques de gestion des ressources humaines s'y prennent-elles pour faire en sorte que la diversité culturelle de ses employés soit un facteur de productivité pour l'entreprise ? Le cas *Veolia*. »

1. LES NOTIONS DE LA QUESTION DE RECHERCHE

Ma question de recherche comporte plusieurs notions. J'ai choisi d'expliciter trois d'entre elles :

- Les pratiques de gestion des ressources humaines : Je commencerai par expliquer ce que l'on entend par les pratiques de gestion des ressources humaines, en mettant en évidence les différentes stratégies et politiques mises en place par les entreprises pour recruter, intégrer, former, motiver et retenir leurs employés.
- La diversité culturelle : Ensuite, je définirai de manière assez large les concepts de diversité et de culture, afin de comprendre à quoi je fais référence dans ce travail. Cela impliquera de discuter des différentes origines culturelles, des valeurs, des croyances et des pratiques diverses que les employés peuvent apporter à un lieu de travail.
- La productivité de l'entreprise : Je clarifierai après ce que l'on entend par productivité dans le contexte de l'entreprise, en soulignant les différentes mesures et indicateurs utilisés pour évaluer l'efficacité et l'efficience d'une organisation.

La définition et la précision de ces trois concepts permettront d'avoir une compréhension claire du contexte et des concepts clés sur lesquels sont basés ce travail.

A. LES PRATIQUES DE GESTION DE RESSOURCES HUMAINES

Si le rôle de la gestion des ressources humaines devait être présenté de manière globale, nous pourrions dire que le but est d'optimiser l'utilisation des ressources humaines afin de parvenir à réaliser les objectifs que se fixe une entreprise. Cependant, il est difficile d'apporter une réponse aussi courte et générique à un domaine qui comporte un grand nombre d'activités (Taskin & al., 2016). Je vais tenter de synthétiser la gestion des ressources humaines en six différents rôles.

Les premiers points que je souhaite aborder sont le recrutement et la sélection. Ils représentent l'un des rôles les plus connus lorsque nous évoquons la gestion des ressources humaines. Elle participe activement à l'identification des besoins en termes de personnel, à la publication d'offres d'emploi, à la sélection des candidats et à la prise de la meilleure décision possible en matière d'embauche. Une fois que le candidat devient officiellement un employé de l'entreprise, le processus d'intégration commence. Cela implique de fournir au nouvel employé toutes les informations, les ressources et le soutien nécessaires afin de faciliter son

intégration dans l'entreprise, et son adaptation à son nouveau rôle (Legge, 1995 ; Taskin & al., 2016).

La formation et le développement constituent un aspect crucial de la gestion des ressources humaines, visant à améliorer les compétences des employés et à favoriser leur progression professionnelle. Cette étape est complémentaire avec le recrutement et la sélection, car il compose l'accompagnement que l'employé aura dès son arrivée dans l'entreprise. Le département des ressources humaines identifie les besoins de l'entreprise, et tente d'appliquer la méthode d'apprentissage la plus efficace possible. Parallèlement, la gestion des performances s'articule autour de l'évaluation régulière, de l'établissement d'objectifs, de la rétroaction constructive et de la conception de plans de développement individualisés. Après chaque session de formation, le programme est évalué, et les employés sont suivis sur le long terme pour s'assurer de l'utilité des apprentissages et de leur mise en pratique (Legge, 1995 ; Taskin & al., 2016).

La gestion des ressources humaines joue également un rôle déterminant dans la gestion des aspects financiers liés aux ressources humaines. Peuvent être cités notamment : la fixation des salaires, lors de laquelle il faut déterminer les niveaux de rémunération pour les différents postes au sein de l'organisation et la gestion des avantages sociaux tels que les assurances et les régimes de retraite. Elle assure la conformité aux normes légales en matière d'emploi et veille à la gestion appropriée du temps, des présences et des absences des employés (Legge, 1995 ; Taskin & al., 2016). Cet aspect sera probablement le moins développé dans le contexte de ce travail.

Sur le plan relationnel, la gestion des ressources humaines intervient dans la gestion des relations employeur-employé en faisant le pont entre la direction et les employés. Elle s'occupe également de la résolution de conflits via des médiations, des entretiens individuels et la promotion d'un environnement de travail sain. Elle favorise également la diversité et l'inclusion, reconnaissant la valeur de la diversité au sein de l'effectif (Legge, 1995 ; Taskin & al., 2016).

Enfin, la gestion des ressources humaines a pour rôle d'anticiper les besoins futurs en termes de personnel grâce à la planification des effectifs tout en élaborant des stratégies pour maintenir une force de travail efficace. Un lien peut être fait entre ce point et l'aspect « formation et développement » qui a été évoqué plus tôt, car c'est à travers ces deux aspects que la gestion des ressources humaines peut planifier le futur des employés et de l'entreprise.

Elle veille à la santé et à la sécurité au travail, garantissant le respect des normes pour créer un environnement sécurisé. En période de changement organisationnel, la gestion des ressources humaines joue un rôle clé dans la gestion du changement, facilitant la transition et soutenant les employés (Legge, 1995 ; Taskin & al., 2016).

Chacune de ces pratiques est importante, mais leurs actions sont fortement différentes. Pour l'auteur Jean Pierre Taïeb, ces différentes pratiques peuvent être classifiées par niveau, il présente un modèle sous forme pyramidale. Le premier niveau de gestion des ressources humaines se concentre sur les tâches administratives telles que la gestion des contrats et la paie. Bien que cruciales, ces pratiques ont un impact limité sur la création de valeur et sont souvent gérées de manière minimale. Le deuxième niveau est celui des pratiques de la gestion opérationnelle des ressources humaines, il comprend les politiques de ressources humaines telles que la rémunération ou le recrutement. Enfin, le troisième niveau qui se trouve au sommet de sa pyramide est celui des pratiques de gestion des ressources humaines dites « stratégiques », c'est à ce niveau que les stratégies de l'entreprise se traduisent dans les stratégies de gestion de ressources humaines (Taïeb, 2016).

À travers ses actions et ses politiques, la gestion des ressources humaines va avoir un impact sur la culture d'entreprise. Elle devra également prendre en considération les cultures des individus et gérer la diversité de celles-ci. La diversité et la culture vont être importantes dans la réponse à la question de recherche, c'est pourquoi je vais définir ces termes et expliquer leurs implications.

B. LA DIVERSITE CULTURELLE

Le terme « diversité » renvoie à la présence de différences (Guimond, 2019), alors lorsque j'évoque la diversité culturelle, je parle de la présence de différentes cultures. Franz Boas, à une époque où la théorie des races était encore populaire, exprimait l'idée que la différence entre les peuples ne provient pas de la nature, mais de la culture. Selon lui, ces différences ne s'expriment pas par des caractéristiques innées, mais par des caractéristiques acquises. Il ajoute également qu'il n'y a pas de hiérarchie entre ces cultures, et qu'elles sont toutes au même stade d'évolution (Boas, 1986). L'anthropologue Malinowski définit la culture comme étant un ensemble complexe de normes, de valeurs, de croyances, de pratiques et d'institutions qui régissent la vie sociale d'un groupe humain. Selon lui, les humains ont de nombreux besoins, et la culture constitue un système intégré de réponses à ces besoins (Malinowski, 1968). Il est important de comprendre que chaque culture représente une totalité

singulière, et que chaque culture a ses propres codes qui influencent les individus (Boas, 1986).

Compte tenu de la variété des groupes qui composent les sociétés d'aujourd'hui, nous parlons de plus en plus de multiculturalité (Cuche, 1996). La source de la multiculturalité peut prendre énormément de formes différentes. Selon Tierney, il y a 3 tendances générales qui peuvent être relevées sur les sources de multiculturalité : les indigènes, les minorités nationalistes et les immigrés. Ces trois formes de groupes peuvent constituer des cultures différentes de la culture majoritaire (Tierney, 2007). Les indigènes représentent les groupes humains qui étaient initialement présents sur un lieu, mais qui sont progressivement devenus minoritaires au profit d'un autre groupe, comme les aborigènes en Australie. Les minorités nationalistes représentent les groupes humains qui ont une culture régionale très forte et qui parfois s'oppose à l'identité nationale d'un pays – nous pouvons prendre pour exemple les Basques en France. Les immigrés représentent les groupes humains qui ont quitté leurs terres d'origine pour s'établir dans un autre pays où vit un autre groupe majoritaire, comme pour le cas des Congolais en Belgique (Tierney, 2007). Cette définition de la multiculturalité est importante car elle permet de comprendre pourquoi un individu est considéré comme faisant partie d'une minorité. Lors du travail de recherche, cette classification me permettra d'identifier les membres des groupes minoritaires.

Dans le cadre de ce travail, les termes de diversité culturelle et de multiculturalité vont être utilisés maintes fois. Cependant, je vais également parler de diversité ethnique. La raison de l'utilisation de ce terme tient au fait que la culture est aussi liée à l'ethnie (Cuche, 1996).

Enfin, je vais décrire et expliquer la notion de productivité de l'entreprise. Cette notion est importante, car il est intéressant de comprendre comment cette dernière est influencée par la manière dont les pratiques de gestion des ressources humaines abordent la diversité culturelle.

C. LA PRODUCTIVITE

La productivité est la mesure de la quantité de production obtenue par unité de ressource, que ce soit en termes de travail, de capital, de temps ou d'autres facteurs. Donc lorsque j'évoque la productivité, je fais référence à la quantité d'output produit, au temps nécessaire à cette production et à la qualité de la production. Ainsi, la productivité peut être définie comme le rapport entre la production réalisée et les ressources utilisées pour la

réaliser. Une augmentation de la productivité implique généralement une utilisation plus efficace des ressources, ce qui peut se traduire par une production accrue, une réduction des coûts ou une combinaison des deux (Fourastié, 1957 ; Fourastié, 2005).

Fourastié évoque plusieurs facteurs qui ont un impact sur la productivité. Tout d'abord, il mentionne le progrès technique. Selon Fourastié, une évolution positive de ce domaine permet d'augmenter la production tout en réduisant le temps nécessaire à celle-ci, ce qui conduit à une augmentation de la production par unité de travail. Ensuite il cite le facteur financier – le progrès technique est en effet dépendant de l'investissement. Après cela interviennent les facteurs économiques : la disponibilité des matières premières, l'organisation, ou encore le contexte social. Pour terminer, nous retrouvons les facteurs humains (Fourastié, 2005). Nous pouvons considérer que la productivité reflète l'efficacité d'un système économique ou d'une organisation dans la conversion des inputs en outputs (Fourastié, 1957 ; Fourastié, 2005).

Un lien peut être établi entre la productivité et la gestion des ressources humaines. Les pratiques de gestion des ressources humaines telles que le recrutement, la formation, l'évaluation des performances et la rémunération sont essentielles pour motiver les employés et améliorer les résultats opérationnels et financiers de l'entreprise. Bien que les performances de l'entreprise soient difficiles à modéliser en raison de la diversité des pratiques de gestion des ressources humaines et des configurations organisationnelles, les pratiques de gestion des ressources humaines performantes contribuent généralement à améliorer la productivité, la qualité et la rentabilité de l'entreprise. L'augmentation de la valeur financière de l'entreprise est un indicateur important de la performance de l'entreprise, mais ne prend souvent pas en compte le capital humain. Pourtant, dans le secteur des services, où les ressources humaines représentent une part importante des coûts, le capital humain est un actif essentiel. Par conséquent, il est nécessaire d'adopter une approche plus holistique de la mesure de la performance de l'entreprise, en intégrant les aspects financiers et non financiers, et surtout en reconnaissant la valeur du capital humain (Taïeb, 2016).

Il est important de souligner le fait que cette notion de productivité est controversée et reçoit de nombreuses critiques par plusieurs auteurs. On ne peut pas analyser une situation uniquement via le prisme de l'économie puisque si l'idée est d'obtenir le plus grand nombre de résultats avec le moins de ressources et le coût le plus faible possible, cela génère inévitablement des inégalités et de l'exploitation. Cette lecture à travers le rapport entre la

production réalisée et les ressources utilisées peut mener à des dérives dangereuses comme l'esclavagisme (Vitaud, 2022). La productivité et la quête effrénée de croissance qui l'accompagne sont également un grand danger pour la planète (Parrique, 2022). Déjà en 1987, nous pouvions constater les dégâts que les activités humaines ont pu causer sur la Terre : le réchauffement climatique provoqué par les émissions de gaz à effet de serre, la fonte des glaces, les déforestations, etc. Il n'est pas raisonnable de penser uniquement à la productivité et ignorer les externalités négatives que crée un tel mode de fonctionnement (Commission mondiale de l'environnement et le développement, 1987). Ce propos peut sembler hors contexte par rapport à la question de recherche, mais il y trouve en réalité sa place. Au sein de mon travail, la productivité va être grandement prise en considération puisque la grande majorité des entreprises fonctionnent selon ce prisme et qu'elle reste un indicateur de performance (Jorgenson, 2009). Je n'ignore cependant pas les autres enjeux autour de la diversité culturelle et ethnique dans les entreprises. La présente recherche n'a pas l'intention de se focaliser uniquement sur les aspects économiques au point d'ignorer les autres aspects. Je tiens à éviter de tomber dans des travers que pourraient entraîner la perspective de la productivité telle que la déshumanisation ou encore l'essentialisation des minorités (Jack & Westwood, 2009 ; Vitaud, 2022). Cela me semble essentiel d'être responsable et de ne pas laisser la lecture du profit complètement obstruer la considération de la condition humaine. Même si nous étions dans un cas où la morale n'irait pas dans le sens de la productivité, il faudrait quand même la prendre en considération.

2. PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE

Pour répondre à cette question, j'ai dû choisir un lieu de stage afin d'en faire mon terrain de recherche. Le stage ainsi que la récolte de donnée se sont ainsi déroulés au sein de *Veolia Belgique et Luxembourg*. Il est donc important de présenter *Veolia* et son fonctionnement. Les informations de cette section me proviennent de mes propres observations et des sites internet de *Veolia* qui sont présents dans la bibliographie.

Veolia est une société multinationale française spécialisée dans les services liés à l'environnement. Elle a été créée en 1853 sous le nom de *CGE* (Compagnie Générale des Eaux). Au cours de son histoire, *Veolia* va connaître les absorptions d'autres entreprises, ce qui la conduit à élargir son champ d'activité à la gestion de l'énergie et au traitement des déchets. La *CGE* va changer de nom et s'appeler d'abord *Vivendi Environnement*, puis *Veolia Environnement*, et enfin simplement *Veolia*. Aujourd'hui l'entreprise opère dans plusieurs

domaines, dont les trois principaux sont ceux qui ont été évoqués ci-dessus : la gestion de l'eau, la gestion des déchets, et les services énergétiques (Notre histoire, s. d.). *Veolia* fournit des solutions pour la collecte et le traitement des déchets, la purification de l'eau, la production d'énergie, et d'autres services liés à la préservation de l'environnement. La société intervient à l'échelle mondiale et travaille avec des clients dans les secteurs public et privé (Veolia en bref, s. d.).

Veolia Belgique et Luxembourg est une filiale du groupe *Veolia*. Cette filiale a trois activités : la gestion de l'eau, la gestion des déchets et la gestion de l'énergie. L'entreprise se présente comme une référence dans la transformation écologique ; elle explique que ses activités servent à développer l'accès aux ressources, à préserver les ressources disponibles et à les renouveler (Qui sommes-nous ? s. d.). Sur le page web, il est facile de trouver des explications sur le concept de transformation écologique, qui, selon *Veolia*, "consiste à adapter, à améliorer et à privilégier des modes de production et de consommation durables". Ils expliquent également les différents impacts positifs que l'entreprise a sur la société. C'est une entreprise qui arbore une image écologique, l'écologie étant présentée comme la "raison d'être" de l'entreprise (Qui sommes-nous ? s. d.).

L'entreprise est très grande, plus de 4400 collaborateurs offrent chez *Veolia Belgique et Luxembourg* leurs services à plus de 50 000 clients (Veolia Belgique et Luxembourg, s. d.). En Belgique, *Veolia* est répartie sur 34 sites différents (Nos sites, s. d.). Ils ont des clients importants, comme le Parlement européen et ont un chiffre d'affaires annuel de 905 millions d'euros (Veolia Belgique et Luxembourg, s. d.).

Au niveau des valeurs que prône *Veolia*, on retrouve sur la page web de l'entreprise deux citations qui résument ce qu'ils essayent de transmettre : "Responsabilité, solidarité, respect, innovation, sens du client et exemplarité sont les valeurs clés de *Veolia* et constituent le socle de son action économique, sociale et environnementale" pour les valeurs de l'entreprise envers la société et "*Veolia* s'engage à garantir la sécurité de ses collaborateurs, la formation des différents corps de métier, la diversité de son personnel et la durabilité sociale de ses activités" pour les valeurs de l'entreprise envers ses employés (Nos valeurs et engagements, s. d.). À plusieurs niveaux, *Veolia* semble accorder une place importante à l'éthique.

Cette présentation de *Veolia* est importante car elle permet de comprendre un facteur important dans ce travail ; l'entreprise est très grande, avec des sites qui se situent partout en Belgique et elle est composée d'un grand nombre d'employés ayant des origines multiples.

III. ETAT DE L'ART

Il existe de nombreuses théories sur les différents impacts de la diversité en entreprise, et sur les manières dont il faut la gérer. À travers cet état de l'art, je vais explorer, analyser et synthétiser les différents points de vue qu'ont différents auteurs en fonction de leurs observations et de leurs recherches. Cela me permettra d'établir une base théorique pour aborder la question de recherche de ce travail qui est : « Comment les pratiques de gestion des ressources humaines s'y prennent-elles pour faire en sorte que la diversité culturelle de ses employés soit un facteur de productivité pour l'entreprise ? Le cas *Veolia*. ». Cela permettra également d'avoir une grille d'analyse pour les résultats qui seront obtenus lors de la récolte de données. L'état de l'art me permettra également de définir le cadre conceptuel et contextuel de l'étude.

1. LES CONSEQUENCES DE LA DIVERSITE CULTURELLE

La diversité culturelle entraîne de nombreuses conséquences. Au cours de cette partie, je vais explorer différents points. Tout d'abord je vais m'intéresser aux relations et contacts entre les groupes sociaux et culturels. En effet, le premier contact peut impacter toute la relation entre les groupes, que ce soit au niveau du statut (rapport de domination) ou au niveau de l'entente. Ensuite je me pencherai sur la question de la compétition entre les groupes et de ses conséquences. De plus, je vais brièvement aborder quelques théories sur le conflit entre les groupes et les retombés qu'ils provoquent. Le sentiment d'efficacité personnel sera également abordé, puisqu'il entraîne son lot d'effet sur la productivité et qu'il découle des relations entre les groupes. Pour finir cette partie, la théorie autour des bénéfices de la diversité culturelle en entreprise sera vue, pour comprendre quels pourraient être les intérêts à utiliser la différence.

A. LA RELATION ET LE CONTACT INTERGROUPE

Tout d'abord, il faut se demander pourquoi des individus d'un même environnement, par exemple d'une entreprise, se mettent dans des groupes et pourquoi se perçoivent-ils comme similaires à certains et différents par rapport à d'autres. Ainsi, avant de chercher à

comprendre les comportements intergroupes, il faut comprendre les raisons de leur existence. Cela pourrait être lié à l'effet d'homogénéité, et à l'effet de contraste. L'effet d'homogénéité se définit par le fait que des éléments qui sont classés dans une même catégorie sont perçus comme étant plus semblables qu'ils ne le sont vraiment. L'effet de contraste est comparable à l'effet d'homogénéité car il donne l'impression que des éléments classés dans des catégories différentes sont plus différents qu'ils ne le sont vraiment (Guimond, 2019). La conséquence de ces effets est la transformation de comportements personnels en comportements intergroupes, l'activation de stéréotypes vis-à-vis de l'autre groupe et une polarisation qui donne lieu à une opposition « nous contre eux » (Doise et al., 1979). Nous pouvons déduire à partir de ce phénomène de polarisation qu'il n'est pas surprenant que la multiculturalité pousse les individus à adopter des comportements de groupes, et à percevoir des similitudes envers certains, et de grandes différences envers d'autres.

Dans une entreprise avec une grande diversité culturelle, il y a donc un risque important que les individus forment des groupes en fonction de leurs similitudes ethniques et culturelles (Dovidio & al., 2007 ; Hofhuis & al., 2012). Pour cette raison, il est utile de penser à l'entente qu'il pourrait y avoir entre ces groupes. L'entente qu'il y a entre les groupes dépend de la façon dont ils rentrent en contact les uns avec les autres. Gordon Allport a développé des modèles de contact qui favoriseraient l'entente entre les différents groupes. Selon lui ; si les groupes ont un statut égal, s'ils sont mis en coopération, s'ils poursuivent un but commun et s'ils ont le soutien des autorités, cela aura pour effet d'améliorer les relations, car les groupes vont mieux se connaître et développer de l'empathie les uns vis-à-vis des autres (Allport, 1954). Dans le cas d'une entreprise, la direction de l'entreprise représenterait les autorités, et les managers auraient la tâche de mettre les groupes en coopération, de leur offrir un but commun et de s'assurer de l'égalité des statuts. Cependant, les individus ont probablement eu des contacts avec les différents groupes avant d'arriver dans le monde du travail. Cette réalité rend la situation plus complexe et conditionne l'efficacité des modèles d'Allport, puisqu'il est probable qu'une mauvaise expérience préalable rende la coopération difficile dès le début.

L'idée de ne mettre en contact que des individus isolés de 2 groupes afin de réduire les stéréotypes pourrait sembler être bonne, cependant l'efficacité de cette méthode est impactée par l'influence des individus en contact, la qualité de la relation qu'ils vont développer et s'ils sont perçus comme représentatif au sein de leur propre groupe (Binder & al., 2009). Pettigrew encourage malgré tout un premier contact entre individus plutôt qu'entre

les groupes. Selon lui, les groupes ont des avis très négatifs les uns envers les autres. Il est ainsi nécessaire de commencer par décatégoriser. Pour ce faire, le premier contact doit avoir lieu entre individus afin de supprimer les aprioris négatifs intergroupes. Une fois que le contact a été établi, les catégories peuvent être mises en avant afin de propager l'image positive de l'individu à son groupe. La résultante de cette méthode est une recatégorisation ; les groupes, à force d'être en contact les uns avec les autres, deviennent un seul grand groupe qui s'identifie ensemble et développe des relations positives (Pettigrew, 1998). Évidemment, dans la même logique, si les expériences de contact entre individus sont négatives, alors la saillance entre les différents groupes augmente. Cela signifie que les individus sont plus enclins à se focaliser sur les différences ethniques lorsqu'ils ont des interactions négatives avec des membres d'autres groupes (Paolini & al., 2010).

Si l'on se base uniquement sur les modèles d'Allport et de Pettigrew, nous pourrions considérer que les groupes éprouvent toujours des émotions négatives envers d'autres groupes avant de se connaître. Le *stereotype content model* vient nuancer cette idée en démontrant que de nombreux groupes reçoivent des stéréotypes ambivalents, étant perçus comme compétents mais pas chaleureux, ou chaleureux mais pas compétents. Les émotions intergroupes, telles que l'admiration, le mépris, l'envie et la pitié sont associées aux dimensions de chaleur et de compétence. Cela démontre des corrélations émotionnelles et comportementales significatives. Les stéréotypes qu'ont un groupe vis-à-vis d'un autre ne sont pas forcément négatifs comme pourrait le laisser penser le modèle d'Allport ou le modèle de Pettigrew (Cuddy & al., 2009).

Nous pourrions légitimement nous demander si les représentations de contact entre les groupes ne sont pas biaisées, car trop centrées sur une même population. Le *stereotype content model* met en évidence des similitudes dans les structures de base des relations intergroupes, tout en reconnaissant des variations culturelles dans les stéréotypes spécifiques de chaque groupe (Cuddy & al., 2009).

Parler des contacts entre les groupes est indispensable pour une analyse de la compétition intergroupe – ce qui sera abordée plus loin – puisque nous avons vu qu'ils peuvent potentiellement définir la nature de la relation entre les différents groupes (Allport, 1954). En effet, si les contacts sont mauvais, cela peut entraîner de la compétition et des conflits entre les groupes. Cette théorie permet de se rendre compte des implications de la diversité culturelle au sein d'une entreprise. Cette dernière peut engendrer des comportements

de groupe complexes et des perceptions divergentes. Pour certains, la multiculturalité a pour conséquence de provoquer de la compétition entre les différents groupes perçus (Meuleman & al., 2009). En effet, si les modèles d'Allport et de Pettigrew nous offrent des perspectives prometteuses sur la manière de favoriser l'entente entre les groupes, la réalité de la compétition intergroupe soulève des défis supplémentaires. Ainsi, dans la prochaine section, j'aborderai l'impact de la compétition entre groupes au sein d'une entreprise, en examinant comment les rivalités économiques, sociales et idéologiques peuvent influencer les interactions et les perceptions intergroupes, ainsi que des stratégies potentielles pour gérer efficacement ces tensions et favoriser des relations constructives.

B. LA COMPÉTITION INTERGROUPE

Selon l'économiste Gary Becker, les groupes humains peuvent se discriminer sur la base d'une lutte pour des ressources économiques. Becker considère la discrimination comme une stratégie économique rationnelle, où les groupes discriminent d'autres groupes afin de maximiser leurs propres avantages économiques (Becker, 1971). En effet, différentes personnes s'identifiant comme appartenant à un groupe qui lutte pour un ensemble de ressources limitées et qui perçoivent d'autres groupes humains luttant pour les mêmes ressources risquent de rentrer en compétitions avec eux. Blalock ajoute que l'intensité de cette compétition intergroupe et du conflit qui en découle pourraient être contrôlés par une tierce partie plus puissante que les groupes en conflit (Blalock, 1967). Ce rôle pourrait être assumé par la direction de l'entreprise. Plusieurs éléments impactent la compétition intergroupe, comme notamment la taille des groupes ethniques et culturels minoritaires. Plus une minorité est grande, plus elle sera perçue par le groupe majoritaire comme pouvant représenter une opposition et pouvant entraîner des changements en son sens (Semyonov & al., 2006). Un autre élément à citer est sans nul doute les privilèges dont les membres du groupe majoritaire profitent. Ces derniers jouent un rôle d'accentuation de la compétition, car la quête d'une égalité entre les différents groupes pourrait causer la perte de leurs privilèges, qu'ils considèrent parfois comme des acquis légitimes. Il y a une crainte que l'égalité raciale les oblige à partager le pouvoir ; les privilèges et les avantages qu'ils ont historiquement réservés à leur groupe ethnique, ce qui pourrait remettre en question leur identité et leur sentiment de supériorité (Altman, 2006 ; Semyonov & al., 2006 ; A. Geiger & Jordan, 2014).

Il me semble également nécessaire de mentionner la compétition idéologique qu'apporte la diversité culturelle. Le groupe majoritaire craint parfois simplement de voir sa

culture ou son ethnie, disparaître au profit des cultures qu’apportent les minorités. Cette crainte de voir son héritage culturel et ethnique disparaître a donné naissance à des théories comme celle du *Grand Remplacement* en France. (Taguieff, 2022). Le groupe majoritaire peut percevoir le groupe minoritaire comme de dangereux conquérants qui souhaitent récupérer leur position, et changer ce qu’ils ont toujours été (Sternhell, 2000). Une forme de compétition idéologique peut se lancer, et le rejet de la culture différente peut provenir de cette peur de voir sa propre culture disparaître (Taguieff, 2022).

La compétition semble avoir de nombreux effets négatifs entre les groupes qui sont censé être mis en coopération. Si la compétition n'est pas gérée de manière appropriée, elle pourrait entraîner des tensions, des rivalités néfastes et une diminution de la coopération nécessaire pour atteindre les objectifs communs. Une compétition intense peut diminuer la confiance entre les deux groupes, pouvant alors compliquer la collaboration et entraver la communication ouverte. La compétition serait également responsable d’une augmentation des stéréotypes qu’ont les individus d’un groupe vis-à-vis des autres groupes, provoquant alors une relation antagoniste entre les individus de groupes différents (Turner & al., 1979).

Au terme de notre exploration des tensions et des rivalités qui peuvent surgir au sein d'environnements diversifiés, il est clair que la compétition intergroupe n'est pas le seul défi auquel les entreprises sont confrontées. En effet, la diversité culturelle peut également être une source de conflit, tant sur le plan des communications que sur celui des perceptions et des attitudes intergroupes (Pelled, 1996). Après avoir examiné les impacts de la compétition sur les interactions et les dynamiques intergroupes, il est crucial d'explorer plus en profondeur les conflits potentiels liés à la différence culturelle. Cette troisième partie sera ainsi dédiée aux manifestations et conséquences du conflit de la différence – par une analyse des tensions qui peuvent découler des stéréotypes, des différences linguistiques et des obstacles communicationnels au sein d'équipes diversifiées. Les manières dont ces conflits peuvent influencer la satisfaction au travail, la performance individuelle et la cohésion d'équipe seront également analysés, en mettant en lumière les défis particuliers que représentent les conflits relationnels issus de la diversité culturelle. Enfin, nous explorerons les implications de ces conflits sur le bien-être individuel des travailleurs et sur l'efficacité économique des organisations, en soulignant l'importance de trouver des solutions pour favoriser des environnements de travail inclusifs et productifs malgré les différences culturelles.

C. LA DIVERSITE COMME SOURCE DE CONFLIT

Comme expliqué ci-dessus, mise à part la compétition, la diversité peut également être source de conflit (Pelled, 1996). Les conflits qu'engendre la multiculturalité peuvent découler de problèmes de communication, de malentendus en raison de la différence de culture ou simplement de stéréotypes et de préjugés (Lloyd-Jones et al., 2012).

Étant donné qu'ils sont la source de conflits entre les groupes, il est pertinent de se demander d'où viennent les stéréotypes et les préjugés. La différence ethnique et culturelle semble être la cause de la naissance de nombreux stéréotypes ; conscients ou inconscients. Certains auteurs expliquent même que cette forme de catégorisation est considérée par beaucoup d'individus comme représentant des « divisions fondamentales du monde naturel » (Macrae & Bodenhausen, 2000). Malheureusement, cette perception biaisée que provoquent les stéréotypes entraîne de la méfiance et de la distance entre les groupes, et entrave la possible coopération qui pourrait découler de leur rencontre (Fiske, 2002). Les stéréotypes peuvent influencer les attitudes et les comportements envers les minorités. De plus, les préférences en matière d'acculturation peuvent être façonnées par ces stéréotypes. Si le groupe majoritaire a des a priori négatifs envers le groupe minoritaire, il n'aura pas envie de l'intégrer. Sa perception biaisée de la réalité et l'idée qu'il se fait de l'autre poussent l'individu issu du groupe majoritaire à rester bloquer sur ses stéréotypes – même si les individus issus des minorités adoptent le comportement parfait selon les codes et attentes de l'individu issu du groupe majoritaire. De ce fait, les stéréotypes peuvent être des catalyseurs de conflits ou de tensions dans les relations entre les groupes (Lee & Fiske, 2006). L'effet des stéréotypes est important. En effet, même lorsque les individus rejettent personnellement les stéréotypes, ils peuvent encore être affectés par eux, ce qui suggère que les stéréotypes culturellement partagés peuvent avoir un impact sur les réactions envers les groupes minoritaires. Cela pourrait ainsi avoir pour effet d'accentuer les conflits entre les groupes (Cuddy & al., 2007).

Un second initiateur important de conflit lors de la cohabitation de plusieurs groupes est la différence de langue. Lorsqu'un groupe minoritaire est nombreux, il est possible que les membres de ce groupe minoritaire parlent une langue différente que celle du groupe majoritaire. Cette différence de langue peut représenter une source de conflit (Janssens & Zanoni, 2014). Lorsque les membres d'une équipe parlent des langues différentes, il peut y avoir des difficultés de compréhension mutuelle. Des malentendus peuvent survenir en raison de différences linguistiques, pouvant alors entraîner des erreurs de communication, des

retards dans les projets ou une mauvaise interprétation de certains propos. Les langues sont souvent étroitement liées à la culture. Les nuances linguistiques et les différences culturelles peuvent entraîner des malentendus. Il peut également y avoir des problèmes de traduction d'expression d'une langue à l'autre, car dans une langue une expression peut être inoffensive, mais peut sembler agressive dans une autre langue. Ces malentendus peuvent être la source de conflits (Nelde, 1987). Nous pouvons ajouter à cela la marginalisation que peut entraîner la non-maitrise d'une langue, les différences linguistiques peuvent être un obstacle majeur pour certaines relations intergroupes (Nelde, 1987 ; De Fine & King, 2011).

Ces conflits entre les groupes, qu'ils soient provoqués par les stéréotypes ou par la différence de langue, ont des effets négatifs sur la productivité. Les conflits qui découlent de la différence culturelle semblent être des conflits que nous pourrions définir comme étant de type relationnel. Les personnes issues des minorités ethniques et culturelles qui sont confrontées à un environnement de travail plus hostile, se sentent plus mal à l'aise et rencontrent des obstacles de communication avec les membres issus du groupe majoritaire (Pelled & al., 1999). Ces conflits relationnels auraient un impact négatif important sur la satisfaction et la performance, en plus d'être difficile à résoudre à cause de la forte implication émotionnelle qu'ils entraînent (Jehn, 1997). D'autant plus qu'il semblerait que les différences culturelles rendent la résolution de conflit plus difficile et apportent des problèmes de cohésion (O'Reilly & al., 1993).

En plus de l'influence négative qu'ils ont sur le travail des groupes, ces conflits peuvent devenir un gros problème pour le bien-être individuel du travailleur. Or, si nous abordons la question d'une perspective purement économique, ils peuvent impacter négativement son efficacité et sa productivité (Bryson et al., 2017). Cette opposition entre un groupe majoritaire et un groupe minoritaire peut aller jusqu'à altérer la performance des individus issus des minorités, notamment en diminuant leur sentiment d'efficacité personnel. L'importance du sentiment d'efficacité personnel sur la performance individuelle au travail sera traitée dans la quatrième partie, en mettant en lumière les défis uniques auxquels sont confrontés les membres de groupes minoritaires et en explorant les stratégies potentielles pour promouvoir un sentiment d'efficacité personnel plus fort et plus égalitaire au sein des environnements de travail diversifiés.

D. LE SENTIMENT D'EFFICACITE PERSONNEL

Les individus appartenant à des groupes sociodémographiques que l'on décrit comme « dominants », donc ceux ayant un statut élevé et une plus grande influence ont une probabilité accrue de développer un capital psychologique plus élevé que ceux issus de groupes sociaux moins favorisés. Cela s'expliquerait par le fait qu'ils bénéficient d'un soutien accru de leur environnement social pour atteindre leurs objectifs, satisfaire leurs besoins et influencer leur situation (Doci et al., 2022). Le capital psychologique fait référence à la mesure dans laquelle une personne croit en sa capacité à atteindre ses objectifs, à faire face aux difficultés de la vie et à influencer le cours des événements pour que les choses aillent dans son sens (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007). Donc, par opposition, les individus issus des groupes minoritaires croient moins en eux.

Ainsi, les individus issus de groupes minoritaires ont un sentiment d'efficacité personnel plus faible. Selon Bandura, le sentiment d'efficacité personnel est la croyance qu'a un individu en ses capacités à réaliser une tâche (Bandura, 1997). Lorsque le sentiment d'efficacité personnel est faible, les tâches sont moins bien réalisées, voire pas du tout réalisées. Des individus tout à fait capable et talentueux peuvent échouer dans la réalisation de leur travail simplement à cause des doutes qu'ils ont sur leurs capacités (Lecomte, 2004).

Outre le fait qu'ils auraient un faible sentiment d'efficacité personnel et donc qu'ils seraient moins performants, les individus issus des minorités ressentent la pression des stéréotypes négatifs. Cette menace du stéréotype négatif peut pousser les individus à adopter des comportements étranges et inadaptés – avec pour conséquence de les rendre moins efficaces et moins productifs dans leur travail (Spencer & al., 2016). En plus de provoquer un mal-être chez les membres des minorités, le fait de savoir qu'ils vont être victimes de stéréotypes négatifs pousse les employés à utiliser des stratégies de gestion impliquant des sacrifices en termes de productivité (Miller, 2019). Ce stéréotype n'est pas qu'une menace, il n'est pas rare que des membres de minorités raciales soient perçus comme moins compétents (He & al., 2019).

Finalement, il pourrait être conclu que le doute que les minorités éprouvent, combiné à l'impression que les autres individus doutent de leurs compétences et de leurs capacités à accomplir les tâches provoque une baisse de l'efficacité et de la productivité.

Jusqu'à présent, seuls les effets négatifs qui pourraient découler de la diversité culturelle ont été présentés. Alors que les défis et les conflits inhérents à la gestion de la

diversité culturelle au sein des organisations ont été examinés, il est important de reconnaître que la multiculturalité ne se limite pas seulement à des tensions intergroupes et des obstacles à la communication. En effet, la diversité culturelle peut également être une source de créativité et d'innovation, offrant de nouvelles perspectives et des solutions inédites aux problèmes organisationnels. Comme nous l'avons vu dans les recherches sur les modèles d'Allport (1954) et de Pettigrew (1998), la coopération entre groupes et la définition d'objectifs communs peuvent favoriser des relations positives et une meilleure performance organisationnelle. Cependant, il est également crucial de reconnaître le potentiel créatif inhérent à la diversité, qui émerge notamment de la confrontation des idées et des perspectives divergentes (Cox, 1994). Dans cette cinquième partie, les manières dont la diversité culturelle peut être exploitée comme une source d'innovation et de créativité au sein des organisations seront développées, ainsi que les mécanismes par lesquels la diversité favorise une pensée différente et la résolution créative des problèmes. En mettant en lumière les bénéfices potentiels de la diversité culturelle au-delà des conflits, cette section vise à encourager une vision plus holistique et positive de la diversité dans les environnements de travail.

E. LA MULTICULTURALITE COMME SOURCE DE CREATIVITE

Dans les descriptions mélioratives de la diversité, la littérature fait état du fait que cette dernière permet d'apporter un regard nouveau et d'augmenter la créativité. Si tous les membres d'un groupe viennent tous du même endroit, ils vont apporter des solutions relativement similaires. La résolution des problèmes qu'ils vont rencontrer pourrait être efficace. Mais comme ils empruntent tous le même chemin, ils vont parfois perdre du temps, car ils n'envisagent pas suffisamment d'options. C'est là que la diversité va permettre d'être plus efficace. Le champ des possibilités devient plus large, car un groupe multiculturel a plusieurs façons de voir les choses et plusieurs façons de faire les choses. Celui qui pense différemment va apporter une solution inédite, et va emprunter un chemin qui aurait difficilement pu être imaginé dans un groupe ayant une pensée homogène (Junter & Sénac, 2010).

Comme développé plus haut, la diversité est une source de conflit (Pelled, 1996), mais les conflits qu'entraîne la diversité peuvent être bénéfiques. La confrontation d'idée, même si elle se fait dans un climat de tension, permet de réaliser des analyses bien plus poussées qu'elles ne l'auraient été sans débat. Et même si la communication et la coopération sont

entachées, cette relation de conflit et de rivalité peut inciter les membres des groupes à trouver des solutions créatives et innovantes afin d’être plus efficaces que le groupe auquel ils s’opposent. Il en découle que les groupes multiculturels, grâce à des analyses plus exactes, prennent de meilleures décisions (Williams & O’Reilly, 1998).

À travers son modèle interactif (1994), Cox explique pourquoi et comment la présence de diversité culturelle au sein d’une organisation et de son management sont liés. En fonction du climat de la diversité et des stratégies d'acculturation, il y aura différents impacts, indirects comme direct. Par exemple, si une entreprise a un climat de diversité multiculturel, cela pourrait mener à plus de créativité, d'innovation et à une meilleure résolution de problèmes potentiels que l’organisation pourrait rencontrer. Pour Cox, il faut faire un bon usage de la diversité et maximiser l’apport que chaque employé peut apporter grâce à sa différence (Cox, 1994). Une bonne stratégie de gestion de la diversité permet donc de tirer profit de cette diversité. L'adoption de normes élargies sur les identités culturelles, telle que la tolérance envers les symboles religieux, les langues officielles multiples et les horaires de travail flexibles, offre un espace d'expression à une variété d'identités (Janssens & Zanoni, 2014).

Alors que les avantages de la diversité culturelle en tant que source de créativité et d'innovation au sein des organisations ont été explorés, il est essentiel de considérer également l'impact de la multiculturalité sur l'image et la réputation des entreprises. En effet, la diversité culturelle peut jouer un rôle crucial dans la construction de la marque employeur et dans l'attraction des talents les plus qualifiés sur le marché du recrutement (Fueyo, 2021). Dans la prochaine section, les mécanismes par lesquels la diversité culturelle peut être utilisée pour améliorer l'image de l'entreprise et renforcer sa position concurrentielle sur le marché seront examinés. Une analyse des stratégies de communication de recrutement efficaces pour mettre en valeur la diversité au sein de l'organisation et pour attirer les meilleurs talents, tout en explorant les liens entre la diversité des effectifs, la satisfaction des clients et la performance globale de l'entreprise sera proposée. Le tout en mettant en évidence les bénéfices de la diversité en termes d'image de marque et de relations client-entreprise.

F. LA MULTICULTURALITE POUR L’IMAGE DE L’ENTREPRISE

L’image d’une entreprise est importante, car elle permet d’augmenter son attractivité sur le marché du recrutement, et donc d’attirer les meilleurs candidats possible (Fueyo, 2021 ; Guillot-Soulez & al., 2022). Le terme « marque employeur » se définit comme « l’ensemble des bénéfices fonctionnels, économiques et psychologiques fournis par l’emploi et permettant

d'identifier l'entreprise en tant qu'employeur » (Guillot-Soulez & al., 2022). La marque employeur exprime les engagements, les attitudes, la culture et le langage propres à une entreprise qui sont portés par les individus la représentant. (Yao, 2013).

Fueyo parle du concept de "Communication de Recrutement" qui peut être utilisé pour renforcer la marque employeur en créant du contenu attractif pour les candidats potentiels tout en communiquant sur les valeurs et la culture de l'entreprise (Fueyo, 2021). De plus, la diversité est devenue un véritable argument d'attraction pour renforcer sa marque employeur. En effet, les entreprises qui mettent en avant leur ouverture d'esprit sur la diversité ethnique et culturelle de leurs effectifs sont perçues comme étant plus attractives et parviennent à attirer des talents de toutes les origines ethniques (Kele & Cassell, 2023).

La diversité ethnique et culturelle des effectifs pourrait également aider les entreprises à toucher plus de clients, car ceux-ci pourraient se sentir plus connecté à des individus ayant un passif culturel commun. Cela augmenterait ainsi l'impression de qualité du service proposé (Kele & Cassell, 2023).

2. LA GESTION DE LA DIVERSITE CULTURELLE

La diversité culturelle peut avoir des retombées négatives importantes. Cependant, cette seconde partie de l'état de l'art développera les raisons pour lesquelles les entreprises ne doivent pas lutter contre la diversité culturelle en leur sein. Ensuite un éventail des différentes pratiques de gestion des ressources humaines qui peuvent avoir un impact sur la diversité culturelle afin qu'elle soit positive pour l'entreprise sera présenté.

A. LUTTER CONTRE LA DIVERSITE ?

Au vu des potentiels problèmes qu'elle entraîne, il pourrait paraître bénéfique de lutter contre la multiculturalité. La réalité étant pourtant que l'immigration a fortement augmenté le nombre de travailleurs étrangers sur le marché européen (Jimeno, 2004). La population européenne sur le marché du travail est vieillissante, tandis que les populations africaines et asiatiques sont assez jeunes. Il est donc cohérent de voir de plus en plus de force de travail étrangère dans les entreprises occidentales (Liu & McKibbin, 2022). Nous pouvons en déduire que la diversité culturelle et ethnique est un fait, et qu'elle est aujourd'hui encore difficilement évitable.

Il est également important d'aborder l'aspect éthique lorsque la question de la gestion de la multiculturalité se pose. Promouvoir la diversité en entreprise est une démarche éthique fondamentale qui repose sur le respect de la dignité humaine et de l'égalité des droits. En reconnaissant et en valorisant la diversité des individus, des cultures et des perspectives, les entreprises démontrent leurs engagements envers les principes de justice sociale et d'inclusion. Les arguments « stratégiques » qui vont dans le sens de la diversité culturelle en entreprise seront développés dans les lignes qui suivent, cependant il est important de souligner le fait que l'inclusion est un principe moral important (Jack & Westwood, 2009).

Dans un contexte de mondialisation, cette diversité peut s'imposer aux entreprises. Kanter démontre que les hommes blancs ont tendance à promouvoir leurs semblables puisque la communication leur semblerait plus facile ainsi, et qu'ils feraient plus confiance aux individus qui leur ressemblent (Kanter, 1977). Au sein de plusieurs entreprises, nous pouvons également constater une structure sociale qui favorise les personnes blanches, au détriment des minorités (Ray, 2019). Que ce soit conscient ou inconscient, la gestion de la multiculturalité se produit parfois par la discrimination. Pourtant, nous avons pu voir que ce n'est pas une stratégie efficace et rentable pour l'entreprise. En plus de confier des rôles importants à des individus qui ne sont pas forcément les plus qualifiés, la discrimination et l'inégalité provoquent des conflits, de la compétition et une diminution de la productivité des minorités discriminées (Blalock, 1967 ; Becker, 1971 ; Kanter, 1977 ; Lecomte, 2004 ; Luthans, Youssef, & Avolio, 2007 ; Meuleman et al., 2009 ; Janssens & Zanoni, 2014 ; Doci et al., 2022).

