

Discrimination dans la fonction publique

Analyse comparative des discours et des pratiques de communication

Mémoire réalisé par
Pierre van den Eede

Promoteur
Philippe Scieur

Lectrice
Joanne Jojczyk

Année académique 2016-2017
Master en Information et Communication
Finalité spécialisée en Communication Interne et Ressources Humaines

Chaussée de Binche, 151 – 7000 Mons, Belgique www.uclouvain.be/espo

Remerciements

Je tiens à remercier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

Ainsi, je salue tout particulièrement mon promoteur, Monsieur Philippe Scieur pour son suivi, sa disponibilité et son soutien.

Je tiens également à remercier mes interlocuteurs dans les administrations belges que j'ai eu l'occasion de rencontrer, que ce soit au niveau local, provincial, communautaire, régional, ou encore fédéral pour leur accueil, leur disponibilité et leur confiance, interlocuteurs qui ont ainsi apporté leur contribution au présent travail, car sans leurs participations, celui-ci aurait été impossible.

Enfin, une mention spéciale pour Monsieur Bruno Wallez, pour sa patience et son soutien, ainsi que mes courageux et fidèles relecteurs, Mesdames Cécile Delsine, Catherine Leruste, Bérangère Parent et Hélène Puissant et Monsieur Christophe Verbist.

Table des matières

Remerciements	1
Table des matières.....	2
Table des tableaux.....	4
Table des figures	4
Introduction	5
Première partie : Cadre théorique	7
Chapitre 1 : L'analyse du discours	8
1.1 « Analyser », dites-vous ?.....	8
1.2 Comment comprendre les analystes ?.....	9
1.3 Discours, c'est quoi ?.....	11
1.4 Que retenir ?	12
Chapitre 2 : Communication interne et fonction publique.....	13
2.1 La communication interne, c'est quoi ?.....	13
2.2 La fonction publique et la communication interne	16
2.3 Quand la communication interne veut influencer sur la bureaucratie ..	19
2.4 Un audit de communication interne, c'est quoi ?	22
2.5 Que retenir ?	23
Chapitre 3 : Discrimination	24
3.1 Vers une définition.....	24
3.2 Discrimination : causes / mécanismes	26
a. Aspects psychologiques	26
b. Aspects sociaux	28
c. Aspects économiques.....	31
d. Aspects culturels	34
e. Les représentations sociales	36
3.3 Que retenir ?	39
Chapitre 4 : Discrimination, point de vue légal.....	40
4.1 La discrimination dans le droit belge.....	40
4.2 Discrimination : Quid du cadre professionnel ?.....	41
4.3 Que retenir ?	43
Chapitre 5 : Types/Exemples de discriminations	44
5.1 Panorama introductif	44

*Discrimination dans la fonction publique :
Analyse comparative des discours et des pratiques de communication*

5.2	Religion	45
5.3	Racisme :	46
5.4	Handicap	48
5.5	Sexisme	49
5.6	Gérontophobie	52
5.7	Discrimination multiple	53
5.8	Que retenir ?	55
Chapitre 6 : Synthèse		56
Seconde partie :		57
Partie empirique		57
Chapitre 7 : Méthodologie		58
7.1	Le plan de recherche / plan expérimental	58
7.2	Les techniques de recueil des données / instruments	61
7.3	La population / l'échantillon	62
7.4	Représentativité de l'échantillon :	63
7.5	Opérationnalisation des hypothèses	64
7.6	Quel traitement des données récoltées ?	64
7.7	Traitement des non réponses	65
Chapitre 8 : Analyse comparative des résultats		66
8.1	Analyse descriptive des échantillons	66
8.2	Discussion des résultats	76
Chapitre 9 : Conclusion		80
9.1	Synthèse des résultats	80
9.2	Limites de l'enquête	81
9.3	Biais éventuels	82
9.4	Prospectives	84
9.5	Perspectives de recherche	85
Bibliographie		86

Table des tableaux

Tableau 1: Relation entre Configurations & Modèles RH et Communication.	17
Tableau 2: Modèle de l'identité duelle comme compétence culturelle	34
Tableau 3: Analyse du discours	68
Tableau 4: Type de communication internes	69
Tableau 5: Responsable de l'impulsion de la communication interne orientée diversité	70
Tableau 6: Outils utilisés de communication	71
Tableau 7: Modalités d'évaluation	72
Tableau 8: Modalités de financement	73
Tableau 9: Les niveaux de culture (Schein, 1985) concernés par les campagnes	74

Table des figures

Figure 1 : Les fonctions de la communication internes	14
Figure 2 : Les trois niveaux de la culture organisationnelle	20

Introduction

Discrimination dans la fonction publique : Analyse comparative des discours et des pratiques de communication.

Les médias font régulièrement les gros titres avec les attentats perpétrés à travers le monde en mettant régulièrement en avant certaines communautés de la population, les notions « *plafond de verre* », de « *Burn-Out* » ou de « *discrimination (trans-)genre* » apparaissent de plus en plus souvent dans le jargon des professionnels du monde du travail ou dans les interpellations parlementaires; les nombreuses restructurations et restrictions budgétaires consécutives mettent la pression sur les fonctionnaires, créant des tensions entre eux, ...

À tout cela, les politiques se répandent en déclarations d'intention, promettant des mesures et des campagnes pour lutter contre ces discriminations, ces amalgames, et ainsi promouvoir la diversité dans le monde du travail, et plus largement dans la société.

Ce travail a pour objectif d'objectiver ces déclarations en observant ce qui est réellement mis en place sur le terrain, et plus précisément à destination du personnel de l'administration publique belge, tous niveaux de pouvoirs confondus.

Pour ce faire, différentes étapes jalonnent ce travail. Dans un premier temps, une partie théorique permettra d'une part de se familiariser avec les concepts utilisés en termes d'analyse du discours et de communication interne aux entreprises, et d'autre part de parcourir de manière synthétique certaines discriminations, leurs origines, et leurs conséquences dans la vie professionnelle. Dans un second temps, il s'agira de comprendre, à travers les entretiens menés au sein des différents services publics ayant accepté de me rencontrer, ce qui est réellement mis en place pour lutter contre ces discriminations, dans quel contexte, avec quels objectifs et avec quels moyens.

*Discrimination dans la fonction publique :
Analyse comparative des discours et des pratiques de communication*

Lors de ces entretiens, un des interlocuteurs a affirmé que l'administration dont laquelle il dépendait devait être un exemple pour les citoyens, que celle-ci ne pouvait pas leur demander d'appliquer ce qu'elle-même n'appliquait pas. Cette logique est également présente dans une autre administration où mon interlocutrice disait que leur leitmotiv en interne était « L'administration pratique ce qu'elle prône. ».

Bonne lecture.

Première partie : Cadre théorique

Chapitre 1 : L'analyse du discours

Avant de procéder à l'analyse du corpus théorique propre à la thématique choisie, il semble important de clarifier les concepts théoriques qui seront utilisés pour ce faire. Ainsi, il s'agira ici d'une part de développer la notion d'analyse, et d'autre part celle du discours afin de sélectionner les outils qui seront utilisés par la suite.

1.1 « Analyser », dites-vous ?

Selon Maingueneau (2012), aux débuts de l'analyse du discours, des conceptions très diverses sont apparues simultanément. Il y a donc différentes approches et sous-approches qui seront évoquées ici.

Plusieurs auteurs, dont Maingueneau (2012), font référence à une publication qui eut un impact conséquent dans le monde scientifique concernant l'analyse du discours : le numéro 13 de la revue *Langages*. Dans cette publication, une interprétation de l'analyse du discours semble prendre le dessus sur les autres : l'analyse du discours y est décrite comme un champ de recherche aux frontières perméables, s'intéressant à toutes les formes de texte (écrite, orale, ...) avec des outils empruntés à la linguistique et visant à expliciter les relations entre les textes et des situations socio-historiques. En d'autres termes, la notion d'analyse est ici un synonyme d'étude.

Dans la même optique, Oger & Ollivier-Yaniv (2003) signalent que d'un point de vue institutionnel, l'analyse du discours consiste essentiellement à étudier des textes officiels afin de comprendre les modalités de construction de celui-ci dans un contexte donné.

Toujours selon Maingueneau (2012), l'analyse du discours n'est qu'une des disciplines des études de discours : rhétorique, sociolinguistique, psychologie discursive, analyse des conversations, etc.

1.2 Comment comprendre les analystes ?

Selon Maingueneau (2012), on peut répartir schématiquement les *discursivistes* en trois populations perméables.

La « *paraphilosophie* » : les questionnements liés au discours leur permettent de réfléchir sur des sujets tels que la différence sexuelle, la subjectivité, le pouvoir, l'écriture, la dissidence...

La « *boîte à outil* » : méthode qualitative. Ce type de chercheurs considère les approches en termes de discours comme des instruments qui permettent de traiter des corpus et de les interpréter, avec le risque d'effacer, ou du moins de brouiller la frontière entre l'étude du discours et l'« analyse de contenu » (Berelson 1952, Bardin 1977).

L'approche « *socio-historique* » : maintenir un équilibre entre la réflexion sur le fonctionnement du discours et la compréhension de phénomènes d'ordre sociohistorique ou psychologique.

À cela, Maingueneau (2012) ajoute deux grandes attitudes d'analyse qu'il appelle « herméneutique » et « non-herméneutique ». L'attitude herméneutique vise à dévoiler, à découvrir ce que les textes sont censés cacher. En revanche, l'attitude non-herméneutique vise à catégoriser les textes analysés sans partir du principe que les textes sont faits pour cacher quelque chose.

L'herméneutique « claire » est consacrée à l'interprétation des textes prestigieux (littéraires, philosophiques, religieux...). Les institutions qui soutiennent ce dispositif affirment que le texte considéré est singulier,

extraordinaire : il contient un message caché portant sur des questions existentielles, et qu'il est nécessaire d'être un « initié » pour pouvoir le déchiffrer.

L'herméneutique « sombre » peut porter sur n'importe quel texte. L'analyste doit veiller soit à ne pas tomber dans l'évidence d'un texte ordinaire ou dans le voile de fumée que peut représenter un texte prestigieux. L'analyse a en effet ici une force *désacralisante* : même quand le texte se veut extraordinaire, il est ramené à l'ordinaire.

Cependant, Maingueneau (2012) rappelle que la distinction entre attitudes herméneutiques et non-herméneutiques ne doit pas interférer avec la distinction entre approches critiques et non-critiques, mais qu'ils appartiennent à deux ordres distincts. L'auteur cite l'exemple d'analyse du discours politique : la recherche des intérêts cachés derrière les textes n'empêche pas à l'analyste du discours d'adopter un point de vue critique sur ceux-ci.

L'analyse du discours n'est réellement critique que si elle les relie à des pratiques sociales et à des intérêts situés. Une analyse du discours religieux ou scientifique, par exemple, implique la prise en compte des institutions qui produisent et gèrent ces textes, et pas seulement de leurs contenus. Cette approche systémique sera développée plus bas.

Enfin, Barry (2002) propose trois approches du discours devant être menées conjointement : une approche lexicale où, le discours étant fait de mots, l'analyste part de l'hypothèse du rapport entre appartenance politique et vocabulaire. Une approche syntaxique où l'intérêt est porté sur les constructions dans lesquelles les unités se combinent, dans la mesure où elles déterminent la signification que prennent les mots. Et enfin, l'analyse automatique du discours qui se propose de rallier les discours à l'idéologie de leur époque.

1.3 Discours, c'est quoi ?

Selon Barry (2002), le discours remplit trois fonctions : une fonction propositionnelle (ce que disent les mots), une fonction illocutoire (ce que l'on fait par les mots : accuser, ordonner, demander une information, etc....), une fonction perlocutoire (le but visé), agir ou chercher à agir sur l'interlocuteur.

Selon Barry (2002), le système communicatif comprend les « contraintes sociales » et les « règles linguistiques », c'est un dispositif complexe d'aptitudes dans lequel les savoirs linguistiques et les savoirs socioculturels constituent un tout.

Oger & Ollivier-Yaniv (2003) évoquent les mêmes notions dans leur article, signalant que l'articulation entre discours et contexte social distingue l'analyse du discours du strict domaine linguistique, et qu'une conception constructiviste du sens demande de l'analyste du discours un élargissement du contexte. Selon les auteurs, une telle démarche suppose en effet de s'efforcer de restituer les connaissances, savoirs, catégories mobilisées par les sujets parlants pour construire le sens.

En effet, Barry (2002), citant Gumphez, rappelle que les différences/divergences d'interprétation proviennent du fait que dans les contacts sociaux, les interactants et les analystes du discours appartiennent à des univers symboliques différents, même si en apparence, ils parlent la même langue et partagent des compétences langagières identiques. Il convient donc d'en tenir compte et de se prémunir de toute interprétation hâtive sur base de ses propres conceptions.

De même, Eisenhart & Johnstone (2012) soulignent l'importance de penser, par exemple, à la manière dont le discours est modelé par les idéologies qui font circuler le pouvoir dans la société, mais nous enjoint également à penser à la façon dont le discours est modelé par la mémoire de discours antérieurs, ainsi que par d'autres sources de créativité ou de contrainte.

Ainsi, ces auteurs estiment que l'analyse du discours doit toujours prendre en compte le public visé et celui qui aura, *in fine*, accès à la production, car il semble inévitable que les destinataires influencent ce qui est dit et la manière dont c'est dit.

1.4 Que retenir ?

L'analyse du discours de type paraphilosophique (Maingueneau, 2012) sera un élément qui guidera le questionnement de ce travail, permettant d'avoir une vision sur des sujets tels que les notions de discriminations, de différences, ainsi que leurs justifications...

Dans le cadre du présent travail, l'approche sera principalement non-herméneutique au sens de Maingueneau (2012), l'objectif étant bien de catégoriser les témoignages récoltés sans partir du principe qu'ils cachent quelque chose. Cependant, un regard *herméneutique* « *sombre* » sera tout de même porté sur ceux-ci afin de mieux saisir le contexte qui se cache derrière les témoignages et /ou textes concernés. Ainsi, la question pourrait être formulée de la sorte : les textes ou procédures concernant la lutte contre les discriminations sont-ils mis en place suite à une conviction des membres de l'administration dans les valeurs défendues, ou cela fait-il suite à une contrainte légale ?

La théorie de Barry (2002) sera usitée comme grille d'analyse afin de saisir l'importance des différentes fonctions du discours, à savoir les fonctions propositionnelle, illocutoire et perlocutoire.

Enfin, une attention particulière sera portée au contexte dans lequel s'inscrivent les discours et textes récoltés, afin, comme suggéré par les travaux de Eisenhart & Johnstone (2012), de prendre en considération le contexte de ceux-ci, des idéologies et autres contraintes (légales, organisationnelles) qui peuvent avoir influencé le discours.

Chapitre 2 : Communication interne et fonction publique

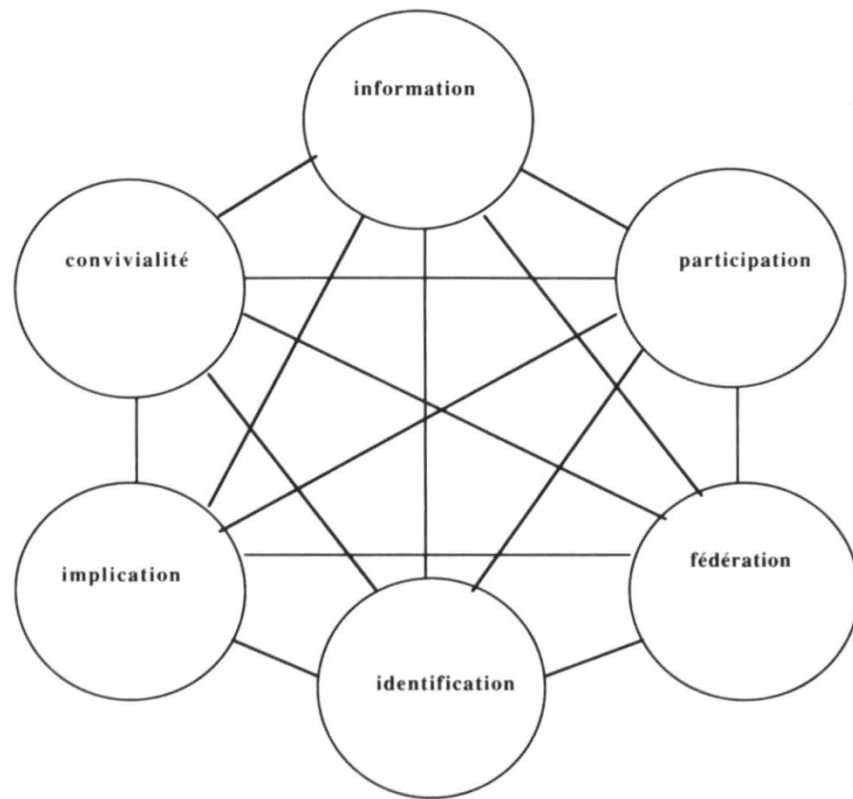
Après la précision des théories qui guideront, ou du moins influenceront, ce travail, il semble important d'aborder maintenant le contexte dans lequel celui-ci se déroulera, à savoir la fonction publique : son mode de fonctionnement, les avantages et contraintes de ce type d'organisation, et plus précisément sa communication interne.

2.1 La communication interne, c'est quoi ?

Selon Carayol (1994), il y a cinq dimensions à la communication interne : une dimension de « *gestion relationnelle* » qui permet la gestion des complications relationnelles en prévenant les risques de rupture et de difficulté de l'organisation dans ses relations avec les publics internes, une dimension d'« *intégration* » qui sert à socialiser et à réguler en développant chez les travailleurs *l'ensemble des aptitudes dont la personne a besoin pour s'intégrer dans son univers relationnel*, une dimension « *patrimoniale* » qui contribue à la production identitaire de l'organisation, une dimension « *maïeutique* » qui favorise le dialogue, la concertation et crée une dynamique du changement de l'organisation et les apprentissages nécessaires à l'évolution de celle-ci, et enfin une dimension « *logistique* » qui recueille, traite, transmet et fait circuler l'information dans l'organisation.

Michon (1994) a mis au point une autre taxonomie, développant pour sa part six dimensions à la communication interne et à son management : l'information, la convivialité, la participation, la fédération, l'implication et l'identification. Selon l'auteur, ces dimensions sont interactives, s'influençant en permanence les unes et les autres.

Figure 1 : Les fonctions de la communication internes



Source : Michon (1994)

Premièrement, l'« *information* » permet de diffuser les messages de toute nature. L'auteur distingue les messages concernant la vie professionnelle au quotidien, les messages concernant l'avenir de l'organisation, les messages concernant la vie sociale et collective, et enfin les messages concernant la vie affective de l'organisation. Deuxièmement, la dimension « *convivialité* », qui prend en considération le climat relationnel entre personnes qui appartiennent à des métiers, à des fonctions, à des sites différents. Troisièmement, la « *participation* » est une reconnaissance et une mobilisation de toutes les compétences dans le cadre d'un management s'appuyant sur les ressources humaines. Quatrièmement, la « *fédération* » consiste en l'adhésion de tous à des objectifs partagés et à des valeurs communes et s'exprime par une entraide et une solidarité collective. Cinquièmement, l'« *implication* » traduit l'engagement personnel au service de l'entreprise et de ses objectifs. Sixièmement, l'« *identification* » exprime l'adhésion à la personnalité de l'entreprise, à sa culture et à son identité.

Selon Henriet et Boneu (cités par Cobut et Donjean, 2015), il est possible de distinguer quatre fonctions de la communication interne : la compréhension, la circulation, la confrontation et la cohésion. D'après ces auteurs, par sa fonction de « *compréhension* », la communication permet à chaque travailleur de mieux comprendre l'organisation dans laquelle il se trouve. Par sa fonction de « *circulation de l'information* », la communication permet de coordonner et de réguler les flux d'informations afin de parfaire l'efficience du travail de chacun. Ensuite, par sa fonction de « *confrontation* », la communication favorise la création de liens entre les travailleurs, la coopération entre ceux-ci et leur engagement dans le projet institutionnel. Enfin, de par son rôle de « *cohésion* », la communication contribue à développer un sentiment d'appartenance à l'organisation.

Par ailleurs, de Saint-Georges (2010) exprime que, selon lui, la notion de « communication interne » est souvent usitée par défaut, et recouvre des concepts pourtant différents. Pour bien comprendre cela, il est important de préciser que selon cet auteur, l'organisation doit être directement saisie comme un « *système de communication* ».

Autrement dit, la communication interne ne devrait pas être perçue, à la base, comme un département spécifique d'une organisation ou un « *outil de management* », mais bien comme étant l'ensemble des interactions entre les membres d'une organisation, quel que soit leur service de départ ou leur niveau hiérarchique, ainsi que les outils, les canaux utilisés pour ce faire, mais également la manière dont les acteurs créent et adoptent entre eux les règles du jeu organisationnel. Ce système, qui est un système dynamique, est soumis aux contraintes internes et externes qui cadrent et limitent ce processus. En d'autres termes, la communication fonde l'organisation ; sans communication, pas d'organisation : elle en est, en quelque sorte, l'ADN.

Toujours selon de Saint-Georges (2010), définir l'organisation comme un système de communication permet d'effectuer une distinction entre deux conceptions de la communication interne. La première, comme évoqué ci-dessus, porte sur la dynamique « *collective et constitutive de l'organisation* ». Elle renvoie à la vie quotidienne des acteurs au sein de l'organisation et à l'insertion de celle-ci en tant que forme sociale dans le temps et l'espace. La

seconde serait plus une démarche organisationnelle spécifique qui relève pour sa part du champ du management, et singulièrement du management des personnes, dans les organisations. Dès lors, l'auteur suggère, et c'est ce qui sera appliqué dans le présent travail, d'utiliser l'expression de « *communication organisationnelle* » pour nommer la première et « *communication d'organisation* » ou « *d'entreprise* » pour désigner la seconde.

2.2 La fonction publique et la communication interne

Avant de développer le lien entre la communication interne et la fonction publique, il semble pertinent de rappeler les modalités de fonctionnement de celle-ci.

Nombreux sont les auteurs (Carayol, Cobut, Corbalan, Pichault & Nizet, ...) à s'être intéressés aux modalités de fonctionnement de la fonction publique, en se basant notamment sur une approche *tayloriste* du travail. Cette théorie se résume en cinq principes, à savoir : la division du travail en tâches simplifiées et répétitives, une division sociale du travail, une efficacité liée à l'ergonomie, une centralisation des décisions, et enfin une intégration fonctionnelle des individus.

Weber (1921) développe d'autres caractéristiques du système bureaucratique. Selon cet auteur, dans un tel système, l'agent dispose d'un statut qui lui garantit un certain nombre d'avantages (salaire, avancement, ...) en contrepartie de l'exécution d'une tâche précise. L'individu s'intègre dans un système pour lequel il remplit des tâches et des fonctions déterminées à l'avance. Le poste qui matérialise ces activités ne lui appartient pas, les agents sont interchangeables entre eux, seule la fonction ne l'est pas : les postes sont indépendants des individus qui les occupent.

À cela s'ajoutent les observations D'Almeida et Libaert (2007) et Cobut (2012) qui relèvent notamment que la communication d'organisation du secteur public apparaît souvent formalisée, hiérarchisée et organisée selon

*Discrimination dans la fonction publique :
Analyse comparative des discours et des pratiques de communication*

le schéma « Top-Down », ce qui correspond à un des éléments caractéristiques d'une configuration bureaucratique. Le tableau ci-joint permet de se rendre compte des différences entre ce modèle et d'autres.

Tableau 1: Relation entre Configurations & Modèles RH et Communication.

Configuration	Entrepreneuriale	Bureaucratique	Adhocratique	Professionnelle	Missionnaire
Modèle	Arbitraire	Objectivant	Individualisant	Conventionnaliste	Valoriel
Communication	<i>Informelle, ascendante et descendante par contact direct, réseau centralisé</i>	<i>Formelle, hiérarchico-fonctionnelle (notes, rapports, réunions de service), réseau centralisé</i>	<i>Latérale et informelle, articulation entre communication interne et externe, utilisation intensive des technologies de l'information</i>	<i>Latérale et collégiale, fortement orientée vers l'extérieur</i>	<i>Collégiale, axée sur le rappel constant des valeurs, à caractère persuasif, informel et convivial</i>

Source : Pichault et Nizet (2000)

*Discrimination dans la fonction publique :
Analyse comparative des discours et des pratiques de communication*

Dans leurs travaux, D'Almeida et Libaert (2007) soulignent que le secteur public, de par son mode de fonctionnement fragmenté et rigide, a une « *tradition de rétention de l'information* », phénomène favorisant l'existence de circuits informels et personnels ayant, parfois, plus de poids que les circuits officiels, sans compter la dispersion géographique et un certain cloisonnement des structures.