Après avoir établi la réalité incontestable de la diversité culturelle au sein des entreprises, il semble nécessaire de se tourner vers la question de la culture organisationnelle et de son influence sur la gestion efficace de cette diversité. La première section de cette seconde partie de l'état de l'art a clairement démontré que la diversité culturelle est aujourd'hui une réalité inévitable dans le paysage professionnel, en raison de facteurs tels que l'immigration croissante et la composition démographique changeante de la main-d'œuvre (Villotti & al., 2019). Cette reconnaissance nous amène naturellement à nous interroger sur la manière dont les entreprises peuvent tirer parti de cette diversité plutôt que de la combattre. La section qui suit explore comment la culture organisationnelle peut servir de levier pour transformer cette diversité en avantage concurrentiel. En effet, la culture d'une entreprise façonne les comportements, les attitudes et les interactions de ses membres, offrant ainsi un

terrain fertile pour favoriser un environnement inclusif et égalitaire (Janssens & Zanoni, 2014).

B. LA CULTURE ORGANISATIONNELLE ET LA CREATION D'UN CLIMAT EGALITAIRE

Avant de débiter cette section, il faut comprendre ce qu'est la culture organisationnelle. Il est difficile de définir le mot « culture » tant son usage est varié, mais nous pouvons la définir comme « un ensemble lié de manières de penser, de sentir et d'agir plus ou moins formalisées qui, étant apprises et partagées par une pluralité de personnes, servent, d'une manière à la fois objective et symbolique, à constituer ces personnes en une collectivité particulière et distincte » (Rocher, 2008). Le fonctionnement des entreprises peut être comparé à des mini-sociétés ; la culture correspond au comportement et attitudes qui définissent l'identité d'une entreprise. Ainsi, cette culture impacte directement les membres qui composent cette entreprise (Morgan, 1998). Selon Schein (1986), nous pouvons décliner la culture en 3 niveaux. Le premier niveau correspond aux artefacts. Les artefacts sont la partie visible de la culture d'entreprise. Il s'agit des éléments apparents tels que les objets, les comportements, le langage, etc. Ils sont difficiles à interpréter et ne sont que des représentations des deux autres niveaux que nous allons évoquer (Schein, 1986 ; Morgan, 1998). Le deuxième niveau correspond aux valeurs et aux normes. Les valeurs sont les préférences collectives qui donnent du sens et qui guident le fonctionnement de l'organisation, ainsi que le comportement de ceux qui y travaillent. Les normes sont les règles qui découlent de ces valeurs, et qui dictent les comportements adoptés (Schein, 1986 ; Morgan, 1998). Le troisième niveau correspond aux croyances fondamentales que nous pourrions décrire comme les idéaux communs des membres de l'organisation. Nous les employons sans nous interroger de leurs propos – autrement dit : sans les remettre en question. Elles constituent le noyau de la culture et ont un impact sur les deux autres niveaux (Schein, 1986 ; Morgan, 1998 ; Taskin & al., 2016).

Maintenant que nous comprenons ce qu'est la culture organisationnelle, nous pouvons voir quels sont les différents effets qu'elle peut avoir sur la diversité culturelle et quels sont ses impacts sur la productivité de l'entreprise.

La culture d'une organisation joue un rôle crucial dans la perpétuation ou l'atténuation des inégalités. À travers sa politique et la culture organisationnelle qu'elle met en place, l'entreprise peut exercer une influence sur les attitudes personnelles des employés. À l'échelle sociétale, les politiques influencent les normes sociales qui vont à leur tour influencer les

croyances et les attitudes personnelles des individus. Il s'agit d'un phénomène de conformisme. L'impact de la norme pourrait être uniquement au niveau comportemental, mais il est possible que par un souci de cohérence du soi et pour résoudre une dissonance cognitive, l'individu finisse par valider sa façon d'agir (Guimond, 2019). La norme influence le comportement individuel, et peut aller jusqu'à changer les convictions des individus. Nous avons pu voir que l'un des critères de bonne entente entre les groupes serait un statut égal entre ceux-ci. (Allport, 1954). Il faut alors se demander si c'est le cas dans les organisations. Si la culture d'une entreprise valorise la diversité, l'équité et l'inclusion, cela peut créer un environnement propice à la collaboration et au succès professionnel pour tous les employés. Si cette culture promeut la confiance entre les différentes communautés, elle va permettre aux minorités de s'exprimer. Elle doit leur montrer que leurs paroles ainsi que leurs contributions comptent. Ainsi, l'entreprise multiculturelle peut devenir un lieu efficace d'échange et de coopération (Pless & Maak, 2004). En revanche, une culture organisationnelle qui néglige ces valeurs peut contribuer à des pratiques discriminatoires et à des obstacles pour les individus n'étant pas issus du groupe dominant (Alvesson, 2002). Une entreprise qui promeut une culture compétitive entre ses employés et qui félicite le succès personnel encouragera l'inégalité, car elle sera perçue comme une forme de succès pour ceux qui atteindront le sommet (Acker, 2006).

Blalock évoquait l'idée d'une tierce partie plus puissante que les groupes en conflit (Blalock, 1967), Janssens et Zanoni rejoignent un peu cette idée en évoquant la grande importance qu'a l'employeur dans l'instauration d'une égalité ethnique pour être acteur du changement social. L'employeur, ainsi que la direction, ont le pouvoir de revaloriser les différentes compétences et identités des minorités. En mettant leur travail en avant, les contributions de tous les employés sont valorisées – un climat de respect mutuel et égalitaire peut alors s'installer (Janssens & Zanoni, 2014). La diffusion d'une culture égalitaire à travers une politique claire sur le sujet est un puissant levier pour la gestion des ressources humaines. Elle a le pouvoir de promouvoir l'intégration et favoriser la coopération, ce qui *in fine*, augmente la productivité (Cox, 1994 ; Pless & Maak, 2004).

Depuis le début de cette section, il est question de l'égalité entre les groupes. Cependant, l'égalité des statuts entre les groupes doit également se ressentir dans la structure de l'entreprise, et pas uniquement dans sa culture. Beaucoup d'entreprises ont une grande diversité culturelle et un nombre important de différentes nationalités, tout en maintenant une importante ségrégation verticale et horizontale (Ossenkop & al., 2015). Par ségrégation

verticale, il est question de disparité importante dans les grades de l'entreprise, avec un groupe très présent dans les postes de directions et les autres groupes plus présents dans les postes à moindre responsabilité. La ségrégation horizontale, fait quant à elle référence à la disparité dans les professions, avec un groupe d'individus présents dans les fonctions ayant une meilleure image, et les autres groupes plutôt présents dans les fonctions ayant une moins bonne réputation et moins de prestiges (Charles, 2003). Si l'égalité ne se ressent pas dans la structure, alors il y aura une forme de rapport de domination entre les groupes (Ossenkop & al., 2015).

L'impact de l'entreprise sur sa culture interne peut se faire par anticipation. La politique de recrutement de l'entreprise peut aller dans le sens d'une culture d'entreprise qui prône la multiculturalité et le respect de la différence. En choisissant de recruter des individus à l'esprit ouvert et qui sont conscients d'entrer dans une entreprise avec une culture axée sur la multiculturalité, l'entreprise renforce la culture de la diversité, favorise un climat égalitaire entre les différents groupes ethniques et évite les conflits (Karjalainen, 2010). Via le recrutement, la gestion des ressources humaines a l'opportunité de renforcer sa culture d'entreprise.

Enfin, la culture de l'entreprise pourrait pousser les individus à être solidaires entre eux, et pour souder les différents groupes, établir un objectif commun peut rassembler les membres issus de différentes cultures sous une même bannière. Toujours selon les critères de Gordon Allport, la mise en coopération des différents groupes et la définition d'un objectif commun permettraient de créer une bonne relation entre les différents groupes (Allport, 1954). Ces objectifs qui permettent d'éviter la création de conflits exercent des influences positives sur la performance (Jehn, 1997). Le fait d'avoir un objectif commun est indispensable à un groupe qui souhaite travailler efficacement. L'objectif commun peut servir de source de motivation pour les membres du groupe. Sachant qu'ils travaillent ensemble vers un but partagé, les individus sont plus susceptibles de s'engager et de donner le meilleur d'eux-mêmes pour atteindre cet objectif. L'objectif commun va également permettre à la communication de s'établir plus rapidement entre les individus. (Xyrichis & Ream, 2008 ; Hackman, 1987). Les membres qui partagent un intérêt commun sont plus enclins à collaborer et à se soutenir mutuellement. Cela peut contribuer à créer un sentiment d'appartenance et de solidarité, on peut assister à une redéfinition du groupe et à une diminution des conflits (Allport, 1954 ; Pettigrew, 1998).

Après avoir examiné en profondeur les implications de la culture organisationnelle dans la gestion de la diversité culturelle, il est temps de s'orienter vers une analyse approfondie des interactions complexes entre les diverses sous-cultures présentes au sein de l'entreprise. La prochaine section montrera que la culture d'une organisation est rarement homogène, mais plutôt le résultat de confrontations culturelles entre différents groupes sociaux. Cette réalité incite à explorer les différentes stratégies que les organisations peuvent adopter pour gérer ces sous-cultures divergentes.

C. LES SOUS-CULTURES ET LA CONFRONTATION DES IDENTITES

Même si l'influence de la direction est importante, il est impossible que la culture soit complètement homogène (Taskin & al., 2016). La culture doit être comprise dans sa pluralité et dans sa diversité : Cucho nous dit que « pour les sociologues, si la notion de culture d'entreprise à un sens, c'est pour désigner le résultat des confrontations culturelles entre les différents groupes sociaux qui composent l'entreprise » (Cucho, 1996). Nous pouvons comprendre qu'il y a une culture dominante, ici représentée par un groupe majoritaire ou par la direction de l'entreprise, et des sous-cultures qui sont développées par les minorités, voir des contre-cultures qui s'opposent à la culture dominante (Cucho, 1996 ; Taskin, 2016).

Différentes stratégies peuvent être mises en place par l'organisation face à ces sous-cultures (Meyerson & Martin, 1987). Ils peuvent tenter une stratégie d'intégration, qui se caractérise par l'inclusion de la différence, un encouragement du dialogue ouvert et constructif entre les différents groupes, une valorisation de la différence, une promotion de la sensibilisation sur les enjeux liés à la diversité, et surtout un leadership qui va dans le sens de l'inclusion (Meyerson & Martin, 1987 ; Martin, 1992). La seconde stratégie, qui peut être utilisée par les organisations, est celle de la différenciation. Cette stratégie se caractérise par un rejet et par un conflit avec ces sous cultures (Meyerson & Martin, 1987). Les raisons de ce conflit entre la culture dominante et les sous-cultures peuvent être une compétition entre les groupes (Blalock, 1967 ; Becker, 1971), mais surtout des stéréotypes négatifs que le groupe majoritaire peut avoir à l'égard des groupes minoritaires (Fiske, 2002). Il est également possible que le groupe majoritaire refuse de prendre le risque de perdre des privilèges acquis en faisant de la place aux groupes minoritaires, les privilèges maintiennent les discriminations (Wildman, 1995). Enfin, la troisième stratégie à évoquer est celle de la fragmentation. Elle se caractérise par une perception de la culture organisationnelle comme étant un réseau d'individus dont l'implication et l'identité peuvent fluctuer en fonction de leur vision d'une

situation à un moment donné (Meyerson & Martin, 1987). Certaines organisations optent aussi pour le *color-blind*, et tentent d'ignorer les différences en tenant pour discours de ne pas voir la couleur. (Ely & Thomas, 2001).

Cette vision de la culture organisationnelle permet de comprendre tous les enjeux d'interactions entre les différents groupes qui ont été évoqués, notamment le contact entre les groupes et la compétition qui pourrait naître de la cohabitation des différentes sous-cultures (Allport, 1954 ; Blalock, 1967 ; Taskin & al., 2016).

Après avoir exploré en profondeur les dynamiques de la diversité culturelle en entreprise et les stratégies variées pour y faire face, il est maintenant temps d'aborder un aspect souvent privilégié dans cette gestion : les formations sur la diversité en entreprise comme solutions potentielles. Alors que les sections précédentes ont exposé les défis de la diversité et les différentes approches pour y répondre, cette quatrième partie se penche sur un outil spécifique largement utilisé : les formations. La prochaine section analyse les avantages et les limites de cette méthode afin de mieux comprendre comment les entreprises utilisent les formations pour aborder les questions de diversité, ainsi que les défis qu'elles rencontrent dans ce processus.

D. LES FORMATIONS COMME SOLUTION ?

Les formations ont une grande popularité au sein des entreprises. Le choix de la mise en place d'une formation pour gérer les questions de diversité est assez courant. Ces formations peuvent prendre de nombreuses formes, cela peut être une simple conférence ou adopter une forme moins conventionnelle comme le théâtre d'entreprise. Elles peuvent aborder la thématique de la diversité via plusieurs angles tel que les comportements à adopter face à une discrimination (Kulik & Roberson, 2008). Le terme "formation" désigne un concept large. Le succès de ces formations provient d'une part de la croyance qu'on a en leur efficacité, d'autre part de leur faible coût financier ainsi que de la rapidité de leur mise en place (Jones & al., 2013). Les formations auraient le potentiel d'améliorer la compréhension, l'engagement et l'ouverture d'esprit des employés envers les différences culturelles. Elles permettraient aux employés issus du groupe majoritaire de comprendre les bénéfices de la diversité culturelle, ainsi que la valeur des mesures spécifiques de gestion de cette diversité. L'intérêt de ces formations est qu'elles pourraient donner aux employés les outils pour interagir efficacement avec leurs collègues et des équipes culturellement diversifiées (Kühlmann, 2017).

Pourtant, Kalev, Dobbin et Kelly remettent en cause l'efficacité des formations. Ils déplorent le fait que malgré l'absence de preuves solides de leur efficacité, ces pratiques sont devenues populaires et sont souvent utilisées par les employeurs comme argument pour se défendre en justice face aux accusations de discrimination. Ils suggèrent l'idée que les employeurs adoptent souvent ces mesures principalement à des fins d'apparence, pour se protéger contre la responsabilité légale ou pour améliorer le moral des employés, plutôt que dans le but réel d'accroître la diversité managériale (Kalev & al., 2006). Cette faible efficacité des formations serait la conséquence d'une résistance de la part des employés. La raison de cette résistance serait justement les arguments que mettent en avant les entreprises pour justifier ces formations. En effet, les programmes de formation à la diversité sont souvent justifiés pour améliorer la productivité et pour rester compétitifs en réduisant les discriminations. Cependant, le fait d'insister uniquement sur des arguments économiques entraînerait une réaction négative des participants. Pour contrer cette résistance, les entreprises devraient plus mettre en avant les raisons morales de ces formations, et ne pas tout présenter sous le prisme du profit et de la rentabilité (Jones & al., 2013).

Après avoir examiné les implications des formations dans la gestion de la diversité culturelle en entreprise, une autre approche controversée pour répondre à ces questions sera abordée : le *color-blind* comme potentielle solution. Alors que les parties précédentes ont exposé les différentes stratégies de gestion de la diversité, cette cinquième section se concentre sur une approche spécifique qui prône l'ignorance des différences ethniques au sein de l'organisation.

E. LE COLOR-BLIND COMME SOLUTION ?

Le *color-blind* pourrait être perçu comme une bonne solution pour éviter les conflits que pourraient entraîner les différences ethniques (Ely & Thomas, 2001). L'idée du *color-blind*, c'est de se dire que tout le monde est pareil et que les individus ne devraient pas voir les différences entre eux, ainsi, cela éviterait qu'il y ait des différences de traitements sur une base ethnique. Dans sa conception, le *color-blind* semble avoir une dimension égalitaire, voire antiraciste (Guimond & al., 2015). Mais dans les faits le *color-blind* profite à la majorité et se fait au détriment des minorités. Le *color-blind* tente de gommer une partie de la réalité, mais ignorer cette réalité entraîne son lot d'effets négatifs puisque les aspects problématiques que peut apporter la différence ne seront pas correctement traités. De plus, toutes les contributions positives de la diversité seront également ignorées. Faire semblant de ne pas voir les

différences ne va pas les faire disparaître (Brown & al., 2023). Ignorer ce qui fait leur particularité a souvent pour conséquence de pousser les individus issus des minorités à se « fondre dans le moule », ce qui peut leur provoquer beaucoup de stress (Ely & Thomas, 2001). Obliger quelqu'un à oublier son identité pour épouser une nouvelle est très éprouvant. Beaucoup tenteront malgré tout d'exprimer leur altérité, mais cela aura pour conséquence de les marginaliser. L'expression de la différence peut alors devenir un problème (Ossenkop & al., 2015). Ainsi, ignorer la présence de différences peut également conduire à nier les discriminations qui peuvent en découler (Guimond & al., 2015).

De plus, le choix du *color-blind* découle d'un privilège qu'offre la position sociale du groupe majoritaire. En effet, certaines personnes ont le privilège de choisir de ne pas reconnaître ou de ne pas être affectées par les inégalités, c'est un luxe de pouvoir ignorer la réalité. Cette position sociale avantageuse peut pousser les individus privilégiés à relativiser les difficultés que pourraient rencontrer les membres issus de groupes minoritaires. Ils peuvent se convaincre que les problèmes liés au racisme ne sont pas aussi graves qu'ils ne le sont réellement, ce qui leur permet de maintenir leur situation de confort. Enfin, ignorer la réalité, les différences et les problèmes qui en découlent pourrait pousser les individus issus du groupe majoritaire à se déresponsabiliser, et à nier la possible implication qu'ils auraient dans la perpétuation des inégalités (Jensen, 2005).

Le souci du *color-blind*, c'est qu'il s'agit d'une idéologie malléable. En d'autres termes, les gens pourraient presque changer leurs conceptions à la demande en fonction des circonstances. Deux conceptions du *color-blind* sont possibles : celle de la justice distributive et celle de la justice procédurale (Knowles & al., 2009). La justice distributive concerne la répartition équitable des ressources, des avantages et des opportunités au sein d'une société, tandis que la justice procédurale se concentre sur l'équité et l'impartialité des processus et des procédures utilisées pour prendre des décisions et appliquer la loi au sein d'une société (Folger, 1987). Le *color-blind*, selon l'interprétation de la justice distributive, est que la race ne devrait pas influencer les résultats de vie des individus. Donc les individus ayant cette interprétation sont contre les disparités raciales, et ont une conception égalitaire du *color-blind*. Alors que selon l'interprétation de la justice procédurale, la race ne devrait pas influencer la manière dont les individus sont traités. Cela signifie que, pour les individus qui soutiennent la justice procédurale, il est essentiel que les règles et les processus institutionnels soient neutres sur le plan racial, afin d'assurer un traitement équitable pour tous, indépendamment de leur race. Mais la conséquence d'une telle interprétation est que ces

individus sont contre les mesures visant à réduire les inégalités car ils estiment qu'il y a une inégalité de traitement. Cette conception du *color-blind* peut causer un maintien des inégalités et une préservation du statut dominant du groupe majoritaire (Knowles & al., 2009).

Après avoir exploré les diverses approches telles que le *color-blind* pour gérer la diversité culturelle en milieu professionnel, ainsi que les implications complexes de ces stratégies, il est essentiel d'approfondir notre compréhension en considérant l'impact relatif de la diversité en fonction des tâches à accomplir. Cette perspective permettra de mieux intégrer les différentes stratégies de gestion de la diversité dans le contexte opérationnel spécifique des équipes de travail. En examinant comment la diversité ethnique peut influencer différemment l'efficacité des groupes selon la nature spécifique des tâches, il est possible d'évaluer non seulement l'efficacité des stratégies de gestion de la diversité, mais aussi leur pertinence dans divers environnements professionnels.

F. L'IMPACT RELATIF EN FONCTION DE LA TACHE

Les divers effets de la multiculturalité sur les performances des groupes au sein des organisations ont été détaillés plus haut. Cependant, il est essentiel de reconnaître que l'impact de la diversité peut varier considérablement en fonction de la nature spécifique de la tâche à accomplir. Une étude menée par Timmerman porte sur le sujet et met en lumière cette nuance importante. Les résultats montrent que la relation entre la composition d'un groupe et sa performance est fortement influencée par le type de travail qu'il entreprend (Timmerman, 2000).

Timmerman explique que certaines tâches peuvent être réalisées avec peu ou pas du tout d'interaction entre les membres du groupe. Dans de telles situations, où la collaboration et la communication interpersonnelle ne sont pas nécessaires pour atteindre les objectifs, l'impact de la diversité du groupe sur son efficacité peut être relativement faible. En d'autres termes, si une tâche ne dépend pas de façon significative de l'interaction entre les individus et de leur collaboration alors, les différences culturelles ou ethniques au sein du groupe peuvent exercer une influence assez faible sur ses performances globales.

Apporter cette nuance permet de comprendre que la question de la diversité culturelle n'est pas nécessairement pertinente dans toutes les situations. Cependant, cette conclusion ne minimise pas l'importance de la diversité dans d'autres contextes. Dans des environnements de travail où la collaboration et la résolution de problèmes en groupe sont essentielles, la

diversité peut jouer un rôle crucial en apportant des perspectives variées et des approches innovantes pour aborder les défis (Cox, 1994). Par conséquent, bien que l'impact de la diversité puisse être plus atténué dans certains cas, son potentiel à enrichir les processus décisionnels et à stimuler la créativité reste un aspect important à considérer dans la gestion des équipes multiculturelles.

De manière plus générale, en fonction des circonstances spécifiques de chaque organisation et de chaque situation, la multiculturalité peut être aussi bien bénéfique pour la productivité de l'entreprise, que neutre, voir néfaste. Cela dépend de la nature de la tâche et des méthodes de gestions mises en place (Parker, 2007).

G. LA CRITIQUE ETHIQUE

Promouvoir la diversité ethnique et culturelle dans les entreprises semble être une bonne idée du point de vue moral. Cependant, certaines critiques peuvent être émises. En se focalisant sur les différences qu'apportent les minorités ethniques, une entreprise qui prône la multiculturalité pourrait involontairement renforcer les stéréotypes. Une approche non réfléchie du *management* de la diversité peut conduire à l'essentialisation des minorités, c'est-à-dire la réduction de l'identité de ces individus à leurs caractéristiques culturelles et ethniques. Il peut également y avoir une tendance à généraliser les expériences, les compétences et les besoins des individus issus de ces minorités. Cela peut renforcer des idées préconçues simplistes et péjoratives sur ce que signifie appartenir à une de ces communautés, d'autant plus que certaines personnes pourraient ne pas avoir envie d'être catégorisées par leurs origines (Wrench, 2007).

Les approches traditionnelles axées sur les avantages économiques ont conduit à une gestion rigide et essentialiste de la diversité. Les modèles de gestions de diversité qui sont employés dans les entreprises découlent souvent de visions occidentales et eurocentrées qui résonnent historiquement avec des idéaux coloniaux et néocoloniaux. Selon Jack et Westwood, il est nécessaire de reconcevoir notre compréhension du concept de culture et de la manière dont nous gérons la diversité culturelle. Ils appellent à renoncer aux visions essentialistes et réductionnistes de la culture. Ils affirment que la division entre soi et l'autre utilisée pour produire des comparaisons de comportements et pour développer des modèles de gestion sont problématiques et réducteurs (Jack & Westwood, 2009).

Peut-être serait-il pertinent d'encourager une gestion de la diversité qui intègre les différences sans les essentialiser (Ghorashi et Sabelis, 2013) ? La diversité devrait être un objectif en soi et non un moyen d'obtenir des avantages économiques car les structures de pouvoir hégémoniques et discursives, qui sont dans une logique de profit, reproduisent les inégalités même en présence d'inclusion apparente (Dick et Cassell, 2002). De ce fait, la diversité culturelle en entreprise est mise en avant car profitable, mais il est nécessaire de se demander si cela est réellement bénéfique pour les membres issus des minorités. Cela pourrait faire l'objet d'une autre recherche.

IV. METHODOLOGIE

À travers ma partie méthodologie, je vais expliquer comment s'est déroulé ma récolte de données. Je vais expliquer quelle approche j'ai choisi, et quels types de données ont été récoltées à la suite de ce choix. Ensuite, j'expliquerais quelle a été mon éthique de travail. Enfin, ma méthode de traitement des données sera révélée.

1. RECOLTE DES DONNEES

Dans la conduite de cette étude, une approche inductive a été adoptée. Cette méthodologie m'a conduit à collecter des données empiriques dans le but de les interpréter de manière approfondie. Selon Becker, avec la démarche inductive, les données qui sont récoltées permettent aux chercheurs de « créer des idées plus complexes qui nous aideront à trouver davantage de problèmes dignes d'être étudiés, dignes de réflexion et dignes d'être incorporés à notre analyse, davantage d'aspects de ce que nous avons étudié » (Becker, 2002). Ainsi, l'approche inductive, en favorisant une immersion dans les données empiriques, me guidera vers une compréhension plus profonde et nuancée du sujet étudié.

Ce travail est une étude de cas sur l'entreprise *Veolia Belgique & Luxembourg*. Réaliser une étude de cas revient à effectuer un travail de recherche sur un cas spécifique, dans un contexte particulier (Albarelo & al., 2011). L'étude de cas peut se réaliser sur pleins de formes d'organisation humaine, et dans ce travail elle se concentre sur une entreprise.

Afin de réaliser une récolte de données me permettant de répondre de la façon la plus exacte possible à notre question de recherche, j'ai choisi de faire usage d'une observation participante et de plusieurs entretiens semi-directifs. Il s'agit ainsi d'une récolte de données de type qualitative. Cela signifie que je vais recueillir des informations riches et précises sur

les comportements humains, les attitudes, les perceptions et les expériences des individus. Le but de cette méthode est de comprendre en profondeur les nuances et le contexte des données qui sont récoltées. C'est là qu'est la force de cette méthode : elle accorde une grande importance au contexte. Étant donné que je n'ai effectué que du qualitatif et non du quantitatif, l'enquête souffrira peut-être d'une difficulté à être comparé à d'autres travaux, car trop spécifique (Strauss, 1987). Dans le cadre de notre recherche, les données ont été récoltées lors d'un stage dans une entreprise qui porte le nom de *Veolia*. Cette recherche sera donc une étude de cas, car toutes les données récoltées proviendront de cette entreprise. En se basant sur la question de recherche, je vais essayer de comprendre comment les pratiques de gestion des ressources humaines s'y prennent pour faire en sorte que la diversité culturelle de ses employés soit un facteur de productivité dans le cas de *Veolia*.

Tout d'abord, j'ai eu recours à l'observation participante. Le principe de ce type d'observation est que le chercheur se rend sur son terrain de recherche et y est actif afin de réaliser son enquête. Il se retrouve en immersion et interagit avec les acteurs de son terrain (Lapassade, 2002). Le chercheur va activement participer à son terrain, jusqu'à parfois se voir octroyer un rôle sur celui-ci (Peneff, 2009 ; Peneff, 2021). Le terrain représente l'environnement physique ou social où se déroule l'observation. L'insertion sur le terrain permet de relever des données observationnelles, cette prise de donnée peut se faire à l'aide d'un carnet dans lequel sont notés directement des descriptions de phénomènes et des observations que j'ai pu observer sur le terrain. Ces données observationnelles sont le fruit de l'interactions entre le chercheur et le terrain (Olivier De Sardan, 2008). Même lorsque le chercheur ne prend pas de notes, il recueille inconsciemment des données, car il reste et vit sur son terrain (Goffman, 1989).

Dans le cadre de cette recherche, L'observation participante s'est déroulée durant 40 jours de stage au sein de *Veolia*. Le terrain de l'observation participante était les différents sites de *Veolia Belgique et Luxembourg*. Il s'agit d'une entreprise qui possède un grand nombre de sites opérationnels et administratifs en Belgique. Malheureusement, par souci de manque de temps et pour des raisons logistiques, la plupart du temps, les observations ont eu lieu au siège social de *Veolia*, qui se trouve à Bruxelles. C'est là que j'ai effectué mon stage, au sein du département des ressources humaines plus précisément. Malgré cela, j'ai pu effectuer une journée d'observation sur 5 autres sites. Le déroulement de mes journées était souvent le même, j'aidais ma maître de stage dans ses tâches et je prenais note de ce que j'observais autour de moi. Les jours où j'ai eu la chance d'aller sur d'autres sites, j'ai souvent

eu droit à une visite du site. Durant ses visites de site, je prenais également note de mes observations. Je n'avais pas tous le temps mon carnet avec moi, alors parfois je retenais ce qui m'interpellait pour le retranscrire plus tard. Mes notes contiennent surtout mes différentes observations et des commentaires qui pouvaient me sembler assez pertinents pour être notés. Étant donné que je travaillais comme stagiaire et que j'avais des tâches à réaliser, j'avais également accès à de nombreux documents sur les politiques de *Veolia* concernant la diversité, cela a également constitué une source de données importante. Enfin, pour compléter ce point sur l'observation, j'ai également pris des notes sur l'intranet et le site web de *Veolia*, car selon moi, cela constitue également le terrain d'observation étant donné que cela fait partie intégrante de l'entreprise.

L'autre méthode de récolte de données dont j'ai fait usage est l'entretien semi-directif. L'entretien semi-directif est un entretien individuel en face-à-face, qui se réalise avec un acteur du terrain que l'on étudie. Le principe de ce type d'entretien est de questionner l'enquêteur sur base d'une grille d'analyse préalablement rédigée qui me permet de suivre un fil rouge logique tout au long de l'interview. Avec la grille d'analyse, je peux poser des questions ouvertes, qui auront été rédigées sur des thèmes précis. Je prévois également une série de questions de relance, au cas où la réponse manquerait de précision, me permettant d'avoir plus de précisions sur les thèmes abordés (Imbert, 2010).

Lors de cette recherche, il y avait une volonté d'interviewer des personnes ayant des rôles différents dans des lieux et sites différents. La raison de cette volonté est d'avoir des visions différentes sur les questions posées, et de voir comment, à différentes échelles de l'entreprise, la question de la diversité est reçue. Dans les interviews, nous retrouvons donc beaucoup de métiers différents, et surtout beaucoup de grades différents. Au total, 13 interviews ont été réalisées pour 15 interviewés. Sur ces 13 interviews, 11 sont des interviews individuelles, et 2 sont des interviews en binômes, qui devaient initialement se réaliser individuellement, mais qui, par soucis d'organisation, ont été combinées. En effet, il était parfois difficile de trouver un endroit isolé pour réaliser les interviews, et des collègues ont souhaité rejoindre la conversation pour s'exprimer sur les questions. Je ne me suis pas opposé à ces irrptions dans les entretiens, car cela me semblait bénéfique d'avoir des points de vue supplémentaires qui peuvent apporter de la nuance. Les circonstances du terrain ont conduit à ses entretiens, et j'en ai tiré profit pour essayer d'obtenir le meilleur résultat possible. Avant chaque interview, je proposais aux répondants d'être anonymisés afin qu'ils puissent s'exprimer aussi librement qu'ils le souhaitent. Certains n'ont pas souhaité être reconnus,

alors un nom d'emprunt leur a été attribué et leur rôle dans l'entreprise n'est pas défini avec précision. Ceux qui n'avaient aucun problème à révéler leur identité ont préservé leur nom. Toutes les interviews ont été intégralement retranscrites et se trouvent dans l'annexe de ce travail.

Ci-dessous, se trouve un tableau qui reprend les différents entretiens semi-directifs qui ont eu lieu :

Nom de l'interviewé	Rôle au sein de l'entreprise
Manon	Directrice des ressources humaines
Patricia	Manager
Charlotte	Ressource humaine
Kader	Maintenance
Abou	Manager de site
Natacha	Admin assistant
Vivianne	Responsable de la gestion de projets
Foctavio	Technicien de maintenance
Julian	Ouvrier
Abdallah	Ouvrier
Moustapha	Machiniste et délégué syndicale
Nina	Accueil à la bascule
Adel	Manager de terrain (maintenance)
Vanda	Assistante technique
Emilie	Admin support

Durant ces observations, j'ai également eu beaucoup de discussions informelles qui ont été très enrichissantes sur les questions de diversité culturelle en entreprise, mais tout le monde ne souhaitait pas mener d'interview et ne souhaitait pas être enregistrés. Même s'il s'agissait de conversations déstructurées et moins précises que les entretiens qui ont été menés, j'ai tout de même pris note des propos intéressants qui émanaient de ces discussions.

2. ÉTHIQUE DE TRAVAIL DURANT L'ENQUETE

Lors de mon enquête de terrain, je m'efforçais de respecter certaines règles d'éthique. Premièrement, je spécifiais toujours autour de moi que je réalisais une recherche pour mon mémoire, afin de ne surprendre personne. Dès lors, les gens savaient qu'en ma présence ils étaient potentiellement observés. Le but de mon travail était toujours expliqué dans les détails à ceux qui souhaitaient comprendre et je faisais preuve de la plus grande transparence possible. Je ne voulais pas cacher mes intentions car je tenais à être le plus honnête possible.

Ensuite, pour les entretiens, je proposais toujours aux interviewés de les anonymiser. Ceux qui le souhaitaient pouvaient me demander de ne pas être reconnaissable sur l'interview. Pour respecter la volonté des anonymes, certaines informations ont été modifiées dans les retranscriptions d'interviews, afin que les personnes désirant rester anonymes ne soient pas reconnaissables. Les entretiens de ceux qui ne souhaitaient pas être anonymisés ont été retranscrits tel quel. Les confessions qui m'étaient faites n'étaient pas répétées, je m'imposais une sorte de « secret professionnel » et j'ai toujours fait preuve de discrétion pour respecter la confidentialité de chacun.

Enfin, j'ai attaché une grande importance à la sincérité dans toutes mes interactions. Bien que mon objectif ait été de recueillir des données, je me suis toujours efforcé de rester authentique et de ne pas compromettre mes valeurs pour obtenir des informations. J'ai privilégié la franchise et l'intégrité dans mes échanges avec toutes les personnes que j'ai eu l'opportunité de rencontrer au cours de mon enquête. Je devais récolter des données, j'avais donc besoin que les gens acceptent de parler avec moi, mais je ne voulais pas en arriver à devenir hypocrite pour essayer d'obtenir plus d'informations.

3. TRAITEMENT DES DONNEES

Pour réaliser mon analyse de données, j'avais accès à trois types de données récoltées : mes notes de terrains, les interviews et les documents émis par l'entreprise. Les notes de

terrains sont des écrits qui proviennent de mon carnet de terrain, que je remplissais durant mes observations. Les interviews se sont déroulées à l'oral mais ont été intégralement retranscrites à l'écrit. Les documents de l'entreprise peuvent être de type iconographique, mais comportent souvent des mots ou des phrases. La plupart de mes données à analyser sont sous forme écrites. Pour chacune de ces sources de données j'ai procédé à un étiquetage. L'étiquetage consiste à classer des données par thème. Des mots sont apposés sur les propos ou les pratiques des acteurs de terrains afin d'en faire ressortir les phénomènes sous-jacents (Lejeune, 2014). L'analyse se fait sur base de ces étiquettes. Grâce à celles-ci, il est plus facile de déceler les propriétés de ce qu'on analyse, et ainsi de catégoriser les données (Lejeune, 2014).

L'étiquetage ne doit pas simplement identifier les thèmes abordés dans les données, il est nécessaire d'aller plus loin que ce dont parle l'acteur de terrain. Il faut parvenir à définir ce que l'acteur de terrain exprime. Pour réaliser l'analyse des données, il ne faut pas se contenter de décrire ce qui est dit, mais il faut interpréter (Lejeune, 2014). Attention cependant à ne pas se laisser complètement guider par sa subjectivité et ses interprétations (Olivier, De Sardan, 2008). La lecture, l'interprétation et la catégorisation de mes données m'ont permis de les comparer entre elles, de les mettre en relation et de les structurer (Lejeune, 2014 ; Quivy & al., 2022). Dans la pratique, j'ai classé les différents propos de mes acteurs de terrain par rapport aux différentes théories sur les relations intergroupes qui ont été abordés lors de l'état de l'art, j'ai analysé ce que l'entreprise mettait en place pour les questions de diversité et j'ai analysé comment cela était perçu par les acteurs de terrains.

V. RÉSULTATS

La présentation des résultats s'organise en 2 parties : une première partie qui dresse mes constats sur la diversité culturelle et ethnique, ainsi que ses effets au sein de *Veolia* ; et une seconde partie sur les actions qui ont été mises en place par *Veolia* pour gérer cette diversité.

Ces résultats nous apporteront des éléments de réponse à la question qui guide ce travail depuis le début : « Comment les pratiques de gestion des ressources humaines s'y prennent-elles pour faire en sorte que la diversité culturelle de ses employés soit un facteur de productivité pour l'entreprise ? Le cas *Veolia*. ». Durant la première partie, la situation de la diversité au sein de *Veolia* sera précisée, ainsi que les potentielles conséquences sur la

productivité. La seconde partie développera les pratiques qui sont effectivement utilisées chez *Veolia* vis-à-vis de la diversité culturelle.

1. LES CONSTATS

Au cours de cette partie, je vais relever différents éléments qui m'ont marqué lors de mon observation et de la récolte de données que j'ai pu faire au sein de l'entreprise.

Premièrement, nous examinerons la diversité ethnique et culturelle au sein de *Veolia*, en mettant en lumière la variété des origines et des cultures présentes dans l'entreprise, ainsi que les défis et les enjeux qui en découlent.

Ensuite, l'accent sera mis sur la manière dont la diversité se manifeste différemment selon les différents sites de l'entreprise, mettant en évidence les spécificités locales qui influent sur les interactions et les dynamiques interculturelles.

Puis, nous aborderons la question de la tolérance linguistique chez *Veolia*, en examinant comment la particularité de la composition linguistique de la Belgique à potentiellement eu un impact.

Dans la foulée, nous explorerons la tendance à tenter de minimiser les différences culturelles au sein de *Veolia*, mettant en évidence l'approche *color-blind* qui privilégie l'égalité et l'unité, mais peut également conduire à l'invisibilisation des discriminations (Knowles & al., 2009 ; Guimond & al., 2015).

Après, nous analyserons la difficulté à prouver une discrimination, en mettant en lumière les obstacles liés à la perception subjective des événements et à la contestation des témoignages, notamment dans un contexte où la discrimination peut être subtile et inconsciente.

Ensuite, nous étudierons les tensions intergroupes au sein des minorités elles-mêmes, où certains groupes culturels dominants peuvent émerger et exercer une influence discriminatoire sur d'autres groupes, perturbant ainsi la dynamique de travail.

Enfin, nous examinerons la perception relative de l'impact de la diversité culturelle selon les contextes professionnels, en soulignant que pour certains travailleurs occupant des postes techniques, le sujet de la diversité culturelle peut sembler moins pertinente par rapport aux compétences techniques requises pour leur travail.

A. LA DIVERSITÉ ETHNIQUE ET CULTURELLE AU SEIN DE VEOLIA

Veolia est une entreprise avec un nombre d'origines ethniques et sociales importantes. Il y a ainsi un grand nombre d'individus avec des cultures différentes qui travaillent ensemble tous les jours. Je me suis demandé si cette diversité culturelle découlait d'une volonté de l'entreprise ou si elle s'était imposée à elle. Lors de son interview, Manon explique à propos de la diversité :

Alors d'abord elle est une évidence, la diversité au centre de *Veolia*, parce qu'elle est liée aux métiers dans lesquels on est où on a beaucoup de personnes ayant des origines étrangères et les positionnements. Puisque Bruxelles a forcément une diversité culturelle de fait.

Patricia rejoint ce propos en expliquant que les populations candidates aux postes manuels chez *Veolia* sont souvent issues de l'immigration :

Je pense qu'au départ ça s'est imposé à l'entreprise car lorsque j'ai connu l'entreprise il y a presque [une période de temps très importante], ces matières d'inclusions et de diversités n'étaient pas présents dans la société en général et donc pas dans l'entreprise fatalement, car l'entreprise n'est qu'un reflet de la société. Mais parce que ces métiers sont des métiers difficiles, parfois ingrats, parfois salissants, parfois mal vus...c'est vrai qu'il y a une proportion plus importante de population différente, de population d'origine étrangère, en tout cas facialement. C'est un fait voilà, l'entreprise je pense qu'elle a plutôt...subit n'est pas le mot car ce n'était pas mauvais pour elle. Ce n'était pas négatif pour elle mais elle a fait avec ce qui se présentait sur le marché en termes de candidat et de population.

La diversité culturelle semblait inévitable pour *Veolia*. Même si la direction de l'entreprise avait souhaité garder une forme d'homogénéité ethnique ou culturelle, la réalité du marché de l'emploi et du contexte sociétal belge aurait rendu cela impossible. Selon Natacha, c'est Bruxelles qui a emmené cette situation de diversité :

N : je crois que c'est quelque chose qui s'est imposé à l'entreprise. C'est Bruxelles ! Parce qu'au début c'était...je ne vais pas dire beaucoup multiculturel mais il y avait beaucoup moins...d'étrangers. Et après ça c'est...il y a beaucoup moins...tout dépend des qualifications aussi. Puis on va dire les belges « belges » sont beaucoup plus cher tu vois, plus exigeant et donc voilà.

B : Ah donc c'est économique à la base ?

N : Je pense aussi, je pense aussi...

Pourtant, lorsque j'ai débuté mon stage et mon observation à Poincaré, le siège de *Veolia*, je ne voyais pas beaucoup de diversité apparente. Le bâtiment est très grand, les bureaux de *Veolia* occupent 3 étages et le bâtiment est étendu sur une surface assez importante pour

contenir plusieurs salles de réunions et de nombreux bureaux à chaque étage. Malgré la taille conséquente du siège et le nombre importants d'employés qui y travaillent, je ne voyais que très peu d'individus qui ne semblait pas originaire d'Europe. J'étais étonné car j'avais choisi de faire mon stage chez *Veolia* justement puisqu'il m'avait été rapporté que la composition ethnique des employés était diverse. C'est lors de ma première visite de site que j'ai compris où se trouvait la diversité chez *Veolia* : sur le terrain. Charlotte, qui est une femme noire, m'a aussi expliqué qu'elle a fait le même constat :

Je me suis donc rendu compte que chez *Veolia*, il y a le côté technique et le côté administratif, comme ici. J'ai donc eu l'impression que le côté technique était multiculturel. J'ai vu qu'il y avait plus de personnes de couleur et d'origine ethnique. En travaillant dans ce secteur technique... mais dans le secteur administratif, comme ici par exemple, je n'ai pas eu cette impression.

Adel m'a fait part de son sentiment sur la diversité au sein de *Veolia* en s'exclamant « Tout en haut, c'est fermé ! ». Il m'a expliqué lors de notre échange que, selon son observation, la diversité diminue avec la hiérarchie :

A : Bah tu seras étonné en dehors de Bruxelles. Et tu regardes juste au-dessus le premier niveau d'encadrement, les chefs d'équipes, ce sera encore moins. Et tu regardes encore juste au-dessus, à chaque étage ça disparaît.

B : Donc plus on monte moins il y en a ?

A : Ah mais drastiquement, ça devient l'exception même.

Il ne l'expliquait pas dans un contexte critique comme Adel, mais Foctavio, qui est un ouvrier, m'expliquait ceci concernant la diversité chez *Veolia* : « Déjà comme européens tu as des italiens, des portugais, des espagnols...des belges aussi bien sûr, mais je pense même qu'ils ne sont pas majoritaires *on rigole*. C'est ça c'est typique des pays où ils sont ouverts à l'immigration, surtout dans les centres urbains. Quand tu vas dans des endroits plus éloignés de Belgique tu ne vois pas autant. Mais ici Bruxelles tu vois tout »

Ce qui est intéressant, c'est que Foctavio explique cette importante diversité sur son lieu de travail par le fait qu'il se trouve à Bruxelles. Foctavio est un technicien, et travaille sur le site du parlement européen et, en effet, ses collègues belges blancs semblent être moins nombreux que ses collègues étrangers ou issus de l'immigration. Pourtant, lorsque j'étais au siège qui se trouve également à Bruxelles, je constatais une différence drastique au niveau de la diversité ethnique. Cette forte disparité de grade dans l'entreprise entre le groupe majoritaire et les minorités est certainement un exemple concret de ségrégation verticale.

Dans le cas de *Veolia*, il est également question de ségrégation horizontale puisque la diversité se retrouve dans certains métiers, et moins dans d'autres (Ossenkop & al., 2015). Patricia expliquait que certaines tâches sont aujourd'hui perçues comme dégradantes pour les Belges, alors que les étrangers rechignent moins, pour reprendre ses termes :

Quelqu'un qui est en Belgique, d'origine belge va peut-être plus rechigner à descendre dans les fosses, il estime peut-être qu'il a droit à autre chose. Alors que si on a besoin de ta qualification à cet endroit il faut bien accepter d'y aller, il y en a qui ne vont pas avoir ce biais qui poussent à dégrader et trouver dégradant certains métiers et certaines tâches. Voilà, certaines populations vont se dire « un travail, c'est un travail ».

Elle ajoute que la diversité de perception est déjà un premier avantage pour l'entreprise. Elle a prononcé ces propos dans le cadre d'un éloge, mais on peut tout de même se poser des questions sur cette disparité.

Le constat que je peux dresser après ces premiers résultats et que *Veolia* est bien une société multiculturelle et donc la question de recherche « Comment les pratiques de gestion des ressources humaines s'y prennent-elles pour faire en sorte que la diversité culturelle de ses employés soit un facteur de productivité pour l'entreprise ? » est pertinente pour cette entreprise car elle a affaire à une importante diversité ethnique et culturelle. Mais il est intéressant de souligner que cette diversité n'est pas présente de la même façon à partout dans l'entreprise. Le lieu du site peu avoir un impact, mais surtout la profession et le grade semble être des facteurs qui rendent la population beaucoup plus homogène.