Selon Cobut (2012), cette dispersion et ce cloisonnement, en plus des fonctions qui sont différentes, entraînent des réalités contradictoires pour les travailleurs. Ainsi, qu'ils soient membres de la ligne hiérarchique, salariés, ou syndicalistes, les fonctionnaires sont loin d'exprimer des attentes homogènes. Selon l'auteur, celles-ci peuvent diverger selon « *la fonction, le grade, le statut, le sexe, l'origine ethnique ou nationale, voire même l'appartenance communautaire* ». Dès lors, en tenant compte de cette disparité des conceptions de leur travail, effectuer une campagne de communication interne d'organisation qui prenne en compte ces différences relève du challenge.

Les travaux de Corbalan (1999) permettent de mieux se rendre compte de cette réalité de terrain de la fonction publique. L'auteur, lors d'un audit de communication interne d'une administration française, relève un phénomène qui peut sembler paradoxal mais est néanmoins très présent dans nombre d'organisations : l'information existe, un directeur de l'information est en fonction, et ce dernier fait en sorte qu'elle soit facile d'accès. Et malgré cela, le personnel de ces organisations se plaint du manque d'informations.

Une des pistes de réflexion, selon l'auteur, serait que la réflexion se base sur le modèle, dépassé, de l'émetteur-récepteur. Cela pose une réelle difficulté dans l'intervention car ce modèle ne prend en considération que le message et le canal, alors qu'une approche systémique permettrait de mieux saisir la complexité d'une situation de communication.

De Saint-Georges (2010) mène une réflexion dans le même sens, relevant qu'il est difficile de concilier l'implication des travailleurs d'une organisation avec une vision linéaire et « Top-Down » de la communication d'organisation de type « télégraphique » ou « balistique ».

2.3 Quand la communication interne veut influencer sur la bureaucratie

Selon de Saint-Georges (1993), il y a un élément dont il faut impérativement avoir conscience si l'on souhaite qu'une communication interne soit efficace : il n'y a pas d'entreprise sans culture d'entreprise. Cependant, selon l'auteur, cela ne signifie pas que cette culture soit consciente ou immuable.

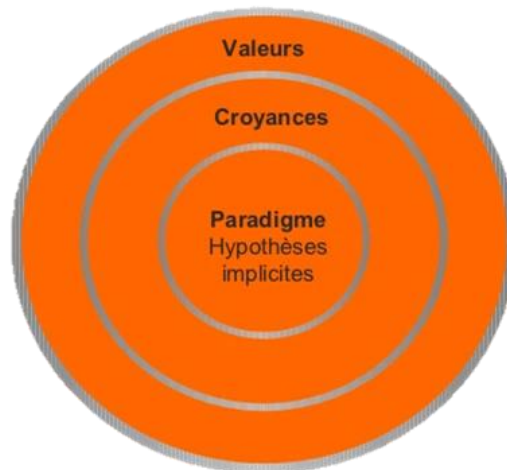
L'auteur cite un ensemble de recherches (Elton Mayo, R. Sainsaulieu, Max Pagès, Bonetti, de Gaulejac et Descendre, Coch et French, Crozier, Friedberg, ...) pour appuyer son affirmation, relevant notamment dans les travaux de ces auteurs l'existence de structures informelles, les modes spécifiques d'autorégulation et de résistance au changement, l'emprise de l'organisation sur le système socio-mental des cadres, les problèmes d'identité au travail et de relations de travail, les jeux d'acteurs et de pouvoir, etc.

De Saint-Georges (2010), par ses travaux, souhaite mettre différents éléments constitutifs de la culture d'entreprise en évidence. Tout d'abord, son attachement spécifique à une entreprise particulière, la culture étant le fruit de son histoire et de ses travailleurs, ce qui ne l'empêche pas d'avoir des points communs avec d'autres structures similaires. Ensuite, sa dimension « pluraliste », car elle trouve ses fondements dans la culture d'origine des groupes sociaux composant l'entreprise, quel que soit leur niveau social. Par la suite, son aspect dynamique, car elle évolue continuellement suite aux interactions de l'ensemble des membres de l'organisation, bien qu'il n'y ait aucune intention formelle en ce sens. De plus, une culture d'entreprise fournit les indicateurs de contexte propres aux comportements de maintien et d'équilibre de l'organisation, mais également ceux contribuant à son

changement voire à son déséquilibre. Enfin, elle est elle-même « contextualisée » : elle s'inscrit dans une société globale.

Selon Schein (cité par Cobut et Donjean, 2015), la culture n'est pas directement observable, elle se manifeste au travers de trois niveaux de lecture : le niveau visible, le niveau intermédiaire et le niveau central. Le premier niveau est le plus visible car il porte sur les éléments matériels, comportementaux ou encore verbaux : les logos, chartes graphiques, codes vestimentaires, rituels, symboles, rites, traditions, ... Le niveau intermédiaire est celui des valeurs et des normes qui se réfèrent aux principes de fonctionnement de l'organisation. De par leurs formalisations, ces valeurs sont moins facilement visibles, mais elles sont très importantes pour la vie de l'organisation, car ce sont elles qui conditionnent directement la manière dont la communication interne peut être développée. Enfin, le dernier niveau, plus central, est fondamental, car il est celui « des croyances fondamentales, des hypothèses ou des postulats » qui agissent comme des grilles de lecture des événements extérieurs et intérieurs à l'entreprise. Ces éléments, bien qu'étant les plus importants, sont les plus difficiles à cerner.

Figure 2 : Les trois niveaux de la culture organisationnelle



Source : Schein (cité par Cobut et Donjean, 2015)

Cette précision étant posée, il est maintenant possible de s'intéresser à l'action volontaire du management sur la culture d'entreprise via un processus de communication interne.

Selon de Saint-Georges (2010), la prise de conscience de l'importance de la culture d'entreprise permet de cadrer, de « raisonner » une volonté de changement, et de la considérer comme une « *perturbation délibérée, sinon méthodique, de l'équilibre du système culturel de l'organisation* ». En effet, il s'agit d'intervenir au niveau des processus de régulation interne (qui sont parfois/souvent inconscients) afin de les mettre de manière plus active encore au service des diverses finalités de l'organisation.

De plus, il est important d'avoir conscience qu'une telle « perturbation stratégique » a des conséquences non seulement pragmatiques en affectant les comportements visés, mais également systémiques : toucher à un élément influence le tout.

De Saint-Georges (2010) relève deux voies que peuvent emprunter les dirigeants pour influencer la culture d'entreprise de leur organisation. Tout d'abord mettre en avant certaines valeurs et rechercher plus ou moins systématiquement l'adhésion à ces valeurs, par le biais de « projet d'entreprise », d'une « charte d'entreprise », d'une « philosophie de gestion » fondatrice des valeurs supposées être partagées par l'ensemble des membres de l'entreprise. Ensuite, une seconde voie, à la fois plus complexe, plus riche et plus délicate : dans ce cas, l'attention n'est pas tant portée sur le message portant les valeurs concernées que sur une volonté d'une « mobilisation interne » décidée et planifiée par le management. Dans cette hypothèse, l'objectif n'est pas de faire adopter un texte de référence développant un certain nombre de valeurs, mais de « *créer ou d'optimiser, en la mobilisant directement, une capacité organisationnelle par l'adhésion à l'entreprise, l'implication collective au travail, l'adaptation permanente au changement, l'initiative rapide, la motivation positive, etc.* ».

2.4 Un audit de communication interne, c'est quoi ?

Un des éléments dont il sera question lors des entretiens est le retour, le feed-back, l'« audit » qui est fait des campagnes de communication menées. Pour ce faire, il est important de s'entendre sur ce qu'est un audit.

Carayol (1994), citant Raymond Varier, avance une définition de l'audit qui serait reconnue par la profession des auditeurs : l'audit serait une *« démarche qui, à partir de l'observation d'une organisation dans ses résultats, ses procédures de travail et ses mécanismes de contrôle et de régulation cherche à identifier des écarts, à les localiser, les mesurer, en exprimer la signification en termes d'efficacité, d'efficience, de conformité et de pertinence »*.

Dans cette définition, la notion d'efficacité prend en considération les écarts entre résultats et objectifs, buts choisis et effets produits, celle d'efficience, l'économie de moyens dans l'obtention des résultats, celle de conformité le respect des procédures et règles, le respect de la stratégie, la fiabilité, et enfin celle de pertinence, la capacité des voies et moyens choisis pour atteindre les ambitions déclarées.

Autrement dit, il s'agit de mesurer des écarts par rapport à des objectifs et des résultats attendus, des ambitions déclarées, et donc l'audit doit se faire par rapport à un référentiel connu, une stratégie ou des objectifs énoncés. Mener un audit de communication interne nécessite donc que l'on ait l'accès à une stratégie, un plan de communication circonstancié.

Cette définition rejoint celle utilisée par Lambotte & Lafrance (2011) qui explique qu'un audit de communication peut être quantitatif (nombre de messages envoyés, nombre de membres du personnel réagissant à une invitation, ...) ou qualitatif, qui consiste à comparer ce qui s'est effectivement réalisé, ou comment cela s'est réalisé, en regard de ce qui était attendu, espéré, prévu.

Cependant, estimant que cette approche ne permet pas d'avoir une vue complète de la communication interne d'une organisation, ils développèrent un outil basé sur le principe de la « visite médicale » (examen, diagnostic,

intervention). Cet outil allant plus loin que l'objectif de ce travail, il ne sera pas exploité ici.

2.5 Que retenir ?

Concernant la notion de communication interne, ce sont les éléments constitutifs de la définition donnée par Henriet et Boneu (cités par Cobut et Donjean, 2015) qui semblent les plus exploitables dans le cadre de ce travail, à savoir les fonctions de compréhension, de circulation, de confrontation et de cohésion. Sera donc effectué un relevé systématique de ces quatre éléments lors de l'analyse des entretiens menés, ou des documents consultés.

De plus, il sera porté une attention particulière à la distinction faite par de Saint-Georges (2010) concernant la *communication organisationnelle* et la *communication d'organisation*, seule cette dernière étant concrètement l'objet de notre attention.

Concernant la fonction publique, la définition qui en est donnée par Weber ainsi que le tableau comparatif de Pichault et Nizet (2000) seront confrontés à la réalité des informations récoltées afin de pouvoir nommer le contexte spécifique de ce travail et voir si une corrélation entre le contenu des entretiens et la théorie est envisageable.

Enfin, à propos des définitions et outils de l'audit de communication interne, il n'en sera pas question ici, la portée de ce travail étant plus humble que cela. Cependant, la base de la définition donnée par Carayol (1994), citant Raymond Varier sera exploitée, la démarche appliquée reposant sur l'observation entre les discours officiels, les procédures de travail et mécanismes de contrôle, les réévaluations éventuelles, ou encore les évaluations du résultat final.

Par contre, il sera systématiquement demandé à mes interlocuteurs si un audit de la communication interne (sur la base de la communication de Carayol, 1994) est programmé, s'il a déjà eu lieu...

Chapitre 3 : Discrimination

La thématique du présent travail portant sur la problématique de la discrimination dans le secteur public, il semble important de s'accorder sur une définition de la « discrimination », ainsi que d'en saisir l'origine. Ce chapitre aura donc pour but d'une part de clarifier le vocabulaire employé, mais également de se rendre compte de la diversité de sources possibles de discrimination, afin de mieux saisir l'ampleur de ce phénomène.

3.1 Vers une définition

Avant de vouloir donner une définition de ce qu'est la discrimination, il est important, comme Guélamine (2006) l'indique, de ne pas oublier que chaque définition, chaque notion évoquée se doit d'être replacée dans son contexte historique, social, culturel et politique initial.

La charge sémantique et idéologique des mots renvoie à différentes manières de qualifier, de penser les conflits et les rapports sociaux. L'usage du mot « discrimination » renvoie en effet à une certaine philosophie, une morale qui reste solidement attachée à la fois à une époque donnée, mais également à un lieu géographique précis, il est dès lors important de replacer les définitions et les résultats d'études rapportés dans le présent travail dans le contexte historico-politique qui est le leur. Il ne s'agit pas d'une recommandation en l'air car, comme le rappelle Guélamine (2006) des inégalités peuvent être considérées comme tout à fait « normales » par l'ensemble des parties prenantes concernées, puis sembler plus tard totalement inadmissibles.

Selon James Heckman (1998, cité par Petit & all.), une situation de discrimination apparaît lorsqu'une entreprise ne traite pas de la même manière deux individus qui ont les mêmes *caractéristiques productives*, mais des *caractéristiques non productives* différentes. Autrement dit, des employés ayant un niveau de connaissance/compétences équivalent, mais se distinguant

par leur origine, leur religion, leur sexe... L'auteur souligne alors la difficulté de différencier la discrimination d'une distinction objective des compétences.

Ensuite, Blanquart (2006), propose une analyse sémantique de la discrimination. Ainsi, reprenant les racines de ce mot qu'il décompose comme suit : il y a le préfixe latin *dis-*, lequel renvoie lui-même aux préfixes grecs *di-* et *dia* – qui signifient « deux » et « la séparation ». Ensuite, il y a *crimen*, qui signifie « le crime ». Selon cet auteur, la discrimination serait donc une criminalisation du distinct, du divers, du différent, etc. Il va plus loin dans son raisonnement, rappelant que *juger* se dit *krinein* en grec, évoquant ainsi le jugement qui « tranche ».

Enfin, Guélamine (2006) distingue deux types de discrimination : la discrimination directe et la discrimination indirecte. Selon cette auteure, il y a discrimination directe lorsque qu'il y a une intention claire et volontaire, de la part d'une ou plusieurs personnes, de porter préjudice, de nuire à une ou plusieurs personnes, en les écartant d'un service, d'un lieu, et ce qu'elle qu'en soit la raison. Concernant la discrimination indirecte, c'est plus subtil : l'auteure la décrit comme étant le résultat d'une série de décisions qui, isolément, ne sont pas discriminatoires, mais conduisent, au final, à des inégalités de traitement sans qu'il s'agisse là d'une volonté d'une ou de plusieurs personnes. Cette approche est également utilisée par Calvez (2009) pour qui certaines entreprises pratiquent la discrimination sous plusieurs formes sans peut-être même toujours le savoir.

3.2 Discrimination : causes / mécanismes

Différents aspects seront ici abordés, à savoir les représentations sociales, et les aspects psychologiques, sociaux, économiques et culturels pouvant mener des individus à adopter, consciemment ou pas, une attitude discriminatoire. L'objectif n'est pas ici d'être exhaustif, mais de mieux en comprendre, globalement, les fondements.

a. Aspects psychologiques

Rebzani (2000) rappelle que les sciences psychologiques ont déjà démontré depuis longtemps le principe de la *catégorisation* utilisé par les êtres humains pour réduire la complexité de l'environnement. Cependant, il est apparu que cette catégorisation entraîne des conséquences relativement inattendues : elle génère un sentiment d'appartenance à un *endogroupe* aux dépens d'un *exogroupe*. Selon l'auteur, citant H. Tajfel (1972), cette dichotomie peut, parfois, pousser à fausser nos perceptions des capacités de notre groupe d'appartenance ainsi que des autres groupes, tout en exagérant ces éventuelles différences, souvent au désavantage de ces derniers.

De plus, selon Bourdieu (1998), ces schèmes de pensées d'application universelle valident et renforcent les différences au point de les considérer naturelles, objectives. Cette application routinière continue à faire exister la croyance de ces différences et ce, en les naturalisant et en les inscrivant dans un système de référence.

L'origine de ces schèmes serait ce que l'auteur appelle « Habitus ». Ces modes de pensées, façonnés par des conditions semblables, objectivement accordés, fonctionnent comme des systèmes de perceptions, de pensées, et des actions de tous les membres de la société, et qui, universellement partagés, s'imposent à chaque individu comme transcendants, universels, indiscutables, au point que les dominés étant eux-

mêmes victimes de ce mode de pensée, une sorte d'autodépréciation se met en place.

Cela peut parfois aller plus loin que la seule discrimination. Selon Belorgey (2006), il arrive que la victime qui ose dénoncer de tels faits se verra elle-même accusée de revendications sexistes, ethnisantes, ou antireligieuses. La violence qui s'attache aux pratiques discriminatoires atteint là, selon l'auteur, un de ses paroxysmes.

Cette situation peut mener, selon Rebzani (2000), à des conséquences inattendues : le renforcement chez les jeunes non-originaires de la métropole du sentiment d'identification à leur propre groupe originel, ce qui les éloigne de ce qu'ils jugent être un exogroupe. Cette focalisation sur le groupe de pairs les éloigne de la société dans laquelle ils vivent, d'autant plus que les victimes de discriminations ont conscience de la manœuvre qui consiste à les écarter des postes à pourvoir, en dépit de leur niveau de qualification parfois bien supérieur à celui de leurs concurrents.

Pour Rebzani (2000), citant Enriquez, cette différenciation est source d'incertitudes, de peurs. Cette peur peut facilement être transposée au contexte d'une entreprise : une des premières peurs qu'un responsable de société peut avoir est la peur de « *l'informe* », l'image d'une société passant notamment par la cohésion entre ses employés. Ensuite vient la peur des « *pulsions* » qui amène des situations potentiellement inattendues et ingérables, puis la peur de « *l'inconnu* » qui empêche de pouvoir faire des projections fiables et enfin la peur des « *autres et de leurs différences* » qui sont des paramètres qui, par définition, ne sont pas maîtrisables.

Ce concept de réticence, de peur face à la différence est repris dans les travaux d'Edo & Jacquemet (2013). Pour ces auteurs, il y a une certaine difficulté à identifier les comportements attendus, les normes et les croyances, en présence d'individus issus de groupes différents. Les membres issus d'un même groupe partageraient donc des caractéristiques communes qui facilitent la communication et favorisent une relation de confiance, excluant de ce fait ceux qui n'en font pas partie.

Rebzani (2000), sur base d'une théorie psychologique et d'une théorie psychanalytique, suggère une piste supplémentaire quant aux origines du principe de discrimination : la théorie freudienne et l'effet de la catharsis. D'après ces théories, il ressort que, à la suite d'une frustration, la charge agressive est dirigée vers l'agent frustrant, mais à défaut il s'opère un déplacement vers d'autres cibles qui assument alors la fonction de boucs émissaires [*sic.*]. Transposé au contexte social réel, cela pourrait s'illustrer comme suit : faute de trouver des arguments valables pour expliquer les raisons du chômage, on incrimine les étrangers vivant sur le territoire national. Dès lors, les jeunes d'origine étrangère qui sont perçus comme faisant partie d'un groupe social différent et ayant un faible statut social se voient accusés des dysfonctionnements du système, assumant ainsi, malgré eux, le rôle de bouc émissaire.

Calvez (2009), citant Paillard (1993), a le même constat, et parvient à le raccrocher à différents éléments historiques. Selon cet auteur, « elle [la peur] enflamme les rapports entre les groupes sociaux ». Il relève ainsi les cibles connues comme ayant été bouc émissaire au travers des âges : « *le Juif, le Jésuite, le Franc-Maçon, le Bourgeois, ou le Capital, le Prolétaire ou le Révolutionnaire, mais aussi la Populace, l'ennemi national héréditaire, l'Étranger, l'Émigré, l'Arabe, l'Intellectuel...* ».

Plus récemment, Masclet (2012) évoque une politisation de l'intégration. Selon cet auteur, dans les années 1930, l'attention était focalisée sur les Juifs et les italiens, puis dans les années 80, les maghrébins, avant une période de calme à laquelle a suivi une période de regain depuis 1991.

b. Aspects sociaux

Selon Belorgey (2006), le concept de discrimination se base sur une réflexion relativement simple : il n'est pas « *normal* » d'être différent. L'auteur va même au-delà, signifiant que, sur base de ce raisonnement, non seulement celui qui est « *différent* » se doit de le reconnaître, mais en plus doit faire tout ce qui en son pouvoir pour limiter les conséquences s'il veut

pouvoir être intégré dans la société. En aucun cas il n'est possible pour lui de nier cette différence, ou pire encore, d'essayer d'en tirer quelque avantage que ce soit.

Cette différence est renforcée et légitimée par une multitude d'acteurs de notre société. En effet, les *habitus* évoqués précédemment (Bourdieu, 1998) sont indissociables des structures qui les produisent, et en particulier les structures technico-rituelles (école, église, état, famille), structures qui ratifient et amplifient ces *habitus*. Ainsi, d'une part, l'Église inculque une morale familiariste avec un schéma de type patriarcal, une infériorité des femmes dogmatique. D'autre part, l'école transmet et reproduit la même représentation patriarcale, et véhicule à travers les modalités pédagogiques, les concepts philosophiques, médicaux, juridiques et scientifiques des modèles de pensée archaïque. Différents travaux témoignent de ces éléments, tels les récents travaux de Wagner & Tisserant (2010) sur la place des stéréotypes sexistes dans les ouvrages scolaires, ainsi que la publication de la Fédération Wallonie-Bruxelles sur l'importance de promouvoir l'égalité dans les manuels scolaires (2012).

Dans le même ordre d'idées, selon Blanquart (2006) il est incorrect de parler de société. Selon lui, c'est au cœur des communautés que se jouent les fondements de la discrimination : une distinction existe entre ce qui fait partie de la communauté et qui forme un ensemble relativement cohérent et ce qui n'en fait pas partie. Laisser entrer d'autres ancêtres et d'autres mythes à l'intérieur de cet ensemble serait courir le risque de voir cette unité communautaire se fracturer en perdant en cohérence. Pour illustrer son propos, Blanquart (2006) utilise cette métaphore : les forêts et les steppes sont assez vastes pour qu'on s'ignore de tribu à tribu. Mais si les distances s'amenuisent trop, c'est une menace : on part en guerre.

Si l'on se concentre sur la discrimination homme-femme, Bourdieu (1998) met en avant ce qu'il appelle le système « mythico-rituel ». Selon l'auteur, ce système joue un rôle équivalent au champ juridique : les principes sont objectivement ajustés, ils consacrent l'ordre établi en le portant à l'existence connue et reconnue, officielle. La division des sexes paraît être « dans l'ordre des choses ». Dans ce cas-ci, la discrimination serait donc, en

somme, l'application d'une règle communément admise dans une communauté donnée.

Or, il y a dans la théorie de Bourdieu un certain paradoxe : si c'est la société qui structure, qui objective, qui reproduit indéfiniment des discriminations... comment attendre de cette même société qu'elle lutte contre celles-ci ? Ce serait remettre en question non seulement la discrimination qui était auparavant considérée comme étant « *normale* » ou « *naturelle* », mais également l'ensemble des principes défendus, c'est-à-dire l'ensemble du système.

Concernant une éventuelle discrimination ethnico-philosophique, selon la théorie de l'identité sociale évoquée par Rebzani (2000), les employeurs ne discriminaient pas uniquement en raison de la rareté de l'emploi qu'il conviendrait de réserver en priorité aux Français de souche. Selon cet auteur, les employeurs auraient également tendance à catégoriser leur propre groupe social et à trouver une opportunité pour le valoriser.

Selon Belorgey (2006), deux dimensions clefs de la posture discriminatoire peuvent être sommairement caractérisées. D'une part l'assignation à celui qui est perçu ou construit comme différent (même sans revendication de l'intéressé ou en cas de protestation de celui-ci), d'une particularité qui l'écarte du groupe social et l'empêche de bénéficier des mêmes droits que celui-ci. Il s'agit ici d'une stigmatisation doublée d'une dépréciation et d'une culpabilisation. Et d'autre part le refus d'interroger les aménagements que la différence pourrait nécessiter pour garantir à chacun une certaine équité dans la relation ou dans le droit, et le rejet de l'idée que de tels aménagements soient nécessaires.