Lors de cette section, j'ai évoqué la grande différence entre le siège et les sites. Il y a également une différence importante entre les différents sites. Au courant de la prochaine section, nous verrons comment la taille de *Veolia* et ses différents sites ont un effet sur la diversité culturelle.

B. VEOLIA ET SES DIFFÉRENTS SITES

Comme je l'ai expliqué, *Veolia* est une très grande entreprise. La conséquence de la taille de l'entreprise et de sa répartition sur différents sites est que chaque site est comme une mini-entreprise, avec ses particularités. Il y a des recommandations qui émanent de la direction, et plusieurs aspects sont centralisés. Par exemple, les normes de sécurité ou encore les politiques de diversité sont théoriquement les mêmes sur tous les sites de l'entreprises. La communication des différentes recommandations peut se faire via des mails, via l'intranet de

l'entreprise, ou via des formations. Toutefois, la vie quotidienne des employés est directement impactée par leur site. J'ai pu visiter différents sites et chacun de ces sites avaient une façon de travailler différente et une ambiance différente. Je pense pouvoir affirmer que l'impact des décisions de la direction de l'entreprise peut être plus ou moins fort en fonction de l'attitude adoptée par les responsables respectifs des sites. Cette observation m'a mené à me demander si *Veolia* parvenait à faire en sorte que ses sites soient similaires dans leur gestion de la diversité culturelle. Adel explique par exemple que le site de la Commission européenne est multiculturel car le chef de site est issu de l'immigration, mais que le reste de l'entreprise ne l'est pas :

A : Quand tu montes, il n'y a plus. L'exception elle est à la CE, la raison simple c'est que Ayoub est là depuis l'origine. Il a commencé technicien. Il a grandi dans la maison et il est devenu boss. Il connaît tout le monde, il entame sa 30e année. Mais c'est une exception. En dessous de lui il y a un gars qu'il a nommé c'est Said Alami, qui est issu de l'immigration. Fin il est né ici, il est européenisé mais typé maghrébin. Tu le mets ailleurs à l'équivalent de poste, c'est quasiment impossible.

B : Dans un autre site de la même entreprise ?

A : Dans un autre site de la même entreprise, dans un autre site d'une autre entreprise, c'est mission quasi impossible.

L'impact des responsables du site est assez important pour qu'Ali ressente la sensation que son site est différent du reste de l'entreprise. Vanda et Emilie vont même jusqu'à faire une distinction entre les « lots » (les secteurs sur le site) :

V : Ils nous font confiance car quand il faut travailler on est là. Alors on ne va pas se cacher pour parler car on sait qu'on peut être à l'aise. C'est ce que j'ai énormément apprécié ici. Comme je l'ai dit, j'ai pas fait d'autres sites mais il y en a qui sont partis et revenus, et l'ambiance est quand même importante. C'est vrai qu'on parle parfois de salaire, mais le bien être est très important.

E : Et l'origine ne rentre pas en ligne de compte ici.

V : Ouais, pas du tout.

E : Que tu parles pas bien français... franchement désolé de couper l'interview

B : Non c'est bon, on peut discuter à 3 il n'y a pas de soucis !

E : M**** un Syrien qui est arrivé en ne parlant pas français il a été embauché ici. Il y a aussi le roumain M**** qui ne parle pas français non plus. En fait, ici on va t'embaucher par rapport à ce que tu amènes. Que tu sois noir, arabe ou asiatique ou toutes les ethnies que tu peux avoir, ils s'en fichent. Et

ça c'est grâce à Ayoub et Souleymane qui ne jugent pas les gens en fonction de leur religion ou de leur origine. Et ici pour le lot 2, je ne parlerais pas pour le les lots 1 et 3 car c'est...

V : C'est une autre ambiance oui !

Certaines personnes vont aller jusqu'à développer un sentiment d'appartenance à leur site, et ne pas trop considérer *Veolia*, car trop grande et « éloignée ». Nina m'expliquait que quelquefois elle parle au téléphone avec des gens qu'elle ne peut pas situer et qu'elle regrette l'époque où elle avait l'impression d'appartenir à une famille. Durant son interview, elle a également dit :

Il faut dire qu'en 20 ans ça a fort évoluer aussi. On n'était plus petit et on n'était pas autant connectés qu'aujourd'hui. C'était vraiment différent. Avant c'était beaucoup plus familiale, maintenant c'est très grand quoi. Et on sait qu'il y a des gens au-dessus du patron qu'on n'a ici.

Il est légitime de se demander si les politiques de diversités mises en place par l'entreprise mère ont réellement un effet sur les employés. En effet, certains sont beaucoup plus impactés dans leur travail quotidien par les décisions qui sont directement prises sur leur site que les décisions prises pour l'entreprise en général. De ce que j'ai pu observer, il y a des différences d'ambiance et de fonctionnement assez important d'un site à l'autre. Les règles sont les mêmes partout dans l'entreprise, mais la gestion des responsables de sites peut grandement changer l'expérience et les perspectives qu'aura un employé d'un site à l'autre. Parfois, deux employés sur un même site qui ont connu deux managers différents auront une expérience complètement différente et un sentiment de gestion de la diversité complètement différent. La distance qu'il y a entre les employés et la direction réduit l'impact des actions de l'entreprise.

Malgré l'importante disparité que j'ai pu constater entre les différents sites, j'ai tout de même souligné un élément qui semble homogène entre tous les sites : les employés de *Veolia* sont très tolérants envers la diversité linguistique qu'apporte la multiculturalité.

C. LA TOLERANCE AVEC LES LANGUES

Lors de mon premier jour de stage, j'ai immédiatement été convié à une grande réunion qui réunissait les différents RH de l'entreprise répartis un peu partout en Belgique. Différents intervenants présentaient différentes actions qu'ils mènent sur leurs sites. Ma maître de stage y a notamment présenté son projet sur la diversité et l'inclusion, dont je parlerai plus tard. Lors de cette réunion, j'ai été marqué par la structure particulière des

présentations. Elles se faisaient en 2, voire en 3 langues. Les slides des *powerpoints* étaient souvent écrites en français et en néerlandais. Les intervenants s'exprimaient dans les deux langues, alternant entre le français et le néerlandais comme s'il s'agissait d'une seule et même langue. Certains réalisaient également leurs présentations en anglais, afin de contenter tout le monde sans devoir parler deux langues en simultané. Cette réunion m'a fait prendre conscience d'un facteur assez important : la Belgique est elle-même multiculturelle du fait de sa composition particulière. En effet, la Belgique est divisée en plusieurs régions linguistiques ; certains Belges parlent néerlandais, d'autres parlent français et même allemand dans l'est de la Belgique. Même si le pays est petit, les différences linguistiques ont un impact important sur la culture (Cuche, 1996). Le siège de *Veolia* se situe à Bruxelles, dont la situation est en elle-même particulière, puisque la capitale est un territoire bilingue. Avant même de considérer les étrangers, les Belges doivent penser à comment s'intégrer entre eux. Ce jonglage entre différentes langues n'est pas exclusif aux réunions. Au fil des jours, je me rendais compte que les employés de *Veolia* ont l'habitude de parler plusieurs langues en fonction de l'interlocuteur. Les publications sur l'intranet de l'entreprise se font aussi en plusieurs langues, souvent en français et néerlandais et parfois il y a une troisième version en anglais. Sur les sites où la diversité ethnique est plus grande, il est possible d'entendre encore plus de langues être parlées sans que cela ne gêne personne. Pour apporter un exemple à ce sentiment de liberté linguistique, Kader s'est exprimé dans les termes suivant : « *Veolia* c'est multiculturel, on ne m'a jamais dit « pourquoi tu parles arabe » avec quelqu'un. On ne m'a jamais dit ça. »

Les employés sont libres de parler dans leurs langues natales sans que cela ne leur soit reproché. L'entreprise semble même ne pas se priver d'engager des employés qui ne parlent pas du tout le français ou le néerlandais. Quand je demandais sur les différents sites comment se passait la communication quand la même langue n'est pas parlée, on me répondait souvent "avec des gestes". Il semble qu'au sein de l'entreprise, il est acquis, chez beaucoup d'employés, que faire preuve de bonne foi est nécessaire pour se comprendre. Cependant, des difficultés au niveau de la compréhension peuvent malgré tout persister lorsque la communication se passe en groupe. Il arrive en effet, que certaines personnes soient exclues de conversations lorsque d'autres collègues parlent une langue que les premiers ne maîtrisent pas, tout en refusant de continuer la discussion dans une autre langue afin de les intégrer dans la conversation. Lors des réunions, les changements de langues démontrent une volonté de contenter tout le monde, mais si un individu ne parle que français ou que néerlandais, il rate la

moitié des informations. C'est encore pire s'il ne parle ni français, ni néerlandais. Charlotte qui ne parle que anglais, explique qu'elle éprouve parfois des difficultés à suivre les réunions :

C : Il est donc parfois difficile de participer à des réunions parce que je ne comprends pas beaucoup de choses, parce que c'est généralement en néerlandais et en français.

B : Oui, dans les deux langues.

C : Oui, et je ne peux rien y faire. Mais j'apprécie que les managers, lorsqu'ils organisent des réunions ou des présentations, le fassent en anglais. Même s'ils parlent français, je peux au moins lire et me faire une idée de ce dont il s'agit. Ensuite, je peux demander à mes collègues de m'expliquer, ce qui est très agréable. Dans mon équipe, lorsque nous avons des réunions (à distance), ma patronne est plus à l'aise en français, alors elle parle en français pendant les réunions. Et il y a l'option des sous-titres pour *google meet*, alors je l'active.

Elle ajoute cependant plus tard qu'elle est reconnaissante des efforts qui sont faits à son égard. J'ai le sentiment que de manière générale, les nombreuses langues qu'apporte la diversité culturelle ne posent presque pas de soucis chez *Veolia*, alors que ma revue de littérature scientifique m'avait fait penser que ça aurait été l'un des plus gros problème (Nelde 1987 ; De Fine & King, 2011 ; Janssens & Zanoni, 2014). Peut-être que cela pourrait être en partie expliqué par la composition linguistique belge déjà plurielle, laquelle aurait habitué ses habitants à cette situation. Cela pourrait faire l'objet d'une prochaine étude.

Pour résumer le propos de cette section, je dirais que les employés de *Veolia* ont une grande tolérance concernant la différence linguistique et que chacun est libre de s'exprimer comme il le souhaite. Dans le cadre de la question de recherche, c'est une situation qui serait bénéfique à la productivité de l'entreprise (Janssens & Zanoni, 2014). Je me suis demandé si cette acceptation ne se fait qu'au niveau de la langue ou si tous les pans de la culture sont également acceptés de la même façon. Par-dessus tout, je me suis demandé quelles stratégies les employés de *Veolia* utilisent face à la différence culturelle. Le rejet ? Le *color-blind* ? Nous verrons cela au cours de la prochaine section.

D. LE COLOR-BLIND CHEZ LES EMPLOYÉS

Durant mes interviews, je demandais aux employés de *Veolia* s'il vaut mieux souligner la différence ou l'ignorer. Pour beaucoup d'entre eux, la bonne solution est d'ignorer la différence afin de traiter tout le monde de la même façon. Nina me disait "Moi je dirais que je m'en fou ! On est tous égaux, alors tant que chacun fait son travail ça me va. Je ne pense pas que l'endroit d'où tu viens puisse changer quoi que ce soit. On est tous

humains”. Dans sa conception des choses, il vaut mieux ne pas souligner la différence de l’autre pour être juste. Elle estime que c’est une approche plus égalitaire. Natacha utilisait d’autres termes pour me décrire la même approche, elle disait vouloir “qu’on ne fasse qu’un” et expliquait ne pas faire de différence. Foctavio décrit ainsi la gestion de la différence par *Veolia* :

Moi par rapport à mon analyse, elle est bien. Ça veut dire, on ne met pas de distinction entre la nationalité de la personne et l’origine je veux dire. Moi je suis de nationalité portugaise, mais il y en a beaucoup qui sont belges d’autres origines tu vois. Mais je ne pense pas qu’il y ait de différence. Je m’entends bien avec les gens et je vois que la façon que...les autres parlent aussi, allez je ne vois pas vraiment de différence. Je pense que les gens regardent ta qualification, ce de quoi tu es capable. Pas ce qu’il y a derrière tu vois ? c’est ce que je vois ici.

Le choix de ne pas faire de distinction peut plaire, puisque les gens estiment que le traitement est le même pour tout le monde, entraînant alors une gestion qui se base sur l’égalité. Durant les nombreuses discussions informelles que j’ai eues, cette idée revenait le plus. La plupart des employés me disaient qu’ils ne voyaient pas les différences, que nous sommes tous égaux et que chez *Veolia* il n’y a pas de distinction. Il y a cependant certaines personnes qui estiment que souligner la différence peut avoir un intérêt. Vivianne explique :

J’ai envie de te dire, souligner des différences c’est bien quand c’est des différences qui apportent une force à l’équipe. Mais pas une différence physique, là ce n’est pas intéressant. Pourquoi souligner cette différence-là ? Alors ça va dépendre ce que les gens vont chercher à exprimer dans « différence », différence c’est un peu vaste comme mot. Pour moi chacun à ces forces et si c’est de cette différence là qu’on parle, alors oui mettons-la en avant.

Patricia se positionne au même niveau que Vivianne sur cette question. Selon elle, la différence est une force et on ne peut de toute façon pas l’ignorer :

Effacer les différences je n’en vois pas du tout l’intérêt parce que la différence emmène à la richesse selon moi. Aussi bien dans la vie que dans le milieu professionnel. Ce qu’il faut c’est souligner la particularité des individus. Un groupe n’est pas un individu et ne fonctionne pas comme un individu. Donc c’est plutôt marquer la différence des individus, que chacun apporte ce qu’il a à apporter. Et qu’on réalise qu’une difficulté n’est pas une difficulté de groupe, elle est une difficulté d’équipe, de l’entreprise ou parfois individuelle. Mais elle n’est jamais la difficulté d’un sous-groupe. Donc voilà, l’idée serait plutôt de marquer la singularité des gens que d’essayer d’effacer des différences ce qui est d’ailleurs totalement impossible. Et ça n’aurait pas d’intérêt pour la société.

Charlotte, elle, ne me parle pas de l’intérêt de souligner la différence, mais plutôt du problème qu’apporte le *color-blind* :

C : C'est difficile *beaucoup d'hésitation* ma réalité n'est pas la même que la leur. Vous savez, quand vous voulez regarder la race, les privilèges que vous savez... les personnes caucasiennes sont... elles n'ont pas... qu'elles ont, et les privilèges que j'ai. Parfois, il est difficile de faire le lien... *elle réajuste sa voix* en comparant le Royaume-Uni à la Belgique, j'ai observé que les Belges peuvent parfois être très aveugles vis à vis de la race. Je ne sais pas si je dois dire aveugle ou inconscient.

B : D'accord, c'est très intéressant

C : Oui, ils peuvent être très inconscients. Ils font des commentaires et ne réalisent pas à quel point ils peuvent être offensants. Ou ils posent des questions et ne réalisent pas à quel point cela peut être offensant. Pour moi, qui viens du Royaume-Uni où l'on parle beaucoup des mouvements noirs, les conversations sur les races, la diversité et l'inclusion sont très importantes. Les conversations sur les races, la diversité et l'inclusion... mes antennes se dressent comme ça *les deux rient* quand ils disent quelque chose et que je me dis "tu ne peux pas dire ça". Mais je dois me rappeler que c'est la Belgique et qu'ils ne savent pas.

C'est difficile d'ignorer la différence, car elle est là même si tout le monde agit comme si elle n'existait pas. Charlotte explique que cette volonté de ne pas la voir n'est pas une bonne chose pour les gens qui sont issus des minorités, c'est eux qui subissent les retombées négatives du *color-blind*.

De cette tendance à ignorer les différences pourrait découler un problème : celui de devenir aveugle face aux discriminations. Lors de la prochaine section, nous verrons que les actes de discrimination sont durs à prouver car, malgré la bonne volonté, un individu issu du groupe majoritaire peut ne pas voir ou ne pas comprendre un acte qu'un membre d'une minorité va vivre comme une discrimination.

E. LA DIFFICULTÉ À PROUVER UNE DISCRIMINATION

Il peut être très difficile de démontrer que l'on est victime de discrimination au sein d'une entreprise, principalement en raison de l'absence de preuves tangibles. La discrimination peut ne pas être frontale et se montrer très subtile. Elle peut se manifester par toute une série de comportements, allant de commentaires inappropriés à des décisions de gestion qui semblent favoriser certains groupes par rapport à d'autres (Wong & al., 2014). Même si la direction fait preuve de bonne volonté, il est facile de passer à côté de certains cas.

En outre, les témoignages des victimes de discrimination peuvent être contestés par manque de compréhension. Les différences de perception et les souvenirs subjectifs des événements peuvent rendre difficile la corroboration des témoignages. Les membres issus du groupe majoritaire peuvent avoir une lecture complètement différente des membres issus de

groupes minoritaires. De plus, il peut être particulièrement difficile de prouver l'intention discriminatoire. Par exemple, un employeur peut être influencé par des préjugés inconscients sans même en être conscient, ce qui rend presque impossible de prouver ces intentions cachées.

Tout cela crée un environnement dans lequel il est souvent difficile de prouver la discrimination, même si elle est ressentie par les employés. C'est la personne discriminée qui doit prouver que la discrimination a eu lieu, ce qui signifie qu'elle doit fournir des preuves convaincantes à l'appui de sa plainte. Charlotte a vécu une situation qui exemplifie parfaitement ce que je viens d'expliquer :

C : Il s'est avéré que je n'étais pas la seule personne, il est donc difficile de dire si c'était lié à la race ou autre. Je maintiens que, de mon côté, c'était lié à la race. Je ne le cache pas, je veux dire que j'en ai parlé très ouvertement. J'avais l'impression que c'était racial, mais pour mes autres collègues, c'était plutôt une mauvaise gestion.

B : Pour eux, ce n'était pas racial ?

C : Non, pour eux ce n'était pas racial. Pour eux, elle était juste une mauvaise manager.

B : D'accord

C : Mais pour moi, les rencontres que j'ai eues personnellement avec elle, c'était très hum... toujours conflictuelles. Elle est allée jusqu'à me dénoncer aux RH parce que je ne parle ni français ni néerlandais. Même si j'ai travaillé chez *Veolia* toute l'année précédente et que je n'ai pas eu de problème quand elle n'était pas ma patronne, elle a essayé de dire que je ne parlais pas français. Elle a essayé de dire que je n'avais pas assez de tâches pour être un employé à plein temps. Elle a dit que je n'étais pas assez flexible parce que j'avais une fille.

B : C'est une femme ?

C : C'est une femme, oui, oui, oui. J'ai dit que je devais travailler à la maison le mercredi si je pouvais aller chercher ma fille et la ramener à la maison, puis continuer à travailler. Pendant le covid, nous avons fait cela et c'est du travail, alors j'étais... j'étais totalement flexible. *Veolia* nous a donné une politique de travail à domicile flexible qui permet à tous les employés de choisir leurs propres jours de travail à domicile. Mais elle était tellement concentrée sur moi et comme... ah ! Tout le monde a cette impression ou c'est juste moi. Ce n'était pas bon, mais Manon est intervenue et oui, elle ne travaille plus ici. Les autres collègues sont également intervenus parce qu'elle stressait vraiment les gens sous différentes formes. En ce qui me concerne, je peux dire que j'ai senti qu'il s'agissait d'un problème racial parce que, comme je l'ai dit, il y a des moments où vous pouvez le sentir. Et c'est difficile de... J'ai l'impression que lorsque vous essayez de dire à quelqu'un que vous pensez que c'est racial, surtout s'il n'est pas noir, il vous répond rapidement "Non, c'est juste un mauvais manager".

B : C'est difficile à voir pour eux.

C : Oui, c'est très difficile à voir pour eux. Je me souviens de la première fois que j'ai commencé à avoir des problèmes avec elle et que j'en ai parlé à l'une de mes collègues, elle m'a dit "peut-être que tu dois t'améliorer".

Les collègues de Charlotte ainsi que la direction ne voyaient pas de problème de discrimination. Pourtant *Veolia* met en avant une volonté de s'assurer que tous leurs employés se sentent en sécurité et puissent travailler sereinement sans être perturbés. Je ne doute pas de la volonté de *Veolia*. En effet, de ce que j'ai pu observer, je pense qu'ils sont sincères dans leur démarche. Cependant, ils ne voyaient pas ce que Charlotte subissait.

Charlotte parle également du cas complexe des micro-agressions :

Parfois, c'est difficile à dire parce que c'est très *inaudible* micro-agression, on ne... on se dit : " Est-ce que je dois m'en occuper ? Dois-je le signaler ? Parce que je me souviens que je travaillais ici, je me souviens qu'une des collègues... hum nous avons fait une journée de travail et elle... la semaine après la journée de travail. Parce que je coordonnais les personnes qui venaient, principalement des techniciens. Elle m'a demandé : "Cindy, tu te souviens du Congolais qui est venu ? Je lui ai répondu : "Il y avait beaucoup d'Africains. Je ne peux pas dire qui est congolais et qui ne l'est pas" *les deux rient*. Et elle m'a dit "oh, tu ne peux pas le dire en les regardant ?". *les deux rient*. Et j'ai répondu "non, si vous voyez un Allemand et un Russe, vous pouvez le dire ?" et je dois... vous ne faites pas ça, vous ne dites pas ça.

Le cas des micro-agressions est encore plus complexe car elles sont plus dures à repérer même pour les concernés, et il est possible de se dire qu'elles sont trop insignifiantes, voire ridicules pour être signalées. Lorsque je demandais à des ouvriers s'ils avaient déjà été victime de discrimination raciale, beaucoup me disait non. Pourtant, après discussion, certains se rendaient compte comment certains gestes qui semblaient anecdotiques pouvaient en réalité cacher quelque chose de problématique. Nous avons pu voir à travers la théorie que c'est une situation qui peut affecter la performance des employés. Aussi bien éthiquement qu'économiquement, l'entreprise trouvera un intérêt à être plus attentive et sensibiliser ses employés aux micro-agressions de ce type (Docé et al., 2022).

Au travers de cette section, la difficulté à repérer et signaler une discrimination a été explorée. Lorsque j'ai commencé ma recherche, je m'attendais à obtenir de tels résultats. En revanche, ce que je n'avais pas anticipé, c'est la compétition entre les groupes minoritaires et la discrimination entre minorité dont je vais parler au cours de la prochaine section.

F. LA COMPÉTITION ENTRE MINORITÉS

En arrivant sur mon terrain, je me concentrais surtout sur les interactions entre le groupe majoritaire et les minorités. Mais au fur et à mesure que ma recherche se déroulait, je me suis rendu compte qu'il était également important que je porte de l'attention aux interactions entre les différentes minorités. Au cours de mon interview avec Natacha, je lui ai demandé si elle avait déjà assisté à des cas de discrimination raciale. En posant cette question, je pensais surtout à de la discrimination du groupe majoritaire envers les minorités. Mais sa réponse m'a rappelé qu'il ne faut pas avoir une vision binaire de la situation et qu'il ne faut pas oublier que les groupes minoritaires interagissent aussi entre eux :

B : est-ce que tu as déjà assisté à des cas de discriminations ?

N : Raciale où ?

B : Raciale oui.

N : Ici je ne pense pas non. Mais il y a quand même des conflits. Fin tu sens des petites tensions, c'est-à-dire que...on va dire...tu as les Arabes et puis tu as les Noirs. Parfois il y a des tensions entre eux. Puis tu as les Turques aussi qui ne s'entendent pas trop. Donc parfois tu sens des petites tensions que moi j'essaye d'arranger. J'ai dit que si moi je sais m'adapter, eux savent s'adapter aussi.

Les minorités aussi ont leur rapport de domination entre elles. Le cas le plus intéressant qui m'a été reporté, c'est le cas d'une minorité qui devient plus influente que les autres minorités sur son site et donc, commence à se comporter comme le groupe dominant et majoritaire. Patricia m'a expliqué que sur son site, avant que ça ne soit elle qui reprenne la gestion, les personnes d'origines maghrébines avaient beaucoup d'influence. Cela était dû au fait qu'un des chefs était maghrébin. Le problème, est que lorsque Patricia est arrivée sur le site et qu'elle a promu un noir subsaharien au poste de chef, les travailleurs maghrébins ne reconnaissaient pas son autorité et le chef maghrébin aidait les ouvriers à ignorer les instructions de son homologue. Pourtant, les maghrébins forment une minorité à l'échelle globale de l'entreprise et du pays, mais sur ce site, ils ont obtenu une position dominante et ont adopté un comportement discriminant envers les autres minorités. J'ai demandé à Patricia si à travers cette histoire, elle me signifiait qu'une grande différence culturelle constitue un obstacle. Elle m'a répondu :

Ce n'est pas tant l'écart de la différence culturelle qui pose problème, c'est le poids d'un groupe culturel dans un ensemble. Donc c'est vraiment si tu as un groupe qui est extrêmement homogène, en termes de nationalité, de religion ou même simplement de couleur, si ce groupe homogène est trop grand, ça peut

devenir un problème pour les autres groupes qui composent l'équipe. Ce groupe peut se former pour toutes formes de raisons. Par exemple, on a eu des conflits entre les Berbères et les Arabes. Mais les Berbères et les Arabes ont pu devenir un même groupe lorsqu'il y a eu un conflit entre les Maghrébins et les Noirs. Peu importe l'origine du groupe, s'ils se trouvent un trait commun et qu'ils sont assez nombreux pour peser, ils vont peser. C'est quasiment systématique. Et ça a un impact immédiat sur le travail.

Ces conflits intergroupes impactent fortement la qualité du travail et la productivité. C'est pour cela que selon Patricia, il est nécessaire de toujours maintenir un équilibre entre les groupes et d'être prudent à quelles sont les raisons qui pourraient pousser des individus à constituer un groupe. Selon elle, s'il y a un bon équilibre entre les différents groupes de différentes cultures, il n'est pas nécessaire d'appliquer une gestion particulière car aucun groupe ne tentera de dominer l'autre. Elle explique que le problème est le poids qu'un groupe pèse sur les autres :

Mais quand elle a un poids suffisant, il y a toujours un élément dans cette population...ce n'est jamais la population dans son entier qui a cette dynamique hein, mais il y a toujours un élément dans cette population qui va se mettre à revendiquer [...]. Et donc, plusieurs fois on a eu ce type de problème. Et alors ces populations parfois, ces groupes de personnes qui deviennent dominants ou majoritaires, par solidarité d'origine culturelle ou cultuelle, ils finissent par former un bloc qui ne se remet plus en question. Il n'y a plus de remise en question individuelle. Une fois qu'un individu prend une position, tout le groupe réagit de la même manière. Et donc malheureusement on est obligé de casser ces groupes pour que l'harmonie et l'équilibre reviennent. Ça a un impact important sur le travail. Car si on laisse le conflit s'installer, ils ne collaborent plus entre eux et vont jusqu'à se faire des pièges. Ça va être des pièges techniques, des sabotages de travail pour nuire à ceux qui résisteraient au groupe.

Cela nous renvoie à la théorie du contact intergroupe d'Allport, qui souligne l'importance de l'égalité des statuts entre les groupes (Allport, 1954). Il est également intéressant de voir à travers ce récit que deux groupes en conflit peuvent se remodeler et former un nouveau groupe lorsqu'ils ont un ennemi commun. Ils se trouvent un trait commun et reforme un groupe. Si je souligne cela, c'est parce que le lien peut également être fait avec la théorie d'Allport sur l'importance de donner un but commun aux différents groupes afin qu'ils puissent coopérer et, *in fine*, former un nouveau groupe (Allport, 1954 ; Pettigrew, 1998).

Cette section et celle sur le *color-blind* montrent les obstacles et les défis qu'apporte la diversité culturelle chez Veolia. Cependant, il faut tout de même relativiser l'impact de la diversité culturelle dans certaines circonstances particulières qui seront présentées lors de la prochaine section.

G. LE FAIBLE IMPACT DE LA DIVERSITÉ DANS LES MÉTIERS TECHNIQUES INDIVIDUELS

Plusieurs fois, je me suis retrouvé face à des ouvriers qui ne comprenaient pas mon sujet, voir qui le trouvait inutile. Au début, j'étais un peu vexé par ces gens qui refusaient de m'accorder leur temps par manque d'intérêt envers les enjeux de diversité culturelle. Ensuite, j'ai compris que certains ne sont pas intéressés par ce thème car ils considèrent que ça ne peut pas réellement avoir d'impact sur leur situation et leur travail. Par exemple, Abdallah qui est un trieur sur la ligne de tri répondait de la façon suivante à mes questions :

B : S'il devait y avoir des changements vis-à-vis de la gestion de la diversité, quels changements tu ferais ?

A : Sur le site ou que sur la ligne ? Parce que le site est grand et moi je ne travaille que sur la ligne.

B : Considère ce qui peut impacter ton environnement.

A : Ah comme ça je ne sais pas hein, c'est difficile comme question. Il faut que je réfléchisse *on rigole* il y a beaucoup de trucs à changer, mais quoi ? Je ne sais pas. Il y a beaucoup de trucs qui me passent par l'esprit et j'ai pas un truc clair comme ça.

B : Et selon toi, quels usages pourrait-on faire de la diversité pour que cela soit utile à l'entreprise ?

A : Je ne sais pas moi...heu je ne sais pas trop. Nan je ne sais pas.

Je comprends que ce ne sont pas des questions qu'il se pose, car il n'a pas besoin d'interagir avec les autres pour effectuer son travail. Vanda qui travaille dans la maintenance du secteur technique m'expliquait que pour son poste, ce n'est qu'une question de compétences :

Je pense qu'il y a des...fin là je travaille dans la maintenance. Ça dépend de l'entreprise et de la tâche que tu dois faire pour ton boulot tu vois ? Moi je suis dans la maintenance alors ce sont juste mes compétences, c'est pas ma culture qui va apporter quelque chose. Cela peut apporter une différence au niveau de la stratégie ou du marketing. Au niveau de la maintenance ça ne va rien changer, faut voir l'apport que ça peut avoir au niveau de la direction et des postes à décision !

La diversité culturelle n'impacte pas toujours la productivité. Les ouvriers qui travaillent seuls dans des tâches techniques, ceux qui n'ont pas besoin de collaborer et d'innover semblaient moins intéressés par ces enjeux. Cette réalité concorde avec la théorie de Timmerman selon laquelle la diversité au sein d'une équipe peut entraîner des conséquences variables en fonction du type de travail qu'elle effectue, et donc la diversité culturelle peut avoir un impact très faible sur la productivité des individus (Timmerman, 2000).

Dans l'ensemble, les observations au sein de *Veolia* mettent en lumière une série de dynamiques complexes liées à la diversité culturelle au sein de l'entreprise. D'abord, il y a une tendance à favoriser une approche de *color-blind*, où l'accent est mis sur l'égalité et l'unité plutôt que sur la reconnaissance des particularités individuelles. Cette pratique part d'une bonne intention, mais cette approche peut conduire à accentuer l'invisibilisation des discriminations et des micro-agressions, rendant difficile leur détection et leur signalement.

Parallèlement, il existe des tensions intergroupes au sein des minorités elles-mêmes, où des groupes culturels dominants peuvent émerger et exercer une influence discriminatoire sur d'autres groupes. Cette compétition entre minorités peut entraîner des conflits et perturber la dynamique de travail. Cela affecte la productivité de l'entreprise. Il est possible d'établir un lien avec la théorie d'Allport qui encourage à maintenir une égalité de statut entre les différents groupes.

Néanmoins, il est important de reconnaître que l'impact de la diversité culturelle peut varier selon les contextes professionnels. Pour certains travailleurs, notamment ceux occupant des postes techniques où les interactions interpersonnelles sont limitées, la diversité culturelle peut sembler moins pertinente par rapport aux compétences techniques requises pour leur travail.

En résumé, la diversité culturelle au sein de *Veolia* présente des défis complexes en termes de reconnaissance des différences individuelles, de gestion des tensions intergroupes et d'évaluation de son impact sur le milieu professionnel.

2. LES ACTIONS DE VEOLIA

Au cours de cette seconde partie, nous allons voir tout ce que *Veolia* met en place pour gérer la diversité.

Tout d'abord, je vais présenter le projet *Dive'In* – l'action que *Veolia* a mis en place pour la diversité et l'inclusion. Ensuite, je vais expliquer comment via plusieurs pratiques de gestion des ressources humaines *Veolia* influe sur sa culture d'entreprise, et sur le comportement de ses employés. Enfin, je parlerais de la réaction observée chez *Veolia* en cas de discrimination raciale.

A. DIVE'IN ET LABEL DIVERSITÉ

Comme nous l'avons constaté lors de la première partie, *Veolia* est une entreprise avec une très grande diversité. Les ressources humaines de l'entreprise en sont conscientes. Ainsi, ils ont mis en place le *Dive'in Project* afin de promouvoir une culture de la diversité et de l'inclusion. Le *Dive'in Project* comprend plusieurs objectifs que nous pouvons séparer en deux grandes catégories : la gestion des ressources humaines et la communication.

En ce qui concerne la gestion des ressources humaines, l'entreprise s'engage à adopter une stratégie de recrutement qui se tournerait vers une diversification de ses effectifs. Cela se traduit par une communication transparente et inclusive en mettant en avant la diversité de son personnel dans ses annonces et en publiant des offres d'emploi qui encouragent la candidature de profils variés, quel que soit leur origine, genre ou parcours professionnel. De plus, elle cherche à élargir son vivier de talents en renforçant ses relations avec les écoles et les institutions éducatives, en offrant davantage de stages, d'apprentissages et de programmes d'alternance pour favoriser la diversité des parcours professionnels au sein de l'entreprise. Pour garantir un environnement de travail inclusif, l'entreprise prévoit également de former sa ligne hiérarchique au management inclusif, afin de promouvoir une culture organisationnelle dans laquelle chaque individu se sent respecté et valorisé pour ses compétences et son expérience, indépendamment de ses caractéristiques personnelles.

Au sujet de la communication interne et externe, *Veolia* se rend bien compte de l'importance de sensibiliser l'ensemble de ses collaborateurs aux enjeux de la diversité et de l'inclusion. Pour ce faire, elle envisage d'identifier et de former des ambassadeurs de la diversité au sein de ses équipes chargées de promouvoir une culture d'entreprise inclusive et de sensibiliser leurs collègues à tous les avantages que pourrait apporter la diversité dans le contexte du milieu professionnel. De plus, elle prévoit de fournir à ses collaborateurs un ensemble d'outils et de ressources pour les aider à mieux comprendre et à intégrer les principes de diversité et d'inclusion dans leur travail quotidien. Parallèlement, l'entreprise s'engage à promouvoir les actions de diversité et d'inclusion sur ses canaux de communication internes, en mettant en lumière les initiatives et les événements liés à la diversité et en encourageant la participation active de ses employés. Enfin, elle a l'intention d'intégrer les sujets de diversité et d'inclusion dans la majorité de ses communications externes afin d'affirmer son engagement envers la diversité et l'inclusion.

Pour pouvoir agir sur le terrain, le *Dive'in Project* met en place un système d'ambassadeur. Concrètement, en tant qu'ambassadeur ou ambassadrice, les responsabilités sont variées et ce rôle englobe plusieurs aspects.

Tout d'abord, cela implique d'animer des sessions de formation et des *toolbox* sur le sujet de la Diversité & Inclusion à l'intention des collaborateurs. L'objectif est de sensibiliser et d'éduquer sur ces questions cruciales en encourageant une meilleure compréhension et une plus grande adhésion aux principes de diversité et d'inclusion au sein de l'entreprise.

De plus, faire partie de ce rôle signifie être à l'écoute des personnes qui estiment être confrontées à une situation de discrimination en fonction des critères protégés par la loi. Il est essentiel d'accueillir ces préoccupations avec empathie et de les traiter de manière confidentielle en offrant un soutien et en guidant les individus vers les responsables de l'entreprise appropriées pour les aider à résoudre leurs problèmes.

En outre, cela implique d'informer les *HR Business Partners* des problèmes potentiels qui sont signalés. Communiquer sur les comportements à adopter pour garantir un environnement de travail inclusif et respectueux est une priorité. En collaborant étroitement avec les équipes RH, les ambassadeurs peuvent contribuer à la résolution proactive des conflits et à la prévention de toute forme de discrimination au sein de l'organisation.

Enfin, être un ambassadeur ou une ambassadrice de la diversité implique de servir de relais pour les bonnes pratiques en la matière. Cela se fait en travaillant en étroite collaboration avec les autres ambassadeurs du *Dive'in Project* pour promouvoir une culture organisationnelle diversifiée et inclusive. En partageant des exemples de réussite, en organisant des événements et des initiatives et en encourageant la participation de tous les membres de l'équipe, les ambassadeurs contribuent à créer un environnement où chacun se sent valorisé et respecté pour sa diversité.

N'importe quel employé de *Veolia* peut se porter candidat et devenir ambassadeur. Le recrutement s'est fait via des affiches qui ont été posé sur tous les sites de l'entreprise ([voir annexe 1](#)). Les futurs ambassadeurs reçoivent une formation en français ou en néerlandais en groupe de 12 maximum. Ils doivent suivre deux sessions complètes en présentiel pour compléter la formation et la formation est prodiguée par un expert sur le sujet de la diversité et de l'inclusion.

L'autre action concrète du *Dive'in Project*, c'est la mise en place de formations pour tous les employés de l'entreprise sur les questions de diversités. En agissant ainsi, *Veolia* espère apporter des informations utiles pour que les employés comprennent mieux la diversité et parviennent à avoir les réactions appropriées vis-à-vis d'elle. Ce projet de formation est intéressant, cependant il faut se demander si celui-ci sera vraiment efficace. En effet, comme il avait été développé plus haut dans ce travail, l'efficacité des formations est souvent remise en question, notamment à cause de la résistance de certains employés (Kalev & al., 2006 ; Jones & al., 2013). Selon Patricia, imposer une formation n'est jamais quelque chose de productif :

P : On a des formations obligatoires, des cursus obligatoires, des codes de comportements. Je pense que c'est contreproductif. Chaque terrain a ses réalités, imposer des codes de comportements comme si tous les humains réagissent pareil, c'est contreproductif. Je le sens parmi les collègues, il y a une résistance, presque de principe, à cette pression qu'on subit pour nous dire comment on doit absolument se comporter, au-delà de notre éducation. Je pense que la vaste majorité au niveau des cadres est tout à fait respectables, et cette pression est excessive et contreproductive.

B : J'aimerais être sûr de bien comprendre, tu me dis que mettre en place des plans de formation en ignorant les réalités du terrain, ça ne fonctionne pas car chacune de ses réalités est singulière. En gros on ne peut pas définir un code de comportement général c'est ça ?

P : c'est plus précis que ça, en fait ces plans de formations doivent éventuellement viser à éveiller et à être attentif car parfois on peut commettre des erreurs par inattention. Parfois aussi par méconnaissance tout simplement. Car on ne fréquente pas tous les types de population dans notre environnement. Donc on ne connaît pas forcément les attitudes et les comportements qu'il faut, on ne sait pas ce qui les touche et qu'est ce qui ne les touche pas. Donc il peut y avoir des maladresses. Je dirais que de l'information pour éveiller les gens et les sensibiliser à certaines choses ça s'est positif. À contrario, des formations obligatoires avec des instructions qu'on oblige à adopter ou des comportements qu'on oblige à éviter...formater ça dans une population, pour moi c'est une ânerie. D'ailleurs ces formations ne sont pas frontalement rejetées, mais les gens qui les suivent le font parce qu'ils sont obligés. L'avis généralement partagé c'est qu'il est hors de question qu'on me force à modifier mon comportement ou qu'on impose une attitude qui est politiquement correct alors que dans mon quotidien, je suis quelqu'un de bien élevé. Je ne méprise personne, etcetera etcetera. Alors, il y a une résistance claire pour ce genre de message à cause de la forme. L'entreprise le fait peut-être parce qu'elle estime qu'elle a fait son devoir, ou peut-être pour l'image ou la politique extérieur. Mais ça met du ressentiment chez les gens qui sont obligés de suivre ce genre de formation. Donc je fais une différence entre l'éveil, l'information et quelque chose dont le message est plus contraignant. Là ça passe difficilement.

Le *Dive'in Project* n'en est qu'à ses débuts pour l'instant. Il est impossible de mesurer l'efficacité des mesures qui ont été prises pour le projet au sein de *Veolia*. Il sera nécessaire de

procéder à une évaluation pour savoir si *Veolia* s'est dirigé vers une gestion plus efficace de la diversité.

Dans la première section, nous avons exploré en détail les efforts entrepris par *Veolia* dans le cadre de son projet *Dive 'In*, visant à promouvoir la diversité et l'inclusion au sein de l'entreprise. Ces initiatives comprennent la création de postes d'ambassadeurs de la diversité, la mise en place de formations et la sensibilisation à la diversité pour tous les employés. Cependant, pour que ces initiatives portent pleinement leurs fruits, la culture d'entreprise joue un rôle crucial. Nous verrons lors de la seconde section comment *Veolia* cultive une culture d'entreprise autour de la diversité culturelle afin de favoriser la coopération entre les employés.

B. LA CULTURE D'ENTREPRISE

Pour que la diversité évolue dans un cadre positif et que la cohabitation des différentes cultures se passe bien, *Veolia* mise sur sa culture. En créant une norme autour de la diversité, ils rendent les employés favorables à celle-ci et ainsi évitent les conflits et créent un climat de collaboration. La tolérance linguistique que j'ai évoqué au cours de la première partie n'est probablement pas le fruit du hasard, et pourrait être corrélée à la culture d'entreprise de *Veolia*. *Veolia* met en effet en avant des valeurs de tolérance et d'inclusion. Manon explique qu'ils ont choisi des valeurs qui favorisent l'intégration :

Une entreprise c'est d'abord une communauté humaine. En plus comme on est sur un métier de service vraiment l'apport humain est fondamental. Elle a une culture. Un groupe à une culture et un groupe... quelqu'un va choisir un groupe aussi parce qu'il se reconnaît dans son identité. Il va se dire ok le groupe va créer sa culture propre, tu peux aussi choisir le socle de ta culture, qu'est-ce qui doit être partagé par chaque membre du groupe. C'est quoi la norme ? Et donc quand tu as, je pense que nos valeurs de base ici et qui sont liés je pense aussi au secteur parce que dans des secteurs dans lesquels tu vois des profils plus engagés plus passionnés plus etc. donc c'est parfois lié au secteur. Mais je pense que déjà les ces valeurs supportent vraiment de se dire en fait moi chaque fois que j'engage quelqu'un pour l'équipe il y a on est très clair sur les non négociables en fait. Le respect et la solidarité c'est juste du non négociable et je crois en la force de l'équipe. Et quand déjà tu mets la force dans l'équipe et pas dans l'individu, mais tu crées une dynamique, une interdépendance en fait et dans cette interdépendance tu as besoin en fait de fonctionner avec l'autre. Donc déjà tu as cette culture si tu veux qui repose sur des valeurs et que tu choisis.

La mise en place d'une norme va influencer les opinions individuelles. L'impact de la culture que met en place une entreprise est ainsi très important (Guimond, 2019). L'un des

leviers pour renforcer une culture de la diversité est le recrutement. Manon explique qu'elle a eu envie de rejoindre *Veolia* parce qu'elle voyait l'entreprise comme étant très diversifiée et proche de ses valeurs. *Veolia* use de son image pour attirer des candidats qui sont déjà favorables à la diversité culturelle. Ils mettent en avant sur leurs sites web et dans leurs annonces cette diversité, afin que les candidats correspondent aux valeurs de l'entreprise et afin que les candidats d'origine étrangère se sentent à l'aise de rejoindre *Veolia*. En agissant ainsi, *Veolia* renforce la culture de la diversité, car chaque nouveau candidat va dans le sens de la politique d'inclusion et de diversité qui est mise en place. Il s'agit en quelque sorte d'un cercle vertueux ; *Veolia* diffuse une image d'inclusivité et attire des employés partageant ses valeurs. Les employés renforcent alors l'image et les valeurs inclusives de *Veolia*. Manon explique :

Je pense qu'une des conclusions à tirer de cet exemple-là et à tirer de de plein d'exemples qu'on voit, c'est que pour avoir de la diversité, il faut la diversité. Justement, tu vois, de se dire en fait, dire ne pas avoir de diversité et se dire on va être neutre... l'absence de diversité ne permet pas créer cette diversité. Si tu as que des examinateurs hommes de quarante ans blancs tu ne vas jamais avoir spontanément si tu veux, une diversité dans les candidats. Tu n'auras pas cette multiplicité des points de vue. Je pense que justement il faut aussi se forcer à avoir cette diversité en amont pour pouvoir créer cette diversité et laisser la place à la diversité ou finalement la neutralité ne va pas étendre la neutralité

À travers cette section, nous pouvons comprendre que la culture de l'entreprise est importante pour *Veolia* et qu'elle lui permet d'influencer les comportements des employés. Dans l'objectif de renforcer cette culture favorable à la diversité culturelle, *Veolia* recrute intelligemment. Lors de la prochaine section, nous aborderons un point qui découle du sujet qui vient d'être évoqué. Pour renforcer la culture de la diversité, il faut se montrer ferme envers les discriminations. Nous verrons donc les réactions de *Veolia* face aux discriminations.