Mais pour Masclet (2012), ce n'est pas qu'un problème politique. Avec l'avènement des technologies, la médiatisation d'un banal fait divers devient, avec la diffusion via tous les canaux de communications modernes, un véritable fait de société. De plus, le ton employé lors de cette médiatisation a changé : on ne parle plus des gens selon leur classe, mais selon leur origine... ce qui n'est pas sans incidence. Selon l'auteur, un des premiers bénéficiaires de ces dérives médiatiques est le FN qui doit à la télévision la

pub qui lui est faite, tous les discours / débats sur l'immigration lui servent, même indirectement. La réponse des politiques est alors d'essayer d'opposer un modèle républicain réputé vertueux à une autre identité incompatible, et dont on ne fait pas de publicité, ce qui rassure l'électeur qui se sent conforté dans ses croyances.

Cependant, Laouénan (2013) regrette que le comportement discriminatoire soit presque exclusivement attribué à l'employeur. En effet, à l'exception de Combes et al. (2013), peu de travaux s'intéressent à une discrimination qui aurait pour origine les exigences des clients, contrairement aux États-Unis où cette forme de discrimination a fait l'objet de plusieurs recherches.

c. Aspects économiques

Rebzani (2000), citant R.Y. Bourhis (1991) signale que des chercheurs ont révélé une interaction entre statut social, pouvoir et discrimination. D'après ces résultats, des individus de faible statut social mais ayant un petit « pouvoir » de type engagement de personnel vont systématiquement dévaloriser les membres de l'exogroupe de haut statut et ne détenant pas un pouvoir. Une des raisons serait que certains employeurs se sentent infériorisés dans ce genre de situations, et en agissant ainsi, ils tendent à rétablir un ordre social qu'ils estiment stable et légitime. Au final, Rebzani (2000) conclut que cela a pour conséquence que le candidat finit par minimiser son savoir-faire et ses capacités et admet que sa situation désavantageuse est, somme toute, méritée.

Rebzani (2000) remarque un glissement d'une frustration individuelle, qui concernerait personnellement les chômeurs d'origine française en raison de la compétition livrée par des étrangers sur le marché de l'emploi, à une frustration collective. Selon cet auteur, ce serait une des raisons qui poussent certains employeurs à décliner toute offre de service provenant des jeunes d'origine étrangère afin de favoriser l'emploi des français de souche, pratiquant ainsi une forme de solidarité.

Rebzani (2000), pour appuyer ses propos, utilise les résultats d'un sondage réalisé en 1996 qui révèle que 48 % des chefs d'entreprises interrogés refusent des salariés étrangers parce qu'ils préfèrent dans le contexte économique actuel faire « jouer la solidarité » en recrutant plutôt des Français.

Concernant le système d'embauche, un certain type de discrimination est en permanence à l'œuvre, sans parfois que le recruteur en ait conscience. En effet, Rebzani (2000) remarque que n'ayant pas accès aux qualités « invisibles » des candidats (la motivation, le dynamisme au travail, ...), l'employeur va centrer sa recherche sur les qualités « visibles » (le sexe, l'âge, l'origine ethnique, ...). Guerfel-Henda & Peretti (2009), suite à leurs travaux, constatent que, dans ce cas, deux mécanismes sont activés, le premier se basant sur les préférences du recruteur (Beker 1957), le second tentant, par le biais de cette recherche sur les qualités « visibles », de pallier les défauts d'information. Edo & Jacquemet (2013) rappellent que ces procédés ne sont pas sans risques. Reprenant leurs travaux sur la discrimination à l'emploi des jeunes, il rappelle que ces jugements sur les qualités « visibles » des candidats évoqués par Rebzani ne peuvent se baser que sur des stéréotypes, qui ne reposent eux-mêmes que sur des clichés et des jugements erronés, le fait de rarement être en relation avec les populations concernées renforçant ce principe. Calvez (2009) complète cette approche en rappelant que les stéréotypes sont souvent le fruit de connaissances culturelles partielles et figées.

Cependant Rebzani (2000) et Laouénan (2013), tiennent à nuancer cette vision des employeurs discriminants. Pour ces auteurs, les préjugés nourris par les employeurs à l'égard des autres groupes sociaux ne sont pas toujours chargés de dépréciation de la valeur ou de la compétence de ceux-ci. Ces préjugés sont la conséquence de l'économie cognitive générée par la catégorisation évoquée précédemment.

De plus, selon les travaux de Rebzani (2000), les employeurs ne sont pas toujours eux-mêmes discriminants, ou le sont par contrainte. Certains employeurs se conforment aux exigences de leurs clients, exigences clairement discriminantes, et ce parfois malgré eux. En agissant ainsi, ils

perpétuent et donnent du crédit aux processus discriminatoires à l'embauche, tout en ne pouvant s'y soustraire, courant le risque de se faire rejeter du groupe d'entrepreneurs auquel ils appartiennent

Selon la charte de diversité (Institut Montaigne, cité par Masclet 2012) : favoriser le pluralisme et la recherche de la diversité au travers des recrutements peut avoir un effet positif pour l'entreprise. C'est un facteur de progrès, cela confère un impact sur sa qualité et son efficacité et donne une image positive à l'extérieur, pour les collaborateurs et clients, pour la France, et le reste du monde.

De plus, Laouénan (2013), citant le modèle de Becker, révèle que les discriminations engendrées par les employeurs et par les employés ne persistent pas à long terme dans les marchés concurrentiels. En effet, en discriminant certains candidats, ils se privent d'une partie de la main d'œuvre moins coûteuse et augmentent ainsi leurs coûts de production (Arrow, 1972). Ainsi, à long terme, les entreprises discriminantes seraient vouées à disparaître dans le cadre d'un marché concurrentiel.

Selon Bouhamana & Tévanian (cités par Masclet, 2012), on ne peut nier que, dans la société française, continue de circuler des représentations erronées, caricaturales de ce que sont les nègres, les arabes, survalorisant et polarisant les différences : ils sont différents de nous, négligeant d'autres différences telle que la classe sociale ou la personnalité.

Selon Masclet (2012), il y a vingt ans aux USA, la diversité s'est finalement imposée dans les entreprises comme facteur de croissance. Il y a eu une prise de conscience d'un réel intérêt économique. À voir si la récente élection de Donald Trump comme président des USA va changer la donne.

d. Aspects culturels

Selon Wieviorka (cité par Masclet, 2012) la notion de diversité est une notion très positive, donc facilement acceptée, du moins en théorie. Cela dit, la diversité n'est pas une notion figée, elle évolue, elle réagit à son contexte, ce qui provoque du métissage, de l'hybridation.

D'après Calvez (2009), une lacune du chef des discriminants pourrait être à l'origine d'une série de malentendus : il s'agit des compétences culturelles. Il s'agit de « *l'ensemble des connaissances, habiletés, capacités et compréhensions qui permettent à un individu les possédant de comprendre les comportements, les valeurs et les représentations de personnes culturellement différentes de soi-même, et d'agir d'une manière acceptable de leur point de vue de manière à faciliter la communication et la collaboration* » (Miller, 1994 ; Nordhaug, 1998 ; Earley & Ang, 2003).

Le tableau suivant, établi par Calvez (2009), permet de saisir l'influence de l'identité à la culture d'origine et l'ouverture aux autres cultures, critères permettant, selon l'auteur, de déterminer la présence ou l'absence de compétences culturelles pour un individu donné.

Tableau 2: Modèle de l'identité duelle comme compétence culturelle

Identité et ouverture aux autres cultures	Forte	Personnes culturellement déphasées	Compétences multiculturelles
	Faible	Enfermement culturel	Narcissique Ethnocentrique
		Forte	Faible
		Identité à la culture d'origine	

Source : Calvez (2009)

Calvez (2009) reconnaît qu'il ne s'agit pas là d'une entreprise facile, citant Hampden-Turner & Trompenaars, (2000) qui parlent de défis duels et de dilemmes culturels. Pour cet auteur, les compétences culturelles nécessitent une double compétence paradoxale : d'une part, les compétences culturelles sont enracinées à une affirmation de soi-même forte (confiance et

affirmation de soi) ; d'autre part, une capacité d'ouverture aux autres, une capacité constante de voir les points manquants à apprendre (modestie).

D'après Belorgey (2006), la discrimination ne reculera que quand on parviendra à accepter la différence, et « *les affects qu'elle inspire, une relation qui ne soit ni d'exécration, ni de honte à raison des préférences légitimes et mesurées qu'elle suscite, des solidarités spécifiques qu'elle autorise, à condition que celles-ci ne nourrissent pas des antagonismes* ».

Un élément attaché à la vision de Bourdieu (1998) semble transférable à d'autres types de discrimination. En effet, selon l'auteur, la force de l'ordre masculin se voit dans le fait qu'il se passe de justification : la vision andocentrique s'impose comme neutre et n'a pas besoin de s'énoncer dans des discours visant à la légitimer. Il semble plausible, au regard de la théorie déjà relevée, de penser que c'est le cas pour la plupart des discriminations observables.

Mais pour Bourdieu (1998), les discriminations ont parfois des conséquences sociales inattendues. Ainsi, dans le cadre d'une discrimination sexiste, les hommes peuvent être eux-mêmes victimes de ce système : pression sociale, impossibilité d'être soi-même, niveau d'exigence élevé, le dominant doit absolument apprendre à l'être car, comme pour l'honneur, la virilité n'existe que si elle est validée par les pairs. Et chaque homme digne de ce nom doit s'y conformer, sous peine d'être rabaissé au rang de femme, et recevoir lui-même des sobriquets socialement perçus comme étant dégradants (femmelette, mauviette, pédé...).

Selon Masclet (2012) l'histoire coloniale a, en France, une forte influence sur la manière dont sont perçus ses ressortissants depuis la fin des colonies et pourtant, l'histoire des dominés est niée.

e. Les représentations sociales

Il a été explicité précédemment que la discrimination pouvait avoir différentes sources, selon la sensibilité, le parcours de chacun. Cependant, l'approche des différents intervenants qu'ils soient membres de la fonction publique ou qu'ils soient « simples civils » est en permanence influencée par un élément qui leur est propre, à savoir la prise en compte de leurs représentations.

Selon Jodelet (1984) l'intérêt pour les représentations sociales vient de la psychologie sociale, et plus particulièrement d'Emile Durkheim pour qui aucune connaissance du monde n'est possible sans le représenter d'une manière ou d'une autre. Partant de ce postulat, il travailla sur le concept sociologique de représentations collectives. Un premier élément qu'il convient de souligner, c'est qu'il n'y a pas de représentation sociale sans processus dynamique. En effet, les psychologues sociaux disent que dans un souci d'économie cognitive, nous créons tous des représentations, des catégories sur les gens, les objets, les événements qui nous entourent. Ces représentations, nous les partageons avec d'autres membres de la communauté à laquelle nous appartenons, c'est pourquoi ces représentations sont dites « sociales ».

Les représentations sociales ont cela de particulier que, bien qu'elles ne soient pas assujetties à une quelconque caution scientifique, elles sont malgré tout véhiculées et considérées comme véridiques par une population en manque d'information, ce qui fait dire à Jodelet (1984) : « quand on n'a pas d'information, on la crée ». Malgré cet aspect, les représentations sociales intéressent beaucoup les scientifiques qui y voient un indicateur des processus cognitifs et des interactions sociales d'une population donnée à un moment donné.

Ainsi Jodelet (1984) définit la représentation sociale comme ceci :

« Le concept de représentation sociale désigne une forme de connaissance spécifique, le savoir de sens commun, dont les contenus manifestent l'opération de processus génératifs et fonctionnels socialement »

marqués. Plus largement, il désigne une forme de pensée sociale. Les représentations sociales sont des modalités de pensée pratique orientées vers la communication, la compréhension et la maîtrise de l'environnement social, matériel et idéal. En tant que telles, elles présentent des caractères spécifiques sur le plan de l'organisation des contenus, des opérations mentales et de la logique. Le marquage social des contenus ou des processus de représentation est à référer aux conditions et aux contextes dans lesquels émergent les représentations, aux communications par lesquelles elles circulent, aux fonctions qu'elles servent dans l'interaction avec le monde et les autres ».

Tandis que Fischer (1987) la définit comme ceci :

« La représentation sociale est un processus, un statut cognitif, permettant d'appréhender les aspects de la vie ordinaire par un recadrage de nos propres conduites à l'intérieur des interactions sociales ».

Un autre auteur a concentré ses travaux sur la notion de représentation sociale, il s'agit de Moscovici (2003).