C. LA RÉACTION DE L'ENTREPRISE FACE À LA DISCRIMINATION

J'avais évoqué plus tôt la difficulté à prouver une discrimination. Malheureusement, dans les cas où la discrimination n'est pas prouvée, l'entreprise n'est pas en mesure de réagir. Je peux prendre pour exemple le témoignage de Charlotte, la manageuse qu'elle accusait de racisme n'a pas été virée pour les accusations de racisme, mais parce qu'il y avait d'autres problèmes avec elle. Un débat entre Kader et Abou fait échos au témoignage de Charlotte :

K : Donc à un moment donné on est tombé sur les emails. Comme ils n'étaient pas très intelligents les emails se baladaient. Donc on a imprimé ça et on a été voir le grand directeur. Donc le directeur est venu, il a rassemblé tout le monde et il a parlé de ça. Mais ça a été loin, même au niveau du syndicat...

A : C'est intéressant mais la direction a été favorable pour vous

K : Ah oui oui oui la société ne tolère pas ce genre de choses.

A : Elle ne tolère pas ce genre de choses !

K : Je n'ai pas dit qu'elle tolère. Elle ne tolère pas tout ça.

B : tu as aimé la réaction de la société ? tu trouves qu'ils ont bien réagi ?

A : Ils l'ont viré le gars

K : Oooh pfff c'était m...pas viré. Abou tu as connu celui qui était ici ? comment il s'appelle déjà...B****

A : Oui B****

K : Lui aussi il faisait partie du groupe. Viré ? Non on ne les a pas virés. Fin, il y en avait un mais ce n'était pas seulement à cause de ça.

A : Mais la direction n'était pas avec eux, c'est ça qui est bien.

K : Oui le directeur a mis les choses au clair en disant que ce n'est pas tolérable, qu'on ne peut pas tolérer ce genre de choses. En plus ça ne venait même pas d'un belge mais d'un français.

Abou explique que le seul qui a été viré avait d'autres casseroles, comme pour Charlotte avec sa manageuse. Mais il explique aussi que cela s'est passé il y a longtemps et que depuis l'entreprise s'était améliorée sur le sujet selon lui. Aujourd'hui, l'entreprise semble vouloir se montrer beaucoup plus ferme avec les cas de discrimination. La direction de l'entreprise affirme n'avoir aucune tolérance envers le racisme et se montre prête à prendre des sanctions lourdes. Cependant, il faut prendre en considération le biais que peut avoir un dirigeant issu du groupe majoritaire et son manque de compréhension vis-à-vis de ce que traverse l'individu discriminé. Ce manque de réactivité de l'entreprise face à des situations de discrimination a pour conséquence de prolonger la discrimination. Cela peut créer une situation d'inconfort et de mal être pour l'individu discriminé, ce qui affecte sa performance dans la réalisation de ses tâches (He & al., 2019 ; Miller, 2019).

VI. DISCUSSION

Ce mémoire s'est articulé autour de la question de recherche « Comment les pratiques de gestion des ressources humaines s'y prennent-elles pour faire en sorte que la diversité culturelle de ses employés soit un facteur de productivité pour l'entreprise ? Le cas *Veolia*. » Je vais présenter ma réponse à cette question en deux temps. La réponse sera apportée selon les usages de *Veolia*, et pour finir je vais fournir mes recommandations sur ce que *Veolia* devrait faire pour améliorer sa gestion de la diversité culturelle. Mais avant toutes choses, je vais présenter les limites que j'ai rencontré lors de ma recherche.

1. LIMITES ET DIFFICULTES DE LA RECOLTE DE DONNEES

Au cours de cette recherche, j'ai rencontré de nombreuses difficultés qui m'ont empêché de mener une récolte de donnée aussi aboutie que je l'aurais souhaité.

L'une des choses dont j'ai le plus manqué durant ce travail est le temps. Une observation participante se déroule souvent sur une période assez importante car le chercheur doit s'investir sur son terrain afin de le comprendre (Brelet, 2015). Malheureusement, je ne disposais que de 40 jours de stage pour mener à bien mon observation. Les conséquences négatives d'un temps d'observation si faible sont que mes données sont moins précises, car je ne peux pas avoir la certitude que certains comportements sont ponctuels ou réguliers. Lors d'une situation, je ne peux pas affirmer qu'elle est inédite, rare ou habituelle. Je suis dans l'obligation de faire des déductions, car il m'est impossible d'effectuer une vérification de mes observations. Mes observations manquent de comparaison car elles sont trop peu nombreuses. Un autre désavantage du manque de temps est le faible lien que j'ai tissé avec mes acteurs de terrain. La confiance au sein d'une relation se construit au fil des expériences vécues ensemble et grandit avec le temps (Marzano, 2010). Même si je me suis bien entendu avec la grande majorité des employés de l'entreprise, les relations que j'avais étaie naissantes, il m'était donc difficile de gagner la confiance des autres. Une faible relation de confiance avec les acteurs de mon terrain me prive d'un nombre important de données (Olivier De Sardan, 2008 ; Peneff, 2021).

La deuxième limite que je souhaite évoquer est directement corrélée avec la première. Étant donné que j'avais peu de temps, je n'ai pas pu pleinement exploiter mon terrain. Comme je l'ai déjà mentionné, le terrain était très conséquent car *Veolia* possède un grand nombre de site en Belgique. Pour mener des observations complètes sur chaque site, il aurait

fallu plusieurs années. Malheureusement je n'ai pu me rendre que sur 6 sites de l'entreprise, et la majeure partie du temps, j'étais sur le même site, celui de Pointcarré, le siège de l'entreprise. Si, malgré les contraintes temporelles et spatiales, j'ai souhaité que tout *Veolia Belgique* corresponde à mon terrain, c'est parce qu'un site de *Veolia* n'est qu'un échantillon de l'entreprise, chaque terrain à ses réalités et *Veolia* mène des actions sur chacun de ses sites. Ne prendre en compte que le siège n'aurait pas eu de sens, car il n'y a que très peu d'ouvriers. Ne prendre en compte qu'un seul site n'en aurait pas plus puisque les décisions sur les politiques de diversité sont prises au siège, et s'appliquent sur tous les sites. Chaque site a ses spécificités et je n'ai malheureusement pas pu les observer. Il s'agit là, selon moi, du plus grand manque de ce travail.

Un obstacle important lors de la réalisation de cette recherche a été mon statut d'enquêteur. Il peut être très difficile de parvenir à intégrer un groupe humain même si tout est fait pour respecter les codes que le groupe utilise (Coenen-Huther, 1995). Je me suis ainsi confronté à ce problème. Je réalisais les tâches qui m'étaient incombées, mais je ne restais qu'un stagiaire et surtout un étudiant qui réalisait une enquête. Pour certains employés, il était difficile de me percevoir comme un collègue lambda. Dans une démarche d'honnêteté, j'expliquais toujours que j'étais là pour écrire mon mémoire et que j'observais le fonctionnement de l'entreprise. La conséquence fut que certains employés, surtout les ouvriers, n'osaient pas s'exprimer librement à côté de moi, car ils me percevaient comme un enquêteur, voire comme un envoyé de la direction. Ils ne voulaient pas prendre le risque de critiquer l'entreprise de peur que j'aie rapporter leurs propos à leurs supérieurs. Ce fut une étiquette handicapante, car je sentais que ma présence pouvait mettre mal à l'aise, peut-être parce que mon enquête leur donnait l'impression que j'étais là pour les surveiller. D'autant plus que, comme je l'ai déjà expliqué, je n'ai pas été présent pour une longue période, donc les acteurs de mon terrain n'ont pas eu le temps de s'habituer à ma présence d'observateur. Si j'étais resté plus longtemps, ils auraient pu s'habituer à ma présence et une relation de confiance aurait pu se créer. La résultante aurait été que les données auraient été plus nombreuses (Agar, 1986).

J'ai également vécu le phénomène de l'encliquage. L'encliquage, est une situation qui survient lorsque l'on est assimilé à une « clique » sur son terrain, car il est impossible d'effectuer une insertion dans toute la société. Le chercheur finit toujours par être assimilé à un groupe. Cela peut biaiser la lecture des données qui sont récoltées, car le chercheur risque de les interpréter à travers la vision de son groupe. Cela peut aussi rendre l'accès compliqué à

d'autres groupes (Olivier De Sardan, 2008). Étant donné que mon stage s'est effectué dans le département des ressources humaines, j'avais accès aux différents sites via les *human resources business partner* (souvent abrégé par HRBP). J'étais alors logiquement rattaché au service des ressources humaines et considéré comme un RH. Cela explique peut-être pourquoi certains ouvriers ne se sentaient pas à l'aise en ma présence et n'osaient pas s'exprimer.

Une autre difficulté à laquelle j'ai dû faire face, c'est que j'étais un étudiant qui observait des travailleurs en pleine activité. Parfois, les données ont été complexes à récolter car les gens n'avaient pas envie d'être déranger dans leur travail. Cela est compréhensible et je m'y attendais, car ils étaient dans leurs horaires de travail et disposaient d'un temps limité pour effectuer leurs tâches. J'étais parfois perçu comme une forme de distraction ou de déconcentration. Certains des acteurs de terrain étaient pleins de bonne volonté et voulaient m'aider dans ma recherche, mais ils n'avaient tout simplement pas le temps. J'ai aussi rencontré beaucoup de gens qui ne voyaient pas l'intérêt de mon travail, et donc qui ne voulaient pas se déranger juste pour me fournir des informations.

Lors d'une recherche qualitative, il est impossible de faire abstraction de sa subjectivité. La construction des résultats d'une recherche dépend largement des choix et des actions que fait le chercheur. La compréhension qu'un chercheur va se faire d'une situation, l'interprétation de la donnée, la transcription en résultat, tout cela découle de la subjectivité et c'est inévitable (Mruck & Breuer, 2003). Il est important d'avoir conscience de cette subjectivité et de ne pas essayer de faire comme si elle n'existait pas (Olivier De Sardan, 2008). Elle représente tout de même une forme de limite, car je peux mal interpréter une donnée. Mes propres idées peuvent influencer ma perception d'une situation ou même d'une discussion (Olivier De Sardan, 2008).

Il est important de mentionner ces limites avant d'apporter une réponse à la question de recherche car elles constituent une partie importante du processus de création de ce mémoire, et elles participent à l'élaboration de la réponse à la question de recherche. À présent, lors de la prochaine partie, je fournirais la réponse selon les données que j'ai récoltées.

2. MA REPONSE SELON LES DONNEES RECOLTEES CHEZ VEOLIA

Pour faire en sorte que la diversité culturelle de ses employés soit un facteur de productivité pour l'entreprise, Veolia utilise principalement 3 pratiques de gestion des

ressources humaines : les formations, le recrutement et la diffusion d'une culture d'entreprise inclusive.

À travers les formations, *Veolia* apporte à ses employés des outils pour comprendre la diversité culturelle, pour comprendre ce qu'elle apporte et pour avoir les bonnes réactions face aux situations complexes qui peuvent subvenir à cause des différences culturelles.

Le recrutement est utilisé pour deux raisons. La première, est qu'à travers le recrutement, *Veolia* peut renforcer sa culture d'entreprise. Dans les publications de recrutement, *Veolia* met beaucoup en avant sa diversité, ainsi elle attire des candidats qui sont favorables à ces thématiques. En sélectionnant, dès le recrutement, des employés ayant un esprit ouvert, ils facilitent le travail de gestion de la diversité culturelle. La seconde raison est qu'avec le recrutement, *Veolia* crée de la diversité. Ils ne se privent pas de recruter des profils divers afin d'encourager cette cohabitation des cultures.

La culture de l'entreprise permet de créer une norme favorable à la diversité culturelle. Ainsi, les employés de *Veolia* ont des comportements de référence et vont suivre la norme. À travers ses politiques de diversité, *Veolia* fait de ses sites des lieux d'échanges, de coopération et de respect. Avec sa culture d'entreprise inclusive, *Veolia* tente également de créer un climat égalitaire et un environnement où chaque employé se sent à l'aise et peut délivrer la meilleure performance possible.

Avec ces différentes pratiques, *Veolia* veille à minimiser les conflits intergroupes en plaçant les différents groupes culturelles et ethniques sur un même pied d'égalité et en encourageant l'échange, la tolérance et la coopération.

Veolia a pris plusieurs initiatives concernant la gestion de la diversité culturelle et semble montrer une volonté de se diriger vers une gestion efficace et respectueuse des minorités. Quelques recommandations vont tout de même être formulées dans la prochaine partie se basant sur la théorie présentée au cours de ce travail et sur les observations qui ont été réalisées.

3. MES RECOMMANDATIONS POUR VEOLIA

Veolia peut aller encore plus loin pour optimiser sa gestion de la diversité culturelle qui est, selon moi, encore perfectible.

La première recommandation que je ferais par rapport à ce que j'ai pu observer, c'est d'inclure l'avis des personnes concernés pour prendre certaines décisions. Lors de son interview, Charlotte m'a fait remarquer que dans l'équipe du *Dive'in project*, il n'y a que des personnes d'origines européennes. Il pourrait être bénéfique d'inclure des personnes issues de minorités, car personne ne pourrait mieux décrire ce que vivent les concernés qu'eux-mêmes.

Ma seconde recommandation est de mesurer les effets du *Dive'in project* et des différentes formations pour vérifier s'il y a réellement eu un changement et pour réaliser une correction dans le projet si cela est nécessaire. Les formations sont beaucoup plus efficaces lorsque leurs effets sont évalués plusieurs fois et sur le long terme (Goldstein, 1993). Cela permettra d'éviter de mettre beaucoup d'énergie en se trompant de méthode ou alors de confirmer que le chemin emprunté est le bon.

Enfin, au vu de tous les problèmes d'invisibilisation des souffrances des minorités qu'il entraîne et au vu de l'altération de la perception de la réalité qu'il provoque (Brown & al., 2023), je recommande de pousser les employés de *Veolia* à éviter le *color-blind* et à prendre conscience des différences culturelles qu'il existe entre eux. Cela pourrait être intégré aux différents programmes de formation que met en place l'entreprise.

VII. CONCLUSION

À travers ce travail, j'ai essayé de comprendre comment les pratiques de gestion des ressources humaines s'y prennent pour faire en sorte que la diversité culturelle de ses employés soit un facteur de productivité pour l'entreprise.

Pour répondre à cette question, j'ai exploré une vaste littérature scientifique sur les relations entre les différents groupes, les conséquences des différentes formes d'interactions que ces groupes peuvent avoir sur les individus, sur la qualité de leur travail et sur les entreprises ainsi que les différentes initiatives qui peuvent être prises pour gérer la diversité ethnique et culturelle. Toutes ces lectures m'ont permis de définir le cadre conceptuel et contextuel de l'étude ainsi que d'avoir une grille d'analyse pour les données que j'ai récoltées. Ensuite, j'ai réalisé une récolte de données au sein de l'entreprise *Veolia*, pour voir concrètement comment réagit une entreprise sur le terrain. Cette récolte de données était qualitative, j'ai réalisé une observation participante au sein de *Veolia* et j'ai mené des entretiens semi-directifs. Ensuite j'ai analysé mes résultats afin d'arriver à une conclusion.

Finalement, ma question de recherche était : Comment les pratiques de gestion des ressources humaines s’y prennent-elles pour faire en sorte que la diversité culturelle de ses employés soit un facteur de productivité pour l’entreprise ? Le cas *Veolia*. La réponse que cette recherche m’a permis de formuler est que, pour s’assurer que la diversité culturelle de ses employés soit un facteur de productivité, *Veolia* mise sur sa politique de recrutements, la mise en place de formation et une culture d’entreprise forte qui promeut l’inclusion et la diversité. Sur base de mes observations et des lectures d’articles scientifique que j’ai réalisé pour ce travail, pour améliorer la gestion de la diversité culturelle et la productivité je recommande à *Veolia* de prendre en considération les opinions des minorités, de réaliser des évaluations du *Dive’in project* à plusieurs reprises afin de mesurer ses conséquences et de combattre le *color-blind*.

Le travail qui a été réalisé met en évidence plusieurs pistes intéressantes, mais malheureusement ce n’est qu’un travail de « surface », chacun des thèmes évoqués mériteraient un approfondissement. *Veolia* pourrait également réaliser des enquêtes plus longues et plus étendues que la mienne afin d’apporter les adaptations nécessaires à leurs différentes actions pour la gestion de la diversité culturelle.

BIBLIOGRAPHIE

SOURCES SCIENTIFIQUES

- A. Geiger, K., & Jordan, C. (2014). The role of societal privilege in the definitions and practices of inclusion. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33(3), 261-274. <https://doi.org/10.1108/EDI-12-2013-0115>
- Acker, J. (2006). Inequality Regimes : Gender, Class, and Race in Organizations. *Gender & Society*, 20(4), 441-464. <https://doi.org/10.1177/0891243206289499>
- Agar, M. (1986). *Speaking of Ethnography*. SAGE.
- Albarello, L., Dupriez, V., & Kaddouri, M. (2011). *Choisir l'étude de cas comme méthode de recherche*. De Boeck.
- Allport, G. W. (1954). *The nature of prejudice* (Nachdr.). Addison-Wesley.
- Altman, N. (2006). Whiteness. *The Psychoanalytic Quarterly*, 75(1), 45-72. <https://doi.org/10.1002/j.2167-4086.2006.tb00032.x>
- Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. SAGE.
- Bandura, A. (1997). *Self efficacy : The exercise of control*. W. H. Freeman.
- Becker, G. S. (1971). *The economics of discrimination* (2d ed). University of Chicago Press.
- Becker, H. S. (2002). 4 / Concepts (p. 179-232). La Découverte. <https://www.cairn.info/les-ficelles-du-metier--9782707133700-p-179.htm>
- Binder, J., Zagefka, H., Brown, R., Funke, F., Kessler, T., Mummendey, A., Maquil, A., Demoulin, S., & Leyens, J.-P. (2009). Does contact reduce prejudice or does prejudice reduce contact? A longitudinal test of the contact hypothesis among majority and minority groups in three european countries. *Journal of Personality and Social Psychology*, 96(4), 843-856. <https://doi.org/10.1037/a0013470>
- Blalock, H. M. (1967). *Toward a theory of minority-group relations*. Capricorn Books.
- Boas, F. (1986). *Anthropology and modern life*. Dover.
- Brelet, C. (2015). Chapitre 3. L'observation participante pour éviter l'inféodalisation des éthiques « autres ». *Journal international de bioéthique et d'éthique des sciences*, 26(2), 63-83. <https://doi.org/10.3917/jib.263.0063>
- Brown, M. K., Carnoy, M., Currie, E., Duster, T., Oppenheimer, D. B., Shultz, M. M., & Wellman, D. (2023). *Whitewashing Race : The Myth of a Color-Blind Society*. Univ of California Press.

- Bryson, A., Forth, J., & Stokes, L. (2017). Does employees' subjective well-being affect workplace performance? *Human relations*, 70(8), 1017-1037.
- Charles, M. (2003). Deciphering Sex Segregation : Vertical and Horizontal Inequalities in Ten National Labor Markets. *Acta Sociologica*, 46(4), 267-287. <https://doi.org/10.1177/0001699303464001>
- Coenen-Huther, J. (1995). *Observation participante et théorie sociologique*. L'Harmattan.
- Commission mondiale de l'environnement et le développement (1983-1987). (1987). *Our common future* (Repr.). Oxford university press.
- Cox, T. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 34-47. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274675>
- Cox, T. (1994). *Cultural Diversity in Organizations : Theory, Research and Practice*. Berrett-Koehler Publishers.
- Cuche, D. (1996). *La notion de culture dans les sciences sociales*. La Découverte.
- Cuddy, A. J. C., Fiske, S. T., & Glick, P. (2007). The BIAS map : Behaviors from intergroup affect and stereotypes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(4), 631-648. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.92.4.631>
- Cuddy, A. J. C., Fiske, S. T., Kwan, V. S. Y., Glick, P., Demoulin, S., Leyens, J.-P., Bond, M. H., Croizet, J.-C., Ellemers, N., Sleebos, E., Htun, T. T., Kim, H.-J., Maio, G., Perry, J., Petkova, K., Todorov, V., Rodríguez-Bailón, R., Morales, E., Moya, M., ... Ziegler, R. (2009). Stereotype content model across cultures : Towards universal similarities and some differences. *British Journal of Social Psychology*, 48(1), 1-33. <https://doi.org/10.1348/014466608X314935>
- De Fina, A., & King, K. A. (2011). Language problem or language conflict? Narratives of immigrant women's experiences in the US. *Discourse Studies*, 13(2), 163-188. <https://doi.org/10.1177/1461445610392135>
- Dick, P., & Cassell, C. (2002). Barriers to Managing Diversity in a UK Constabulary : The Role of Discourse. *Journal of Management Studies*, 39(7), 953-976. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00319>
- Dobbin, F. (2009). Inventing Equal Opportunity. In *Inventing Equal Opportunity*. Princeton University Press. <https://doi.org/10.1515/9781400830893>
- Dóci, E., Knappert, L., Nijs, S., & Hofmans, J. (2023). Unpacking psychological inequalities in organisations : Psychological capital reconsidered. *Applied Psychology*, 72(1), 44-63. <https://doi.org/10.1111/apps.12379>

- Doise, W., Deschamps, J.-C., & Meyer, G. (1979). *Expériences entre groupes*. Walter de Gruyter GmbH & Co KG.
- Dovidio, J. F., Gaertner, S. L., & Saguy, T. (2007). Another view of “we” : Majority and minority group perspectives on a common ingroup identity. *European Review of Social Psychology*, 18(1), 296-330. <https://doi.org/10.1080/10463280701726132>
- El Miri, M. (2022). Les Français de l'étranger : Une émigration de plus en plus visible: Le cas des Français installés au Québec. *Hommes & Migrations*, 33-40.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural Diversity at Work : The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273. <https://doi.org/10.2307/2667087>
- Ernst, K. E., Markel, K. S., & McHugh, P. P. (2003). Increasing diversity as an HRM change strategy. *Journal of Organizational Change Management*, 16(3), 328-352. <https://doi.org/10.1108/09534810310475550>
- Fiske, S. T. (2002). What We Know Now About Bias and Intergroup Conflict, the Problem of the Century. *Current Directions in Psychological Science*, 11(4), 123-128. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.00183>
- Folger, R. (1987). Distributive and procedural justice in the workplace. *Social Justice Research*, 1(2), 143-159. <https://doi.org/10.1007/BF01048013>
- Fourastié, J. (1957). *La productivité*. PUF.
- Fourastié, J. (2005). *Productivité et richesse des nations*. Gallimard.
- Fueyo, C. (2021). Promouvoir la marque employeur sur les réseaux sociaux professionnels via la communication de recrutement : Les bonnes pratiques. *Vie & sciences de l'entreprise*, 211-212(1-2), 182-202. <https://doi.org/10.3917/vse.211.0182>
- Ghorashi, H., & Sabelis, I. (2013). Juggling difference and sameness : Rethinking strategies for diversity in organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 29(1), 78-86. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2012.11.002>
- GOFFMAN, E. (1989). ON FIELDWORK. *Journal of Contemporary Ethnography*, 18(2), 123-132. <https://doi.org/10.1177/089124189018002001>
- Goldstein, I. L. (1993). *Training in organizations : Needs assessment, development, and evaluation*, 3rd ed (p. xvi, 364). Thomson Brooks/Cole Publishing Co.
- Guillot-Soulez, C., Soulez, S., & Viot, C. (2022). Label employeur et/ou marque région : Quels signaux privilégier dans la communication de recrutement pour renforcer l'attractivité organisationnelle ? *Management & Avenir*, 127(1), 35-57. <https://doi.org/10.3917/mav.127.0035>

- Guimond, S. (2019). *Les politiques de diversité : Antidote à l'intolérance et à la radicalisation*. Mardaga.
- Guimond, S., Sablonnière, R. de la, & Nugier, A. (2015). Living in a multicultural world : Intergroup ideologies and the societal context of intergroup relations. In *European Review of Social Psychology : Volume 25*. Routledge.
- Hackman. (1987). *Handbook of organizational behavior*. Prentice-Hall.
- He, J. C., Kang, S. K., Tse, K., & Toh, S. M. (2019). Stereotypes at work : Occupational stereotypes predict race and gender segregation in the workforce. *Journal of Vocational Behavior*, 115, 103318. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103318>
- Hofhuis, J., Van Der Zee, K. I., & Otten, S. (2012). Social Identity Patterns in Culturally Diverse Organizations : The Role of Diversity Climate¹. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(4), 964-989. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00848.x>
- Hope Pelled, L., Ledford, G. E., Jr, & Albers Mohrman, S. (1999). Demographic Dissimilarity and Workplace Inclusion. *Journal of Management Studies*, 36(7), 1013-1031. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00168>
- Imbert, G. (2010). L'entretien semi-directif : À la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. *Recherches en soins infirmiers*, 3, 23-34.
- Jack, G., & Westwood, R. (2009). *International and cross-cultural management studies : A postcolonial reading*. Palgrave Macmillan.
- Janssens, M., & Zanoni, P. (2014). Alternative diversity management : Organizational practices fostering ethnic equality at work. *Scandinavian Journal of Management*, 30(3), 317-331. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2013.12.006>
- Jehn, K. A. (1997). A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530-557. <https://doi.org/10.2307/2393737>
- Jensen, R. (2005). *The Heart of Whiteness : Confronting Race, Racism and White Privilege*. City Lights Books.
- Jimeno, J. F. (2004). Demographic change, immigration, and the labour market : A European perspective. *Documento de Trabajo*, 18. <https://documentos.fedea.net/pubs/dt/2004/dt-2004-18.pdf>
- Jones, K. P., King, E. B., Nelson, J., Geller, D. S., & Bowes-Sperry, L. (2013). Beyond the Business Case : An Ethical Perspective of Diversity Training. *Human Resource Management*, 52(1), 55-74. <https://doi.org/10.1002/hrm.21517>
- Jorgenson, D. W. (2009). *The economics of productivity*. Elgar.

- Junter, A., & Sénac-Slawinski, R. (2010). La diversité : Sans droit ni obligation. *Revue de l'OFCE*, 3, 167-195.
- Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies. *American Sociological Review*, 71(4), 589-617. <https://doi.org/10.1177/000312240607100404>
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. Basic Books.
- Karjalainen, H. (2010). La culture d'entreprise permet-elle de surmonter les différences interculturelles ? *Revue française de gestion*, 204(5), 33-52.
- Kele, J. E., & Cassell, C. M. (2023). The Face of the Firm : The Impact of Employer Branding on Diversity. *British Journal of Management*, 34(2), 692-708. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12608>
- Knowles, E. D., Lowery, B. S., Hogan, C. M., & Chow, R. M. (2009). On the malleability of ideology : Motivated construals of color blindness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 96(4), 857-869. <https://doi.org/10.1037/a0013595>
- Kühlmann, T. M. (2017). *Managing Cultural Diversity in Small and Medium-Sized Organizations A Guideline for Practitioners*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <http://hdl.handle.net/2078/ebook:103681>
- Kulik, C. T., & Roberson, L. (2008). Diversity initiative effectiveness : What organizations can (and cannot) expect from diversity recruitment, diversity training, and formal mentoring programs. In *Diversity at Work* (p. 265-317). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511753725.010>
- Lapassade, G. (2002). Observation participante. In *Vocabulaire de psychosociologie* (p. 375-390). Érés. <https://doi.org/10.3917/eres.barus.2002.01.0375>
- Lecomte, J. (2004). Les applications du sentiment d'efficacité personnelle. *Savoirs, Hors série*(5), 59-90. <https://doi.org/10.3917/savo.hs01.0059>
- Lee, T. L., & Fiske, S. T. (2006). Not an outgroup, not yet an ingroup : Immigrants in the Stereotype Content Model. *International Journal of Intercultural Relations*, 30(6), 751-768. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2006.06.005>
- Legge, K. (1995). What is human resource management? In K. Legge (Éd.), *Human Resource Management : Rhetorics and Realities* (p. 62-95). Macmillan Education UK. https://doi.org/10.1007/978-1-349-24156-9_3
- Lejeune, C. (2014). *Manuel d'analyse qualitative : Analyser sans compter ni classer*. De Boeck.

- Liu, W., & McKibbin, W. (2022). Global macroeconomic impacts of demographic change. *The World Economy*, 45(3), 914-942. <https://doi.org/10.1111/twec.13166>
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C., & Avolio, B. (2007). *Psychological Capital : Investing and Developing Positive Organizational Behavior* (p. 9-24). <https://doi.org/10.4135/9781446212752.n2>
- Macrae, C. N., & Bodenhausen, G. V. (2000). Social Cognition : Thinking Categorically about Others. *Annual Review of Psychology*, 51(1), 93-120. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.51.1.93>
- Malinowski, B. (1968). *Une théorie scientifique de la culture : Et autres essais*. Maspero.
- Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations : Three Perspectives*. Oxford University Press, USA.
- Marzano, M. (2010). Qu'est-ce que la confiance ? *Études*, 412(1), 53-63. <https://doi.org/10.3917/etu.4121.0053>
- Meuleman, B., Davidov, E., & Billiet, J. (2009). Changing attitudes toward immigration in Europe, 2002–2007 : A dynamic group conflict theory approach. *Social Science Research*, 38(2), 352-365. <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2008.09.006>
- Meyerson, D., & Martin, J. (1987). Cultural Change : An Integration of Three Different Views[1]. *Journal of Management Studies*, 24(6), 623-647. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00466.x>
- Miller, A. L. (2019). Stereotype threat as a psychological feature of work–life conflict. *Group Processes & Intergroup Relations*, 22(2), 302-320. <https://doi.org/10.1177/1368430217735578>
- Morgan, G. (1998). *Images of Organization : The Executive Edition*. Berrett-Koehler Publishers. <https://ils.bib.uclouvain.be/global/documents/3623863>
- Mruck, K., & Breuer, F. (2003). Subjectivity and Reflexivity in Qualitative Research—A New FQS Issue. *Historical Social Research / Historische Sozialforschung*, 28(3 (105)), 189-212.
- Mutabazi, E. (1999). *L'entreprise multiculturelle en Afrique : Approche sociologique* [PhD Thesis]. Paris, Institut d'études politiques.
- Nelde, P. H. (1987). Language contact means language conflict. *Journal of Multilingual & Multicultural Development*. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01434632.1987.9994273>

- Olivier de Sardan, J.-P. (2008). *La rigueur du qualitatif : Les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique*. Academia-Bruylant.
- O'Reilly, C., Snyder, R., & Boothe, J. (1993). Effects of executive team demography on organizational change. *Organizational change and redesign*, 147-175.
- Ossenkop, C., Vinkenburg, C. J., Jansen, P. G. W., & Ghorashi, H. (2015). Ethnic identity positioning at work : Understanding professional career experiences. *Scandinavian Journal of Management*, 31(4), 515-525. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2015.08.002>
- Paolini, S., Harwood, J., & Rubin, M. (2010). Negative Intergroup Contact Makes Group Memberships Salient : Explaining Why Intergroup Conflict Endures. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36(12), 1723-1738. <https://doi.org/10.1177/0146167210388667>
- Parker, P. D., Barbara. (2007). Strategies for managing human resource diversity : From resistance to learning. In *International Human Resource Management*. Routledge.
- Parrique, T. (2022). *Ralentir ou périr : L'économie de la décroissance*. Seuil.
- Pelled, L. H. (1996). Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes : An Intervening Process Theory. *Organization Science*, 7(6), 615-631. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.6.615>
- Peneff, J. (2009). *Le goût de l'observation : Comprendre et pratiquer l'observation participante en sciences sociales*. La Découverte.
- Peneff, J. (2021). *Sur le terrain : Un demi-siècle d'observation du monde social*. PUG, Presses universitaires de Grenoble.
- Pettigrew, T. F. (1998). INTERGROUP CONTACT THEORY. *Annual Review of Psychology*, 49(1), 65-85. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.49.1.65>
- Pless, N., & Maak, T. (2004). Building an Inclusive Diversity Culture : Principles, Processes and Practice. *Journal of Business Ethics*, 54(2), 129-147. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-9465-8>
- Quivy, R., Marquet, J., & Van Campenhoudt, L. (2022). *Manuel de recherche en sciences sociales* (6e édition). Armand Colin.
- Ray, V. (2019). A Theory of Racialized Organizations. *American Sociological Review*, 84(1), 26-53. <https://doi.org/10.1177/0003122418822335>
- Rocher, G. (2008). *Culture, civilisation et idéologie*. J.-M. Tremblay.
- Savidan, P. (2022). *Le multiculturalisme*. Que sais-je.
- Schein, E. H. (1986). *Organizational culture and leadership* (4th print.). Jossey-Bass.

- Semyonov, M., Raijman, R., & Gorodzeisky, A. (2006). The Rise of Anti-foreigner Sentiment in European Societies, 1988-2000. *American Sociological Review*, 71(3), 426-449. <https://doi.org/10.1177/000312240607100304>
- Spencer, S. J., Logel, C., & Davies, P. G. (2016). Stereotype Threat. *Annual Review of Psychology*, 67(1), 415-437. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-073115-103235>
- Sternhell, Z. (2000). *Maurice Barres et le nationalisme français*. Fayard.
- Stockdale, M. S., & Crosby, F. J. (2004). *The psychology and management of workplace diversity* (p. xix, 377). Blackwell Publishing.
- Strauss, A. L. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge university press.
- Taguieff, P.-A. (2022). Archéologie d'une représentation polémique : Le « Grand Remplacement ». *Cités*, 89(1), 177-195. <https://doi.org/10.3917/cite.089.0177>
- Taïeb, J.-P. (2016). *Valoriser la performance RH : Un enjeu pour la productivité de l'entreprise*. Dunod.
- Taskin, L., Dietrich, A., & Gomez, P.-Y. (2016). *Management humain : Pour une approche renouvelée de la gestion des ressources humaines et du comportement organisationnel*. De Boeck supérieur.
- Tierney, S. (Éd.). (2007). *Accommodating cultural diversity*. Ashgate.
- Timmerman, T. A. (2000). Racial Diversity, Age Diversity, Interdependence, and Team Performance. *Small Group Research*, 31(5), 592-606. <https://doi.org/10.1177/104649640003100505>
- Turner, J. C., Brown, R. J., & Tajfel, H. (1979). Social comparison and group interest in ingroup favouritism. *European Journal of Social Psychology*, 9(2), 187-204. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2420090207>
- Villotti, P., Stinglhamber, F., & Desmette, D. (2019). The Influence of Multiculturalism and Assimilation on Work-Related Outcomes : Differences Between Ethnic Minority and Majority Groups of Workers. *Psychologica Belgica*, 59(1), 246-268. <https://doi.org/10.5334/pb.472>
- Vitaud, L. (2022). *En finir avec la productivité : Critique féministe d'une notion phare de l'économie et du travail*. Payot.
- Wildman, S. M. (1995). Privilege in the Workplace : The Missing Element in Antidiscrimination Law 1994 Symposium on Women in the Workplace. *Texas Journal of Women and the Law*, 4(2), 171-188.

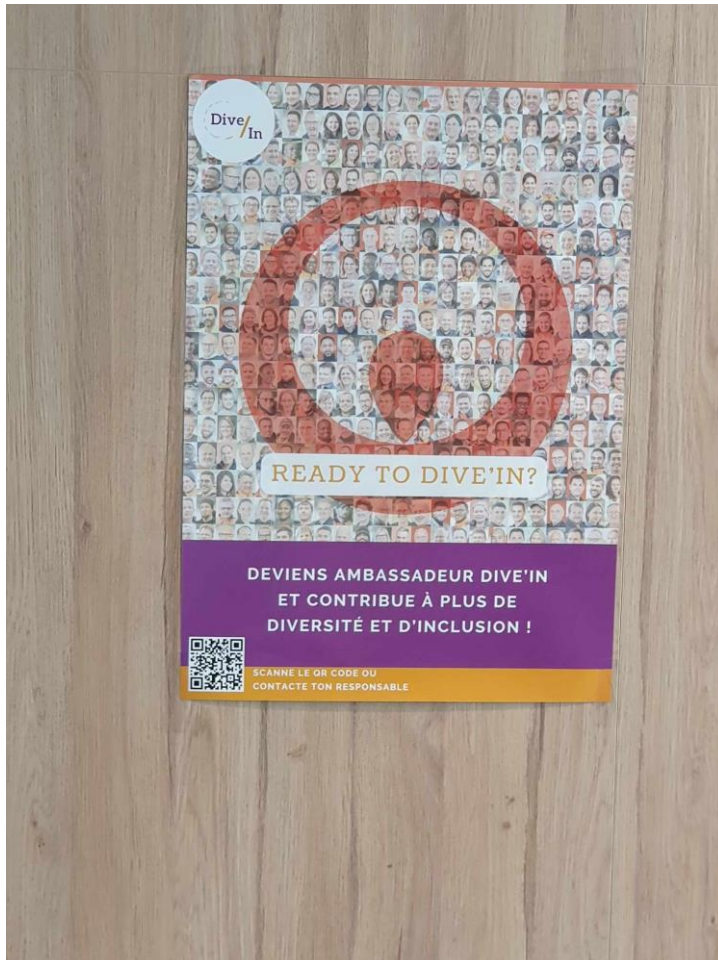
- Williams, K. Y., & O'Reilly III, C. A. (1998). Demography and. *Research in organizational behavior*, 20, 77-140.
- Wolton, D. (2008). Conclusion générale : De la diversité à la cohabitation culturelle. *Hermès*, 2, 195-204.
- Wong, G., Derthick, A. O., David, E. J. R., Saw, A., & Okazaki, S. (2014). The What, the Why, and the How : A Review of Racial Microaggressions Research in Psychology. *Race and Social Problems*, 6(2), 181-200. <https://doi.org/10.1007/s12552-013-9107-9>
- Wrench, J. (2007). *Diversity management and discrimination : Immigrants and ethnic minorities in the EU*. Ashgate.
- Xyrichis, A., & Ream, E. (2008). Teamwork : A concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 61(2), 232-241. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04496.x>
- Yao, N. (2013). Communication de recrutement et/ou marque employeur ? *Communication & management*, 10(2), 73-85. <https://doi.org/10.3917/comma.102.0073>

SOURCES PROVENANT DE SITES WEB

- Base de données sur les immigrés dans les pays de l'OCDE et dans les pays non-OCDE : DIOC - OCDE.* (s. d.). Consulté 7 avril 2023, à l'adresse <https://www.oecd.org/fr/els/mig/dioc.htm>
- Nos sites.* (s. d.). Veolia. Consulté 8 avril 2024, à l'adresse <https://www.veolia.be/fr/contact/nos-sites>
- Nos valeurs et engagements.* (s. d.). Veolia. Consulté 8 avril 2024, à l'adresse <https://www.veolia.be/fr/nos-valeurs-engagements->
- Notre histoire.* (s. d.). Veolia. Consulté 8 avril 2024, à l'adresse <https://www.veolia.com/fr/groupe/qui-sommes-nous/notre-histoire>
- Qui sommes-nous?* (s. d.). Veolia. Consulté 8 avril 2024, à l'adresse <https://www.veolia.be/fr/nous-connaître>
- Veolia Belgique et Luxembourg.* (s. d.). Veolia. Consulté 8 avril 2024, à l'adresse <https://www.veolia.be/fr/a-propos/veolia-belgique>
- Veolia en bref.* (s. d.). Veolia. Consulté 8 avril 2024, à l'adresse <https://www.veolia.com/fr/groupe/veolia-en-bref>

ANNEXES

ANNEXE 1



ANNEXE 2

Cette partie de l'annexe contient les retranscriptions des entretiens semi-directifs qui ont été réalisés lors de la récolte de données. Chaque fois qu'un individu prend la parole, le début de sa prise de parole est marqué par l'initiale de son prénom.

RETRANSCRIPTION DE L'INTERVIEW D'ADEL

B : Est-ce que tu peux te présenter brièvement ?

A : Qui suis-je ? Où vais-je ? Dans quelle étagère ?

B : Exactement !

A : Je m'appelle Adel *****, j'ai 59 ans. Une trentaine d'années d'expérience dans le monde de la maintenance en tant que responsable systématiquement. Donc très peu d'expérience dans le monde pur de la technique, en tant que technicien. Parce que je n'ai fait que de

l'encadrement, mais beaucoup d'expérience dans la gestion de ce personnel. Alors dans le monde de la maintenance particulièrement. Et là, le volet est très large. On a de l'ingénieur haut de gamme, en passant par le sanitaire qui a été boulanger dans une autre vie et qui veut faire de l'électricité demain. Donc on a un large panel de technicien. On a affaire également à un grand panel de jeunes femmes qui arrivent sur le marché. J'ai travaillé durant plusieurs années chez le concurrent de Veolia actuel, donc Equans-Engie. Ça fait 5 ans chez Veolia et tout le reste près de 25 ans chez Engie.

B : Et comment s'est passé ton recrutement ?

A : A l'époque ?

B : Oui !

A : A l'époque c'était le fameux journal le Vlan. On sortait de l'école et il y avait un énorme journal, je ne sais pas si tu as connu ça. Le Vlan à Bruxelles, c'était un journal où il y avait tous les potins de la ville. On pouvait y rencontrer des jeunes filles, des jeunes garçons, toutes sortes de trucs ! Je suis de la génération de 1964 vu que c'est mon âge. J'ai été éduqué avec une lecture théocratique de la vie mais dans un...dans une école catholique. Mon obédience religieuse elle est plutôt chrétienne, même si je suis issu d'une famille de musulman qui était pratiquante mais qui ne l'est plus. Et ayant grandi en Belgique, bah l'environnement judéo-chrétien il a fait que je suis devenu ce que je suis devenu. J'ai pleins de collègues qui font le ramadan, mais bon moi je ne jeune pas vu que je ne suis pas musulman pratiquant. Du coup euh en ayant grandi en Belgique j'ai pu voir tous ces événements bouger. Comme tu dis cette multiculturalité là que tu posais au début comme question. J'ai vu les changements ! Mais à l'époque on ne se posait pas trop ces questions. On était la génération...on nous disait « vous êtes foutu, vous irez au chômage ».

B : Ah ! On te disait ça ?

A : Bah moi j'avais 20 ans en 1984 hein, je ne sais pas si tu connais le film « classe 84 ».

B : Non, je ne le connais pas.

A : A voir, classe 1984

B : Ok, comme c'est enregistré je n'oublierais pas

A : C'est un peu violent hein attention. Mais ça dépeint bien l'atmosphère de l'époque. Moi j'ai grandi en banlieue, j'ai fait mes études à Mouscron, et à Mouscron c'est la frontière avec la France, la Flandre, et forcément la Wallonie. Donc toujours les guerres flamands et wallons, grosses bastons tout le bazar. Et j'ai connu la génération où dans les cafés c'était interdit aux chiens et aux arabes hein. On sortait en boîte et on ne pouvait pas rentrer. Cette discrimination je l'ai connu, ce racisme profond je l'ai connu. Et j'avais un prof de français, en 5^{ième} et en 6^{ième} secondaire. Je l'ai toujours en tête. Monsieur Van Kenberg. Je dis « monsieur » car à l'époque on disait toujours monsieur. On levait la main et c'était « monsieur ». C'est pas comme aujourd'hui on te parle à ton prof comme à ta copine, c'était plus stricte. Le premier jour il m'a repéré, j'étais le seul marocain car dans la classe il n'y avait que des blancs. Je dis blancs car plus tard au travail, on m'a qualifié de « secteur non blanc ». Bon, j'avais tous mes copains qui étaient blancs et moi j'étais le seul marocain. Donc je ne vais pas dire que je faisais tâche, mais j'étais visible. Quand toi tu es ce que tu es, tu ne te rends pas compte que tu es visible, mais pour les autres tu es visible. Premier, « Monsieur Afafe, vous

êtes ma cible » qu'il me dit. C'était une espèce d'ancien nazi un peu tarer comme ça *on rigole*. C'était chaud à l'époque, et je l'ai vécu pendant 2 ans. 5^{ième} et 6^{ième} secondaire, bah sa cible quoi. J'en ai bien bouffé avec celui-là. Mais quelque part en même temps à force de me pourrir la vie, il m'a donné le gout de la lecture. J'étais obligé de lire, j'étais celui qui était choisis pour se taper les gros bouquins et il tapait au hasard dans le bouquin « c'est qui ce monsieur, qui a fait quoi ». Fallait avoir lu le bouquin. Au final j'ai appris la lire et à apprécier la littérature. Je passais de la littérature française aux romans de sciences fictions. J'aime beaucoup es bouquins d'histoire. À l'époque comme j'ai fait de l'électronique, j'avais des livres d'anticipations. On n'appelait pas ça science-fiction mais anticipation. J'aimais beaucoup, j'ai grandi avec Star Trek, la guerre des étoiles. Les générations maquettes tu vois, ça bouge...aujourd'hui ils font des trucs fabuleux. Il n'y a rien à dire. Les films...je suis scotché. Il y a un monde, fin c'est impressionnant ! C'est...c'est divin la créativité humaine. Il n'y a pas de limite !

B : Interstellar par exemple.

A : Interstellar, l'autre aussi avec les trucs bleus

B : Les Schtroumpfs ? *on rigole*

A : Oui les schtroumpfs aussi, c'est marrant à dire. Je ne pensais pas particulièrement à eux mais j'ai vu le film avec mes filles, et j'ai bien aimé. Non ils vivent sur une planète là...

B : Oh Avatar ?

A : Oui Avatar !