Dans son article intitulé « *Les représentations sociales* », Moscovici définit trois dimensions de la représentation sociale : l'attitude, l'information et le champ de représentation. L'attitude exprime un positionnement, une orientation générale, positive ou négative par rapport à l'objet de la représentation, l'information renvoie à la somme et à l'organisation des connaissances sur l'objet de la représentation. Elles peuvent être plus ou moins nombreuses, variées, précises ou stéréotypées. Et enfin le champ de représentation : le contenu d'une représentation est constitué d'éléments à la fois cognitifs et affectifs : c'est un ensemble d'informations organisées et structurées relatives à un objet.

Dans son ouvrage « *Pratiques sociales et représentations* », Abric (1994) identifie quatre fonctions des représentations sociales. Une fonction de savoir : elles vont permettre, de par leur contenu, à la fois de comprendre et d'expliquer la réalité. Ces savoirs « naïfs » vont permettre la communication et les échanges sociaux. Une fonction identitaire : les représentations sociales servent à définir l'identité sociale de chaque individu

et ainsi préserver la spécificité des groupes sociaux. Cette fonction va intervenir dans les processus de socialisation ou de comparaison sociale. Une fonction d'orientation : les représentations sociales vont permettre au sujet d'anticiper, de produire des attentes mais également de se fixer ce qu'il est possible de faire dans un contexte social particulier et enfin une fonction justificatrice : elles peuvent aussi intervenir à posteriori et ainsi servir à justifier nos choix et attitudes. Par-là, elles jouent un rôle essentiel dans le maintien ou le renforcement des positions sociales.

Ainsi donc, selon Jodelet (2003), les représentations sociales sont un processus dynamique de constructions cognitives qui permettent à l'individu de comprendre et de se faire comprendre par ses pairs. Les représentations sociales sont une somme d'informations qui servent aux individus pour s'identifier à un groupe ou s'en distinguer, mais également de support à la décision et à l'argumentation. Les représentations sociales n'ont aucune valeur de vérité, mais sont considérées comme telles par les individus qui les utilisent.

Il est dès lors pertinent de s'intéresser à ces représentations, et ce même si elles ne sont pas la représentation exacte de la réalité car, comme les auteurs l'ont signalé précédemment, ces représentations ont un effet non négligeable sur les actions et décisions des gens.

L'objectif de ce travail de recherche n'est pas d'évaluer scientifiquement les représentations qu'ont les différents salariés de la fonction publique des différentes populations victimes de discriminations, mais de bien de cerner si ces différentes notions sont connues de ceux-ci, s'il y a une réelle prise de conscience de l'influence de ces représentations qui sont généralement inconscientes, ou s'il s'agit de leur part d'une application des textes de lois, sans réelle compréhension des enjeux qui sont derrière.

3.3 Que retenir ?

Plusieurs éléments ressortent de ce qui vient d'être évoqué. D'abord, c'est qu'il n'y a pas une raison à l'origine des discriminations, mais une multitude, ce qui rend complexe une intervention ciblée.

Ensuite, deux raisons, relativement transversales, apparaissent : celle de la différence et celle de la peur. Que la discrimination ait une origine culturelle, sociale, économique ou encore psychologique, ce sont régulièrement ces deux éléments qui ressortent de la littérature. Chaque origine peut avoir une influence seule, mais la conjonction de plusieurs origines rend plus difficile encore un éventuel changement de comportement.

Enfin, les représentations sociales qu'ont les individus de ces différences peuvent avoir une influence très importante sur les modalités de fonctionnement, d'autant plus qu'elles peuvent se transmettre, s'enseigner... vu qu'il s'agit d'une construction sociale au sens de Jodelet.

Chapitre 4 : Discrimination, point de vue légal

Passées la définition et la compréhension des mécanismes de discrimination, il est maintenant temps, avant de se lancer dans une analyse de données recueillies lors des entretiens menés, de comprendre sur quoi ces données se basent. En effet, la notion de discrimination ne valant, comme signalé précédemment, que dans un contexte spatio-temporel et juridique défini, il est inévitable de s'intéresser au droit régissant ces différentes questions. Il sera ici principalement question du droit belge, étant donné que c'est celui-ci qui est le plus susceptible d'avoir une incidence sur notre vie quotidienne.

À titre informatif, une recherche a été menée concernant le droit français et européen. Les informations récoltées se trouvent en annexe¹.

4.1 La discrimination dans le droit belge

Au niveau national, différentes lois de *non-discrimination* ont progressivement vu le jour, et ce pour différents types de discriminations. Ainsi, différentes lois régissent les relations entre membres de la population du royaume, la première ayant été la ratification de la déclaration universelle des droits de l'homme en 1948.

Depuis, le législateur belge a opérationnalisé cette déclaration à travers différentes lois et décrets. C'est ainsi qu'en 1966, la Belgique, en tant que membre de l'ONU, signe la convention nationale de lutte contre toutes les formes de discriminations. En 1998, la Belgique édicte une loi interdisant aux employeurs de fixer des limites d'âge maximales lors d'un recrutement, en 1999 une loi traitant de l'égalité hommes-femmes, etc. Si ces lois existaient, c'est en 2014 que ces lois furent modifiées afin de pénaliser la

¹ Annexe 01

discrimination, ajoutant une sanction pénale aux actes de discrimination concernés.

Il est intéressant de remarquer qu'en Belgique, l'aspect racisme ou xénophobe est celui qui a le plus concentré les débats, et c'est celui à propos duquel le plus de textes de loi ont été élaborés.

Depuis, les lois évoquées dans ce bref historique ont été revues, mises à jour, amendées. C'est ainsi qu'actuellement, différentes lois sont d'application dans le pays, souvent plusieurs lois interviennent pour une même problématique, permettant d'élargir le champ de protection de celle-ci.

Autrement dit, en Belgique, il y a une multitude de lois anti-discriminations, dont certaines ont un champ d'application relativement restreint, car elles ne concernent qu'un type de discrimination. Une liste non-exhaustive des lois belges concernées est disponible en annexe².

4.2 Discrimination : Quid du cadre professionnel ?

Selon Thibault (2009), dans le cadre du travail, le lien hiérarchique n'est pas sans conséquence. Il confère au supérieur hiérarchique certains droits légaux sur ses subordonnés tels que le droit de contrôle du travail des salariés, l'évaluation de ceux-ci, le droit de licencier pour insuffisance professionnelle, le pouvoir disciplinaire de sanction, y compris le licenciement pour faute, même non grave, la modification des conditions de travail tels que les horaires ou le lieu sans son accord, etc. Cependant, afin d'éviter tout abus de pouvoir de la part du supérieur hiérarchique, la loi confère également des droits aux subordonnés, tels la liberté d'expression et le droit d'expression du salarié, (deux concepts proches mais juridiquement distincts), mais également l'interdiction de la part du supérieur d'une atteinte

² Annexe 02

aux libertés individuelles, du harcèlement moral ou sexuel, des discriminations, d'autre part.

En France, Thibault (2009) révèle que l'étude des discriminations en droit du travail regroupe quatre thématiques dont la dernière ne relève pas à proprement parler, du moins, en droit français, des discriminations : le principe de non-discrimination en général (1ère partie, Livre 1, Titre III du Code du travail), l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (1ère partie, Livre 1, Titre IV du Code du travail), l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes (3ème Partie, Livre II, Titre II du Code du travail), le principe général « A travail égal, salaire égal » (Consécration jurisprudentielle).

Cependant, tout comme Guélamine (2006), Thibault (2009) rappelle que le principe de non-discrimination admet classiquement des exceptions relatives à l'âge, à l'inaptitude médicalement constatée et au handicap.

Ainsi, pour ces auteurs, les différences de traitements basées sur ces critères ne constituent pas une discrimination lorsqu'elles sont *objectivement et raisonnablement justifiées par un but légitime, notamment par le souci de préserver la santé ou la sécurité des travailleurs, de favoriser leur insertion professionnelle, d'assurer leur emploi, leur reclassement ou leur indemnisation en cas de perte d'emploi, et lorsque les moyens de réaliser ce but sont nécessaires et appropriés.*

L'Organisation Internationale du Travail (O.I.T), rapportée par Calvez (2009), a élaboré deux conventions relatives à l'élimination de la discrimination en matière d'emploi. Il s'agit de la convention n° 100 sur l'égalité de rémunération et de la convention n° 111 concernant la discrimination en matière d'emploi et de profession. Ces conventions internationales ont été ratifiées respectivement par 167 et 169 pays (sur 183 États membres de l'O.I. T).

Calvez (2009) rapporte également que la Déclaration de l'O.I.T. de 1998 relative aux principes et droits fondamentaux au travail et son suivi, rappelle aux États que le principe de non-discrimination constitue un droit fondamental de l'Homme au travail. La Déclaration de 2008 sur la justice

sociale pour une mondialisation équitable va plus loin encore, encourageant également les acteurs non étatiques, notamment les entreprises, à appliquer ce droit.

4.3 Que retenir ?

Au regard de ce qui précède, et des documents consacrés au droit international repris en annexe, plusieurs éléments sont à relever. Tout d'abord, en Europe continentale, la prise en charge de la problématique de la discrimination par le législateur est relativement récente, ce qui est moins le cas de la Grande-Bretagne ou des États-Unis.

Ensuite, ces lois furent, lors de leur élaboration suite au Traité d'Amsterdam, adaptées aux réalités nationales, quitte à leur faire subir une réinterprétation comme l'a démontré l'exemple français en annexe.

Par ailleurs, parfois, ce sont ces lois qui sont discriminantes, comme dans le cas évoqué où certains emplois ne sont accessibles qu'à ceux porteurs de l'identité nationale.

Enfin, le contexte du travail est régi par une série de réglementations spécifiques, qui, loin de s'opposer aux réglementations nationales, permet au contraire de les rendre opérationnelles sur le terrain et ce, en tenant compte des rapports de pouvoir (via la hiérarchie interne), qui régissent les relations professionnelles.

En résumé, pour le contexte qui concerne ce travail, la problématique de la discrimination est cadrée en Belgique par une multitude de textes de lois et d'amendements, chacun se préoccupant d'un type de discrimination bien précis et n'a pas d'influence sur d'autres.

Chapitre 5 : Types/Exemples de discriminations

Maintenant que le cadre est placé, il est temps de s'attarder sur les différentes formes de discriminations rencontrées. Il ne s'agit pas ici d'être exhaustif, mais de dresser un portrait réaliste, compréhensible et chiffré d'une certaine réalité de terrain, en n'omettant pas que d'autres existent. L'ordre des points abordés est aléatoire, et ne correspond aucunement à une quelconque hiérarchie des points soulevés.

5.1 Panorama introductif

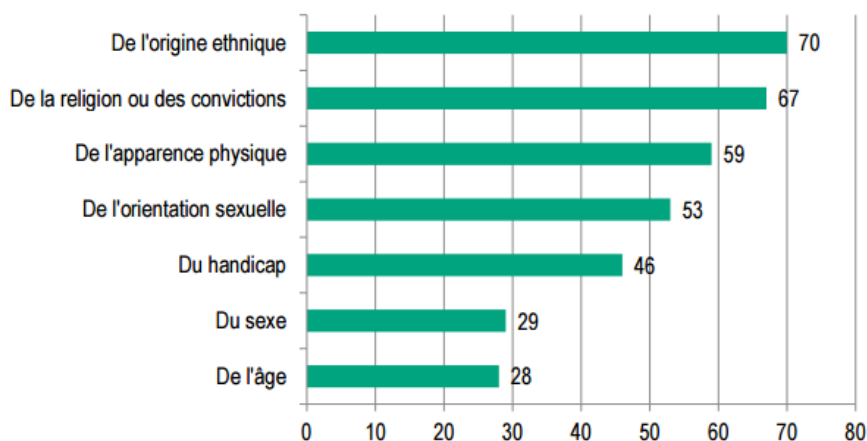
Selon Edo & Jacquemet (2013) de nombreux travaux empiriques de terrain, démontrent l'existence d'un comportement discriminatoire des employeurs à l'égard des minorités visibles. L'objectif de la présente partie est de présenter brièvement certaines des discriminations rencontrées au travers d'études, de textes de référence et de l'analyse de ceux-ci.

A titre informatif, selon les statistiques de la HALDE (Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Egalité, France, refonte en 2011), en 2010 il y eu des plaintes pour discrimination concernant l'origine (27 %), la santé (19 %), l'âge (6 %), l'activité syndicale (5 %), le sexe (4,5 %), la grossesse (4,5 %).

Plus récemment, en 2016, IWEPS (Institut Wallon de l'Evaluation, de la Prospective et de la Statistique) a mené une enquête sur les discriminations via son baromètre social, se basant sur les perceptions de la population wallonne en termes de discrimination, dont voici les résultats.

Tableau 1 : Perceptions des discriminations les plus répandues

Perceptions des discriminations les plus répandues (total « très répandu » et « plutôt répandu ») sur base ...
(en %)



Source : IWEPS, Enquête BSW 2016 – Calculs : IWEPS

5.2 Religion

Selon Belorgey (2006), les religions sont la principale source de discrimination (sexe et origines nationales ou ethniques mis à part) et elles sont la source de nombreux intégrismes.

Toujours selon Belorgey (2006), une des raisons des discriminations sur base de la religion est l'incompréhension de la notion de laïcité, telle qu'elle était définie par Jaurès. Selon ce dernier, *les institutions se doivent d'être neutres ; la société civile, l'espace public, ont vocation au pluralisme ; autrement dit, à accueillir sans distinction les différences de sexe, d'origine ethnique, ou nationale, de croyances, de convictions politiques, et leurs manifestations*, à une seule condition : que celles-ci montrent le même respect et la même tolérance vis-à-vis des autres groupes concernés, sans revendication d'exclusivité ou de préséances. En résumé, selon Belorgey (2006), la laïcité n'est pas un système de valeurs mais un système ayant pour but de favoriser la cohabitation de différentes valeurs.

5.3 Racisme :

Selon Masclet (2012), une étude concernant l'insertion professionnelle des étudiants diplômés en 1992 et 1998, révèle que ceux originaires du Maghreb, d'Afrique Subsaharienne et de Turquie sont systématiquement désavantagés. Une autre étude, menée en 2006 par le BIT (Bureau International du Travail) révèle qu'un CV français a quatre fois plus de chance d'être retenu qu'un autre.

Rebzani (2000) et Laouénan (2013), affirment qu'il n'est plus possible de ne pas tenir compte de l'origine ethnique des jeunes pour expliquer le rejet de leurs candidatures dans le monde du travail. Masclet (2012) rapporte également que les minorités visibles souffrent d'une culture androcentriste et ethniquement orientée, entraînant une faible représentation des femmes et de non-français aux élections ou aux postes clés. Les travaux d'Edo & Jacquemet (2013), apportent une précision chiffrée à ce constat : selon ces auteurs, la discrimination à l'embauche à l'encontre des candidats issus de l'immigration est de l'ordre de 40 % en moyenne [...] ces travaux concluent en général à un handicap de l'ordre de 40 % à 60 % pour les candidats issus de l'immigration, et cela en raison de leur seule origine.

De Plus, Guélamine (2006) fait remarquer que le racisme dans le contexte professionnel va plus loin que la simple exclusion de certains groupes d'individus : il colore également certaines relations entre groupes sociaux différents, et ce principalement quand un groupe veut prendre l'ascendant sur un autre (Véronique DE RUDDER, Christian POIRET, François VOURC'H).

Laouénan (2013), qui a mené en France une étude sur les emplois en contact avec le public et l'origine de ceux qui les occupent, révèle que le secteur privé engage plus de Français de métropole que des immigrés non-européens et des Français originaires de l'outre-mer. Ceci n'est pas le cas dans le secteur public qui traite de façon égale tous les candidats, qu'elle que soit leur origine réelle ou supposée, ou celle de leurs parents. L'auteure en conclut

que le secteur public serait donc moins discriminant que le secteur privé, ce qui peut s'expliquer par le processus d'engagement via les concours qui est anonyme, ce qui n'est pas le cas du secteur privé.

Une des entrées du travail mené par Laouénan (2013) était de comprendre pourquoi il y avait, dans le secteur privé, moins de travailleurs non-originaux de métropole que ceux qui y sont originaires, et ce pour les postes où ils sont en contact avec le public. Les résultats de ses études l'amènent à la conclusion suivante : partant du principe que lorsqu'ils sont indépendants ou dans la fonction publique, les immigrés de première génération, les immigrés non-européens et les Français originaires de l'outre-mer, se retrouvent plus souvent à des postes où ils sont en relation avec le public alors qu'ils sont sous-représentés dans les entreprises privées, il y a clairement une corrélation entre le fait d'être immigré plutôt que d'être né en France et le fait d'occuper un poste en contact avec le public dans une entreprise privée.

Les travaux d'Edo & Jacquemet (2013), qui ont procédé à l'envoi de CV fictifs afin d'évaluer le taux de réponse en fonction de l'origine supposée des candidats sur la seule base du nom de famille, permettent de valider l'interprétation selon laquelle ces noms fournissent une variable de traitement qui conduit les recruteurs à considérer ces candidats comme étant d'une origine étrangère et inconnue, ce qui influence le taux de rappel. Ces travaux révèlent en outre qu'une candidature d'une personne d'origine française supposée reçoit en moyenne presque une fois et demie plus de réponses positives qu'une candidature qui ne l'est pas à CV égal.

Ces résultats sont corroborés par les travaux menés par E. Henry (1991), qui, de son côté, n'a pas effectué l'expérience via l'envoi de CV fictifs, mais par le biais de contacts téléphoniques. Les résultats vont dans le même sens que les précédents : tous les candidats ayant un accent à caractère étranger - indicateur important de l'appartenance supposée à une ethnie étrangère ou à un groupe dominé - étaient victimes d'une discrimination et obtenaient, en fin de communication, moins de propositions d'entretien que les complices ayant un accent local.

Il ressort du BSW 2016 que la perception du nombre d'immigrés en Wallonie a une forte influence sur l'attitude vis-à-vis de ceux-ci. Ainsi, en Wallonie en 2012, parmi ceux qui surévaluent la proportion d'immigrés sur le territoire, 68% estiment qu'ils sont une charge pour la sécurité sociale du pays, alors que les répondants qui formulent une estimation plus proche de la réalité (à savoir moins de 13% d'immigrés en Wallonie), ont une perception à l'égard des immigrés plus favorable, vu qu'ils sont 48% à considérer que les immigrés sont une charge pour la sécurité sociale du pays.

5.4 Handicap

Cagnolo (2009) remarque une évolution institutionnelle indéniable en faveur de l'infirmité au cours de l'histoire, passant de logiques séparatistes allant jusqu'à l'élimination, aux logiques paternalistes de prise en charge pour enfin arriver à des logiques sociétales où l'objectif final est de permettre aux infirmes de trouver leur place dans la société, et de participer à celle-ci.

Ainsi, Cagnolo (2009) met en avant que la loi de 1975 en France se situait davantage dans une approche de type assistanat, alors que la réforme de la loi de 2005 donne la possibilité de mettre en place une dynamique plus participative. L'objectif n'est plus de se limiter à la réalisation des besoins vitaux, mais bien de mettre un place un processus de réalisation de soi, de projet personnel et de bien-être.

Une autre nuance, souvent ignorée du grand public, est amenée par Cagnolo (2009) : ces logiques d'implication, d'intégration dans la société s'appliquaient autrefois principalement aux blessés de guerre. Elle s'applique maintenant à tous les infirmes sans distinction.

Cependant, Cagnolo (2009) fait remarquer que si les textes légaux ont suivi une évolution en faveur des infirmes depuis le XVIIIème siècle, les mentalités, elles, n'ont pas toujours évolué en même temps.

Loin de se limiter à ce constat, Cagnolo (2009) tente de l'expliquer. Selon cette auteure, la plupart des relations entre les personnes handicapées et les personnes valides sont parasitées par un déficit cognitif. La série

d'ajustements (conscients ou inconscients) qui se mettent habituellement en place pour garantir le contact entre deux individus afin qu'ils soient sur la même *longueur d'ondes* et ainsi leur permettre communiquer ne parvient pas à se faire. Il s'agit ici d'une condition pour que l'empathie fonctionne, il y sera fait allusion plus tard dans ce travail.

5.5 Sexisme

Il est légitime de se demander si la condition de la femme est réellement inférieure à celle de l'homme. Bourdieu (1998) répond à cette question en nous invitant à poser un regard critique sur l'image de la femme qui est véhiculée dans les médias, les publicités, les films... Il en ressort que nous sommes loin de la fin de la domination masculine, et que les femmes sont toujours vues comme étant soumises à celle-ci.

Un test d'accès aux entretiens d'embauche réalisé par Petit & All. (2013) dans le secteur financier en 2002 en France semble révéler une discrimination à l'encontre des jeunes femmes sans enfants. Les auteurs de l'étude interprètent ces résultats par le fait qu'au stade du recrutement, les femmes pâtissent plus d'une anticipation de maternités futures que de leurs charges familiales réelles. Cette tendance semble se confirmer avec les études menées par Edo & Jacquemet (2013) vu que ces derniers faisaient remarquer que ce handicap disparaît complètement pour les candidates plus âgées.

Petit & All. (2013), citant Riach et Rich (2002), font remarquer qu'en Grande Bretagne ils ont relevé deux formes de discrimination sexiste. La première étant que les femmes subissent une discrimination à l'embauche pour les postes à responsabilités les plus rémunérateurs, et deuxièmement, une discrimination apparaît lorsque l'on s'intéresse aux emplois dans lesquels l'un des deux sexes est surreprésenté, que ce soit le masculin (bâtiment, ...) ou le féminin (secrétaire de direction, ...).

Selon les travaux menés par Edo & Jacquemet (2013) via l'envoi de CV fictifs, les différences de taux de réponses sont systématiquement plus favorables aux candidatures féminines, quelle que soit l'origine perçue du nom, aux dépens des candidats masculins de même origine supposée. De

plus, il s'avère que les candidatures féminines sont souvent privilégiées par les recruteurs, surtout lorsque ceux-ci sont eux-mêmes... des femmes.

Ainsi, les résultats d'une enquête menée par Reille (2009) révèlent la conscientisation de la discrimination genrée dans le cadre des entreprises : 87% des hommes et des femmes observent qu'il existe effectivement une différence de traitement entre hommes et femmes pour accéder aux fonctions de haut niveau. Les femmes y sont plus sensibles (96%) que les hommes (80%), mais le taux reste néanmoins très élevé.

Les chiffres du SPF Emploi, dans son rapport de 2010 sur les écarts salariaux entre hommes et femmes, permettent de se rendre compte de la situation en Belgique.

Ainsi, pour 2007, l'écart salarial basé sur les salaires horaires bruts des travailleurs à temps plein et à temps partiel tous secteurs confondus s'élève à 11% tandis que l'écart salarial basé sur les salaires annuels bruts des travailleurs à temps plein et à temps partiel tous secteurs confondus est de 24%.

D'après le rapport du SPF Emploi, *« par rapport à l'année précédente, aucune diminution évidente de l'écart salarial n'est perceptible dans les données d'enquête de 2007. Ces données confirment cependant l'évolution constatée en 2006. Une tendance évidente à la baisse est observable sur le long terme. Sur 40 ans, l'écart salarial dans l'industrie a diminué de moitié »*.

Une étude menée par GEF- IPSOS (cité par Reille, 2009) sur le plafond de verre met en évidence un paradoxe : d'une part, la participation des femmes dans le top management est considérée comme étant positive et bénéfique pour l'entreprise, mais d'autre part celles-ci n'ont bénéficié d'aucune action spécifique, d'aucune amélioration de leur situation pour autant. Selon Reille (2009), aucune amélioration n'est attendue à court terme si les entreprises n'engagent pas des changements concrets et durables sur cette thématique.

En effet, pour espérer une évolution, Reille (2009) relève une responsabilité incontournable du chef de l'entreprise : il faut avoir

conscience que si une société souhaite éradiquer le sexisme de son mode de fonctionnement, il est impératif de changer la culture d'entreprise. En effet, s'il y a discrimination sexiste, celle-ci n'est pas toujours directe, volontaire. Cette discrimination indirecte peut trouver son origine dans la culture d'entreprise qui, souvent, a été conçue par des hommes, pour des hommes. Sans prise de conscience de ces éléments, aucun changement durable ne sera possible.