B : C'est vrai que c'est impressionnant

A : Tu te dis que tous ces films de science-fiction ou l'ordinateur à pris la place, c'est impressionnant. Je suis scotché, quand je les regarde je suis vraiment dedans. Faut pas me parler, faut pas m'ennuyer. A la maison, j'ai mon épouse qui travaille ici, elle sait qu'il faut me laisser quand je suis dedans. J'ai aussi ma nostalgie devant mes vieux westerns, je lâche toujours une petite larme. C'est comme ça, c'est mon côté sensible, mon côté féminin que je revendique aujourd'hui. Je ne savais pas que je l'avais . Et oui on a grandi avec ça ; « vous êtes la génération foutu ». J'ai jamais été au chômage, j'ai 50 ans et j'ai toujours travaillé. Comme quoi il s'est gourré. On a eu l'occasion de se rencontrer il y a une quinzaine...non plus une vingtaine d'années. Il y a un pote qui avait refait les anciens. Et les profs étaient là, le prof d'électronique était étonné car tout le monde avait du boulot. Ça l'a toujours étonné, on s'est bien marré. Bon puis les années passant j'ai fait mes études supérieures, je sors de l'école et on est en juin. Qu'est-ce que je fais ? Bon il me faut un job. J'ai fini mes études donc faut aller travailler ! A l'époque on ne se posait pas trop de questions. Le Vlan ! Le fameux journal le Vlan. Et ça reprenait les maisons à vendre, les voitures, les rencontres coquines tout ça. Et donc à l'époque il y avait les boîtes d'intérim. Et c'était des annonces en pagailles. Il y avait pas internet, ça n'existait pas ça. Donc j'en regarde une, ç a me convient, je téléphone ! « Ok vous pouvez venir lundi » « ça me convient » « vous êtes libre quand ? » « Je suis libre maintenant ». Le lendemain matin je le téléphone. C'est moi qui devais retéléphoner, il n'y avait pas les GSM et tout ça. Il m'envoie un télégramme, à l'époque on envoyait des télégrammes. Et ma vie professionnelle a démarré comme ça. J'ai été au palais 5. C'était Batibo, mais moi je ne savais pas ce que c'était Batibo. Je ne connaissais pas. On n'avait pas de maison à l'époque, alors je ne savais pas qu'il y avait des gens qui créaient une

foire pour dire « venez ici acheter des produits pour votre maison ». Le gars il était là, il installait un stand pour euh...comment ça s'appelait déjà ? C'était Bancontact, mais à l'époque Bancontact le logo c'était une maison avec une petite boule rouge au-dessus. Je ne sais pas si tu as connu ça.

B : Non, mais moi j'étais au Congo, est ce qu'on a même Bancontact ? *on rigole*

A : Et bien Bancontact c'était une espèce de maison avec un gros ballon rouge, et lui son job c'était de construire cette maison-là, de 4 mètres sur 3 mètres avec un gros ballon euh gonflable. Un truc de 2 fois la taille du cône que tu as là *il pointe un cône du doigt*. Un gros truc ! Et il faisait tout en dur. Je suis arrivé là-bas « Bonjour Monsieur » « Ah il est parti chercher du matériel, il revient dans 1 heure ». Bah je tournais autour du Palais 5. Et je me dis qu'est-ce que je fou là, il y a tous ces gars qui travaillent de partout, des centaines de personnes ! Je ne voyais pas...je suis en mode électronique, je n'ai jamais travaillé. Et je vois tous ces gens affairés. Puis le gars arrive « Bonjour, blablabla, je suis-je suis, qu'est-ce que tu sais faire ? » « Je ne sais rien faire ». Bah oui, moi je sors de l'école donc je sais calculer pleins de trucs et je connais pleins de trucs, mais faire je ne sais pas moi ! Maman était concierge et papa travaillait à l'usine. Donc nous on ne bricolait pas, quand on devait faire des travaux à la maison on appelait un réparateur. Moi je n'ai jamais scié, jamais cloué, jamais tenu une visseuse, je ne connais pas tout ça. « Ok, bah reviens la semaine prochaine » et il me donne son adresse sur une carte. Sint-Pieters-Leeuw ! Alors Sint-Pieters-Leeuw, pour moi Bruxelles c'est loin comme le Congo hein. Après chaussée de Mons t'es chez les flamands, c'est un autre monde. Pas de bagnole à l'époque, donc je vais à la gare du midi « Bonjour, comment on fait pour aller là » « le bus HL ». A l'époque tu avais encore un peu de contact avec les chauffeurs de bus, donc je lui montre l'arrêt où je dois aller. Voilà je cherche la maison, et à côté de la maison, il y a un immense hangar. J'ai été repéré, c'était le dimanche. Le lundi matin j'y suis, très tôt hein. Il m'avait demandé d'être là pour 8 heures donc j'arrive un peu à l'avance. Vu mon éducation catholique, la ponctualité c'était juste normal. Donc être là à l'avance ça coulait de source pour moi. J'arrive là-bas à l'avance, donc il n'y a personne. Puis un gars arrive, je ne le connais pas et il ne me connaît pas. « Goedemiddag meneer » je ne pige rien. On apprenait le flamand à l'époque mais bon...

Un collègue : Bonjour !

A : Bonjour.

B : Bonjour bonjour !

A : Les cours de flamand de l'époque c'est une espèce de néerlandais des bacs à sable. Tu sortais de cours et tu ne savais rien dire quoi. Alors le gars il a un doute donc il me laisse dehors. Donc j'attends. Un autre arrive, il parle français et on s'explique. « Vas-y entre le chef va arriver » et c'était vrai, dans les 10 minutes le chef était là. Le gars m'appelle et lui dis de l'attendre en haut il me ramène un café et puis voilà. « Explique-moi un peu », alors je lui réexplique un peu le baratin que je lui avais donné avant hein. « C'est bon, et bien tu vas aller avec untel ». Il me montre un jeune, et c'est là que j'ai appris à travailler avec eux. À faire des maisons. C'est la première fois de ma vie que j'ai fait 24 heures d'affilé. Ça devait être finit, et c'était le dernier weekend et le lundi mardi les gens venaient et commençaient à s'installer.

B : Donc tu as commencé dans la construction ?

A : Construction non, je portais les clous, amenait les marteaux, je donnais un coup de main.

B : Non mais je veux dire, la première entreprise pour laquelle tu as travaillé faisait ça.

A : Non, c'était une société qui faisait de la publicité pour Phillips, c'était un indépendant. Ça c'était son taff. Alors de temps en temps il avait des contrats un peu ailleurs, et comme c'était un menuisier de formation, il avait reçu cette mission là et il avait construit ça. Tout le reste du temps, il travaillait pour la branche marketing de Phillips. Je ne sais pas si tu as connu ça, mais il y a une quarantaine d'année, il n'y avait pas les magasins comme on a aujourd'hui. Média Markt et tous ces trucs ça n'existe pas. Dans chaque village il y a le gars qui vend de l'électroménager, des télévisions, des radios, fin tout ! Des sèches cheveux...dans chaque village il y a un gars qui vend ça. Il y a le boulanger, le pâtissier et le magasin d'électroménager. Vanden Borre n'existe pas. Krefel n'existe pas. Alors ils ont leurs braderies. À un moment il y a la brocante du village, ils se mettaient tous en avant et il fallait exposer ce qu'ils vendaient. Le boulanger faisait ses gâteaux spéciaux, le boucher ses brochettes spéciales et le gars bah il faisait des promos sur ce qu'il vendait.

B : Oui je vois.

A : C'était une journée où il venait présenter des choses et mettait -20%. Il y avait la kermesse, il y avait la foire, le défilé des majorettes, de la musique...c'était la petite fête. Et lui, mon boss, s'occupait de construire les stands de pub pour ces gens-là. Comme c'était par marque, bah la marque Phillips à l'époque c'était heu...

B : Oui mais toujours hein, on connaît toujours les télé Phillips.

A : Oui mais à l'époque c'était monstrueux. Ils étaient partout. Ils faisaient des Tv Phillips, des radios Phillips, des séchoirs Phillips, et tout ce qui n'était pas chez eux c'était des sous marques. Et moi j'ai tourné un peu partout en Belgique avec ça. J'ai fait ça pendant 2 ans. Et là c'était divin pour un jeune. Boulot répétitif marrant, on était dans l'ambiance. On rencontrait à chaque fois des gens qui préparaient la fête. On a toujours été les bienvenues, j'aimais boire un verre une petite bière pinard, ça roulait bien. On savait quand on partait mais on ne savait pas quand on revenait, il y avait toujours des heures supp. Mais le gars était génial, vraiment une superbe rencontre. Puis à force de travailler avec Phillips MBLÉ bah tu apprends à connaître Phillips. Tu as des contacts, ils engageaient tout le temps à l'époque. Donc je suis rentré chez Phillips, rue des deux gares.

B : Donc tu as commencé chez Phillips ?

A : après cet indépendant, un peu moins de 2 ans. J'ai eu accès à Phillips parce que quand on faisait les foires, on allait chercher le matériel chez eux. Parfois on faisait les expositions dans la maison mère. Forcément tu gardes toujours quelque chose. J'ai l'esprit voyageur, je ne suis marié qu'avec ma femme. Donc j'ai bougé et j'ai eu l'occasion de rentrer dans la boîte. J'ai fait les examens et ils m'ont engagé. Et je me suis retrouvé sur des automates. J'ai été directement chef d'équipe de 2 fois 6 gars qui faisaient des automates. Et comme j'ai toujours été relativement souple avec les gars, ils arrivaient et fumait un petit joint. On se marrait mais on cartonnait. Sur la production on faisait des chiffres de fou. Et les autres travaillaient et me demandaient « comment tu fais pour faire des chiffres pareils » car eux n'y arrivaient pas. Et je disais « je laisse faire mes gars ». T'as une bonne équipe, tu les laisse faire. Ils se ramenaient en t-shirt, l'autre qui venait à moitié à poil. On se marrait bien et c'était une bonne ambiance qui faisait du chiffre. J'étais déjà multiculturelle à l'époque parce que j'étais un Marocain chef, j'avais que des européens avec moi, mais des garçons et des filles. Donc de la

mixité. Et de fil en aiguille l'euro est arrivé et ils ont délocalisé l'usine. C'est parti au Portugal. Donc j'ai dû aller vers autre chose. Je suis parti à l'incinérateur de Gecowatt. Je ne sais pas si tu connais, c'est l'incinérateur le long du canal. Ils cherchaient du personnel. Le gars qui était là avant moi a eu un accident de voiture en faisant la garde. Il a été appelé 4 fois la même nuit. Donc il avait fini son boulot dans les 22h, on l'a appelé...il était sur la route pour rentrer chez lui. On l'a appelé « bip bip ». Tu vois à l'époque c'était des bip bip comme dans les films pour les médecins. Les trucs d'urgences là. Tu es fière quand tu l'as, on frimait. Bref il est revenu, il a fait son dépannage. Minuit il est reparti, presque arrivé à la maison on le rappelle donc il revient vite. Il fait son dépannage et repart. 2h du mat on le rappelle, il dit « je ne suis pas loin de la maison je vais quand même rentrer ». Il rentre, mange vite et il repart. Il est parti, il a fait le dépannage et en revenant il s'est endormi. Sur le chemin du retour il s'est endormi, il s'est pris un arbre. Boing dedans. Là tu te dis, 27 ans, deux enfants, c'est triste. Donc ils cherchaient quelqu'un et de nouveaux ils posaient pleins de questions. Le premier qui rentre un peu grande gueule. Le deuxième y va, tu parles avec le premier qui est confiant et tu te dis « avec ce qu'il va me demander je suis mort ». Et l'autre qui sort, tu n'as pas le temps de lui demander parce que c'est ton tour donc tu y vas. « Bonjour bonjour bonjour, qu'est-ce que c'est ci, qu'est-ce que c'est ça ? » tu réponds. Un peu question réponses et chaque fois que je ne savais pas je disais « je ne sais pas ». On me dit « qu'est-ce que tu fais alors ? » « je ne sais pas, je vais me renseigner car je n'en sais rien ». La discussion se termine, on se retrouve à 3 et ils disent « vous, vous pouvez y aller » et ils me gardent moi. « blabla on est content de tes réponses » et je dis « mais je peux poser une question ? J'ai vu les autres et le niveau...ils ont dû bagages » « ouais mais c'est des cowboys » qu'il me dit. Et chaque fois qu'ils ne savaient pas ils répondaient quand même. « Toi tu es le seul qui quand il ne savait pas disait vouloir aller se renseigner. On n'a pas besoin de fou ici, si tu ne sais pas tu ne touches pas ». Ça ils aimaient bien ce côté un peu safety. J'ai fait 2 ans là-dedans. J'ai dû sortir parce que je suis asthmatique, et à un moment donné visite médical on me dit « tu ne peux pas rester là-dedans ». Et pouf je suis rentré dans la filiale à côté, c'est la même maison. Gécowatt c'était CGC compagnie générale de chauffe, qui est devenu Eqwance Engie.

B : Ok donc c'est comme ça que tu es entré chez Engie.

A : Oui. Je suis rentré là-dedans sans savoir même que ce métier existe moi, les gars de la maintenance.

B : Mais donc ça faisait super longtemps que tu étais chez Engie, pourquoi avoir quitté Engie pour aller chez Veolia ? Est-ce qu'il y a quelque chose qui t'a attiré ? ou bien est-ce eux qui sont venus te chercher ?

A : Secteur non blanc ! La raison finale pour laquelle j'ai quitté Engie...elle est mixte, il y en a 2. La première raison c'est une volonté de diminuer la charge de travail. J'en avait marre de toujours courir courir courir. Engie c'est faire du fric. Donc chef de secteur, donc c'est l'encadrement pour faire du fric. T'es bien, on te paye bien, mais il faut faire du fric. Et tout le temps courir, à un moment donné moi après 30 ans tu sais...ça commençait à devenir lourd. Je voulais ralentir, mais à la cinquantaine un cadre qui ralentit c'est pas une bonne image. À cette époque-là, je ne savais pas qu'il y avait 11 gars de ma tranche d'âge qui étaient en burn out. Ils ne voulaient pas donner cette image alors je l'ai su plus tard. Ils ne voulaient pas donner cette image qu'il est possible qu'un gars de la cinquantaine passe en 4/5^{ième}. Donc on m'a entraîné comme ça pendant 11 mois. « Oui non oui non » ils m'ont un peu pourri la vie.

Puis j'ai appris en réunion que moi, Adel ***** et des chefs d'équipes grec, espagnol et yougoslave, j'étais considéré comme le secteur non blanc.

B : Secteur non blanc ?

A : Oui !

B : Que signifie secteur non blanc ?

A : Et bien chez Equans la maison mère à la base, c'est du sang bleu. Les boss tout en haut c'est de la famille royale. Quand on a reconstruit la Belgique après la seconde guerre mondiale, il fallait des terres. Les terres appartenaient soit à l'église, soit au roi. Et il fallait reconstruire le monde. Il fallait faire des tours, des bâtiments, tout était cassé. Qui allait faire ça ? Bah ceux qui ont les moyens. Les autres sont juste pommés vu qu'il n'y a plus rien. Donc qui a le fric ? Bah la noblesse et l'église. Les nobles ont créé leurs sociétés de construction, des gros entrepreneurs qui existent encore. Toutes les boîtes que tu vois construire en Arabie, c'est des boîtes belges de famille noble. Il n'y a rien de neuf là-dedans, le Congo tout ça, c'est eux qui se sont goinfré. C'est son jardin qu'ils disaient. Leur petite vie était comme ça, donc pour eux c'est évident qu'on n'existe pas. « Nous on est. Vous, vous n'êtes pas ». Ils ont construit les bâtiments pour les administrations, ils ont construit des bâtiments de logements avec à l'époque le chauffage au mazout. Qui va entretenir ça ? Il faut créer des boîtes de maintenance pour entretenir. Qui va gérer les boîtes de maintenance ? Et bien il faut faire des sociétés de gestion. Ces sociétés existent encore. Si tu regardes bien derrière c'est que des fils de. Tu ne connais pas le bazar mais moi je peux te le dire. Si tu te renseigne tu verras assez vite. Alors ta multiculturalité elle n'existe pas. C'est de la façade, c'est du cota. Historiquement chez Equans avec les années j'ai poussé pour avoir. Je voyais bien qu'on devait réceptionner des plus jeunes que nous, des ingénieurs qui sortaient des études et ne connaissaient rien, mais qui devenaient chef. Avec les avantages, véhicules et salaire. Et nous on n'était là et on n'avait pas. Mais moi aussi je veux ! Alors je me suis battu pour et je suis devenu le premier maghrébin. Le premier africain non black. Il y avait un autre noir mais qui venait de l'ambassade du Congo, forcément il était imposé. Un grand beau gosse, un profil comme toi...non tu ne joues pas avec lui, il te manque une cinquantaine de kilos *on rigole*. 1m90, 220 kilos. Donc quand je leur demande pour un autre collègue noir ils me disent « ah non, on en a déjà un ». Oui, mais on sait bien qu'il était imposé. Ils disaient qu'ils n'étaient pas prêts à nommer un chef maghrébin. « Je te promet que tu seras le prochain », entre le moment où il me le dit et le moment où ça arrive j'ai dû attendre 7 ans.

B : 7 ans !?

A : 7 ans années de ma vie d'augmentation, 7 années de ma vie de sous salaire quand même.

B : Et du coup quand tu es enfin nommé, tu apprends que tu es catalogué de secteur non blanc.

A : C'est à la fin que je l'apprends. Je savais que ce regard existait, mais je faisais en sorte de ne pas trop le sentir. En tant que marocain, je suis né dans les épinards, dans les oignons. J'ai toujours bu du vin. J'ai eu une éducation catholique et je suis d'obédience chrétienne. Donc j'ai une tête qui passe un peu partout. En clientèle ça passait, j'ai de la culture et j'ai pas l'air d'un méchant. Je sais lire le français, parler le français donc ils n'avaient rien à me reprocher. Pourtant ils étaient inquiets, est ce qu'on sait lire ?

B : Donc ils avaient peur que tu ne saches pas lire le français ?

A : A un moment donné tu as accès à des boss qui ont leur vraie boîte, des bâtiments de 10 étages. Ils reconnaissent la valeur des gens après de longues années. Donc la multiculturalité, je ne vais pas dire que c'est un vain mot mais je n'y crois pas vraiment.

B : C'est intéressant car ça fait 5 ans que tu as changé.

A : Un peu moins, en février ça fera 5 ans.

B : Oui, presque 5 ans. Est-ce qu'ici tu as constaté quelque chose de différent ?

A : Non. Entre Veolia et Engie, Veolia c'est pareil car tout en haut c'est fermé.

B : C'est intéressant ce que tu dis car tu vois quelque chose que les gens ne voient pas. Quand j'ai parlé avec des chefs d'équipes sur le terrain, quand je demande « est-ce que tu as la sensation que Veolia est multiculturel ? ».

A : Non !

B : Et pourtant on me répond souvent oui.

A : Elle est internationale, mais elle n'est pas multiculturelle

B : On me dit souvent pour répondre « regarde mon équipe, il y a de tout ». Sauf que quand je suis arrivé chez Veolia, la première chose que j'ai vu, car je suis arrivé au siège...c'était très blanc.

A : Mais il n'y a que ça.

B : C'est sur les sites que je constate cette multiculturalité-là.

A : Quand tu montes, il n'y a plus. L'exception elle est à la CE, la raison simple c'est que Ayoub est là depuis l'origine. Il a commencé technicien. Il a grandi dans la maison et il est devenu boss. Il connaît tout le monde, il entame sa 30^{ème} année. Mais c'est une exception. En dessous de lui il y a un gars qu'il a nommé c'est Said Alami, qui est issu de l'immigration. Fin il est né ici, il est européenisé mais typé maghrébin. Tu le mets ailleurs à l'équivalent de poste, c'est quasiment impossible.

B : Dans un autre site de la même entreprise ?

A : Dans un autre site de la même entreprise, dans un autre site d'une autre entreprise, c'est mission quasi impossible.

B : Ok !

A : Multiculturalité quand tu as la boîte qui a moins de 10% de représentation, c'est moins que le national.

B : Donc pour toi ce n'est pas multiculturelle ?

A : Non.

B : Mais je pense que si on regarde les chiffres de la boîte, on sera sûrement à plus de 10% vu que la plupart des employés sont des ouvriers.

A : Bah tu seras étonné en dehors de Bruxelles. Et tu regardes juste au-dessus le premier niveau d'encadrement, les chefs d'équipes, ce sera encore moins. Et tu regardes encore juste au-dessus, à chaque étage ça disparaît.

B : Donc plus on monte moins il y en a ?

A : Ah mais drastiquement, ça devient l'exception même.

B : Est-ce que selon toi la multiculturalité qui est présente dans l'entreprise, est ce que c'est quelque chose qui est recherché par l'entreprise d'une certaine façon ou c'est une conséquence de l'environnement et c'est quelque chose qui s'est imposé à elle ?

A : On lui a imposé. Tout ça c'est bien mais c'est imposé. Il n'y a aucune volonté de. Non, ça ne les intéresse pas. D'ailleurs, dès que tu montes ils nomment toujours qui ? Bah les enfants du pays. Tu regardes la direction et c'est que du copinage. Mais ça tient la route hein, demain tu me mets boss, je vais plus vite engager mes filles plutôt que tes filles. C'est la réalité qui est comme ça.

B : Vu que tu es né ici et que tu as grandi ici, tu as la culture d'ici. J'imagine que ton comportement n'a jamais posé problème mais que c'est simplement ton origine.

A : Ce n'est même pas du délit de faciès, c'est du délit de nom. Le simple fait de s'appeler Adel bloque des portes. Pourquoi ? pare qu'on ne veut pas donner l'accès à d'autres. Par défaut le maghrébin on va dire qu'il ne sait pas parler, ne sait pas se tenir et qu'il est un peu roublard. Ils considèrent qu'il y a un côté malhonnête chez le maghrébin. Ils se disent « on ne va quand même pas prendre un de ces petits voyou et le laisser diriger chez nous ». C'est tous les stéréotypes qu'ils ont.

B : Est-ce que tu as l'impression que tu dois faire plus ?

A : Non maintenant c'est fini car je suis en fin de carrière. Et dans cet environnement ce n'est pas nécessaire car il est relativement souple...mais il est fermé ! Si demain je veux devenir euh le stade au-dessus des *inaudible* c'est quasiment impossible.

B : J'ai la sensation que tu n'as pas l'impression que Veolia cherche à exploiter sa multiculturalité pour en faire quelque chose de productif.

A : Non ils ne cherchent pas ça.

B : Est-ce que selon toi on pourrait utiliser cette différence pour en faire quelque chose de positif ?

A : Mais il n'y a pas tant de différence...c'est simplement des nationalités et des origines différentes.

B : Donc des cultures différentes !

A : La culture c'est la culture de l'entreprise, pas celle du nigérien, du marocain ou même du belge.

B : Tu ne penses pas que la culture qu'on a peut se retranscrire dans le travail ?

A : Non la culture de l'entreprise c'est le règlement d'ordre intérieur qui est presque le même dans toutes les grosses boîtes et qui se calque aussi sur les attentes du client et les contrats. Si

tu respectes les règles et que tu suis ton ROI, ça change rien que tu sois petit, grand ou noir, ça ne change rien. Ta multiculturalité n'apportera rien. Tu peux sortir du lot parce que tu es créatif, parce que tu es différent. Mais c'est ta différence à toi, tu peux être différent en étant blanc ou vert. C'est pas le fait d'être non blanc qui va aider la société, c'est le fait d'être créatif, motivé et curieux. Ça a plus d'importance que la couleur de la peau. Tout ça c'est secondaire.

B : Mais justement, la différence de culture peut permettre d'apporter cette créativité et cette différence. Le fait d'avoir grandi dans un environnement avec d'autres influences culturelles, ça peut donner une façon différente de percevoir le monde, et donc de régler les problèmes. C'est plutôt dans ce sens-là que je pose la question, car un enfant qui grandit ici n'apprend pas les même chose qu'un enfant qui grandit en Ethiopie. Donc les probabilités qu'ils aient des idées différentes sont plus grandes.

A : Alors dans ce sens-là je suis d'accord. Il y a plus d'idées dans 10 cerveaux avec des idées et des cultures différentes que dans un seul. Là, la boîte pourrait en faire quelque chose. Mais dans la réalité du terrain on ne te laissera pas semer ces semences-là. Et si tu les sèmes, on ne te laissera pas les arroser. Alors un truc en sortira, mais ce sera long car le terreau n'est pas fertile. La boîte recherche des profils qui remplissent les conditions du contrat. Et pour ça il faut être très carré. Et si tu as la chance d'être créatif, il faut ne pas tomber sur quelqu'un qui va te bloquer et qui empêche la créativité s'exprimer. *petit temps de pause*. Veolia ne met pas ça en avant, mais ne le freine pas.

B : Ils laissent faire en fait ?

A : Oui parce que tu ne sais pas freiner la créativité de quelqu'un. C'est difficile.

B : Quels changement tu aimerais voir dans l'entreprise ?

A : Le...ce que j'aimerais voir dans toutes les sociétés c'est que la nationalité et la couleur ne soient plus un frein. Que ce ne soit plus un frein à la possibilité de la promotion. La promotion elle est là, ça doit être au mérite, en fonction de la créativité et des compétences. Toutes les personnes qui cochent les cases, ça ne devrait pas forcément être le blanc qui passe devant. Et aujourd'hui c'est le blanc qui passe devant.

I : Bonjour.

A : Bonjour

B : Bonjour, enchanté, Brice.

I : Enchanté, Ismail.

A : Ismail est un ancien de la maison qui certainement abondera dans mon sens. Mets pause et on va lui poser quelques questions.

B : En vrai on peut finir là, est ce qu'il y a des choses qu'on n'a pas abordé dont tu aimerais parler ?

A : Beaucoup de chose car ça ouvre plusieurs discussions.

fin de l'enregistrement car Ismail ne souhaite pas être enregistré

RETRANSCRIPTION DE L'INTERVIEW DE VANDA ET EMILIE

on rigole

V : Je pense que c'est parce que c'est moi qui ai été choisi qu'ils n'ont pas affiché la photo.

E : Parce que tu es noire ?

V : Bah je ne sais pas, vu qu'on attend depuis le mois de juillet.

E : Bah nan, vu que maintenant le marketing c'est d'être une femme racisée, vu que tu es noire ils auraient dû te mettre.

V : Je ne sais pas.

E : Ils auraient pu dire « regardez comment nous commission européenne nous sommes ouvert, nous avons une femme noire qui travaille ici

*on rigole

B : Ils se seraient servis de toi pour faire du greenwashing

*on rigole

B : Est-ce que tu peux te présenter brièvement s'il te plaît !

V : Alors, moi je suis Vanda, camerounaise d'origine et de nationalité. Ingénieure en électromécanique depuis mars, et je travaille ici en tant qu'assistante technique chez Veolia depuis 3 ans. Donc je suis entré ici à la fin de mon bachelier, et après ça j'ai continué à travailler chez Veolia et je faisais mon master en cours du soir.

B : Ok !

V : là maintenant je suis pleinement avec eux.

B : Donc ça fait 3 ans que tu es ici ?

V : Oui ! Depuis mai 2020.

B : Et comment s'est passé ton recrutement ?

V : A la base j'ai postulé pour un stage de fin d'étude pour mon bachelier, j'étais à la haute école Ephec. Et donc j'ai euh une amie avait déjà son stage donc elle m'a passé l'adresse email de contact. J'ai fait mon stage, et il se trouvait qu'à la fin de mon stage c'était la période de recrutement chez eux. En fait il y avait des intérimaires, et on leur proposait un travail à temps plein, et moi comme j'étais là aussi ils m'ont pris dans le lot.

B : est-ce qu'il y a quelque chose qui t'a attiré dans l'entreprise ? Ou tu cherchais simplement ?

V : Humm *longue hésitation* La pression montait et j'avais une date limite pour trouver mon stage. J'avais pas trop regardé, c'est bien après avoir été chez Veolia que je me suis renseigné en fait. Au début c'était plus heuuu *on rigole* Je cherchais surtout un stage qui remplissait les conditions académiques

B : Est-ce que tu as l'impression que Veolia est une entreprise multiculturelle ?

V : Oui, parce que je le vis au quotidien. Honnêtement je ne sens pas la différence à mon niveau hein, je dirais qu'on est un peu tous pareil...à mon niveau hein, ce que je ressens !

B : Tu me dis que tu n'as pas la sensation d'être différente ?

V : Je n'ai pas la sensation d'être différente, voilà des fois on peut se voir au boulot on rigole avec tout le monde, des fois on va sortir avec camerounais, ivoiriens, voilà tout ce que tu peux imaginer. Et tout se passe bien, moi je ne sens pas la différence. À mon niveau ! Car je ne peux pas parler de toute la boîte, la boîte est très grande aussi.

B : Tu as toujours été sur ce site ?

V : oui j'ai toujours été sur le site de la commission durant ces 3 ans.

B : Comment se passe l'accueil lorsque quelqu'un d'une culture différente arrive dans la boîte ?

V : Pfiouu...bah pareille hein ! je dirais vraiment pareil ! Non ici on s'en fou. J'ai pas fait les autres sites mais ils disent que la commission c'est beaucoup mieux que le reste au niveau de l'ambiance. Voilà tu ne te sens pas oppressé, tu as ton bien être. Les boss aussi sont sympas, on peut rire, gueuler et ils nous laissent faire.

E : c'est grâce à eux hein

V : Ils nous font confiance car quand il faut travailler on est là. Alors on ne va pas se cacher pour parler car on sait qu'on peut être à l'aise. C'est ce que j'ai énormément apprécié ici. Comme je l'ai dit, j'ai pas fait d'autres sites mais il y en a qui sont partis et revenus, et l'ambiance est quand même importante. C'est vrai qu'on parle parfois de salaire, mais le bien être est très important.

E : Et l'origine ne rentre pas en ligne de compte ici.

V : Ouais, pas du tout.

E : Que tu parles pas bien français...franchement désolé de couper l'interview

B : Non c'est bon, on peut discuter à 3 il n'y a pas de soucis !

E : M***** un Syrien qui est arrivé en ne parlant pas français il a été embauché ici. Il y a aussi le roumain M***** qui ne parle pas français non plus. En fait, ici on va t'embaucher par rapport à ce que tu amènes. Que tu sois noir, arabe ou asiatique ou toutes les ethnies que tu peux avoir, ils s'en fichent. Et ça c'est grâce à Ayoub et Souleymane qui ne jugent pas les gens en fonction de leur religion ou de leur origine. Et ici pour le lot 2, je ne parlerais par pour le les lots 1 et 3 car c'est...

V : C'est une autre ambiance oui !

E : C'est une autre ambiance. Mais ici pour le lot 2 ton origine et ta religion ne rentrent pas en ligne de compte.

B : C'est intéressant car la question que j'allais poser c'est : est-ce que vous diriez toutes les deux que...

E : Vraiment désolé de te voler la vedette

V : Non pas de soucis ! ça m'arrange que tu donnes aussi ton avis.

B : Non vraiment ça ne dérange pas, ça m'arrange car l'interview se déroule comme une discussion.

on rigole

B : Est-ce que vous diriez que la multiculturalité a été recherché par l'entreprise ou ça s'est fait naturellement ?

V : Je pense qu'à partir du moment où dans un endroit il y a plusieurs cultures, ça va toujours être comme ça. Je veux dire, moi qui suis d'une culture différente, à partir du moment où je suis là je vais parler à des amis qui vont aussi peut être venir, alors ça s'enchaîne. Je dirais qu'il n'y a pas de réticence à ce niveau-là. J'ai des amis à qui j'ai proposé des stages et qui ont trouvé comme ça.

E : C'est pas quelque chose de recherché. Ils ne vont pas rechercher la diversité, sauf peut-être pour les femmes ou pendant tout un temps ils ont fait un management mais c'était partout dans Veolia. Ils vont pas rechercher des gens spécifiquement soit racisé, soit féminin. On va regarder les cv, mais c'est pas une recherche spécifique. Et c'est bien, moi je trouve ça plus naturel.

V : Oui c'est vrai que ce n'est pas une recherche, c'est plus naturel ouais.

E : Parce qu'il y a beaucoup de recherche pour le marketing en mode « regardez l'image de la boîte, on a des femmes et des personnes racisées » et au final tu n'engages plus la personne pour ses compétences. Comme les quotas dans les films américains à l'époque, la discrimination positive. Mais on les faisait mourir à la première balle tirée du film.

B : C'est vrai que les noirs mourraient très rapidement dans les films *on rigole*

E : Tu ne sais pas trop comment le prendre, est ce que c'est positif au final ? j'ai du mal à avoir un vrai avis.

B : J'ai posé cette question car il y a des études qui disent que la multiculturalité peut être un boost, d'autres disent que ça peut être un frein. Vanda toi qui a grandi au Cameroun tu as peut-être une perspective différente sur pleins de choses, de quelle manière cela a un impact sur ton travail ? si tu sens qu'il y en a un impact ou une différence bien sûr !

V : Eh bah euh...ouh c'est une sacrée question. La différence c'est plus au niveau de la culture. Je veux dire au boulot on attend de toi que tu répondes à la tâche qui t'a été attribué. Mais est-ce que sur cette tâche là on ressent vraiment la différence ? Je ne sais pas si ça se ressent au boulot. Tu m'aurais parlé hors du boulot oui, mais dans le boulot est-ce que ça se ressent vraiment ? Que tu sois d'une autre culture ou pas...non je ne vois pas ça comme ça. Je ne pense pas que ma différence apporte quelque chose en plus, je pense que c'est plus une question de compétence. En tout cas à mon niveau ! Dans la culture oui, mais pas dans le travail.

B : vu que tu ne sens la différence qu'au niveau de la culture, est ce que tu as adapté ton comportement quand tu es arrivé ici ou pas ?

Vanda éclate de rire

V : Elle me regarde là ! bon, tu sors en étant étudiant tu arrives dans le milieu professionnel. De prime abord tu essayes d'être...d'observer. Tu vois c'est mon premier boulot. Et après c'est l'ambiance qui te fait t'ouvrir un peu plus. Et justement comme je disais ici, comme tout le monde s'entend et qu'on essaye de mettre bien tout le monde, j'ai vraiment appris à me dévoiler peu à peu. Au début j'essayais d'être vraiment professionnelle et tout, mais ayant des collègues sympas avec qui je me sens bien, je n'ai pas eu besoin de cacher ma nature. Au début je me suis adapté, mais j'ai compris que ce n'était pas nécessaire car on s'est accepté dans notre petit groupe. On s'est accepté tel que nous sommes et puis voilà. Quand il faut rigoler on peut rigoler, quand il faut travailler on travail. Je n'ai pas besoin de cacher ma différence ! si je dois apporter un repas traditionnel du Cameroun avec l'odeur épicée ici, je le fais je m'en fou

On rigole

B : Sinon, est ce que tu as eu l'impression de parfois devoir faire plus ?

V : En fait j'ai eu cette impression, mais ce n'est pas le boulot qui me la donnait, c'était les gens autour. On me disait « Vanda tu es dans un pays qui n'est pas le tien, et donc pourquoi est-ce que les gens devraient te privilégier par rapport à quelqu'un qui a la bonne nationalité ou la bonne couleur ? », alors je me suis dit que je devais toujours bien avancer dans mon boulot, faire plus d'effort...mais c'est plus avant de commencer le boulot. C'était les conseils autour de moi, voilà travail beaucoup plus et apporte une plus-value. Voilà, je suis venu avec ça, et oui j'ai travaillé plus et donné plus mais ça vient d'avant le boulot. C'est des conseils des parents, ils m'ont dit que je devais travailler plus pour être au même niveau.

B : Ils ont eu probablement eu peur que tu subisses de la discrimination.

V : Oui, eux aussi ont vécu une autre époque.

B : Toi ça t'est déjà arrivé ?

V : Je ne sais pas si c'est de la discrimination mais j'ai déjà subi des propos bizarres. Mais j'ai essayé de ne pas m'arrêter dessus. J'ai déjà subi des paroles un peu...des questions comme « est-ce qu'il y a l'électricité au Cameroun ? »

B : l'électricité !?

on rigole

V : Voilà des questions à 3 balles quoi. « Tu parles bien français, comment ça se fait que tu parles français ? » et moi je réponds juste que c'est pas à moi de te cultiver. Les gens ne cherchent pas loin et puis ils viennent te poser des questions qui n'ont pas de sens. Toi cultive toi de ton côté, c'est ce que je leur dis.

B : Et au niveau du travail ?

V : Au niveau du travail j'ai de la chance car à partir du moment où tes chefs t'acceptent et te valorisent, tu te sens à l'aise car à la fin c'est chez lui que je dois rendre des comptes. Alors je ne vais pas m'arrêter sur les propos des collègues tant que ça ne m'atteint pas car mon chef me soutient. Vraiment c'est grâce aux chefs car ils sont très ouverts. Et puis eux même ne sont pas complètement belge alors ils comprennent. Ils comprennent ce qu'on ressent, ils comprennent. Ils essaient de te mettre à l'aise et ça fait en sorte que tu avances dans ton

travail car tu es fière de travailler pour quelqu'un qui te valorise. Ça encourage. Tant qu'ils sont contents moi je n'ai pas de soucis.

B : Et s'il devait y avoir des changements, quels changements tu aimerais observer au niveau de la gestion de la diversité ?

V : Des femmes noires à des postes plus élevé ! Déjà des femmes à des postes plus élevé il n'y en a pas beaucoup, je pense que l'entreprise devrait plus nous laisser une chance ! Il faut mériter cette chance, mais quand on la mérite il faut oser la donner. Quand tu es une femme et que tu es noire alors tu vois des obstacles. Tant que tu ne mets pas quelqu'un dans une situation tu ne sauras pas de quoi cette personne est capable et de ce qu'elle peut déployer. Alors voilà il faut donner la chance quand on démontre qu'on le mérite.

B : J'allais te demander comment tu penses qu'on pourrait utiliser la diversité mais tu as déjà un peu répondu, tu souhaites quand même ajouter quelque chose ?

V : Je pense qu'il y a des...fin là je travaille dans la maintenance. Ça dépend de l'entreprise et de la tâche que tu dois faire pour ton boulot tu vois ? moi je suis dans la maintenance alors c'est juste mes compétences, c'est pas ma culture qui va apporter quelque chose. Cela peut apporter une différence au niveau de la stratégie ou du marketing. Au niveau de la maintenance ça ne va rien changer, faut voir l'apport que ça peut avoir au niveau de la direction et des postes à décision !

un bruit sourd résonne

V : On est jeudi ?

B : Oui !

V : Ils font le test incendie tous les premiers jeudis du mois.

B : Ah ok super *on rigole*

V : Donc je te disais qu'au niveau maintenance ça n'a pas vraiment d'impact quoi, ici on ne prend pas vraiment de décision, c'est de la pure compétence alors ça n'entre pas en compte. Il faut voir si ça a une importance plus haut ou dans des postes de décisions. J'espère quand même que ça t'a aidé pour ton travail !

B : Oui ça m'a beaucoup aidé merci beaucoup !

fin de l'interview

RETRANSCRIPTION DE L'INTERVIEW DE MANON

B : Est-ce que tout d'abord tu veux bien te présenter s'il te plaît

M : Mais bien sûr Brice, je suis donc Manon *****, j'ai quarante-cinq ans. Je travaille chez Veolia depuis... aujourd'hui je suis arrivée quoi en 2016 donc ça fait huit ans. Avant ça j'étais avocate au barreau de Bruxelles pendant douze ans parce que j'ai fait des études de droit et puis un master complémentaire en droit social et puis encore un master complémentaire à l'ICHEC en ressources humaines.

B : Ok !

M : Donc j'ai commencé à travailler au barreau en droit du travail directement. C'était ma passion et j'ai pratiqué donc le droit du travail au barreau pendant... pendant douze ans avec beaucoup de plaisir.

B : Ok ça va, c'est c'est un parcours très varié

M : Mais pas tant que ça parce que il y a quand même un fil conducteur qui est...qui sont dans la relation de travail qui m'ont toujours passionné, que ce soit au niveau technique ou au niveau économique macroéconomique mais aussi en tant que facteur d'intégration etc. Le travail est quand même, allez, le premier facteur d'intégration dans dans la société, le premier facteur d'évolution. Au niveau technique j'adore la technique juridique et donc c'est une matière qui est très technique. Et donc j'avais besoin de cette technicité et et ça permet de découvrir quand même aussi tout le le tissu économique de la Belgique au travers d'abord dans ma carrière au barreau parce qu'on avait j'avais la chance avec des très chouettes clients variés dans différents secteurs etc. Ce qui permet aussi de connaître la culture des entreprises etc. Donc en soi il y a quand même toujours eu un vrai fil conducteur qui est voilà la relation au travail et la concertation sociale aussi parce que je suis passionnée dans le droit du travail le droit individuel du travail. Et le droit collectif du travail et je trouvais que passionné aussi par le droit collectif du travail parce que le droit collectif du travail est vraiment... comme souvent droit d'ailleurs. Mais si tu veux la traduction de l'histoire belge aujourd'hui, la place des syndicats est ce qu'elle est en Belgique parce que au cours du vingtième siècle ils ont participé de manière plus que significative à la construction, à la reconstruction de la Belgique après la la guerre mondiale, notamment par toutes les initiatives de solidarité. Aujourd'hui la sécurité sociale qu'on connaît en fait elle est née d'initiatives tout à fait volontaires des classes ouvrières d'abord et puis des employés qui sont unis dans des unions qui sont les syndicats aujourd'hui et qui ont permis en fait ces caisses-là d'assurer une une comment dire une décence à la place... à la classe ouvrière et en fait toutes ces histoires-là tu le retrouves d'abord dans dans la loi de 1945 qui est la loi sur la sécurité sociale en Belgique. Tu vois la place que les organisations syndicales on l'a dans les en fait ce qu'on a créé. Le système de chômage système de de pension le système de de soins de santé etc est très très inspiré de tout ça et donc aujourd'hui et le paysage syndicaliste en Belgique est très peu connu en fait parce que c'est quelque chose d'assez complexe mais qu'il est vraiment à l'histoire et tout ça me passionne vraiment parce que c'est un des moteurs de la Belgique et je trouve que ce soit au niveau historique, au niveau économique, au niveau sociologique, ce sont des matières voilà assez passionnantes. Donc même un vrai fil conducteur dans ma carrière même si ça a l'air comme ça tient passé du barreau à DRH mais en fait.

B : Non c'est vrai c'est vrai qu'il y a un fil, et puis au final la gestion des ressources humaines c'est aussi il y a aussi un aspect très juridique.

M : Oui bien sûr moi ça me sert tous les jours les connaissances que j'ai la pratique que j'ai eu

B : Tu as parlé d'intégration. C'est intéressant parce que justement le sujet de mon mémoire, c'est la diversité culturelle en entreprise. Et tu as parlé du fait que le travail est un des premiers facteurs d'intégration.

M : Tout à fait.

B : D'abord, comment est-ce que tu décrirais la diversité au sein de Veolia

M : Alors d'abord elle est une évidence la diversité au centre de Veolia parce que elle est liée aux métiers dans lesquels on est où on a beaucoup de personnes ayant des origines étrangères et les positionnements. Puisque Bruxelles a forcément une diversité culturelle de fait mais alors en plus parce que tu prends dans une banque ou dans d'autres secteurs on va avoir moins de diversité que chez Veolia et je pense que c'est quelque chose qui m'a qui m'a vraiment poussé à rejoindre cette entreprise, c'est que il y a eu deux éléments en fait quand j'ai arrêté le barreau. Je savais pas que j'allais arrêter le barreau, fallait que je fasse un choix entre je deviens associée ou je vais sur une autre carrière et j'avais envie d'être sur le terrain d'être proche des vrais gens etc d'avoir un peu les mains dans le cambouis et Veolia... il fallait quand même une entreprise si tu veux qui est suffisamment d'enjeux de questions de challenge de périmètre des opérations de structure etc pour que je puisse voilà m'amuser un peu avec ma technique et puis surtout il fallait une entreprise qui rejoint mes valeurs. Vraiment ça c'était c'était crucial parce qu'en tant qu'avocat j'ai toujours eu cette indépendance de voilà défendre les choses comme je pensais ou uniquement en droit etc. Et en fait Veolia, bon j'ai d'abord rencontre Kobb que tu connais en premier lieu qui a ces valeurs-là, et très rapidement ça s'est vérifié. C'est que dans la pratique aujourd'hui la question par exemple la discrimination au CV ou des choses comme ça, c'est une question qui n'existe pas chez Veolia. Ça n'existe pas. Alors je ne dis pas qu'on est parfait et qu'il n'y a pas absolument pas de discrimination et qu'il n'y a pas des individus qui ne sont pas dans cette démarche d'inclusion mais Veolia en tant qu'employeur en fait l'origine quand tu réfléchis aux mécanismes c'est quoi la considération et donc c'est quand tu réfléchis aux mécanismes c'est quoi la discrimination... alors il y a une série de facteurs de discrimination. C'est le fait de retenir un critère protégé pour prendre une décision en fait c'est ça et en fait chez nous ce facteur-là n'existe pas, il ne sert pas en fait à prendre des décisions. Il est lié à quoi ? Il est lié d'abord à une forme de nécessité parce que dans nos métiers on a des collaborateurs qui sont par nature diverses donc nécessité, mais ce n'est pas suffisant pour créer la diversité. Je prends un autre exemple, mais que je ne peux pas ici citer et que j'ai connu en étant au barreau de Bruxelles une grande grande entreprise qui a cette même diversité liée à ce même cette même nécessité en fait fonctionnelle, mais par contre des problèmes de discrimination et alors discrimination ou en tout cas d'inclusion et de comment dire d'admission de la différence de la diversité en entreprise. Donc ça touche à autre chose évidemment, ça touche à des processus qu'on met en place, mais ça touche aussi aux valeurs et je pense que les valeurs de Veolia qui sont réellement présentes et qui sont des valeurs qui tournent autour de l'humain justement permettent de créer cette inclusion et on a eu de la chance aussi certaines décisions. Alors tu connais les différents projets qu'on a autour de la diversité et l'inclusion on travaille de manière générale mais aussi avec des groupes cibles on a beaucoup travaillé sur sur les sur l'intégration des femmes qui est spécifique puisque nos métiers sont techniques et généralement genrés adressés plutôt aux hommes qu'aux femmes mais typiquement pour te donner un exemple au niveau du groupe donc au niveau de Paris, la question de la diversité ou la féminisation des alors pas que des métiers la féminisation de du salariat, elle existe depuis très longtemps. Et c'était une volonté de l'ancien l'ancien président d'avoir un minimum de femmes qui soient représentées dans les plus hauts organes de la société sauf qu'après une dizaine d'années vous voyez bien dans les clés qu'en fait cette progressivité elle n'était pas atteinte. Donc à un moment donné en fait on n'y arrive pas donc ça va devenir obligatoire et donc par exemple nos nos rémunérations variables, nos bonus sont liés notamment à la réalisation de ce critère de diversité et au fait de pouvoir augmenter la représentation des femmes dans les différents organes et pour y arriver alors tu dois travailler sur toutes les

couches évidemment parce que parce qu'il faut travailler depuis la base parce que et c'est aussi dans les valeurs de Véolia de s'assurer de faire en sorte de pousser cet escalateur social de révéler les talents donc on travaille à tout niveau mais donc pour moi la diversité j'avais encore cette discussion hier avec un collaborateur l'équipe d'ailleurs qui est qui est d'origine musulmane. On avait une discussion, c'est quelqu'un qui a une quarantaine d'années. Il me disait « c'est la première fois dans une entreprise où je ne me sens pas discriminée et je me sens appartenir totalement à Veolia parce que vraiment je n'ai jamais senti une discrimination et donc c'est quelque chose qui vit vraiment dans l'entreprise » alors c'est pas pour autant qu'on n'a pas parfois des sujets et on en a eu à traiter et on a tout de suite réagi plutôt dans la formation. On a commencé à travailler on a travaillé avec UNIA quand le problème s'est posé donc tu connais UNIA certainement. Ils font des modules de formation etc donc comme on n'avait pas encore toutes les toutes les structures les outils en interne, on a travaillé avec avec eux et leur leur module de formation pour essayer de de comment dire d'approcher le sujet de manière un petit peu un petit peu scientifique. Parce qu'on n'a pas tous enfin on n'a pas connaissance de la science sur le sujet et maintenant quand tu vois l'évolution qui a été faite parce qu'on a pendant tout un temps dans un contexte quand même de diversité, de fait de processus qui visait à comment dire à supprimer les discriminations et aussi de valeurs qui portent cette diversité au fil des années donc voilà ce qu'est devenu le sujet diversité puisque aujourd'hui on a quelqu'un qui est occupé à temps plein on mobilise quand même des fonds importants. Puisque tu sais on a tous les parcours de formation on travaille avec des externes et des ambassadeurs etc. Donc c'est un vrai investissement de l'entreprise. Si tu penses uniquement en cash tu n'as pas tu ne sais pas mesurer le retour sur investissement directement alors on croit fondamentalement...et ça je suis une des premières convaincues du sujet que la diversité est un vecteur de performance fou. Je te donnerai un exemple d'ailleurs pour moi qui illustre bien ça si tu veux ou pas.

B : Alors je veux bien de ton exemple, ça serait super.

M : Alors c'est un exemple théorique qui ne concerne pas du tout Veolia mais parfois ça illustre cet exemple illustre pour moi deux choses. Ce sont les biais inconscients vraiment qui parasitent parfois la possibilité d'avoir une diversité et d'autre part aussi comment la diversité apporte la performance. Cet exemple ils déroulent en Belgique je ne sais plus, dans les années 90 ou quelque chose comme ça. Je sais pas si connaître (Je ne connais pas l'institution et je ne suis pas capable de retranscrire ce qu'elle dit) donc qui est le centre qui fait passer les examens pour le recrutement des fonctionnaires des agents publics et donc c'est une procédure évidemment clairement qui vise à supprimer toutes les discriminations puisque tout processus est anonyme. Donc tu n'as pas sur tes formulaires d'examen ton prénom, tu reçois un numéro etc et donc si tu veux les correcteurs ne voient à aucun moment est-ce que c'est Brice est-ce que c'est Manon est-ce que tu fais mais est-ce que c'est un homme est-ce qu'il est noir est-ce qu'il est roux est-ce que tout ça n'apparaît pas. Et à un moment donné il faut quand même constater que les résultats des hommes à ce concours étaient nettement meilleurs que les résultats des femmes à ce concours. C'est quand même très interpellant parce qu'en fait tu ne le vois pas par exemple dans dans l'enseignement à l'université et caetera, les femmes réussissent plutôt mieux les examens que les hommes.

B : Oui oui oui c'est vrai et toutes mes amies qui faisaient des synthèses étaient des filles. Nous, on se contentait de récupérer les synthèses.

M : Mais oui mais voilà. Donc généralement tu vois et donc il y a eu quand même ce et en fait ils ont édifié la cause de ces résultats différents c'est que la totalité ou la grande majorité sur des à la fois des examinateurs donc les personnes qui rédigeaient la question, des correcteurs la personne qui corrigeaient les examens étaient des hommes. Et en fait ça orientait à la fois... toi en tant que... et ça vaut avec les femmes comme avec des gens par une série de choses qui peut être ton genre et qui peut être ta culture qui peut être par une série de choses qui peut être ton genre et qui peut être ta culture humaine. Tu as...

B : Tout un background social qui vient influencer ta ta lecture

M : Tout à fait. Et par ailleurs si tu veux ta réponse en tant qu'examineur, tu attends avec justement ce background et caetera à avoir une certaine réponse. La réponse donnée n'était pas forcément fausse puisqu'elle partait si tu veux et même était bonne mais elle partait d'une autre lecture avec une autre approche. Et donc ce qui est hyper intéressant sur les... dans cet exemple, c'est non seulement sur les biens conscients mais en fait personne ne voulait puisque tout le processus se voulait neutre on n'a pas voulu discriminer les femmes les noirs les enfants. Personne n'a voulu discriminer qui que ce soit, mais in fine, en tant qu'appartenant à un groupe, tu es orienté par tout ça et tu es discriminé. Et deuxième chose c'est que évidemment la façon de prendre les choses de regarder les choses différemment de rapporter notre réponse mais te permet plutôt d'avoir une vue à 90 degrés d'avoir une vue beaucoup plus large et je trouvais cet exemple moi il m'a un peu je trouvais hyper intéressant parce qu'on te parce que ça t'oblige à te questionner alors je sais pas si tu sais non plus d'où vient la discrimination ça vient des en fait de notre cerveau si tu veux pour pouvoir classer toute l'information... alors je suis pas une experte en la matière je dis un peu pour comprendre les mécanismes et certains le diraient beaucoup mieux que moi. Mais notre cerveau, pour classer toute l'information qu'il doit classer parce qu'il classe un milliard d'informations.

B : Il met les choses dans des cases.

M : Tout à fait et c'est ça qui crée les préjugés. Pour arriver à traiter toutes ces informations la ressortir et créer des préjugés et c'est sur la base des préjugés qu'on a des comportements discriminants.

B : Les interprétations, c'est plus facile et plus rapide en fait.

M : Tout à fait.

B : Mais c'est intéressant excusez-moi de te couper, je suis désolée parce qu'en fait tu m'as parlé du, enfin ton exemple est très parlant. Et dans ton exemple, le but, c'est justement d'ignorer, enfin de faire comme s'il n'y avait pas de différence. Du coup, c'est un processus de recrutement qui se veut entre guillemets neutre. Mais sauf que lorsqu'on est neutre face à quelque chose qui est différent, en fait, on ignore peut-être une partie de la réalité. Du coup, moi, je me demande selon toi, quelle est la bonne solution face à cette différence-là, comment est-ce qu'il faut la traiter

M : Je pense qu'une des conclusions à tirer de cet exemple-là et à tirer de de plein d'exemples qu'on voit, c'est que pour avoir de la diversité, il faut la diversité. Justement, tu vois, de se dire en fait, dire ne pas avoir de diversité et se dire on va être neutre... l'absence de diversité ne permet pas créer cette diversité. Si tu as que des examinateurs hommes de quarante ans blancs tu ne vas jamais avoir spontanément si tu veux une diversité dans les candidats. Tu n'auras pas cette multiplicité des points de vue. Je pense que justement il faut aussi se forcer à avoir

cette diversité en amont pour pouvoir créer cette diversité et laisser la place à la diversité ou finalement la neutralité ne va pas étendre la neutralité et donc je pense que et c'est typiquement alors tu fais vite le le comment dire le

B : Le rapprochement.

M : Le lien entre ça et la discrimination positive, tu auras compris que je suis favorable à la discrimination positive.

B : Oui oui j'ai compris.

On rigole

M : Mais dans une logique tu vois, et on a eu cette discussion, il y a, il y a deux ans de ça, quand on faisait le, donc au moment de la fusion, si tu veux, on a fait des, espèces de comment dire de comment appeler ça des tournent rôle donc des espèces de tribunes si tu veux en de filmer pour ces 4000 salariés on devait se présenter etc et donc on devait dire se présenter chez le membre de l'école en disant un mot personnel avant de parler de ce que je fais dans ma fonction. Et ce qui est très drôle c'est que tous mes collègues masculins de 50 ans avec trois enfants puisque c'était la réalité pour leur présentation donc voilà je m'appelle machin j'ai fait des études de ceci j'étais là j'ai autant d'enfants etc. Ce qui pour moi ne disait pas grand-chose de moi : l'âge que j'ai on s'en fout, est-ce que j'ai un enfant ou quatre, est-ce que je suis mariée, divorcée, lesbienne etc. Qu'est-ce que ça dit de moi tu vois ? C'est enfin ou alors à l'inverse comme ils étaient tous, si tu veux, des hommes de 50 ans avec trois enfants ça disait beaucoup de choses pour moi justement sur « est-ce que c'est ça qu'on veut représenter ? » c'est autre chose ! Et donc je me suis présentée autrement en disant en fait je peux parler de ma situation familiale et donc voilà ni de ma carrière parce que le fait d'avoir été avocat et connoté par beaucoup de gens tu vois je suis pas ça, tu vois, je veux que les gens... et donc voilà je suis en fait j'ai 45 ans je suis une femme je n'ai pas choisi je suis une femme mais j'ai pas choisi mais par contre j'ai choisi Veolia. J'ai choisi Veolia parce que mais en fait Veolia est proche de mes valeurs et proche de mes valeurs dans la... dans le respect dans la solidarité c'est ça que je veux incarner c'est ce projet-là que je veux mener dans une entreprise. Il va me donner les moyens Pour moi, ça me disait beaucoup plus sur qui j'étais que sur que le fait que j'ai une fille de quatorze ans aujourd'hui, je pense que c'était et surtout en comparaison avec...mais oui tes affaires sont là, Tobi ! Comme d'habitude, et ta veste aussi probablement. Non mais ça tu la laisses, tu prends ton chapeau. Vas-y mets-le.

Tobi fait irruption dans le bureau de Manon car il y avait oublié ses affaires

B : Ils sont à lui ? Tous ? *il y avait 4 chapeaux empilés*

Tobi : Je vais essayer d'avoir l'air un peu professionnel !

M : Et après ça si tu veux ce qui très drôle, c'est que plusieurs collègues masculins m'ont interpellé sur ce que j'avais dit. Ils n'ont pas compris ce que j'ai dit. Et donc on a eu des discussions, « bien oui, mais attends, ce soit clair, moi je suis pour l'égalité homme femme à égalité de compétences ». Cette remarque très intéressante parce que comment tu mesures la compétence.

B : C'est dur à mesuré.

M : Compétences nécessaires et l'exemple comprenne d'ici là comment tu identifies la compétence nécessaire dans contexte. Tu vas prendre en mesure à prendre des ingénieurs, tu vas prendre des sociologues, tu vas apprendre des artistes, ils vont voir un besoin différent de compétences, soit ils vont regarder l'expertise, soit au niveau des compétences soft et caetera donc déjà il y a un biais là tu vois de dire donc comment tu définis la bonne compétence et comment tu la mesure pour toi.

B : Tu ne peux même pas mesurer la compétence en réalité, on peut mesurer que les performances et même là ce sera biaisé parce que tu peux ne prendre que les critères qui t'intéressent.

M : Chaque fois que tu poses la question à quelqu'un « tu as besoin de quoi dans ton service, tu as besoin de quelle compétence. Là où j'ai besoin de quelqu'un qui sait faire ça, qui est bon dans Excel ou je sais pas etc » ok mais par rapport à l'équipe par rapport à ta vie par rapport à un but etc tout cet aspect-là déjà et tu peux encore une fois pour moi... cette diversité est vraiment un outil de la performance parce que ça permet de questionner de questionner ! il faut lui laisser la place et encore une fois la diversité ne se crée pas toute seule. Je pense qu'on a vraiment la chance... je vois enfin moi je parfois parfois il y a des profils que je vais avoir préférence tu vois de retenir parce que parce qu'ils ont justement cet aspect diversité. Et c'est pas la diversité dans l'absolu je veux pas absolument je ne sais pas d'un indonésien ou ça va pas être la question ça va pas être par rapport au groupe que tu vis tu vois qu'est-ce qui fait qu'est-ce qu'on a besoin etc dans ce groupe là mais donc le... je ne sais plus quel est ta question déjà ?

B : Je ne sais plus quel je pense que c'est par rapport à la... ouais comment gérer...

M : Oui.

B : Comment la gérer Non, ma question, c'était plutôt je t'avais demandé, est-ce qu'il faut...Oula je ne me retrouve plus, je pense qu'on a beaucoup brodé

On rigole

M : Oui oui mais c'est pas grave.

B : Mais non mais c'est

M : SI tu as de la matière c'est bon !

B : La réponse est intéressante, la réponse est intéressante, je vois qu'on a quand même légèrement eu de te bloquer. Je vais peut-être

M : Allez, encore cinq minutes.

B : Oui, je te pose une dernière question. Je vais juste te demander parce que la diversité elle peut apporter son lot de difficultés aussi, son lot d'obstacles. Il y en a certains qui pourrait être découragé. Et même au niveau académique, j'ai des profs qui parlaient du fait que la diversité n'était pas forcément plus intéressante pour la performance de l'entreprise. Il y a plein de travaux qui se contredisent là-dessus. Comment est-ce que selon toi, il faut faire pour que ce soit quelque chose d'harmonieux et d'efficace. Comment faire en sorte que cette diversité-là, en tout cas comment est-ce que Veolia a fait en sorte que cette diversité-là soit une force et que cela ne devienne pas un handicap

M : Mais alors la première chose, je pense que c'est je te le disais, aller en introduction, c'est la force de la culture d'entreprise. Parce que une communauté humaine, une entreprise c'est d'abord une communauté humaine. En plus comme on est sur un métier de service vraiment l'apport l'apport humain est fondamental. Elle a une culture. Un groupe à une culture et un groupe... quelqu'un va choisir un groupe aussi parce qu'il se reconnaît dans son identité. Il va se dire ok le groupe va créer sa culture propre, tu peux aussi choisir le socle de ta culture, qu'est-ce qui doit être partagé par chaque membre du groupe. C'est quoi la norme ? Et donc quand tu as, je pense que nos valeurs de base ici et qui sont liés je pense aussi au secteur parce que dans des secteurs dans lesquels tu vois des profils plus engagés plus passionnés plus etc donc c'est parfois lié au secteur. Mais je pense que déjà les ces valeurs supportent vraiment de se dire en fait moi chaque fois que j'engage quelqu'un pour l'équipe il y a on est très clair sur les non négociables en fait. Le respect et la solidarité c'est juste du non négociable et je crois en la force de l'équipe. Et quand déjà tu mets la force dans l'équipe et pas dans l'individu, mais tu crées une dynamique, une interdépendance en fait et dans cette interdépendance tu as besoin en fait de fonctionner avec l'autre. Donc déjà tu as cette culture si tu veux qui repose sur des valeurs et que tu choisis. Aujourd'hui, alors tu t'en es témoin, sans doute ou pas, tu sens ce qui se passe chez Veolia. Tu dois tu dois dire ok est-ce que tu dois sentir qu'il y a une culture c'est compliqué parce que c'est quelque chose d'un peu palpable. Tu vas à un endroit tu sens des choses tu ressens des énergies tu vois la façon dont les gens se parlent, l'enthousiasme, sans enthousiasme, côté individualiste quels sont les moteurs en fait et drive de chacun. C'est pas le fruit du hasard, c'est le fruit d'une politique, c'est le fruit de ce qu'on choisit d'être et ce qu'on met en place pour pouvoir correspondre à ça. Typiquement quand tu vois les projets encore une fois quand ce que je te dis que mon collaborateur m'a dit hier « je ne me suis jamais senti non discriminé sauf depuis que je suis chez Veolia » mais c'est pas le hasard, c'est exactement la conséquence de conclusion de comment dire de référence de valeur qu'on a choisi. Parce que la culture c'est ça, ce sont des valeurs et des comportements de référence que tu choisis. Et puis il y a des comportements qui sont pas ok et ils sont très clairement pas ok. Et donc il y a en amont de ça puisque tu as cette question c'est comment comment on fait pour régler les problèmes qui vont éventuellement avec la diversité, mais en amont c'est la culture. Se dire la culture doit faire véhiculer doit être reposé sur des valeurs qui génèrent des normes sur la base de laquelle tu as comme non négociable ; déjà le respect et la solidarité ou chaque individu etc la collectivité aussi se dire se créer cette interdépendance etc la force du collectif. Ça c'est la première chose, deuxième chose il y a forcément des situations qui peuvent qui peuvent arriver et qui sont qui sont contraires discrimination souvent sont des situations qui sont...fin qui sont contraires à diversité. Tu as rarement des faits qui sont une discrimination, systématiquement les sanctions etc par rapport à ça on ne laisse rien passer quand ils sont objectivés avec ces difficultés parfois d'objectiver parce que parfois tu vas avoir un ressenti etc. La chance qu'on aille encore une fois... je peux le comparer avec les histoires que j'ai connues dans ma précédente carrière, c'est que on a très peu de faits de dérapage. L'autre chose c'est les procédures qu'on met en place pour accompagner ces valeurs et ces comportements de référence et qui sont toutes les formations toute la création des ambassadeurs la communication qui accompagne ça. Parce qu'encore une fois, et c'était un peu l'illustration que je donnais, les gens sont rarement discriminant de manière volontaire. Il y en a évidemment et qu'on n'est pas on a eu des problèmes de racisme de temps en temps on a etc. Mais de se dire au moins tous ceux qui n'ont pas qui ne sont pas animés par ça ils peuvent malgré tout avoir des comportements qui ne sont pas égalitaires et toutes ces formations tous ces tout ce réseau qu'on met en place permet en amont de

décortiquer certains... certains sujets. Et puis enfin le réseau concret les ambassadeurs sur différents points que ce soit de manière générale sur la diversité sur la féminisation etc permet aussi de réagir vite sur certains sujets et de ne pas laisser pourrir en fait le sujet. Donc il y a pas une chose, je pense que vraiment la clé c'est la culture, les valeurs, les comportements de référence. Et puis après en fonction de ce qu'on peut mettre en place et qui génère un investissement ça se fait à différents niveaux et certainement un niveau local et tout doit être aligné tout doit être aligné : le message de la direction, les comportements de référence, les plans d'action les etc. Et au final, ces générateurs vraiment de solidarité et d'une appartenance, d'une adhésion au groupe, enfin du travailleur au groupe qui est très très forte. Est-ce que ça te va maintenant ?

B : Oui c'est vraiment super merci beaucoup !

M : Écoute si tu as besoin d'autres choses, n'hésite pas.

fin de L'interview

RETRANSCRIPTION DE L'INTERVIEW DE CHARLOTTE

Charlotte est une employée de Veolia qui a souhaité être anonymisée. Elle ne parle que anglais, alors l'interview s'est déroulé dans cette langue.

B: Okay, so you come from UK

C: Yes. But originally, I'm Kenian

B: Okey, you were born in Kenya?

C: I was born in Kenya. I moved to the UK when I was 15. And did most of my studies in the UK so from high school until master. I got a degree in journalism, and a master on international communication. So basically, marketing communication. And after my master I decided to go to Kenya to practice. I worked on a marketing agency for 18 months. And I came back to the UK, and I worked to the ministry of justice in the UK for 6 months. And then I got married. My husband lives in Belgium so then I moved to join him here.

B: Okay, is a Belgian?

C: no, he is also Kenian. He's been living here for 15 years now.

B: Okay

C: SO...it was just nice to just move and be here with him. And I've been here for the last five years.

B: Okay so, five years in Belgium

C: Yes, five years in Belgium, and then...yeah

B: Okay, and why did you choose this company?

C: Hum so when it comes to why chose it, I think it's more of the company chose me. Because when I moved to Belgium, it was...it was really hard...getting a job because of my lack of French and Dutch references. And also because of the nature of ma qualification who's PI marketing. And it's involved lots of reading and writing where I need the language.

So, it was...it was quite hard. I was headhunted here because I had you know, spoken with one of the HR people here before. They needed my qualifications. So, I have content creation qualifications. So, when the job came up, I came recommended, and did interview first and I got the job.

B: Okay so, is the company who came to you?

C: yeah

B: Okay interesting.

C: So, I was headhunted that's why I got the job here. And yah I've been working...I initially started with an IPO because the law was very new in the company itself. So, I did a 6 month IPO for Veolia like a training and then I was confirmed. The training showed that I can manage the system, I was okay to work fine. I did a language training as well; I had a language coach for Dutch.

B: for Dutch? ok

C: Yes, Veolia pay for that. I had a good Dutch coach for 6 months.

B: So, you're better in Dutch than in French?

C: Yes. I'm better in Dutch than in French. But one of the issues was that, at the time, my office was predominantly French Yeah. Yeah. Spoken so, I didn't get to practice my Dutch as much, and I realized that it's a work culture because Veolia, in as much as it's Belgium, French, and Dutch, the it's very much still more French spoken around unless it's, big meters. Well, I make sometimes that's just spoken. But within between colleagues, you hear more French, so it didn't help so much.

B: Even in Brussel in general, you usually use French than Dutch.

C: Yes, so it's just one of those things. So, I'm still trying to get my Dutch up. It's not so bad but I...one day I would like to work in the communication departments.

B: Okay okay

C: One day! I don't know if it can be a reality but...because that what I studied and that's where I can give my best in everything. So, I would like to be in this department, but I need to my French and my Dutch to be at a better level. To be able to do that, so...

B: and for French it's a, it's a very difficult language I know

C: With masculine, feminine and "conjugation"

Both laughing

C: Lots of my friends said "oh why Dutch and not French" because French is more international. You can speak it in other countries.

B: Even in Africa

C: exactly! But the things are that my daughter is going to a Dutch school.

B: oh okay

C: and she's gonna bringing homework home very soon and I need to be able to help with that. So, I need to fight for my Dutch first and then I can start fighting for my French. S it's one step at time

B: It's two very hard languages so...

C: but Dutch is closer to English than French, so they are some similarities that make it easier. But with French yeah, it's...new. Yeah, it's not the same. But Yeah, that's it about me so... basicaly...

B: When you came to Veolia do you had the feeling that Veolia is a multicultural company?

C: Humm, so you see with Veolia, we have the technical side, and we have the admin side like here. So, I had the impression it is multicultural with the technical side. I saw that there are more...varied amount of people of colour and ethnic's background. Being employed in this technical... but in the administrative side like here for instance I didn't get that impression. I mean when I joined Veolia it was during the covid period as well, so a lot of people were still working from home. I didn't get to see many people until 2022, after a year of working to Veolia. So, when I joined, I didn't see lots of people that look like me...in the beginning. And then we had the Suez merge and...yeah, I started to see people of colour so, I get the impression maybe they come from de Suez side. But definitely you don't see people of colour who speak only English.

B: Oh okay

C: So that is different. I speak just English and not French and Dutch. That's why I try my best to make sur that my French and my Dutch get better. So, I can get more importunities here. Because as long as my French and my Dutch doesn't improve, I don't see progression for me in this place. But there are of colour, but *inaudible but she's talking about the fact that the difference between her and the others is the language*. So, I think language is...if you want to look for multicultural alone, you will lose a lot of inside. But when you look at it with the perspective of language, I think, if you are from a different background, but you still have French or Dutch, you will get some opportunities at Veolia. So that for me the nuance that I had observe. It's not more about the multiculture, it's more about the language. They will take you if you have one of the two, but with only English you have to be really skills.

Both laughing

B: You are in a very particular case; how do you live your difference?

C: Sorry, come again

B: How do you live your difference, because you only speak English and you come from another country so

C: Yeah...so what was the question?

B: How do you live your difference?

C: How do I live my difference? it what sense?

B: because you come from another country, and you only have English and not Dutch and French, how can you describe the receptions for a stranger like you

C: Oh okay, I mean people are nice sometimes. Because I don't speak French or Dutch, I noticed that some people find it difficult to approach me. And I also find it difficult to approach people because I can't speak the language and I don't want to sound stupid. And that's a think about languages, you can be very smart but because you can't communicate, people assume that you must be stupid. But it's just, you can't articulate your ideas in a language that you're not familiar to. So yeah, that's definitely difficult. There are times when I get anxious answering the phone, because the moment you hear "bonjour" you know it's French. I'm like "o can you send an email, that would be faster". So normally, I use deepL to translate stuff. It's been very helpful to work with deepL pro witch Veolia provide, so it's good. And also, I'm registered for a Netherlands class again. It's not very easy but I think once people get to know you, it becomes better. But it's the "knowing you" it's hard it's a...

B: It's a long process

C: It's a long process. People need to spend time in the beginning. The language barrier cause lots of friction. Especially in the way think of set in French translated to English, can come offer very direct. So, I had to be careful, no to take things personal. But understand that it's the language. It's not an attack it's just...

B: The different ways of communication

C: Exact. The different ways of communication. I still speak English to people and most of my colleagues enjoy speaking English because they want to better their English. I would like if they spoke Dutch because I want to better my Dutch too. *laugh*. So, it's like...it's difficult sometimes yeah.

B: And...my next question will be hard to understand because...because is a strange question. Do they recognize tour difference, or do they try to ignore it? Do you have the feelings that they use your difference as a strength? Strength.... *I was trying to find the goo pronunciation*.

C: As a strength yeah

B: Or do they try to hide it?

C: Hum, for mi I...I don't think that they recognize it.

B: Okay

C: It's difficult *lots of hesitation* my reality is not the same as their reality. You know, when you want to look at race, the privileges that you know...Caucasian people are...they don't...that they have, and the privileges that I have. Sometimes, it's difficult to relate...*she readjusts her voice* comparing the UK to Belgium, I have observed that sometimes Belgian can be very blind to race. I don't know if I have to say blind or unconscious.

B: Okay, it's very interesting

C: Yes, they can be very unconscious. They make comments and they don't realize how offensive that can be. Or they ask questions, and they don't realize how offensive it can be. And for me, coming from the UK where there's a lot of talk about black movements. Conversations about races, diversity and inclusion...my antennes *she's using the French words* go up like that *both laughing* when you say something and I'm like "you can't say that". But then I have to remember that it's Belgium and they just don't know. And if you

decide to take it personally, if you decide to internalize it, you probably will have lots of good friendships. And I use as example my...my husband. He's lived here for 15 years, plus he's speak Dutch very well. He's French is good as well and he has a lot of Caucasian friends. But he also has...he's also Kenian. But he's built a certain mentality like "they don't know what they are saying so I don't take it personally".

B: Okay

C: That's the difference between him and I. because for me I'm like "how you don't know what you are saying?" we live in 2023! There's google, there's all these things happening you should know. This is not okay. He's like "no, it's fine. They don't mean it; beside that they are good people. They have been like a family to us".

B: I can understand the two points of views.

C: Yeah it's a very...it's a strange dynamic. But it helps me to understand that you can separate this two people. And most people are going to learn when you share. I'm a Christian and I share it to my colleagues, my Christian background. At first it was hard for me because I was like "I'm gonna be reported to HR" *both laughing* but I just thought "it's a part of me, it's Cindy". It's a part of me as a person so if you want to know me, then that's a part of me that you should know. *inaudible part* probably something like "I will pray for you". Or "I went to church this Sunday" "how was it?" "it was nice, this is what we did, tatatatata". And they are interested, I don't shy away for wearing my African print to work. It's me! So, I try to show, and not to tell most of the time. Because most people learn better by seeing. And I find that a good way to work. There are times when I've gone to clash because I felt like "no, this is racial, this is malicious". You can tell, sometimes it's innocent but sometimes it's...you can tell.

B: You can feel it

C: Yes you can feel it. So, when those happen, I'm very vocal about it. I don't keep quit. I say it, I tell who I need to tell. And if it's not handled, at least I say something. But one thing I don't do it's keep quiet. I'm not...if I feel like I'm being discriminated, I will say that "I'm feeling very discriminated right now, I don't understand why". And you can often tell when you say it, it's like "NO, NO, NOO THAT IS NOT WHAT WE MEANT" *both laughing*. That's exactly what you meant! And it's just knowing the right way to deal with those things but in a very professional and not aggressive way. Because on top of that, people of colour are perceived as aggressive. It's a stereotype we're linked to. So yeah, it's very strange then I make to manoeuvre...it's lots of mental pressure. Because you always have to be aware. I...I am the same, but different.

B: I understand because when I came in Belgium, I met some people. And sometimes they asked me some very...it's meant to say that but some very stupid questions.

C: Yeah yeah

B: And I was like "it's a joke or it's serious?" and sometimes it's just ignorance.

C: Yes!

B: When it's that I'm like "ok, it's not bad if I can educate someone". If she comes from a small village and she doesn't know about Africa, I can say "it's like that and like that". But sometimes it's very...also you can feel...malicious.

C: Yes, you can feel it when it is. Sometimes it's hard to tell because it's very **inaudible** micro aggression you don't...you're like "should I deal with it? Should I notice?". Because I remember I was working here, I remember one of the colleagues...hum we did a job day and she...the week after the job day. Because I was coordinating people that came, who was mostly technicians. She asked, "Charlotte, do you remember the Congolese person that came?". And I said "there were lots of Africans people that came. I can't tell who is Congolese and who isn't" **both laughing**. And she was like "oh, you cannot just tell by looking at them?" **Both laughing**. And I was like "no, if you see a German and a Russian, can you tell?" and I have to...you don't do that, you don't say that. And for me I prefer to do that. When the friendship, the relationship is cordial I can do that with you. I had a friend who said, "ah I didn't know black woman could grow their hairs this long". And I was like "yeah, we can. Our hair can grow as long as we want it". And then after words I said "but you know google could have told you this" **both laughing**. And I just explained "you know, sometimes, they are some questions with people of colour...it's shows that you are more interested when you check google before you come and talk to us". Because there you are coming for a place of inform but not a place of ignorance. Cause I feel like in 2023 you cannot afford to be ignorant about race. It's just with the things that are going all around the world, you can't be ignorant. Si if you are asking questions, check with google first! So just google say? Then you can say "I saw this, I read this somewhere and I wasn't sure". I had people come up to me and say hum not here at Veolia but outside "oh I heard that when a black woman gets pregnant, her skin gets darker". See I didn't know that I didn't realize that was true. But then when he said it, I was like "han? Where did you get this information like" **both laughing** I was like "what??" but I realize that "ah okay, this is true". When I got pregnant, I got darker. It does happen so they are certain things that you know, they do ask, they ask us and I'm like "I don't know". I know I'm black, but I don't have all the answers.

B: Yeah, you're not a doctor

C: Exactly, I don't know everything so yeah. So, it's just little things like that but...yeah with me, they are days where I feel accepted and they are days that I feel like...there is hum...there is a...yeah I recognize the opportunity I have here at Veolia. I'm privilege, because it's a big organization. Hum...yeah, it's a privilege but sometimes it's sad that you don't see more people of colour work in position that...hum...decision making position. For me I feel like that can be improve more in the future. But once you have the languages and you have the skills, they'll be able to consider them.

B: It's interesting because you talked about micro aggression and lots of questions. Ah you have to change your behaviour to adapt yourself to your new environment at the beginning. Or you're just like "I am who I am"

C: To be honest, I haven't changed a lot. I have changed some parts but to be honest I don't think I changed so much **inaudible** I also recognize the working culture in Kenya and the working culture in Europe are different. Cause I worked in both places so...I worked in the UK before, it's prepared me. So, I'm used to the professional set-in...I used to handle myself in a professional set-in so...I knew okay in Kenya, you know you can take a break for an

hour, and nobody is gonna mind. You can come to work at like 9 and nobody will notice. But in Europe you cannot do that because I had worked in the UK, and I know how it's like. So, when I came, I didn't need to change anything because I already knew how to handle myself. The only thing I had to make an effort was the language. You know I shown interest. And I think people like that, when you show interest, and you want to learn. So, there are times when I make an effort to speak Dutch. But when I need to explain somethings, when he has to make sense so my job can go well, I speak English. People don't like it. They feel like "she could make an effort" but I need to make the work done. It's the work first before...for me it's work getting done first before my relations. If I can do my work and we have conversation and I can have the full conversation in Dutch, yeah. I can't put my work on hold to please your willingness to hear me speak in Dutch or French. I can't do that. Yeah, so sometimes it's difficult sitting in meetings because I don't understand a lots of things, because it's usually in Dutch and French.

B: Yes in the both languages

C: Yeah, and I can't do anything about it. But I appreciate it when, managers, when they have meetings or presentations, the presentation is in English. And then even if they speak French, at least I can read and I can get an idea what it's all about. And then I can ask to my colleagues to explain, which is very nice. In my team, when we have meetings, my boss is more comfortable in French, so she speaks French in the meetings. And they have subtitles for google meet, so I just turn it on. It's good, but sometimes it's not so good because sometimes you...you...the translation is not correct. And it does a literal translation, and you like "what is happening" *both laughing*. "what's going on?" but it is what it is. You are grateful that they have made an effort for you.

B: And have you...in this work have you ever been discriminated, but not micro aggression, a real...I don't know how to say that in English but a "frontale" aggression.

C: Hum, I had that, but she doesn't work here anymore.

B: Okay

C: So Veolia dealt with it.

B: Oh

C: It turned out that I wasn't the only person, so it's difficult to say If it had to do with race or whatever. I maintain that in my side of things it had to do with race. I don't hide it, I mean I have been very vocal about it. I felt it was racial, but for my other colleagues it was more like bad management.

B: For them it was not racial?

C: No, for them it was not racial. For them she was just a bad manager.

B: Okay

C: But for me, the encounters I had personally with her, it was very hum...always confrontational. She went as far, reported me to HR because I don't speak French or Dutch. Even if I worked a Veolia an all year before, and I didn't have problem when she wasn't my boss. She tries to say that I don't have enough tasks to be a full time stuff. She said I'm not flexible enough because I have a daughter.

B: she's a woman?

C: She's a woman yeah yeah yeah. I said that I have to work from home on Wednesday si I can pick up my child and bring her home, and then keep working. During covid we did that and its work, so I was...I was totally flexible. Veolia gave to us a flexible work from home policy which allows all employees to choose their own days to work from home. but she was so focused on me and like...ah! Everyone else having this vibe or it's just me. So, it wasn't good, but Manon stepped in and yeah, she doesn't work here anymore. The other colleagues also stepped in because she was really stressing people out on different forms. For me I can say that I felt it was racial because like I said there are times when you can feel it. And it's hard to...I feel like when you try to tell somebody that you feel it's racial, especially if they are not black, they quickly say "No, it's just a bad manager".

B: It's hard to see for them

C: Yes, it's very very hard for them to see. I remember the first time when I started having issues with her and I told it to one of my colleagues, she told me "Maybe you need to improve yourself".

B: It's interesting, because do you have the feelings that sometimes you have to do more than others to prove that you deserve to be there?

C: Yes yes yes yes yes. I feel like I can't slack. I don't have the same room to make mistakes. It's not verbalized, but I's implied. So, you get that impression...because already I'm here, I don't speak French, I don't speak Dutch. That is already a problem. It's not verbalized, but it's implied. So, I mean you get that feeling of "I need to work hard, I need to prove myself". That feeling has been there since I moved to Europe. In every white set in, I always felt that I need to prove myself. And now it's not just race, it's also language. So, it's like you have to prove that you can get the work done despite the language barrier. So that existing that was the issue with the woman, she couldn't look past my output. She just kept see what she wanted to see. And yeah, I'm happy that Veolia took actions. I don't know what if they would take actions if I was the only one.

B: If you were the only one, it would be easier to say that it's a racial problem.

C: If I was the only one, it would be easier to say, but she's the manager and nobody else have a problem with her, I'm the only one. But when the others stepped in, it's became an issue. They would never admit that it was racial.

B: The conclusion is the same but...

C: The conclusion is the same but the understanding of how things was is different. It's interesting, there are times when you get this pressure, you just think that they look at you, but they don't try to see what is behind. You know...I've been asking several times "ah, you have a full-time contract with Veolia?" and then they ask how long I'm being working at Veolia. And when I say, "two years" they're like "oh okay". Would they be surprised if I...

B: Was a white woman? probably not

C: Okay. So, it's littles things but you feel it. But like I said, Belgium...is ignorance more than maliciously doing thing.

B: it's interesting because I also had to deal with the ignorance part and the malicious part. Because me and my cousins we are 5 here, we come from Congo, and we came for our studies. And we have this discussion lots of time. We always talk about "if it's not malicious, it's hard to go against those people".

C: Yeah exactly. You can't say something if it's not malicious, but it was one of my troubles when I started working here cause like I said, in the UK you can call them out on it quickly. You can easily say "you can't say that". And it's a conversation in the UK. In Belgium the conversation has no be amplify enough.

B: you feel that is more like a colour's blind polity?

C: A colour blind...hum yeah. I feel like people don't know because the conversation is not loud enough.

B: So maybe we should talk more about that ?

C: Yes we should talk more about it. I know Veolia...Josephine's team went and did like a diversity thing with Actiris. An exercise that help them to see...it's about diversity and inclusion.

B: Yes diversity and inclusion.

C: Yeah and how to...how to relate with people of colour. What does means diversity and inclusion. And I remember, Pauline, I spoke to her after work. She shared with me and she was like "it's so interesting, it was such an eye opening" she felt like you know, she started understanding this things. And you can tell that before she really didn't know. You can tell it was new.

B: So, it's a good things that program

C: Exactly. They need it. I think it's a program that should be wind in. but know they want to do it for just managers.

B: Yes, I think it's a logistic problem. Because the company is too big. I see Josephine work on it but it's very expensive. Do you think it's a...comment dire...I'm sorry I don't find the word?

C: No No it's okay, use the word in French

B: volonté

C: voluntary?

B: Yes! Do you think it's a voluntary of the company or it's because there are too much different people and they're like "Okay, we have lots of ethnises, lots of cultures in the company so we have to deal with it"?

C: I think it's both because on one hand, you know in 2021-2022 we had a lot of the black lives matter from the US to the Europe. And the conversation was very loud, it's over now but it was a call on organisation to look at the diversity and the inclusion. So, I feel like that could have potentially push them to have to look more in this area. And also, Veolia have a lot of technicians who are people of colour. So, it's in their best interest to make sur that there is harmony in work. That harmony can only be created if people of colour's differences are

understood by Caucasians. So, they can work together properly. So, it's voluntary but I also think that they have been a thinking process behind it. Do you get what I mean?

B: Yes

C: There are set in, it's also look good in the organization. All that "we are diverse, we are..." it looks good on the image. They have been some thought process as well because beside just race, like diversity and inclusion in the sense of race, I know Josephine does a lot for the gender as well. Because with a stay for instance the training. We launch the training last year and this year as well against sexism. It did very well. The only problem was it was not in Dutch. It was in English and in French because it was for the head(quoi?) in Paris. So, it was difficult for some people. It's a step in the right direction and its highlights...you know some gender violences. We did organization *inaudible*. Initiative like that are goods, and it's come from a good place. They are intentional about it. That's why I said it's both. It's voluntary, and also to...there are lots of things happening that would also force them to fix issues. So, yeah

B: And you said it's in their interest to...

C: Sorry, I have a meeting in 4 minutes. But if you want, we can continue later

B: No it's okay, you talked a lot and it was very interesting. I'm happy because when I heard that you're an English speaker, I was lie "oh it's the perfect case" *both laughing* I asked all the important question, and you are easy to interview because you talk about all the faces of the problem so than you.

C: You're welcome

B: I just want to ask; how do you think they can use more efficiently the difference of culture? If you can suggest a way of amelioration.

C: first of all, I think they should be more...they should do more about the communications of diversity and inclusion. So, like, it comes with little things you know. You can invite colleagues to bring food their own cultures. White people get to learn about differences hum...different cultures. It's about giving...hum...people from the other ethnic's backgrounds should sit on the table when key decision are being taken. Because where representation is ignored, you don't solve the problem. You know, you're sitting in a meeting and you're talking about employer's benefits. You're talking about doing somethings for the employers and there is a single person with my ethnic background there. Our experiences are not the same. You know, we can give more idea on board if they giving a sit on the table to make this decision. If they give up responsibilities to...you know. There are times when they also need to be careful when they do that because one thing you also don't want is...for a person with my ethnics' background to feel like you're there to help Veolia to look good. To feel like the "diversity and inclusion poster" *both laughing*. Which is something I'm very conscious about and I don't lend myself when I know that is going to be publicity. Because I tell myself "It's not reflexive of what is underground. So, no...very recently, I was approach to help with homeless charity things and I was like "hun? Did you send that email to everybody?" why are you approaching me to ask for this? No, I don't want that image for myself, the face of diversity and inclusion. If it's going to be done, he needs to be done for real. Not just to count numbers. I need to feel like you actually value my input, not just for the image. If you invite me to internal discussion about how thing should work at Veolia. And

you made an effort tout maybe put slides in English, and then I can ask questions and also contribute, then I will feel like “my input is valued”. But if you invite me in a meeting in Dutch or French, you don’t input my value. For me that one of the things that I feel like could be work on.

fin de l’interview

RETRANSCRIPTION DE L’INTERVIEW DE PATRICIA

Patricia est une chef de site chez Veolia qui a souhaité être anonymisée.

B : Est-ce que tu as la sensation que Veolia est une société multiculturelle ?

P : Clairement oui !

B : Est-ce quelque chose qui a été imposé par l’entreprise ou est-ce que la multiculturalité s’est imposé à elle ?

P : Je pense qu’au départ ça s’est imposé à l’entreprise car lorsque j’ai connu l’entreprise il y a presque [une période de temps très importante], ces matières d’inclusions et de diversités n’étaient pas présent dans la société en général et donc pas dans l’entreprise fatalement, car l’entreprise n’est qu’un reflet de la société. Mais parce que ces métiers sont des métiers difficiles, parfois ingrat, parfois salissant, parfois mal vu...c’est vrai qu’il y a une proportion plus importante de population différente, de population d’origine étrangère, en tout cas facialement. C’est un fait voilà, l’entreprise je pense qu’elle a plutôt...subit n’est pas le mot car ce n’était pas mauvais pour elle. Ce n’était pas négatif pour elle mais elle a fait avec ce qui se présentait sur le marché en termes de candidat et de population.

B : Alors comment est-ce que tu fais pour gérer toute cette différence que tu rencontres dans tes équipes ?

P : Alors, normalement il n’y a pas de gestion spécifique à faire, tant qu’il y a un équilibre dans cette diversité. Tout est toujours une question d’équilibre, et la dynamique peut très vite variée. Je mets « des équipes » à plusieurs niveaux car il y a des équipes de cadres, des équipes de managers, des équipes de responsables opérationnels et des équipes de techniciens et ouvriers. Donc il y a à chaque fois une dynamique particulière à chaque étape de la hiérarchie. Généralement, au-dessus des niveaux d’exécution il y a relativement peu de problèmes de dynamique d’équipe liés à la diversité. Quasiment pas. Ce sont généralement des gens qui ne fonctionnent pas par influence et qui agissent dans l’intérêt de l’entreprise. Aussi il y a moins de monde, donc il y a moins de problème de déséquilibre au niveau de la

diversité. Par contre au niveau de l'exécution, là ça peut varier très fortement d'une équipe à l'autre. Ça peut varier très fortement dès que ce point d'équilibre est rompu. Alors je n'ai aucun chiffre à mettre là-dessus, aucun pourcentage car je n'ai fait aucune étude là-dessus. Mais dans les différents postes que j'ai eus, j'ai toujours bien constaté qu'à un moment donné il y avait un problème qui ressortait à cause des déséquilibres. C'est-à-dire que soit c'est un comportement d'origine culturel qui devient gênant pour d'autre personne ; ça peut être la manière de se nourrir à midi dans une cafétéria, ça peut être des pratiques culturelles ou cultuelles, ça peut être toutes sortes de choses. Par exemple durant le ramadan, ne plus vouloir que des calendriers qui présentent des pin-up restent accrochés aux murs. Et quand la population musulmane, quel que soit son origine, reste en équilibre, ça ne présente pas de problème. Mais quand elle a un poids suffisant, il y a toujours un élément dans cette population...ce n'est jamais la population dans son entier qui a cette dynamique hein, mais il y a toujours un élément dans cette population qui va se mettre à revendiquer de par exemple retirer toutes les affiches aux murs que reçoivent les chantiers. Voilà il n'est pas rare qu'ils aient un catalogue pin-up des pompiers ou que sais-je. Et donc, plusieurs fois on a eu ce type de problème. Et alors ces populations parfois, ces groupes de personnes qui deviennent dominants ou majoritaire, par solidarité d'origine culturelle ou cultuelle, ils finissent par former un bloc qui ne se remet plus en question. Il n'y a plus de remise en question individuelle. Une fois qu'un individu prend une position, tout le groupe réagit de la même manière. Et donc malheureusement on est obligé de casser ces groupes pour que l'harmonie et l'équilibre reviennent. Ça a un impact important sur le travail. Car si on laisse le conflit s'installer, ils ne collaborent plus entre eux et vont jusqu'à se faire des pièges. Ça va être des pièges techniques, des sabotages de travail pour nuire à ceux qui résisteraient au groupe. Voilà un petit peu le genre de problème qu'on a rencontré, et c'est un problème qui aujourd'hui est toujours là et qui dans certains secteurs est de plus en plus marqué. Car il y a une pénurie de candidats sur le marché dans le domaine technique. Ça va des ingénieurs à l'ouvrier, et clairement on a de plus en plus de population d'origine étrangère jeune. C'est-à-dire qui n'ont pas 2 ou 3 générations en Belgique et qui n'ont clairement pas la culture qui est présente en Belgique. Et c'est ça qui va entraîner un mélange de culture dans les entreprises. Il y a des gens qui sont parfois en opposition complète avec la culture d'entreprise en place, mais on va être obligé de les conserver car il faut un nombre minimum de force de travail. Alors dans certains cas, ces problèmes de confrontations de cultures peuvent s'aggraver.

B : J'aimerais être de bien comprendre ce que tu me dis, j'ai l'impression de comprendre qu'une trop grande différence culturelle devient un obstacle c'est ça ?

P : Ce n'est pas tant l'écart de la différence culturelle qui pose problème, c'est le poids d'un groupe culturel dans un ensemble. Donc c'est vraiment si tu as un groupe qui est extrêmement homogène, en termes de nationalité, de religion ou même simplement de couleur, si ce groupe homogène est trop grand, ça peut devenir un problème pour les autres groupes qui composent l'équipe. Ce groupe peut se former pour toutes formes de raisons. Par exemple, on a eu des conflits entre les berbères et les arabes. Mais les berbères et les arabes ont pu devenir un même groupe lorsqu'il y a eu un conflit entre les maghrébins et les noirs. Peu importe l'origine du groupe, s'ils se trouvent un trait commun et qu'ils sont assez nombreux pour peser, ils vont peser. C'est quasiment systématique. Et ça a un impact immédiat sur le travail.

B : Quand tu as un grand groupe comme ça avec pleins de sous-groupes que faut-il faire selon toi ? est-ce qu'effacer les différences pourrait constituer une solution ?

P : Effacer les différences je n'en vois pas du tout l'intérêt parce que la différence emmène à la richesse selon moi. Aussi bien dans la vie que dans le milieu professionnel. Ce qu'il faut c'est souligner la particularité des individus. Un groupe n'est pas un individu et ne fonctionne pas comme un individu. Donc c'est plutôt marquer la différence des individus, que chacun apporte ce qu'il a à apporter. Et qu'on réalise qu'une difficulté n'est pas une difficulté de groupe, elle est une difficulté d'équipe, de l'entreprise ou parfois individuelle. Mais elle n'est jamais la difficulté d'un sous-groupe. Donc voilà, l'idée serait plutôt de marquer la singularité des gens que d'essayer d'effacer des différences ce qui est d'ailleurs totalement impossible. Et ça n'aurait pas d'intérêt pour la société.

B : Tu as évoqué l'idée que la différence peut être une richesse, et pourtant ça provoque beaucoup de problème sur le terrain. Alors selon toi, comment on peut utiliser ces différentes cultures pour qu'elles deviennent une force et un avantage pour l'entreprise ?

P : Quand je dis une richesse, il y a par exemple des gens d'origine de l'est, je parle de la Roumanie, de la Bulgarie ou encore des zones slaves, qui ont une vraie tradition technologique. Alors certes un peu ancienne mais qui ont une vraie force de travail dans ce domaine-là. Et ils ont suffisamment de rigueur et de malléabilité pour s'intégrer facilement. Ils vont être très débrouillard et vont vouloir apprendre vite. Il y a une vraie intention de progresser, alors ça peut apporter un dynamisme qui va booster et motiver tout le reste de

l'équipe. Ça va être des gens qui ont souvent des objectifs bien précis et qui sont donc très motivé et travailleurs. Alors même s'il faut être prêt à les former, ils apportent beaucoup d'énergie positive. Et ils sont répartis de sorte à ne pas former une trop grande concentration, alors on n'a pas de problème de sous-groupe qui pèse sur les autres. Il y a des gens qui ont peu de bagage, mais qui parce qu'ils sont reconnaissant d'avoir un bon travail car socialement ça leur rapporte du prestige dans leur famille, ils ne rechignent pas à faire certains travaux et progressent très vite. Il y a aussi des gens qui n'ont pas les aprioris négatifs qu'ont les Belges sur certaines tâches, et font des travaux qui sont considérés à tort comme dégradant pour d'autres. Donc il y a plusieurs profils qui s'adaptent facilement à des gens qui ont des origines différentes. Quelqu'un qui est en Belgique, d'origine belge va peut-être plus rechigner à descendre dans les fosses, il estime peut-être qu'il a droit à autre chose. Alors que si on a besoin de ta qualification à cet endroit il faut bien accepter d'y aller, il y en a qui ne vont pas avoir ce biais qui poussent à dégrader et trouver dégradant certains métiers et certaines tâches. Voilà, certaines populations vont se dire « un travail, c'est un travail ». Donc en fait rien que sur des aspects de perception, la diversité emmène beaucoup à l'entreprise. Et tu en as pleins qui avec le temps connaissent de très belles progressions et récoltent les fruits du travail qui a été accompli. A contrario, cette diversité apparente sur des générations présente depuis 2, 3 ou 4 générations, ils ont tendance à accentuer la différence avec les populations récemment arrivées en Europe.

B : Ah oui ?

P : Oui ! J'ai entendu littéralement un africain du nord dire à un africain noir « ce sont des arrangements à l'africaine que tu es en train de faire ». Ce qui n'a aucun sens, parce que lui considère qu'il est européen probablement. Il est là depuis 3 générations alors il prend de haut celui qui vient d'arriver. Pour lui quelqu'un qui est arrivé il y a 1 an ce n'est qu'un blédard. Ça aussi, ces enfants issues de l'immigration mais né belge, ils vont oser accentuer cette différence. Ce que va moins oser faire un européen d'origine. Je ne sais pas pourquoi ils font ça car à l'origine ils viennent du même continent. Peut-être que c'est pour dire « je suis plus belge que belge » je ne sais pas. C'est un comportement curieux mais c'est une réalité. Quand un Belge d'origine marocaine dit à un Camerounais qu'il fait des arrangements à l'africaine, je ne sais pas ce que ça veut dire. Il y a des dynamiques très étonnantes dans les groupes ! Tout ça pour dire que les gens venant d'ailleurs apportent quelque chose, si le nombre des uns ne fait pas trop force.

B : Quand des groupes vont se confronter les uns aux autres pour des raisons ethniques ou culturelles, comment tu résous ce genre de conflit ?

P : Alors au début par le dialogue direct. Direct et individuel, je ne fais jamais de réunion collective pour ça. Je prends les individus un à un et je les confronte à leurs responsabilités hein. Quel que soit le niveau hiérarchique on est tous responsable de notre attitude, et l'environnement de travail est un environnement particulier, ce n'est pas la vie de tous les jours. On est soumis à certaines règles et on n'est pas en démocratie dans le cadre de l'entreprise. Donc on reçoit des ordres et on doit suivre certains comportements. On ne va pas faire les choses comme on l'entend. Tu ne vas pas refuser de travailler avec un collègue parce qu'il est différent de toi. Ça c'est la première étape. Donc ils reçoivent tous le même message, et font généralement le lien avec l'incident qui a eu lieu. Cette étape a tendance généralement à stabiliser les choses. Si ça ne fonctionne pas, alors là on identifie les individus les plus dynamique dans un groupe et on les sort du groupe très rapidement. Comme on a la chance d'avoir une grande entreprise, on peut les bouger vers un autre groupe où il n'y aura plus d'interaction avec le lieu du problème, et on peut faire en sorte qu'il ne cristallise plus de problème autour de sa personne. Ce message est généralement bien compris car les gens qui se sentent bien dans un site, dans un environnement, ne vont pas prendre le risque de subir un déplacement forcé voir un licenciement. C'est généralement là que se situe la limite de la solidarité communautaire.

B : Selon toi, s'il doit y en avoir, quels changements tu aimerais observer au sein de l'entreprise vis-à-vis de la gestion de la diversité ?

P : Je pense que l'entreprise devrait...alors c'est facile à dire mais je pense que c'est extrêmement difficile à faire...je pense que l'entreprise, à tous les niveaux, devrait s'assurer qu'il y ait une certaine diversité. Ici on vient essentiellement de parler de diversité culturelle, mais ça peut être d'autres types de diversité. Je pense aux personnes porteuses de handicaps, je pense à d'autres types de profils minoritaires. À tous les niveaux, l'entreprise doit s'assurer que cette diversité existe. Alors je ne dis pas qu'il faut forcément à tout prix chercher à représenter tous les groupes de diversité. Mais si les gens ont des compétences, à compétences égales, on devrait chercher une certaine hétérogénéité. C'est facile à faire sur un petit groupe de cadre, de managers etcetera, c'est beaucoup plus difficile quand on s'approche du terrain car le nombre est beaucoup plus important. Et la disponibilité des candidats est de plus en plus rare, ça fait déjà quelques années que c'est tendu au niveau général de toutes les

professions. Mais particulièrement au niveau des métiers techniques. Il y a également ce problème dans l'HoReCa, dans la santé j'imagine aussi. Ça devient difficile à gérer car on a des impératifs contractuels, des impératifs techniques, des impératifs règlementaires qu'on doit respecter, et il faut un certain nombre de personne. Il n'y a rien à faire. Alors c'est deux choses se heurtent. Maintenir un équilibre pour créer quelque chose de divers et de stable se heurte avec la pénurie de main d'œuvre et de candidats. Dans ces classes de population technique, on retrouve de plus en plus de population étrangère, et donc elle se concentre à cet endroit-là. Mais même dans les populations étrangères, s'il y a un équilibre, tout va bien. Il ne faut pas forcément qu'il y ait une population d'origine européenne dans un groupe, ce problème n'a rien à voir avec la présence ou non d'européen. Ce problème se pose également entre des groupes de populations étrangères. Don voilà, c'est toujours la difficulté. La réalité de ce qui est disponible et les besoins qui sont immédiat et massif. Il y a un gros turn over chez Veolia et il faut en permanence alimenter le recrutement. Généralement ce turn over se situe dans le travail d'exécution. Alors fatalement, on est très vite confronté à une difficulté. Je pense que c'est même très difficile en terme organisationnel car c'est quelque chose qui est très délicat. On ne doit pas laisser ça à l'appréciation de tout le monde, sinon on a de toutes les sensibilités chez les managers opérationnels, alors on n'aura pas les résultats qu'on cherche. Et donc centraliser une telle opération sur un groupe de 4000 personnes, c'est très difficile. Voilà donc pour moi ces deux contraintes font que c'est à peu près irréalisable. Il faut traiter les cas dès qu'ils se présentent, et je ne pense pas que ce soit possible forcément de mettre en place une politique en marche pour avoir quelque chose d'harmonieux et de divers. C'est ce que je souhaiterais mais je pense que c'est difficile à mettre en place.

B : Merci pour cette réponse très complète, la réponse est bien fournie alors je pense qu'on comprend bien le propos. Est-ce qu'il y a quelque chose que tu aimerais ajouter ? Un sujet que j'aurais oublié d'évoquer mais qui te semble important ?

P : Heu...en termes de diversité je ne crois pas. Je pense à titre personnel par contre que la pression actuelle que subit la société, et que subit les managers d'ailleurs, pour modifier des comportements vis-à-vis de groupes minoritaires...pour modifier des comportements qui à la base ne sont pas problématiques, c'est assez pénible. On a des formations obligatoires, des cursus obligatoires, des codes de comportements. Je pense que c'est contreproductif. Chaque terrain à ses réalités, imposer des codes de comportements comme si tous les humains réagissent pareil, c'est contreproductif. Je le sens parmi les collègues, il y a une résistance, presque de principe, à cette pression qu'on subit pour nous dire comment on doit absolument

se comporter, au-delà de notre éducation. Je pense que la vaste majorité au niveau des cadres est tout à fait respectables, et cette pression est excessive et contreproductive.

B : J'aimerais être sûr de bien comprendre, tu me dis que mettre en place des plans de formation en ignorant les réalités du terrain, ça ne fonctionne pas car chacune de ses réalités est singulière. En gros on ne peut pas définir un code de comportement général c'est ça ?

P : c'est plus précis que ça, en fait ces plans de formations doivent éventuellement viser à éveiller et à être attentif car parfois on peut commettre des erreurs par inattention. Parfois aussi par méconnaissance tout simplement. Car on ne fréquente pas tous les types de population dans notre environnement. Donc on ne connaît pas forcément les attitudes et les comportements qu'il faut, on ne sait pas ce qui les touche et qu'est ce qui ne les touche pas. Donc il peut y avoir des maladresses. Je dirais que de l'information pour éveiller les gens et les sensibiliser à certaines choses ça s'est positif. À contrario, des formations obligatoires avec des instructions qu'on oblige à adopter ou des comportements qu'on oblige à éviter...formater ça dans une population, pour moi c'est une ânerie. D'ailleurs ces formations ne sont pas frontalement rejetées, mais les gens qui les suivent le font parce qu'ils sont obligés. L'avis généralement partagé c'est qu'il est hors de question qu'on me force à modifier mon comportement ou qu'on impose une attitude qui est politiquement correct alors que dans mon quotidien, je suis quelqu'un de bien élevé. Je ne méprise personne, etcetera etcetera. Alors, il y a une résistance claire pour ce genre de message à cause de la forme. L'entreprise le fait peut-être parce qu'elle estime qu'elle a fait son devoir, ou peut-être pour l'image ou la politique extérieur. Mais ça met du ressentiment chez les gens qui sont obligés de suivre ce genre de formation. Donc je fais une différence entre l'éveil, l'information et quelque chose dont le message est plus contraignant. Là ça passe difficilement.

B : Ok, donc il est plus efficace selon toi d'informer et de mettre en évidence certains comportement plutôt que d'imposer une ligne de conduite.

P : Oui clairement, quand il s'agit de ces matières-là. Car là on touche à l'individu. Quand il s'agit de processus managérial, bien sûr il y a des règles et l'entreprise à ses politiques. Mais ici on est dans le savoir vivre, on est dans les relations interpersonnelles, on est dans l'humain. Imposer un code, formater les relations humaines très diverses car sur 4000 personnes il y a de tout, ça me semble clairement contreproductif. En tout cas j'ai le sentiment qu'elles sont souvent mal reçues.

B : Oui je vois, il y a des études qui vont dans le sens de ton propos et qui montre que les formations suivies sur base volontaire sont plus efficaces.

P : alors, parfois le terme formation est excessif pour ce genre de chose, ce sont des thèmes à aborder. Ils peuvent être imposé car on n'est pas forcément conscient de certains sujets. On peut nous dire « lisez ceci ». L'obligation à se documenter me semble légitime de là par de l'entreprise, par contre le contenu doit avoir plutôt tendance à éveiller les consciences, à mettre l'accent sur certaines choses qu'on ne voit pas forcément car on n'y est pas sensible. Mais ne pas contraindre les personnes sur des relations interpersonnels a des comportements formatés. Voilà. Ça de manière assez générale s'est partagé. Que l'entreprise veuille qu'on lise un document c'est son droit, mais qu'elle vienne contraindre il y aura de la résistance. Le fait de vouloir qu'on ait le même phrasé, les mêmes gestuelles, là ça devient compliqué car ça rentre dans ce qu'on est. Je pense pouvoir parler au nom de pleins de collègues en disant ça.

B : C'est super, merci beaucoup.

fin de l'interview

RETRANSCRIPTION DE L'INTERVIEW ABDALLAH

Abdallah est un ouvrier qui a souhaité être anonymisé.

B : Est-ce que tu peux commencer par te présenter s'il te plait ?

A : Je m'appelle Abdallah, je travaille ici chez Veolia à *****

B : Et tu travailles ici depuis combien de temps ?

A : Je pense que ça doit faire 2 ans.

B : Quel est ton travail ?

A : Je suis trieur, sur la ligne de tri dans la cabine, voilà.

B : Tu peux me parler de ton parcours ? Comment est-ce que tu es arrivé ici ?

A : Mon parcours dans la vie ?

B : Oui, dans la vie.

A : Alors j'ai toujours travaillé dans la logistique. J'ai fait une société pharmaceutique et j'étais préparateur de commande et tout. Après j'ai travaillé dans la vente de pièces détachées, et je suis arrivé ici.

B : Comment s'est passé ton recrutement ?

A : J'ai envoyé mon CV par email, et j'ai passé l'entretien avec **** l'ancien chef qui était là. L'entretien s'est bien passé et donc voilà j'ai commencé à travailler.

B : Et Pourquoi Veolia ? qu'est ce qui t'a attiré vers cette entreprise ?

A : En fait si tu veux je connaissais des gens qui travaillaient ici, et c'est eux qui m'ont un peu parlé de Veolia et ils m'ont dit que des choses bien. C'est pour ça que j'ai postulé. C'est grâce à eux un peu.

B : Comment décrirais-tu Veolia au niveau de sa diversité ethnique ?

A : Tu peux me demande s'il y a beaucoup d'origines ?

B : Oui !

A : Ouais !

B : Et tu dirais que c'est quelque chose que l'entreprise a cherché ou ça s'est imposé à elle ?

A : Ah ça je ne sais pas te dire. Je t'avoue que je ne me suis jamais posé la question. Je ne sais pas du tout !

B : Je comprends *on rigole* comment s'est passé ton accueil dans l'entreprise ?

A : On m'a bien accueilli, on est pleins de jeunes et on rigole. On m'a bien accueilli.

B : Toi tu parles bien français, mais est ce qu'il y a des gens qui ne parlent français dans les équipes ?

A : Je ne crois pas, franchement je pense qu'il faut parler français ici pour travailler !

B : Ah oui ?

A : Je crois ! Parce que si on t'appelle au talkie et que tu ne peux pas répondre on fait comment ? Si tu te trouves tout seul et qu'on te demande de faire un truc tu vas faire comment

? En fait je ne sais pas, en tout cas moi je n'ai jamais vu quelqu'un qui ne parle pas français dans l'équipe.

B : Tu penses que ça serait un problème ?

A : Si on ne peut pas se comprendre c'est difficile de travailler. En tout cas je n'ai rencontré personne qui ne sait pas parler français ici.

B : Comment se passe la vie entre les différentes cultures ? Est-ce que vous mettez en avance vos différences ou alors vous tentez de les ignorer ?

A : Non il n'y a pas de différence hein, non pas du tout.

B : Pourtant c'est un milieu très diversifié. Tu as essayé de t'adapter aux autres ? dans ton comportement par exemple, est ce qu'il y a des choses que tu as changé ?

A : Non, pas du tout. Je suis resté le même, mais ça se passe très bien ! on s'entend bien donc il n'y a pas de soucis. On rigole, on est comme une famille, comme des amis. On ne s'insulte pas, on ne parle pas du physique ou des trucs comme ça, jamais.

B : S'il devait y avoir des changements vis-à-vis de la gestion de la diversité, quels changements tu ferais ?

A : Sur le site ou que sur la ligne ? Parce que le site est grand et moi je ne travaille que sur la ligne.

B : Considère ce qui peut impacter ton environnement.

A : Ah comme ça je ne sais pas hein, c'est difficile comme question. Il faut que je réfléchisse *on rigole* il y a beaucoup de trucs à changer, mais quoi ? Je ne sais pas. Il y a beaucoup de trucs qui me passent par l'esprit et j'ai pas un truc clair comme ça.

B : Et selon toi, quels usages pourrait-on faire de la diversité pour que cela soit utile à l'entreprise ?

A : Je ne sais pas moi...heu je ne sais pas trop. Nan je ne sais pas.

B : C'est bien car tu as l'air content et satisfait *on rigole*

A : Oui moi je suis quelqu'un de cool !

B : Il y a un sujet que tu aimerais aborder que j'aurais oublié ?

A : Non !

B : Ok parfait merci

fin de l'interview

RETRANSCRIPTION DE L'INTERVIEW DE MOUSTAPHA

Moustapha est un ouvrier qui a souhaité être anonymisé

B : Peux-tu te présenter brièvement ?

M : Oui ! Moi c'est Jean-Marie Mohammed, délégué syndical CSC, et surtout machiniste !

B : Depuis combien de temps travailles-tu pour cette entreprise ?

M : combien de temps ? J'ai travaillé pour l'ancien patron B***** en 98. Je suis parti et je suis revenu en 2018.

B : Donc quand tu es arrivé au début ce n'était pas encore Veolia.

M : Non, j'avais été engagé pour Suez.

B : Comment s'est passé ton recrutement ?

M : Assez vite car ils avaient besoin de monde *on rigole*. Je suis venu déposer ma candidature et ils m'ont tout de suite appelé. Je suis machiniste et chauffeur aussi. Voilà, j'ai plusieurs compétences.

B : Est-ce que tu as la sensation que Veolia est une entreprise multiculturelle ?

M : Mmmjh bon oui...disons oui !

B : Tu as hésité !

M : Oui j'ai hésité, bien sûr ! Allez en général oui, en général on peut dire que oui.

B : Mais d'où vient ton hésitation ?

M : On voit des trucs...qui ne sont pas multiculturels.

B : A quoi est-ce que tu fais référence ?

M : Bah on voit des trucs, des deux poids deux mesures. Je veux dire, européenne et étranger. On ressent ça parfois.

B : Tu ressens ça à titre personnel ?

M : Moi pas spécialement car je suis délégué syndical. Ils ne font pas avec moi ce qu'ils font avec d'autres car ils savent que je suis informé sur mes droits. Vis-à-vis des cadres je ne ressens pas.

B : Alors c'est à quel niveau que tu perçois ce deux poids deux mesures ?

M : Au niveau des chefs. Vraiment la basse hiérarchie.

B : Tu m'as dit qu'en tant que délégué syndical tu ne le ressens pas, j'aimerais quand même te demander comment est-ce que tu vis ta différence ?

M : Alors c'est une bonne question mais je n'ai pas de réponse à donner. Vu qu'on a plus facile à faire des remarques à quelqu'un qui n'est pas délégué qu'à un délégué, parce qu'il sait bien qu'il y a des conséquences derrière ! Je peux me retourner vers la direction, vers le permanent. Ils osent moins par rapport à ça.

B : Donc tu ne subis pas de discrimination ?

M : Au début quand je n'étais pas délégué syndical, mais plus maintenant.

B : Comment tu décrirais le traitement aux gens issues des minorités ? Ceux qui se prennent cette différence de traitement, comment ça se manifeste ?

M : Alors bête exemple, tu vas demander congé par exemple, on va plus vite accorder le congé à des personnes européennes, et un autre on va lui demander d'attendre et de faire un effort. Il faut demander deux fois, trois fois avant de l'avoir. Ils vont parfois te donner le travail le plus difficile à faire, tu auras des tâches pires que celles des autres. Ça mine un petit peu, mais bon je travaille pour eux. J'essaie de faire en sorte qu'on ne voit plus ça.

B : Tu dirais que dans cette entreprise on souligne la différence des personnes, ou on essaye de l'ignorer ?

M : Il y en a qui la souligne, et il y en a qui préfèrent l'ignorer.

B : Quelle est la bonne chose à faire selon toi ?

M : Il faut la souligner ! On ne peut pas faire comme si ça n’existait pas, il faut assumer.

B : J’imagine que vu ta position tu as pu assister à des cas de discrimination.

M : Oui ! Bien sûr que oui ! Mais le manager concerné n’est plus là.

B : Comment tu as réagi ?

M : J’ai bien réagi, on a été du côté de l’ouvrier. On veut que les gens se sentent à l’aise et travaillent dans les meilleures conditions possibles

B : Et qu’est-ce que tu as pensé de la réaction de l’entreprise ?

M : J’ai aimé la réaction de l’entreprise. Malgré le fait qu’elle soit venue tardivement, mais oui ils ont bien réagi.

B : Tu as parfois l’impression de devoir faire plus que les autres ?

M : Dans le passé oui, mais plus maintenant. J’ai dépassé ce niveau-là.

B : Pour toi, quels changements Veolia devrait faire au niveau de la diversité ?

M : Essayer de mettre tout le monde au même piédestal. C’est important pour les ouvriers parce qu’ils font beaucoup pour la société. Il faut plus de considération pour ce genre de personnes, ils sont indispensables.

B : Et comment Veolia pourrait faire en sorte que la différence l’aide à devenir plus efficace ?

M : Moi je trouve qu’il ne faut pas qu’il y ait un renfermement vis-à-vis de ces gens-là quoi, il faut que tout le monde se sente bien. Il ne faut pas qu’il y ait deux poids deux mesures. Que tu t’appelles Jacques ou que tu t’appelles Abou, tu es quand même un ouvrier et tu as les mêmes vêtements. Finalement on se comprend ! C’est malheureux qu’en 2023 on doive encore insister avec ça. Nos parents ont connu ça je veux bien, mais nous...je crois qu’on a prouvé qu’on est intégré et qu’on a droit à la même chance que tout le monde. C’est mon point de vue.

B : Tu évoques l’intégration, tu as adapté ton comportement pour t’intégrer ?

M : Non, j’ai mes valeurs et je me comporte de façon juste. C’est aux autres qui ont un problème de changer, pas à moi. *Petit silence* C’est vrai non ?

B : Oui je suis d’accord ahah.

M : Chacun apporte quelque chose dans la société. SI moi je dois refaire mes valeurs, et qu'on ne met en place que tes valeurs à toi, mais il y a un manque à gagner quelque part ! il vaut mieux travailler tous ensemble que chacun de son côté ! Si toi tu as envie que je fasse ce que tu veux que je fasse c'est plus du...je veux dire du travaille gagnant-gagnant à 100%. Ce n'est plus de la bonne collaboration, pour moi c'est nul. Il n'y a pas d'autres mots ! toi tu as tes valeurs et j'ai les miennes, il faut qu'on travaille avec nos deux valeurs pour qu'on s'apporte quelque chose, pas seulement avec les tiennes. Voilà.

B : Est-ce que tu aimerais ajouter quelque chose ?

M : Non non, je crois qu'on a fait le tour.

B : Ok merci beaucoup.

fin de l'interview

RETRANSCRIPTION DE L'INTERVIEW DE NINA

B : Est-ce que tu peux te présenter brièvement s'il te plait ?

N : Oui, alors je m'appelle Nina, j'ai 47 ans. Ça fait 22 ans que je travaille au niveau de la bascule pour...bah Veolia maintenant, vu que le nom a souvent changé.

B : et ça fait combien de temps que tu travailles sur ce site ?

N : Ici à Herstal ? 20 ans !

B : Ah oui ça fait longtemps !

N : Oui hein !

on rigole

B : Est-ce que tu as la sensation que Veolia est une entreprise multiculturelle ?

N : oui tout à fait !

B : Selon toi, est ce quelque chose que l'entreprise a cherché ou ça s'est imposé à l'entreprise ?

N : Je pense que ça s'est fait automatiquement. Automatiquement avec les différentes cultures venues s'installer dans le pays quoi ! alors ça s'est fait automatiquement. Je ne pense pas que Veolia soit contre, au contraire ! Ils acceptent tout le monde.

B : Vu que tu es dans un contexte multiculturel, comment est-ce que tu réagis face à cette multiculturalité ?

N : Je suis ouverte, vraiment aucun jugement hein !

B : Tu m'as dit que ça fait 20 ans que tu es ici, est-ce qu'il y a eu beaucoup de changement ?

N : Oui il y a eu beaucoup de changement ! On a eu des patrons qui ne préféraient pas prendre tout le monde. Ils sélectionnaient dans le personnel. Mais là maintenant c'est vraiment...c'est beaucoup mieux.

B : Ah on a évolué vers le positif ?

N : Ah oui tout à fait !

B : Quand tu te retrouves face à quelqu'un qui a une culture complètement différente, comment tu fais pour créer le lien ?

N : Mais je lui parle, si je ne le comprends pas je fais des gestes ! *on rigole* J'essaye de rentrer en communication, s'il le faut avec google traduction qui peut aider aussi. Car il y a déjà eu des gens qui parlent des langues différentes. Ça arrive même souvent.

B : Et ça ne constitue pas un frein ?

N : Si ! Surtout quand c'est un patron qui envoie une personne qui ne connaît pas du tout le français et qui travaille ici pour la première fois. Bah il ne sait pas ce qu'il doit faire et ne parvient pas à s'exprimer. Il ne sait pas heu...il ne connaît pas les données de la société, c'est nous qui devons la créer. Donc on est quand même obligé de passer par le patron par téléphone. Ça peut être embêtant les premières fois. Puis après l'ouvrier s'adapte. Il apprend à nous donner le strict minimum en information et ça se passe très bien quoi.

B : Tu m'as parlé d'une époque où d'anciens patrons de ce site se sont mal comportés, tu peux me raconter ça ?

N : Et bah il y avait des personnes qui arrivaient en Belgique et qui n'avaient pas de boulot, ces gens cherchaient un travail pour pouvoir s'intégrer avant tout ! Et on ne voulait pas d'eux.

B : Pourquoi ?

N : Parce que différence de culture, différences de peau, différence de pleins de choses ! La différence de langue aussi rendait les choses plus compliquées, il y avait un manque de volonté pour comprendre les gens qui ne parlaient pas français. Mais bon voilà, il faut évoluer ! On n'est pas dans un pays où il n'y a que des blancs, non il faut évoluer. C'est important que tout le monde s'adapte.

B : Et comment tu réagis face à des situations de discrimination comme ça.

N : J'ose dire que ce n'est pas correct, mais voilà, ça ne changeait pas grand-chose.

B : Pourquoi ?

N : Parce que le patron ne nous écoutait pas nous, les petits.

B : Tu ressentais quoi dans ces moments-là ?

N : Je ne pouvais que dire que je n'étais pas d'accord, mais je ne pouvais rien faire.

B : Et il n'y a aucun moyen de faire remonter ça ?

N : Bah c'était le patron. C'était le patron donc...voilà. On ne pouvait s'adresser qu'à lui directement, pour nous il n'y avait pas plus haut que lui

B : Oui je vois

N : Il faut dire qu'en 20 ans ça a fort évoluer aussi. On n'était plus petit et on n'était pas autant connecté qu'aujourd'hui. C'était vraiment différent. Avant c'était beaucoup plus familiale, maintenant c'est très grand quoi. Et on sait qu'il y a des gens au-dessus du patron qu'on n'a ici.

B : Le fait que l'entreprise soit plus grande, est ce que ça a une relation avec les comportements face à la différence ?

N : Pour l'acceptation de la différence je pense que ça facilite. Maintenant, il n'y a plus cet esprit familial au sein de la société. On n'est plus une petite famille ou tout le monde se connaît. Ça s'était plus agréable avant. Avant on était une petite famille et maintenant on n'est que des numéros quoi.

B : C'est comme ça que tu le ressens ?

N : Oui ! on crée des liens entre nous, entre collègues direct. Mais il y a tellement de monde que je ne connais pas, alors que ça fait 20 ans que je suis là. Il y en a qui arrivent chez nous et ne se présentent même pas. Il n'y a plus ce côté « je me présente » pour créer un mini lien entre collègue. C'est dommage.

B : Tu as évoqué de nombreux changements, certains positifs et d'autres négatifs. Quel changement tu aimerais observer dans l'entreprise, et plus précisément concernant la gestion de la diversité ?

N : Je vais dire déjà la communication ! Je pense que ça serait bien si on avait une bonne communication et si on encourageait les gens à être sympas. Dire « Bonjour, je m'appelle untel et je viens de tel service » ça serait déjà...voilà. Même par téléphone, des fois on parle avec des personnes et on ne sait pas à qui on a à faire. Ça serait peut-être qu'on ait des photos ou qu'on rencontre les gens des différents services à qui on a à faire par téléphone. Ça permettrait de créer un mini lien.

B : Je vais te poser une question qui est complètement dans un autre registre, comment il faudrait se comporter face à la différence selon toi ? est-ce qu'il faut lui réserver un traitement particulier ?

N : Moi je dirais que je m'en fou ! On est tous égaux, alors tant que chacun fait son travail ça me va. Je ne pense pas que l'endroit d'où tu viens puisse changer quoi que ce soit. On est tous humains. Je ne pense que ça change quoi que ce soit, tant que le travail est fait ! c'est plus important n'est-ce pas ?

B : Ahahah oui en effet ! Est-ce qu'il y a un thème que tu aimerais parler que j'aurais oublié d'évoquer ?

N : Non Non je ne vois rien d'autre.

B : Ok super, merci !

Fin de l'enregistrement

RETRANSCRIPTION DE L'INTERVIEW DE FOCTAVIO

B : Tout d'abord, est ce que tu peux te présenter brièvement.

F : Je m'appelle...mon prénom c'est Foctavio. C'est un prénom assez ancien, même dans notre langue...je suis portugais. J'ai été électricien toute ma vie. Je suis électricien depuis 34 ans. J'ai 54 ans maintenant, et je travaille pour Veolia, directement pour Veolia depuis novembre 2022. Mais j'avant va j'ai travaillé 3 ans comme sous-traitant pour Veolia. C'est comme ça qu'ils m'ont engagé et que j'ai...j'ai commencé à travailler ici sur le site du parlement.

B : Et comment s'est passé ton recrutement ?

F : Comme je te l'ai dit, je travaillais d'abord comme sous-traitant pour Veolia. Donc j'ai connu l'entreprise via un sous-traitant qu'ils ont contacté en 2019. Et donc comme j'étais très bon électricien et que je voulais quitter mon patron, eux ils m'ont recruté comme ça. Parce qu'ils ont entendu que j'allais le quitter, j'étais pas content. Ce n'est pas intéressant de pourquoi mais j'allais le quitter. Et eux ils voulaient me garder. C'est comme ça qu'ils m'ont contacté et ils m'ont fait...ils m'ont proposé. Ils m'ont fait une proposition et j'ai accepté.

B : Ok donc c'est eux qui sont venu vers toi

F : Oui, dans mon cas c'est eux qui sont venu vers moi, parce qu'ils me connaissaient sur le terrain depuis 3 ans tu vois.

B : Ok. Et est-ce que tu as la sensation que Veolia est une entreprise multiculturelle ?

F : Oh oui, ça oui ! Ça oui parce que tu as pleins de collègues multiculturelles à tous niveaux. De nationalité, couleur de peau. Je ne sais pas si on dit, parce qu'aujourd'hui il y a le politiquement correct et je pense que de ce côté-là, il y a des choses qui sont exagérés tu vois ? Voilà ça c'est mon point de vue personnel. Et je ne vais pas le changer, c'est mon point de vue. Mais moi je m'entends bien avec tout le monde peu importe la couleur de la peau ou la nationalité je m'entends bien.

B : Et toi qui est portugais, comment est-ce que tu vis ta différence ?

F : En fait regarde, si je te parle d'un point de vue personnel ou bien ?

B : Personnel, de ton point de vue à toi

F : Culturellement je le sens comme ça ; les Portugais sont un peu plus universalistes. Je ne sais pas si ça existe car dès fois j'ai des difficultés à adapter ma langue maternelle au français.

B : Oui c'est bon, ça se dit.

F : Voilà. Donc ça veut dire que moi j'ai un contact depuis tout petit, donc vers 3 ou 4 ans, je vois des gens de couleurs qui sont intégrés dans notre société. Donc pour moi, c'était pas extraordinaire de voir quelqu'un d'une autre couleur, d'une autre culture. Dans notre culture, ça existe depuis des siècles donc nous on n'a pas ce choque tu vois. Même notre langue, c'est un mélange d'autres langues. Donc déjà dans notre culture et dans notre langue on a déjà ça. Je pense que les Portugais ont un regard un peu...ils ont un regard ouvert sur le monde parce que depuis des générations, des siècles et des siècles il y a des contacts avec des gens différents. Ça c'est mon point de vue personnel, et culturellement je le sens aussi.

B : et du coup toi qui parle une autre langue à la base, comment est-ce que tu as sentis l'accueil de Veolia envers toi ?

F : l'accueil chez Veolia ou quand je suis arrivé en Belgique ?

B : Non, l'accueil chez Veolia.

F : Vraiment très bien ! Même quand j'étais sous-traitant. Quand je suis arrivé sur site, on a pris le temps de me présenter le site on a eu le temps de lire un formulaire pour un peu connaître quand tu arrives ici pour connaître un peu les basiques ; quels numéros en cas d'urgence, quelles personnes à contacter, ou est le point de rassemblement ici à l'extérieur. Donc de ce côté-là c'était impeccable.

B : Comment est-ce que tu évaluerais la communication de l'entreprise par rapport à la diversité et la différence ?

F : Moi par rapport à mon analyse, elle est bien. Ça veut dire, on ne met pas de distinction entre la nationalité de la personne et l'origine je veux dire. Moi je suis de nationalité portugaise, mais il y en a beaucoup qui sont belges d'autres origines tu vois. Mais je ne pense pas qu'il y ait de différence. Je m'entends bien avec les gens et je vois que la façon que...les autres parlent aussi, allez je ne vois pas vraiment de différence. Je pense que les gens regardent ta qualification, ce de quoi tu es capable. Pas ce qu'il y a derrière tu vois ? c'est ce que je vois ici. Par exemple au début à ma présentation, les gens ont commencé à remarquer même mon nom. Les gens ici m'appellent par mon nom de famille. Parce que mon prénom c'est...j'ai un seul prénom ! Parce que normalement les Portugais ont plusieurs prénoms. Mais ils m'appellent Da Silva qui est mon nom de famille car Da Silva c'est plus simple, ou

Das qui est le diminutif de Da Silva. C'est plus simple que de m'appeler Foctavio tu vois. C'est difficile à prononcer, c'est un prénom du moyen-âge. C'est très rare, même chez nous c'est très rare. Et moi j'ai ce prénom mais tout le monde m'appelle Da Silva. J'étais connu au début par rapport à ce que je développais comme travail tu vois ?

B : Oui

F : On a commencé à me connaître par rapport à ce que j'ai développé comme travail. Ce n'est pas le fait que je suis portugais ou espagnol ou n'importe tu vois. Je pense que Veolia cherche d'abord les bons éléments avant de voir l'origine de la personne tu vois.

B : Ok, ok.

F : Allez, c'est mon point de vue personnel. C'est ce que je vois. Peut-être que les gens ont une autre opinion.

B : Ah oui, mais ça c'est eux. Dans cette interview c'est ton point de vue qui m'intéresse.

F : De toute façon, peut-être que ça va venir au-dessus. Par exemple moi, j'ai pas signé en formation technique. Il y a des collègues, indépendamment de s'ils sont marocains, s'ils sont africains entre guillemet parce que il y a beaucoup de pays.

B : Oui, dont le Maroc d'ailleurs.

F : Oui, mais je veux dire ici tu as marocains, algériens, tunisiens, subsahariens. Moi je passe l'info à tout le monde, tu peux demander aux autres collègues « comment est Da Silva ». Moi je passe l'information car l'important c'est transmettre la connaissance. Parce que moi par exemple j'ai pas eu...je viens de mon pays mais je n'ai pas eu de formation d'électricien. J'ai dû apprendre sur le tas. J'ai fait mes diplômes d'électricien ici en Belgique en cours du soir.

B : Tu me dis que l'entreprise accepte bien la différence, donc tu n'as pas eu besoin de changer ton comportement ?

F : Non je n'ai pas eu...je ne change pas de comportement. J'ai des amis qui sont d'origines africaine et je transmets l'info comme si je transmets à toi ou à quelqu'un d'autre, il n'y a aucun souci. Moi je pense qu'ici parfois, je sais que parfois les gens disent...moi je pense que si tu veux vraiment être reconnu, c'est par tes capacités. Intellectuelles ou techniques. Ce n'est pas ta couleur de peau ou ton origine tu comprends ? Parce que même dans une origine, tu as des qui viennent en étant aisé, avec une condition supérieure à moi tu comprends ? Ce n'est

pas ça qui va faire que tu es supérieur à moi, c'est ce que tu es, tes compétences. Tu es...tu deviens par rapport à ce que tu as appris comme bagage. Tu vois tu es ce que...ta formation, ta recherche personnelle, les études que t'as faites, ta famille aussi. Tu évolue un peu comme ça. Moi j'ai cette vision un peu ouverte parce que culturellement j'avais déjà ça. C'est dans la base déjà parce que bon, les Portugais, malheureusement ou heureusement ils ont eu des colonies aussi. Mais si tu vois le pays où il y a le mieux l'intégration c'est le Brésil tu vois. Je n'exclut pas qu'il y ait des cas de racisme, mais c'est le pays où le mélange c'est le mieux produit. Tu vois des gens de tous niveaux. Mon épouse par exemple elle est brésilienne tu vois, mais elle est un tiers portugais, un tiers africain, un tiers amérindien. Parce que dans sa famille il y a des traits amérindiens, mais ses frères ont la peau assez noire. Et ça tu vois beaucoup là-bas. Je n'ai jamais été en Afrique pour visiter mais chez nous au Portugal il y a beaucoup de communauté de pays africains. Même des pays qui n'ont pas été colonisés par le Portugal sont représentés. Surtout dans les grandes villes, tu vois beaucoup de mélange.

B : J'ai l'impression que tu as l'air assez positif vis-à-vis du climat de l'entreprise en général, mais est-ce que tu as déjà subi de la discrimination ?

F : Moi personnellement non.

B : Ok, et tu as déjà assisté à un acte discriminant ?

F : Non plus, mais si je vois ça je ne vais pas accepter. Tu vois, je vais dire « stop » et ça même si c'est dans mon pays. Si je vois qui a un acte dans le mal tu vois, donc s'il vient et il dit des trucs parce que l'autre est noir ou l'autre est blanc je ne sais pas quoi, je ne vais pas accepter. Déjà dans mon caractère je n'accepte pas la discrimination. Moi perso ici...c'est pour ça que quand tu as demandé tantôt je t'avais demandé si tu me demandais si j'avais bien été accueilli ici dans l'entreprise ou bien en Belgique. Quand je suis venu en Belgique je me suis intégré très facilement. Déjà j'aime les langues, pour t'intégrer tu dois apprendre un minimum la culture du pays. Et moi j'aime les langues, donc ce n'était pas difficile. Par exemple, quand je suis arrivé en Belgique, je parlais plus anglais que français. Aujourd'hui mon français est plus développé que mon anglais. Je parle toujours anglais, mais je n'ai pas appris l'anglais à l'école. J'ai appris l'anglais en regardant des vidéos, en parlant avec les gens...de moi-même je parle facilement avec d'autres personnes d'autres cultures. Quand j'écoute une langue qui est un peu différente, j'essaie d'identifier plus ou moins à quel groupe de langue elle appartient. Ça m'a aidé à m'intégrer. Que je travaillais en Flandre je parlais souvent anglais, parce que je sais qu'eux n'aiment pas trop le français (on rigole). Moi

perso je n'ai pas ressenti ça et je n'ai jamais vu de situation flagrante. Sinon j'allais intervenir. Bon mais voilà, peut être que si j'étais dans ta peau, et que j'étais noir j'aurais entendu des commentaires agressifs. Mais bon quand tu vois ma physionomie, je suis latino, je suis du sud de l'Europe. Parfois les gens pensent que je suis d'Amérique du Sud ça les traits ne sont pas faciles à identifier. Mais bon j'ai des collègues qui ont une couleur différente qui ont sûrement vécu ça, ça c'est probable.

B : Si, selon toi, il y avait des choses à améliorer concernant la diversité, qu'est-ce que ce serait et qu'est-ce que tu changerais ?

F : dans quel sens mon ami ?

B : Pour que les gens s'entendent mieux et travaillent mieux ensemble.

F : Le fait que tu t'entendes bien, ça part de la personne en face de toi, mais de toi-même aussi. Si toi tu es ouvert, et que tu parles directement avec l'autre personne et que tu expliques déjà un peu ce que tu es. Ça, ça va déjà un peu mettre l'autre à l'aise. Parce que parfois les gens restent avec un pied en arrière, je ne sais pas si tu vois l'expression. Il ressent un...parce qu'il ne connaît pas l'autre ! Il ne connaît pas leur culture. C'est vrai que si tu viens ici tu dois t'adapter un peu aux lois du pays, à la culture du pays tu comprends ? Il y a un échange en fait, c'est jamais dans un sens. C'est toujours dans les deux sens. Je pense que pour avoir une bonne entente, c'est dans les deux sens. Tu vois tu arrives, et tu dois montrer ce que tu es, ce dont tu es capable aussi. Par exemple...j'ai entendu par exemple...moi j'ai jamais assisté à des situations de discrimination. Mais par exemple parfois les gens disent « oui mais lui il a un bon boulot parce qu'il a étudié ici ». Non, les gens ont un bon boulot par rapport à sa capacité. Ceux qui sont de réalisés vont...qu'ils soient blanc noir ou métisse tu vois, la première chose qui va compter c'est tes qualités. C'est ça quand tu vas voir dans ton travail, au plus tu vas être bon dans ton travail et au plus ton travail va être reconnu. Une chose va avec l'autre. Moi je pense que pour s'entendre bien, tout le monde, c'est déjà garder un esprit ouvert. Il y a des gens dès fois qui n'ont pas d'esprit ouvert non plus, mais ils exigent que les autres l'ait. Tu comprends ce que je veux dire ? C'est dans ce sens que je...moi je pose mon point de vue. Il faut que tu essayes aussi de comprendre mon point de vue. Mais par exemple je pense qu'au niveau des sociétés, comme je suis portugais, je pense que notre société est plus ouverte qu'ici. Parce que nous on a pris des siècles, au moins 500 ans, c'est dans le subconscient collectif. Et nous on a intégré ça depuis longtemps. Par exemple, si tu vois nous

il y a 500 ans. Le peuple slave qui n'avait pas de contact avec les peuples noirs, eux ils font la découverte depuis 20-30 ans. Ils voyaient des noirs qu'à la télé.

B : Oui c'est vrai que les Portugais sont les premiers à être venu dans le bassin du Congo avec Diogo Cao, d'ailleurs il y a des mots en portugais dans le lingala

F : Oui je sais ! mais nous aussi on a emprunté des mots à des langues des ex-colonies. On va avoir des mots d'Angola, du Mozambique, du Cap-Vert, même des mots d'Indonésie. Parce que par exemple le portugais, bon pour comprendre un peu que les peuples ils se comprennent, il faut l'ouverture d'esprit déjà au niveau intellectuel des personnes mais aussi il faut connaître l'histoire et la géographie c'est important. C'est pour ça que les mémoires de l'histoire c'est important pour que les peuples puissent s'entendre. Tu ne vas jamais comprendre la formation d'un pays si tu ne connais pas sa géographie. Si tu ne connais pas son histoire, et le contact historique qu'il y a eu entre les peuples. C'est impossible tu vois ?

B : Oui c'est impossible

F : Donc c'est mon point de vue, est ce que tu veux me demander quelque chose d'autre ?

B : Non je pense qu'on a fait le tour des questions

F : Si la conversation diverge un petit peu tu me guides tu vois ? parce que parfois on parle et on va sur d'autres sujet

B : Non mais ne t'inquiète pas. Même si tu veux me parler de tout, à la fin je ferais un tri. Tu peux tout dire et développer tes idées librement

F : J'espère t'avoir aidé

B : Oui merci beaucoup ! Est-ce qu'il y a un sujet que je n'ai pas abordé dont tu aimerais parler ?

F : Non pas vraiment car je ne connais pas vraiment ton travail. Je sais que tu veux voir les interactions entre peuples d'autres origines c'est ça ?

B : C'est ça, et la gestion qu'en fait l'entreprise

F : Au niveau de Veolia je pense qu'il y a une grande intégration car tu vois des gens de tous les niveaux. Déjà comme européens tu as des Italiens, des Portugais, des Espagnols...des Belges aussi bien sûr, mais je pense même qu'ils ne sont pas majoritaires *on rigole*. C'est

ça c'est typique des pays où ils sont ouverts à l'immigration, surtout dans les centres urbains. Quand tu vas dans des endroits plus éloignés de Belgique tu ne vois pas autant. Mais ici Bruxelles tu vois tout. C'est très cosmopolite. Même dans les transports en commun tu entends beaucoup de langue.

B : Oui il paraît que c'est la ville où il y a le plus de langue parlée chaque jour.

F : Oui peut-être parce qu'il y a beaucoup de nationalité. Il y a le parlement et la commission. Bon je ne sais pas si tu veux *inaudible*

B : C'était très bien merci beaucoup !

fin de l'interview

RETRANSCRIPTION DE L'INTERVIEW DE JULIAN

B : Tout d'abord, est-ce que tu peux te présenter brièvement

J : Moi c'est Julian, je suis chez Veolia depuis 4 ans et demi. Je suis dessinateur et je m'occupe de la planotèque. Donc c'est tout ce qui concerne plan, fiche technique de chaque bâtiment.

B : Ok, mon mémoire porte sur la multiculturalité en entreprise. Est-ce que tu as la sensation que Veolia est une entreprise multiculturelle ?

J : Oui oui oui.

B : Et selon toi est-ce que c'est quelque chose qui a été recherché par l'entreprise ou alors c'est quelque chose qui s'est imposé à l'entreprise

J : Je ne sais pas dire. Je ne suis pas là depuis assez longtemps alors je ne peux pas dire...non comme ça là non. Si j'avais été là depuis le début de Veolia j'aurais pu te dire si ça s'est fait au fur et à mesure, mais là je ne sais pas.

B : Et que penses-tu de toutes ces différences ?

J : C'est bien ! *on rigole*. Non ça donne lieu *long moment de silence durant lequel Julian semble pensif*

B : Fin je veux dire comment tu décrirais cette cohabitation entre différentes cultures ?

J : *De nouveaux un long silence*. Pas facile ! Des fois ce n'est pas facile. Parce que chacun y va de sa culture hein. Mais on essaye de faire au mieux.

B : Je pose la question car je vois beaucoup de gens qui viennent d'endroits différents. Toi tu viens de quelle région ?

J : De base je viens de Binche mais ça fait 10 ans que je suis à Bruxelles. Donc c'est assez différent

B : Et qu'est ce qui peut être difficile dans la cohabitation

J : La compréhension. C'est la compréhension de chacun. Des fois on n'a pas la même vision.

B : Et comment ça pourrait être amélioré selon toi ?

J : C'est très compliqué comme question. Améliorer...améliorer...je ne sais pas. Mais c'est vrai que je me suis toujours posé la question. Parce que après on peut prendre le cas des immigrés qui sont venu en Belgique et qui se sont bien intégrés. Puis après il y en a d'autres qui sont encore arrivés et qui ont essayé de s'intégrer mais c'est pas évident. Je ne sais pas. Je n'ai pas de solution.

B : Tu n'as pas de solution

J : Je n'ai pas de solution *en rigolant*. Je ne vois pas comment. Non je t'avoue que pour ça...pourtant j'ai retourné la question plusieurs fois. C'est vrai comment on fait pour intégrer plusieurs cultures dans une entreprise ou même à l'extérieur ? Comment faire pour qu'on puisse bien s'entendre et travailler ensemble ? je ne sais pas.

B : Ok...bon parfois on ne voit pas forcément de solution évidente. J'allais te demander, est ce que tu es plutôt pour qu'on souligne nos différences individuelles ou tu penses qu'on devrait effacer ces différences et tenter de les ignorer ?

J : Effacer. Ça serait plus simple si tout le monde se ressemblait...non chacun est différent c'est certain. Bon c'est ambiguë comme question. On ne peut pas ignorer les différences, et on ne peut pas les effacer non plus. C'est impossible. Après les souligner, c'est un peu comme les marquer. Je trouve que ce n'est pas top non plus dans le contexte actuel.

B : Comment est le contexte actuel ?

J : A force de marquer les gens, à force de mettre des étiquettes sur les gens...c'est pas top.

B : Et dans ce contexte avec plusieurs origines différentes, est ce que tu as déjà assisté à des cas de discrimination ?

J : Moi pas non. Pas dans cette entreprise non plus, mais dans d'autres entreprises oui. C'est pas...ça fait un mal être c'est pas top. Je n'ai pas assisté à ça non...après je ne suis pas à tous les postes, les personnes du bureau et les techniciens que je côtoie, je ne suis pas toujours avec eux alors je ne sais pas forcément comment ça se passe de leur côté.

B : Tu vas peut-être me dire que c'est encore une question difficile, mais quels changements dans l'entreprise tu aimerais voir vis-à-vis de la gestion de la diversité ?

J : *long silence suivis d'un rire*.

B : Peut-être que je reviens un peu sur la question de « qu'est-ce qu'il faudrait faire pour améliorer les choses entre les différentes communautés ».

J : Oui c'est c'est ça...fin en soi heu...il y a...on ne peut pas dire qu'il n'y a pas...il y a des personnes différentes à différents niveaux. Je ne sais pas si on peut dire qu'on doit encore améliorer des choses. Je ne pense pas qu'il faille améliorer les choses. Des gens qui viennent de tout horizon il y en a.

interruption de l'interview pour cause de la reprise du travail

RETRANSCRIPTION DE L'INTERVIEW DE KADER ET ABOU

B : Est-ce que tu peux te présenter brièvement ?

A : Moi je suis ***** Abou, je suis responsable électricité au parlement européen. Je m'occupe principalement de tout ce qui est électricité de 14 bâtiments.

B : Ok

A : En dessous de moi j'ai...on a combien de technicien ? j'ai 12 techniciens. Qui s'occupent des 14 bâtiments. Heu tu veux savoir quoi...j'ai 54 ans. Marié, 3 enfants. Voilà je pense que c'est...

B : ça fait combien de temps que tu es ici ?

A : Chez Veolia, depuis 2012.

B : 2012 ok, et comment s'est passé ton recrutement ?

A : Moi en fait j'étais responsable chez une autre boîte, de tout ce qui était électricité. Mais elle a fait faillite. J'ai trouvé une autre boîte, mais je me suis pris la tête avec le chef d'équipe. Et j'ai trouvé Veolia par l'intermédiaire d'un ami qui se trouvait déjà chez Veolia ici. Qui est Stéphane, il m'a dit de venir ici parce que à ce moment-là ils cherchaient...en 2012 c'était le changement de contrat. Tu vois il y avait un nouveau contrat qu'ils mettaient, et ils cherchaient du personnel parce qu'ils avaient pris un plus gros contrat. Et là j'ai passé mes tests, et c'était ok. Et j'ai été pris.

B : Donc 'est eux qui sont venu à toi

A : Oui, et après 6 mois je suis devenu chef d'équipe incendie. Jusqu'à la fin du contrat en 2018, et depuis 2018 je suis responsable électricité jusqu'à maintenant.

B : Et est-ce que tu as l'impression que Veolia est une société avec beaucoup d'origines ?

A : Beaucoup d'origines !

B : Est-ce qu'on peut dire que c'est multiculturel ?

A : Multiculturel ! Beaucoup beaucoup d'origines. On les voit, il y a de tout. Chez Veolia il y a de tout et ils donnent la possibilité d'évoluer à tout le monde.

B : C'est le sentiment que tu as ? Et tu as l'impression que c'est comme ça pour tout le monde ?

A : Oui, parce que j'ai déjà été à la commission et il y a beaucoup d'étrangers qui sont responsables (la Commission Européenne est un autre site de Veolia). Rien que là tu vois beaucoup de chose par rapport à Veolia, la mentalité de Veolia.

B : Ok, et t'as l'impression que c'est une volonté de l'entreprise ou simple les conséquences de l'environnement qui ont fait que c'est aussi multiculturel ?

A : Possible, mais il y a des compétences qu'il y a derrière. La société voit les compétences qu'il y a derrière, elle ne va pas te mettre un directeur qui n'a pas de compétence malgré qu'il soit belge, flamand. C'est juste non ? si je dis un truc qui ne va pas tu parles aussi.

K : c'est à toi qu'il pose des questions (on rigole).

A : non pour ça il n'y a pas de soucis.

B : Et comment tu fais pour gérer toute cette différence ? Parce que comme tu dis ils sont très nombreux et très divers. Comment tu fais pour gérer tout ça ?

A : Par rapport à quoi, au travail ?

B : Oui au travail. L'entente tu vois ?

A : ah l'entente ! Bon il y a l'âge qui est là, il y a l'expérience qui est là. Ça fait beaucoup hein, l'expérience et l'âge. Je ne viens pas de sortir de l'école pour aller gérer 12 personnes tu comprends ? Il y a l'âge et l'expérience qui me simplifie les choses en allant parler avec les techniciens gentiment, en parlant...voilà respectueusement et voilà. Un chef d'équipe ce n'est pas juste donner des ordres hein, il y a le côté humain aussi. Et c'est pour ça que voilà, j'arrive à gérer ça et ils m'écoutent. Ils sont souvent d'accord, il n'y a pas de soucis avec eux.

B : J'allais te demander, mais comme ici c'est très divers je ne sais pas si la question a du sens, mais est ce que toi tu vis ta différence ?

A : Non, aucune différence. Quand tu dis ça c'est par rapport à quoi ?

B : Par rapport à l'environnement, est ce que tu as l'impression que tu as dû avoir à t'intégrer ?

A : Non pas du tout ! pas du tout, je n'ai jamais eu a...non pas du tout. J'ai montré mes compétences, ça c'est normal. Mais pas plus qu'un autre pour être chef d'équipe. Ce n'est pas parce qu'il y a un flamand ou un Belge ou un Américain ou voilà. J'ai montré mes compétences et voilà j'ai été plus compétant. Eux ne regarde pas ça je pense. Il y en a eu d'autres qui étaient avant moi ici et qui ne sont jamais passé chef d'équipe. Donc tu comprends ? moi pour ça chapeau. En tout cas de ce que je connais de chez Veolia, ici à la commission pas de soucis.

B : Et est-ce que tu as déjà dû faire face à des cas de discrimination ? Toi en tant que chef d'équipe, est ce que tu as déjà dû gérer des cas de discrimination ?

A : Non, ici non.

B : Ou des conflits entre différents groupes ?

A : des conflits par rapport à la nationalité ou la couleur ? Non. Maintenant une dispute entre collègues, oui.

B : Oui ça c'est normal.

A : on n'a jamais eu de problème entre nationalité hein. Tu as déjà eu quelqu'un qui s'est pris la tête parce qu'il est belge et toi tu es...

K : Moi oui !

A : AH bon ? Dis-moi quand.

K : (inaudible, mais évoque un conflit)

A : Bah non, ce n'est pas parce qu'il est belge...

N : Raciste ! (En passant dans le couloir pour taquiner Abou)

A : Ça oui contre toi ! Non on n'a jamais eu de problème. Oui, on s'est déjà pris la tête entre technicien mais c'est normal. Entre chef d'équipe et technicien parce que moi j'ai un travail à faire, lui aussi il a un travail donc oui c'est normal. Mais entre technicien jamais ils se sont pris la tête parce toi tu es noir et l'autre il est jaune. Discrimination on n'a pas.

B : Ok

A : On n'a jamais eu de soucis

B : Ok

A : Discrimination hein, jamais de soucis.

B : c'est intéressant, tu penses que c'est parce qu'il y a énormément de différences que ça aide les gens à vivre ensemble, tu penses que ça aide ?

A : C'est possible. Peut-être pas. De toute façon quand un technicien rentre ici, il doit s'intégrer. Si le gars il est raciste, il va venir ici, il y a un gars qui n'aime pas les blacks ou qui n'aiment pas les arabes donc euh je suis désolé il va devoir s'intégrer. Parce qu'il n'y a que ça. Il y a de tout ici. On ne peut pas mettre un raciste ici, même lui ne va jamais l'accepter tu comprends. Il y a de tout ici, moi dans mon équipe ; j'ai des africains, beaucoup plus d'africains que de belge. On a des Portugais, des européens. Tu vois

K : Tu n'as même pas de belge dans ton équipe.

A : Si j'avais Marc qui est parti

K : Ah oui Marc

A : Je n'ai jamais eu de soucis. Maintenant je peux téléphoner chez Marc et tu lui en parles et tu vas voir ce qu'il va te dire.

B : Et tu as l'impression que toutes cette différence peut être une force ?

A : C'est toujours une force de travailler ensemble. C'est normal.

K : Ça dépend de ce que cherche une entreprise, qu'est-ce qu'elle cherche ?

A : Elle veut monter l'entreprise ou pas ? Si elle veut évoluer, on doit travailler ensemble. Tu ne peux pas dire ho non celui-là, celui-là...c'est normal la mentalité de l'être humain...attend moi tu me mets de côté parce que la société est entre guillemet raciste ? c'est se mettre des bâtons dans les roues. On est obligé de travailler ensemble, tu es obligé d'avoir cette mentalité multiculturelle. De toute façon je ne pense pas qu'il y ait de société avec que des belges, donc tu es obligé de t'adapter. Pour moi Veolia c'est bien, pas de soucis. Je n'ai jamais eu de soucis.

petite pause dans l'interview car Abou doit saluer les ouvriers

B : Selon toi, s'il y avait des choses à améliorer, qu'est-ce que tu chercherais à améliorer ?

K : Le salaire.

B : Le salaire ? (On rigole)

A : Je ne pense pas qu'il soit là pour ça et pour les salaires. Améliorer par rapport à la discrimination ?

B : Pas forcément la discrimination, mais la gestion de la diversité en général.

A : La diversité ? qu'est-ce que tu veux améliorer là-dessus, que ça continue comme ça il n'y a rien à améliorer je pense.

B : Tu penses que ça fonctionne bien comme ça ?

A : Ça fonctionne bien comme ça, tu voudrais améliorer quoi ? t'as déjà entendu des propos racistes toi ? Toi qui venais de la commission.

K : Oui ça existe.

A : Ça existait !

K : Ça existait à l'époque de Dalkia qui est la filiale de Veolia et de EDF. Dalkia existe toujours mais qu'en France. Dalkia international a été enveloppé dans Veolia. Moi j'ai connu ça

B : Ah oui ?

K : 10 années à la commission, il y avait des racistes là-bas.

A : Maintenant encore ?

K : Moi je parle avec ceux avec qui j'ai travaillé. Il y avait des racistes. On privilégiait et on mettait en avant les Belges. Quelqu'un qui avait une origine marocaine ce n'était pas intéressant. Là-bas j'ai connu ça. Est-ce que ça existe encore ? Bon, on le combat chez Veolia ce n'est pas ça.

B : Donc toi tu as connu ça

A : Oui, ça fait plus longtemps qu'il est là.

K : ça fait plus longtemps oui.

A : Moi quand je suis arrivé ici sur le site du Parlement Européen, je n'ai pas eu de soucis.

K : A la commission il y a eu une histoire, on était 3 ou 4 équipes. Il y avait un groupe avec un Français, un Français de souche quoi. Et il envoyait des emails à des collègues avec qui il s'entendait bien. Ils partageaient les mêmes idées que lui. A l'époque de Charlie Hebdo on parlait beaucoup de terrorisme et de chose comme ça. Alors sur la religion musulmane...en fait il s'attaquait aux musulmans de l'équipe quoi.

B : Ok

K : Donc à un moment donné on est tombé sur les emails. Comme ils n'étaient pas très intelligent les emails se baladaient. Donc on a imprimé ça et on a été voir le grand directeur. Donc le directeur est venu, il a rassemblé tout le monde et il a parlé de ça. Mais ça a été loin, même au niveau du syndicat...

A : C'est intéressant mais la direction a été favorable pour vous

K : Ah oui oui oui la société ne tolère pas ce genre de choses.

A : Elle ne tolère pas ce genre de choses !

K : Je n'ai pas dit qu'elle tolère. Elle ne tolère pas tout ça.

B : tu as aimé la réaction de la société ? tu trouves qu'ils ont bien réagit ?

A : Ils l'ont viré le gars

K : Ooooh pfff c'était m...pas viré. Abou tu as connu celui qui était ici ? comment il s'appelle déjà...B****

A : Oui B*****

K : Lui aussi il faisait partie du groupe. Viré ? Non on ne les a pas virés. Fin, il y en avait un mais ce n'était pas seulement à cause de ça.

A : Mais la direction n'était pas avec eux, c'est ça qui est bien.

K : Oui le directeur a mis les choses au clair en disant que ce n'est pas tolérable, qu'on ne peut pas tolérer ce genre de choses. En plus ça ne venait même pas d'un belge mais d'un français.

A : En tout cas multiculturel, Veolia l'est.

B : Ok, donc vous trouvez qu'il réagisse bien ?

K : Ils réagissaient bien, mais je pense que maintenant ils réagissent beaucoup mieux

B : Donc ça s'est amélioré ?

A : Moi, depuis 2012 je n'ai jamais rien vu

K : On entend rarement parler de ça, mais ça existe faut pas se voiler la face. Ça existe, juste parfois c'est discret tu vois. Souvent le racisme dans une société ce n'est pas frontale. En fait tu vas privilégier quelqu'un à un poste. Ça existe ici aussi

A : Ça existait !

K : Souvent dans les grosses boîtes ce qu'on fait bah...voilà il y a un poste vacant et on va préférer un Belge à quelqu'un qui est d'origine marocaine ou congolaise. Ça existe.

A : Je n'ai pas vécu ça

K : Oui mais tu sais difficilement vérifier.

B : Ah oui c'est sûr qu'il y a des choses qui sont dur à vérifier.

K : Ce n'est pas un racisme flagrant ou on vient et on t'insulte des choses comme ça. C'est plus vicieux, ça, ça existe.

A : Tout est possible.

K : C'est comme ça dans les grosses boites. Ils ne vont jamais aller jusqu'à l'insulte, va donnerait une mauvaise image. Dans une grosse société ils ne vont pas tolérer ce genre de chose. Et tout en haut ils ne vont pas forcément savoir, mais sur toi ça aura des conséquences. Voilà on va privilégier quelqu'un qui a des origines belges plus qu'étrangères.

B : Est-ce qu'il y a un point supplémentaire que vous aimeriez aborder tous les deux ?

A : par rapport à ?

B : J'ai posé des questions, est ce qu'il y a un sujet que je pourrais avoir oublié ?

A : Par rapport au thème pour lequel tu es venu...non. Je n'ai pas de question car honnêtement, je me sens bien. Moi on n'est jamais venu me dire « sale arabe » ou « sale étranger ». Et pourtant j'ai des gars qui était là avant moi ici et je suis devenu leur chef. Alors que j'étais technicien avec eux. Et justement ils sont contents parce que...d'ailleurs je vais te dire, il a été un de mes chefs (en pointant Kader) tu comprends ? Quand je suis rentré il était mon responsable, j'ai travaillé pour lui. Maintenant je suis monté, alors qu'il y avait des Belges présents depuis plus longtemps qui ne sont pas monté. Aller ce n'est pas parce que tu es belge que tu vas être chef. Non. Il y a des Belges qui ne seront jamais chef si tu es compétant, tu montes. C'est normal, si tu n'es pas compétant tu restes en bas.

B : c'est intéressant car vous avez des points de vue différents. Tu m'as dit qu'ils ont eu une bonne réaction mais...

K : ça aurait pu être encore mieux

B : Selon toi, comment on pourrait encore améliorer les choses ?

A : La dernière fois on a eu des mails sur la discrimination et le harcèlement. On a reçu des mails pour dire que c'est interdit. La société réagit bien par rapport à ça, elle ne laisse pas la discrimination ou les harcèlements se passer. Ça a été même au gens au plus haut. Même en

haut il n'y a pas de pourboire. S'il y avait ça je serais déjà parti hein. Veolia c'est multiculturel, on ne m'a jamais dit « pourquoi tu parles arabe » avec quelqu'un. On ne m'a jamais dit ça. Bon voilà tu as nos points de vue

B : Ok super, merci.

Fin de l'interview

RETRANSCRIPTION DE L'INTERVIEW DE NATACHA

B : Est-ce que tu peux te présenter brièvement ?

N : Je m'appelle Natacha *****, Je suis au parlement européen depuis 24 ans et heu...voilà j'ai 55 ans. J'ai fait 5 ou 6 contrats ici, on fait surtout des contrats de 5 ans. Donc c'est mon cinquième contrat je crois

B : Ok, est ce que tu peux décrire plus précisément ton rôle ?

N : J'accueille les gens, on s'occupe de tout ce qui est contact avec les techniciens. Tous les contacts avec les clients aussi. On fait les pointages, parce qu'on doit pointer biométriquement. Donc tous les jours on envoie des présences aux clients. Dès qu'il y a un problème avec la sécurité ça vient chez nous. On est surtout le point central de tout, on fait le lien avec tout le monde.

B : Ok. Est-ce que tu as l'impression que Veolia est une société multiculturelle.

N : Oui.

B : Et selon toi, était-ce un but recherché par l'entreprise ou c'est simplement quelque chose qui s'est imposé à l'entreprise ?

N : je crois que c'est quelque chose qui s'est imposé à l'entreprise. C'est Bruxelles ! Parce qu'au début c'était...je ne vais pas dire beaucoup multiculturelle mais il y avait beaucoup moins...d'étrangers. Et après ça c'est...il y a beaucoup moins...tout dépend des qualifications aussi. Puis on va dire les belges « belges » sont beaucoup plus cher tu vois, plus exigeant et donc voilà.

B : Ah donc c'est économique à la base ?

N : Je pense aussi, je pense aussi...

B : Et du coup, si jamais tu es face à un individu qui a une culture complètement différente, après j'imagine qu'ici c'est quelque chose de commun

N : Oui je dirais

B : en fait c'est marrant parce que dans les bureaux, c'est différent car il y a beaucoup moins « d'étrangers » et beaucoup plus de belges « belge » (je reprends ses termes).

N : Non moi je n'ai connu que ça ici. Et heu si tu veux quand c'est le ramadan ou quoi, bah je fais heu...les grands trucs avant, je mets que ça va être le ramadan et je leur souhaite une bonne fête. Puis après c'est Eid Moubarak et puis voilà et...j'essaye de m'intégrer.

B : Oui, j'allais justement demander, comment faire pour participer à leur intégration ?

N : Bah, c'est-à-dire que moi, dès qu'ils sont là et qu'ils sont en ramadan, j'essaye de ne pas boire et de ne pas manger devant eux. Ce qu'il y a c'est que comme ils rentrent tout le temps dans le bureau, donc t'es là tu veux boire, tu t'arrêtes et tu caches. Fin j'essaye de le faire comme ça après...puis ma façon de m'habiller aussi. Avant j'étais plus féminine tu vois, j'avais des chemisiers et tout (elle mime un décolleté) et puis petit à petit je me suis habillé différemment aussi. Je me suis intégré.

B : Ah c'est intéressant, c'est toi qui t'es intégré

N : Oui tout à fait. Parce qu'il y avait des conflits. Bon quand tu travailles avec des hommes, à l'époque ils étaient 250. Et heu parce qu'on avait tous les grands bâtiments. Et au bout d'un moment tu as toujours, comme j'étais la seule fille pendant 10 ou 12 ans, tu discutes toujours au bout d'un moment de fesses, de cul tu vois et de...il y avait des calendriers partout. Et donc, j'ai essayé de m'intégrer à tout niveau. Surtout au niveau discussion, être très large d'esprit et toujours respectueuse. Voilà, et je me suis intégré aussi à la mentalité de l'homme tu vois. Je les mets plus mal à l'aise maintenant que moi ils m'ont mis mal à l'aise à l'époque.

B : Ok je comprends. Et vu que c'est un contexte avec beaucoup de personnes et beaucoup d'origines, comment est-ce que toi tu fais pour communiquer avec les gens pour que tout le monde s'accorde bien ? comment est-ce que tu communique sur la multiculturalité des autres ?

N : J'essaye d'être franche dès le début. Je leur dis que quoi qu'il y ait comme problème ben voilà...parce qu'il y a des personnes qui ne parlent pas très bien français au début, donc on

essaye de s'impliquer aussi avec leurs familles. Fin, moi j'essaye de savoir s'ils ont des enfants et tout et d'être tolérante quand ils téléphonent et qu'ils ont des problèmes et tout. Si on peut aider...parce que parfois il y a des gens qui viennent chez nous pour nous demander de l'aide avec des papiers administratifs parce qu'ils ne comprennent pas tout. Parfois ce n'est pas clair pour nous non plus donc heu...voilà quoi donc on essaye de faire au mieux.

B : Ok et tu es plutôt pour souligner la différence ou bien essayer de l'ignorer ?

N : Souligner c'est-à-dire ?

B : Est-ce que tu la prends bien en compte ou bien est-ce que tu préfères faire comme si elle n'existait pas.

N : Ah non non moi je m'intègre. Il n'y a pas de différence et et j'essaye qu'on fasse qu'un. Et moi je dis...quand on me dit « ah tu travailles dans un milieu d'homme » oui je ne vais pas spécialement dire il y a autant de personnes qui sont comme ça et autant de personne qui sont comme ça et tout...moi je n'ai pas de problème. Je n'ai pas de problème, que ce soit n'importe qui je vais parler de la même manière. Après les gens ne me connaissent pas bien au début, et au début je suis quelqu'un de très fragile, j'ai un petit cœur et une grande gueule. Et je vais parler de la même manière et puis heu...voilà quoi. Je ne fais pas de différence quoi.

B : C'est intéressant car ça fait longtemps que tu es là, mais tu dis que tu as dû t'adapter.

N : Non pas forcément m'adapter au milieu des personnes étrangères, c'est m'adapter au milieu des hommes.

B : Ok en tant que femme entourée d'hommes

N : Oui c'est ça. Donc bah au début tu as...fin...parce que j'appelle Vivianne « ma fille ». Quand elle est arrivée tout le monde était heu...ils regardaient ses fesses, ils sifflaient. Puis j'ai dit « du respect ! » tu vois ? C'est normal, c'est une fille dans un milieu d'homme et puis voilà mais elle je l'ai directement bien intégré en disant que c'était ma fille et qu'il ne fallait pas lui manquer de respect. Et moi quand je suis arrivée, on ne me manquait pas de respect mais c'est un milieu d'homme auxquelles tu dois t'adapter. Et tu fais des feintes d'homme et puis voilà

B : Tu fais des quoi ? (En rigolant)

N : Des feintes d'homme.

B : Ok donc tu as du devenir plus « homme » qu'eux pour...

N : Oui oui oui tout à fait.

B : Et j'imagine que toi tu as dû subir beaucoup de remarques du fait que tu es une femme, comment est-ce que tu les prenais ?

N : Au début heu...fin pendant les 15 premiers jours parce que j'étais en intérim et c'était un peu difficile, puis mon intérim m'a dit que soit je m'intégrais ou pas. Et je me suis intégré. 15 jours après j'étais tout à fait différentes.

B : Ok, et dans un autre contexte, est ce que tu as déjà assisté à des cas de discriminations ?

N : Raciale où ?

B : Raciale oui.

N : Ici je ne pense pas non. Mais il y a quand même des conflits. Fin tu sens des petites tensions, c'est-à-dire que...on va dire...tu as les arabes et puis t'as les noirs. Parfois il y a des tensions entre eux. Puis tu as les Turques aussi qui ne s'entendent pas trop. Donc parfois tu sens des petites tensions que moi j'essaye d'arranger. J'ai dit que si moi je sais m'adapter, eux savent s'adapter aussi.

B : Oui complètement. Mais comment tu fais pour réagir face à un conflit du coup ?

N : Moi, s'il y a un conflit, je vais...tu m'entends gueuler si mes chefs ne réagissent pas. Si on est dans une salle et qu'on est 250, à un moment s'il y a trop de bruit je vais dire « silence ! », s'il n'y pas c'est « vos gueules » après. Et puis tout le monde me respecte en partie et m'écoutent quoi. Si je dis quelque chose ici, ils écoutent parce qu'il y a des choses que je ne tolère pas.

B : et tu te base sur ton expérience ou tu as suivi des formations pour ça ?

N : Non non non, j'ai toujours été comme ça. Je suis très tolérante, j'ai beaucoup d'empathie et puis voilà. Puis je n'aime pas comme tu dis la discrimination quel qu'elle soit donc.

B : Est-ce que tu as l'impression que toute cette différence, puis ce que tu parles des conflits entre les différents groupes, peut constituer un frein des fois ? et est-ce que tu as l'impression qu'elle pourrait constituer une force d'une certaine façon ?

N : Pour certaines choses j'ai l'impression que c'est plutôt un frein. Pour eux, par pour moi hein. Mais entre eux, je vais dire qu'il y a des associations qui se font plus tu vois, ils vont plus travailler avec certaines personnes qu'avec d'autres. Par amitié ou par affinité, on va dire ça comme ça. Et donc parfois ça peut causer des freins quoi.

B : Et selon toi qu'elles seraient voies d'amélioration ? comment faire pour que les choses se passent mieux ?

N : le dialogue et la communication. Mais moi je le fais et ça ne va pas. Tu as beau leur dire ils ne voient pas. Quand je dis « vous » ou « les autres » tu vois, quand je dis « vous » ils se sentent déjà offensé et disent « quoi vous ». Et je leur dis « vous, les hommes ». Mais eux comprennent d'abord « vous, les arabes ou les étrangers » tu vois. Tu te sens déjà agressé quand je te parle d'un truc. Je dis « vous ne comprenez pas » mais je te parle des hommes en générale vous ne comprenez pas. Et toi tu te sens agressé en tant que « vous les arabes » il sont déjà...comment dire...

B : Sur la défensive

N : Oui, voilà.

B : Ok, donc c'est la communication la solution mais elle ne fonctionne pas non plus ?

N : Non.

B : Un peu défaitiste non ? (En rigolant)

N : Non ce n'est pas défaitiste mais bon voilà c'est tout. C'est comme l'affinité avec les gens, ça marche, ça ne marche pas et tu auras beau essayer...voilà moi il y a des gens que je préfère et d'autres pas, mais je parle de la même façon à tout le monde quoi. Ici c'est plus difficile pour les personnes, moi je sais le faire, après les autres ça viendra avec le temps.

B : Ok, est ce qu'il y a un sujet que tu aimerais aborder en particulier ?

N : Non

B : Ok super merci !

N : Enchanté d'être venu, parler ça fait du bien.

fin de l'interview

RETRANSCRIPTION DE L'INTERVIEW DE VIVIANNE

B : Est- ce que tu peux te présenter brièvement ?

V : Oui donc moi c'est Vivianne *****. Je suis arrivée chez Veolia il y a 11 ans maintenant. J'ai commencé comme intérim, mais vraiment pas longtemps. J'ai fait 3 ou 4 mois d'intérim et puis j'ai été engagé. J'ai travaillé sur le site du parlement européen depuis tout ce temps et maintenant je dévie dans ma carrière mais toujours au sein de Veolia. Mais voilà, mais mon parcours à moi, je n'ai pas une multitude d'emplois derrière. J'ai commencé comme assistante gérante dans un magasin où j'avais une gestion d'une petite équipe. Et puis je suis arrivé ici.

B : Ok, donc ça fait 11 ans que tu es là

V : 11 ans oui

B : Et est-ce que tu dirais que Veolia est une entreprise multiculturelle ?

V : Heu oui. Aujourd'hui en tout cas je peux le dire clairement. Quand je suis arrivé ici au parlement européen c'était déjà une équipe variée. Après en termes de femme et homme pas, on va être clair. En tant que femme et homme il n'y avait qu'une seule femme et c'était ma collègue Natacha qui était la première. Et du coup par après elle a eu à chaque fois une assistante avec elle mais heu voilà du coup on était 2. 2 femmes voilà...ensuite il y a eu l'équipe encodeuse, où là c'était aussi une petite équipe féminine. Mais du coup on était 5 femmes pour 140 hommes. C'était pas...donc il y avait une minorité déjà. Sinon oui, on était...que ce soit...question d'ethnie oui on est varié quand même. Et encore plus maintenant.

B : C'est intéressant, comme tu es sur les deux sites, ce site ci et le siège, tu as remarqué une différence entre les deux ?

V : Oui quand même, au siège j'ai l'impression qu'il y a plus de femme que d'homme, ça se voit. Tandis que sur la vie de chantier ça ne se voit pas. Sur la vie de chantier maintenant on a quelques techniciennes qui sont apparues. Mais ça reste encore minime quand même. Donc du coup les hommes sur la vie de chantier sont mis en avant on va dire par rapport aux femmes. Mais c'est vrai qu'au siège c'est l'inverse. Il y a plus de femme que d'homme, et les

femmes sont mises plus en avant de ce fait là. Mais oui par rapport au...je vais parler d'exploitation. Que ce soit sur notre site ou ailleurs, les femmes on est en minorité. Donc du coup ça fait une balance. Maintenant je sais très bien que dans la partie déchet de Veolia il y a quand même beaucoup de femme. Je n'ai pas eu la chance de croiser cette partie-là mais elles sont quand même en force de ce côté-là. Nous on n'a pas vu, fin maintenant oui car je vois la différence avec le siège, mais sinon non j'ai envie de dire que la femme est une denrée rare sur la vie de chantier.

B : Oui c'est vrai que c'est une différence qui m'a marqué, la quantité d'homme qu'il y a ici proportionnellement aux femmes.

V : Oui comme j'ai dit c'est pas le facteur marquant chez nous, on n'est pas vraiment mise en avant. Mais ça commence.

B : Et sinon il y aurait une autre différence que tu as remarqué ?

V : Ecoute pas tant que ça. Malgré nos orientations ou malgré nos religion j'ai pas l'impression...en tout cas moi ça ne me pèse pas, j'ai pas l'impression qu'il y ait quelque chose qui est plus mis en avant que d'autres. Donc non. Ici heu que ce soit le PE* ou ailleurs, mais je vais parler pour le PE ; on est assez famille. Quand quelqu'un débarque on essaye de l'intégrer et de lui montrer qu'i est inclus directement dans le groupe et heu...d'essayer de le mettre à l'aise en disant « ok t'es nouveau mais pas de panique car nous on t'accepte directement ». Ça c'est vrai que c'est une qualité, le nouveau il est inclus directement. On essaye de le mettre à l'aise directement. Mais honnêtement je ne sens pas une exclusion.

B : Et comment vous faites pour gérer toute cette différence ?

V : Mais je pense que quelque part ça se fait naturellement en fait. L'approche c'est que quand quelqu'un arrive, c'est justement de l'inclure directement. De faire ce pas pour le faire comprendre « ça y est, tu es ici et tu fais partie de l'équipe ». Et justement de ne pas se dire « ok c'est le nouveau, il va prendre ses marques et viendra de lui-même ». C'est vrai qu'il y a un effort à faire aussi quand on est nouveau. Il faut faire ce pas d'aller vers les autres, mais je trouve que nous en tout cas, c'est important qu'on inclue les gens. Et peu importe quelque part d'où on vient et qui on est. Après les affinités elles vont se faire peut-être plus d'avantage...mais ça en même temps j'ai envie de dire...c'est parce qu'on est différent, j'en sais rien. Les affinités quelque part ça ne se calcul pas vraiment, c'est des ressentis.

B : Je vais te poser une question qui va peut-être te sembler bizarre, mais est-ce que tu es plutôt pour qu'on souligne la différence des gens, ou plutôt pour qu'on essaye de l'ignorer ?

V : Hum c'est une bonne question. J'ai envie de te dire, souligner des différences c'est bien quand c'est des différences qui apportent une force à l'équipe. Mais pas une différence physique, là ce n'est pas intéressant. Pourquoi souligner cette différence-là ? Alors ça va dépendre ce que les gens vont chercher à exprimer dans « différence », différence c'est un peu vaste comme mot. Pour moi chacun à ces forces et si c'est de cette différence là qu'on parle, alors oui mettons là en avant.

B : Et comment on ferait de la différence une force ?

V : Hum ça il faut déjà pouvoir se démarquer. Pouvoir montrer et expliquer aux autres notre façon de voir. Parce qu'il y a toujours aussi des personnes qui ont tendance à penser que leur choix ou leurs idées sont les meilleurs, et sans pour autant tenir compte de l'opinion de l'autre. Et finalement nos différences c'est ça, c'est chacun qui peut s'exprimer sur un sujet et qui peut partager son opinion et justement de prendre le meilleur des deux. Et moi les différences c'est ça. C'est pouvoir aussi...pouvoir partager, expliquer son opinion, trouver un terrain d'entente et de pouvoir choisir parmi celles-ci. C'est ça la force qui va nous faire arriver à un résultat positif. Je pense que les différences peuvent amener à un résultat positif

B : Vu qu'il y a beaucoup de groupes qui cohabitent les uns avec les autres, est ce que tu assiste beaucoup à des cas de conflits causés par ces différences de culture ?

V : Il peut y avoir des cas de conflit dans le sens où on n'a pas forcément la même façon de vivre. Parce qu'on a notre vie privée en dehors du travail, et donc on a nos principes qui parfois ne sont pas les mêmes que les autres. Alors est-ce que pour autant ça pèse sur le travail ? Pas forcément mais c'est vrai que parfois certaines réactions ou certains choix vont faire ressortir nos aspects peut être privés sur la façon dont on vit au quotidien. Du coup il y a une incompréhension qui peut se faire et donc une friction. Maintenant généralement les frictions qu'on peut avoir ici c'est plutôt sur des opinions qui divergent. Mais pas spécialement par rapport à une culture tu vois ? Alors comme j'ai dit oui, certes on a des cultures différentes, certes du coup ça nous fait penser différent des autres et donc on ne comprend pas forcément l'autre. Mais c'est pas pour ça que ça va créer un gros conflit. Il peut y avoir une incompréhension, chacun peut vouloir rester sur ses positions en disant « moi je ne suis pas d'accord et ça va rester comme ça ». Mais en soi après ça passe.

B : Et tu as déjà assisté à des cas de discrimination ?

V : Honnêtement non. En tout cas pas ici.

B : Je vois, on peut dire que le groupe vit bien

V : En fait comme j'ai dit l'important c'est d'essayer d'inclure directement quelqu'un en fait. Si tu ne le fais pas et que tu le mets de côté, je pense que c'est là que tu crées le malaise. Il faut justement éviter de créer ce ressenti dès le départ. Je pense qu'ici tu as pu le constater, on vient de culture différente et c'est assez mixé chez nous. Même s'il peut y avoir des communautés plus présentes que d'autres, mais ça c'est partout pareil. Comme sur la vie de chantier c'est assez mouvementé, là il faut faire attention. Il peut y avoir des blagues...ça peut glisser très très vite et donc soit la personne l'accepte et comprend...la blague. On va dire ça comme ça. Mais il y a d'autres personnes qui vont peut-être se...se froisser ou se vexer. Ils peuvent se fermer directement et le prendre au premier degré tu vois ? Là ça commence à être difficile parce que tu ne sais pas sur quoi tu peux rire ou ne pas rire non plus. Et là on peut vite glisser sur un problème ou justement quelqu'un peut se sentir discriminé. Du coup c'est difficile ou mettre la barre.

B : oui, ou est la limite

V : Exactement. Du coup c'est important d'écouter l'autre. Voir ou il ne se sent pas bien ou essayer de remarquer si tu as vexé la personne et si tu as été trop loin. Mais honnêtement généralement ça se passe bien. Je ne dis pas que c'est bien partout, mais en tout cas ici on essaye que ça se passe bien

B : Si tu devais changer quelque chose dans la gestion de cette différence, qu'est-ce que tu ferais ?

V : Changer quelque chose...je ne pense pas qu'il y est obligatoirement quelque chose à changer. Parce que ça me dérange en fait d'appuyer sur quelque part...sur la différence. Que ce soit culturel, ethnique, du genre...pourquoi appuyer sur le sujet ? Parce que j'ai l'impression que justement en mettant le doigt là-dessus tu mets en avant quelque chose qui n'est pas un problème en soit. Alors ça me pose un peu un souci, pourquoi mettre en lumière quelque chose qui ne devrait pas être un problème ?

B : Parce que peut-être que justement ça peut être le contraire d'un problème. Ça peut être bénéfique et tu peux te dire « est-ce qu'on peut utiliser cette différence-là, cette

multiculturalité, cette diversité ethnique pour être plus efficace dans notre façon de faire les choses. » tu vois ? On peut le voir sous l'aspect du problème mais on peut aussi se demander comment utiliser ça pour être plus efficace.

V : C'est une bonne question. Honnêtement là je n'ai pas la réponse, parce que pour moi c'est toujours une question de partage tu vois ? C'est une question de partage d'opinion et donc si le mélange de culture peut apporter une réflexion plus élevée. S'il y a un partage d'opinion et d'idée, c'est super. Mais pour moi, il ne faut pas spécialement parler du fait que « ah mais lui c'est parce qu'il vient de l'Afrique du nord, lui c'est parce qu'il vient du sud, celui-là de l'est ». Ou c'est un homme, une femme ou c'est iel tu vois ? Pour moi c'est un partage d'idées et d'opinions entre personnes humaines tu vois ? C'est enrichissant d'avoir pleins de personnes qui viennent de milieux et de vies différentes. Simplement juste ça c'est magique en fait. Ici on a des gens qui viennent de France, de Corse, de partout en fait ! Avec leurs idées et expériences de là-bas parce que c'est vrai que chacun se forge un caractère et une vision de la vie par rapport à d'où l'on vient. Mais du coup c'est justement cet échange de vie ou on peut avoir des opinions...entre l'heure du midi ou on parle de nos vies, c'est ça la richesse. C'est juste un échange en fait. Alors oui je pense que du fait qu'on vient d'horizons différents, ça apporte une richesse d'apprendre comment ailleurs ça se passe. Et comment l'apporter et justement l'améliorer peut-être ici. Il y a des visions avec des choses très bonnes à en tirer. Mais voilà, ça doit être une réflexion intelligente entre nous sans pour autant mettre en lumière d'où l'on vient.

B : Ok ! Je ne veux pas abuser de ton temps, est ce qu'il y aurait un sujet que je n'ai pas évoqué et que tu aimerais aborder ?

V : Bon je pense qu'on a fait le tour de la diversité. Je dirais non. J'aimerais juste que les gens se parlent plus et communiquent plus. J'ai l'impression que les gens ont tendance à juste regarder dans leur boîte et se dire « ouais ici c'est un manque de communication », mais en fait le manque de communication ce n'est pas que dans notre société Veolia. Le manque de communication est vraiment général. C'est vraiment un problème que je rencontre et que je remarque partout. Moi aussi la première je peux dire que parfois je ne communique pas assez aussi. Et ça c'est important. Je pense que s'il y a quelque chose à changer c'est obtenir plus de communication entre les gens. Tu vois, que ce soit positif ou négatif l'important c'est de se parler déjà, et après trouver les solutions. Voilà, c'est ça qui est important, la communication.

B : Et bien merci beaucoup

V : Merci à toi

fin de l'interview