Cette implication du management est indispensable à une évolution de la situation, les femmes ne pouvant que difficilement rompre elles-mêmes le mécanisme. Non pas qu'elles n'en aient pas la compétence, mais la capacité. En effet, un des problèmes relevés par Bourdieu (1998) est qu'en tant que « soumises », les femmes ne peuvent utiliser leurs propres armes qui sont forcément considérées comme faibles. Or, recourir aux armes des faibles décrédibilise la démarche, et les revendications passent pour des caprices, des enfantillages. La vision androcentrique de notre société ayant légitimé de manière continue la condition inférieure de la femme, tout ce qui est dit ou fait est considéré comme faible. Il y a toujours un préjugé défavorable qui est entré dans l'ordre des choses. Les femmes souffrent d'un cruel déni de reconnaissance. Elles doivent alors soit compter sur un soutien extérieur à leur catégorie, soit utiliser les « armes » des hommes pour les détourner à leur avantage.

Les résultats du BSW 2016 permettent de mettre en évidence que, globalement, la population n'est pas favorable à l'idée d'une supériorité d'un sexe sur l'autre, le principe de l'égalité des droits semble assimilé par la majeure partie de la population. Cela dit, si les répondants sont 83% à reconnaître que l'émancipation des femmes passe par l'emploi, plus d'une personne sur trois considère cependant que l'emploi ne doit pas être la priorité pour les femmes.

L'analyse des résultats du BSW 2016 révèle deux informations supplémentaires : d'une part les femmes sont plus nombreuses que les hommes à être victimes de discrimination. Une femme sur cinq en Wallonie déclare avoir été victime de discrimination(s) au cours des 12 derniers mois contre 12% des hommes interrogés.

D'autre part, au-delà de la discrimination hommes / femmes, les citoyens ne sont pas égaux face aux autres discriminations. Ainsi, lorsque l'on analyse les raisons des discriminations subies par les femmes et les hommes, la première raison citée par 22% des femmes est le genre. La deuxième raison citée par 17% des femmes victimes de discrimination est l'âge. Parmi les hommes victimes, la première source de discrimination est liée à l'origine ethnique (24%) et ensuite à l'âge (11%).

Enfin, Bourdieu (1998) souligne le travail critique conséquent des organisations féministes qui ont permis une remise en question des évidences qui ont entraîné une augmentation de l'accès des études supérieures aux femmes, accès aux professions « masculines », modification des structures familiales, etc.

5.6 Gérontophobie

Selon Guerfel-Henda & Peretti (2009), les discriminations à l'égard des séniors entraînent un âge moyen de sortie du travail plus précoce en France (59.5 ans en 2007) que dans les autres pays d'Europe (61.8 ans).

Selon Guerfel-Henda & Peretti (2009), la discrimination à l'égard des séniors se manifeste de différentes man res : un moindre accès à la formation, des perspectives d'évolution et de mobilité limitées, des augmentations de salaire et des primes réduites.

Guerfel-Henda & Peretti (2009) relèvent, qu'effectivement, les séniors semblent moins demandeurs de formation. Cependant leurs études ont permis de mettre en avant trois raisons à cela. Prem irement, les séniors semblent faire confiance à l'entreprise pour que celle-ci connaisse leur besoin de formation et y répondre sans qu'ils aient besoin de les exprimer. Ils ne sont donc pas à l'origine d'une demande, mais cela ne signifie pas qu'ils n'en ont pas. Deuxièmement, les séniors sont convaincus que la formation ne leur permettra pas de progresser. Il est donc de la responsabilité de l'entreprise de leur faire voir les opportunités de développement consécutives à la participation aux formations disponibles. Troisièmement, les séniors ont le

sentiment que les pratiques pédagogiques sont mal adaptées et que « c'est pour les jeunes ». L'entreprise doit donc agir pour adapter la pédagogie des formations en fonction du public qui y est envoyé, et ainsi lever ces trois obstacles.

Cependant Guerfel-Henda & Peretti (2009) relèvent que, dans certains cas, la présence de seniors dans l'entreprise est un support de communication pour celle-ci. La discrimination des seniors à l'embauche est une question d'affichage social : certaines entreprises utilisent la non-discrimination des seniors comme moyen de communication. Le recrutement d'un candidat senior peut donc être à la fois un choix voulu et une stratégie de communication de l'entreprise.

5.7 Discrimination multiple

Pour bien comprendre la notion de discrimination multiple, il est important d'avoir conscience de l'aspect pluriel de ce type de discrimination. Selon Martin (2011), la discrimination multiple peut être définie comme une discrimination basée sur plus d'un seul motif. Cependant, ce serait une erreur d'arrêter la réflexion à ce niveau. En effet, l'auteur distingue le concept de « discrimination additive », c'est à dire les situations où un motif de discrimination s'ajoute à un autre, du concept de « discrimination intersectionnelle » dans lequel les différents motifs de discrimination interagissent les uns avec les autres.

Martin (2011) met en évidence la complexité d'appréhender ce type de discrimination. Pour illustrer son propos, il cite l'exemple d'une femme handicapée qui se verrait refuser une promotion par son employeur. Il n'est pas aisé de savoir si elle a été discriminée en tant que femme ou en tant qu'handicapée ou bien en raison d'une combinaison de ces deux motifs. Il s'agit là d'une approche singulière de la discrimination, non réductible à l'addition de deux ou plusieurs motifs.

Selon Guélamine (2006), citant Didier Fassin, les combinaisons de processus discriminatoires en croisant les discriminations par le sexe et « l'origine », par exemple, ne sont pas rares. Cette affirmation est confirmée par Petit (2013) qui a mené un test concernant la discrimination à l'embauche via l'envoi de CV fictifs. Il en est ressorti que les candidates d'origine marocaine supposée subissent une triple pénalité. Non seulement elles sont discriminées sur base du fait d'être des femmes et d'être marocaines, mais la combinaison de ces deux éléments fait encore chuter le taux de réponse de 5,5 %. Dans ce cas, l'auteure parle de discrimination sur-additive : la discrimination totale est supérieure à la somme des discriminations de genre et d'origine.

Par contre, selon l'étude menée par Petit (2013), les candidates d'origine vietnamienne verraient leur pénalité se réduire. En effet, alors que le fait d'être une femme et d'origine vietnamienne avait tendance à faire chuter le taux de réponse aux candidatures envoyées, l'interaction entre le fait d'être une femme et d'être d'origine asiatique augmente de 12,9 % les chances d'être recontactée. Autrement dit, la discrimination finale dont est victime le CV fictif est plus faible que la somme des discriminations liées au genre et à l'origine prises séparément. La discrimination qu'elles subissent est donc sous-additive.

5.8 Que retenir ?

La première chose à noter dans l'énumération qui vient d'être faite des différentes sortes de discriminations évoquées, c'est que cette liste est loin d'être exhaustive, certains textes en énumérant près de 19 sortes différentes.

Ensuite, ces discriminations ne sont pas des notions floues et archaïques. Comme le démontrent les différentes études citées dans la présente partie, il s'agit d'une réalité bien concrète, et bien actuelle pour ceux qui en sont victimes.

Enfin, malgré la complexité de cette notion, avoir conscience de la notion de discrimination multiple rend la relation encore plus difficile pour celui qui en fait les frais, et est difficilement détectable.

Il est important d'avoir conscience, non pas des données chiffrées, mais de la réalité que représente, parfois inconsciemment, la discrimination, que ce soit à l'embauche ou durant la carrière professionnelle des collaborateurs concernés. Le but de cette prise de conscience est de changer des modes de fonctionnement ou de pensée qui nous entraîneraient à poser des choix systématiquement défavorables pour une minorité, pour un groupe social de manière volontaire.

Chapitre 6 : Synthèse

En abordant la problématique de la discrimination, il est question de situations que Calvez (2009) définit comme mêlant le déni, le tabou, les non-dits et les justifications défensives. Il est très important d'avoir cette idée en tête, et comme le dit Guélamine (2006), d'aborder cette question sans chercher à dénoncer moralement « *les coupables* »

C'est pourquoi, des outils « neutres » seront exploités pour analyser les réponses récoltées, telle la théorie de Barry (2002) qui sera usitée repérer les différences fonctions du discours, les travaux d'Henriet et Boneu (cités par Cobut et Donjean, 2015) qui permettront de saisir les fonctions visées des campagnes de communication interne menées, ainsi que la construction de tableaux qui serviront à l'analyse comparative des modalités de fonctionnement des différentes entités.

Ensuite, plusieurs éléments seront gardés à l'esprit durant ce travail : il n'y a pas une raison à l'origine des discriminations, mais une multitude, ayant pour base la différence et la peur. Cette grande diversité rend complexe une intervention ciblée, sans compter la diversité des types de discriminations elles-mêmes.

De plus, les représentations sociales qu'ont les individus de ces différences peuvent avoir une influence très importante sur les modalités de fonctionnement, d'autant plus qu'elles peuvent se transmettre, s'enseigner... vu qu'il s'agit d'une construction sociale au sens de Jodelet (1984) et de Bourdieu (1998) avec les limites évoquées.

Du point de vue légal, la problématique de la discrimination est cadrée en Belgique par une multitude de textes de lois et d'amendements, chacun se préoccupant d'un type de discrimination bien précis.

Comme le demandait Calvez (2009), comment aborder avec les responsables diversité avec ce sujet si compliqué, comprenant « *de l'indicible, des non-dits, du honteux ou de l'incorrect* » ?

C'est ce dont il sera question dans la seconde partie de ce travail.

Seconde partie :

Partie empirique

Chapitre 7 : Méthodologie

Le présent chapitre va expliciter les étapes qui ont jalonné le travail de recherche. Il va être question ici de la création du questionnaire, de la méthodologie d'entretiens utilisée et enfin des méthodes employées pour l'analyse des résultats obtenus.

7.1 Le plan de recherche / plan expérimental

Le procédé d'enquête appliqué fut l'approche qualitative, et ce par le biais de la démarche de ce que Berthier (2011) appelle l'enquête cas témoins, les répondants ayant été sélectionnés et répartis sur base de caractéristiques qui étaient attendues d'eux. Les différentes étapes furent celles décrites par Desmet et Pourtois (2007) :

A. DÉTERMINATION DES OBJECTIFS ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Cette étape a déjà été développée dans la première partie du présent travail.

B. CRÉATION D'UN QUESTIONNAIRE DE BASE :

Une première version du questionnaire a été établie. Le choix méthodologique a été pris de rencontrer les différents protagonistes sur base d'un entretien semi-directif, selon la définition donnée par Berthier (2011).

C. SÉLECTION DE L'ÉCHANTILLON :

Comme l'indique Berthier (2011), en cas d'enquête qualitative, la question de l'échantillonnage demande une approche radicalement différente d'une approche quantitative. Comme l'indique l'auteure, l'idée n'est pas ici d'avoir une vision globalisante, mais bien de comprendre une situation. Le nombre de sujets sondés peut donc être considérablement réduit, à condition d'être sélectionnés de manière raisonnable.

Ayant la volonté de ne pas se limiter à un seul type de service public, les différents niveaux de pouvoir du royaume ont été contactés. C'est ainsi que, suite à une recherche sur les sites internet officiels d'organismes publics concernés, un responsable « diversité » officiel (quand il y en avait un) fut contacté pour une grande ville, pour une province francophone, pour le Service Public de Wallonie, pour la Fédération Wallonie Bruxelles, pour la Police Fédérale, pour l'un des Services Publics Fédéraux du pays, ainsi que pour le Centre Interfédéral pour l'Égalité des Chances, UNIA.

Le choix a été fait de ne pas relancer plus de deux fois les personnes contacts officielles, partant du principe qu'une absence de réponse était à prendre en compte comme telle.

D. TEST DU QUESTIONNAIRE AUPRÈS D'UN SOUS-ÉCHANTILLON :

Selon Van Campenhoudt et Quivy (2005), la principale fonction des entretiens exploratoires est de mettre en lumière des éléments qui avaient échappé au chercheur, et d'agrémenter les éléments recueillis lors de la revue de la littérature. Pour ce faire, Van Campenhoudt et Quivy (2005) indiquent qu'une démarche méthodologique souple est de mise, et l'utilisation d'entretiens semi-directifs tout à fait pertinente dans ce cas.

Concernant les premiers interlocuteurs sélectionnés pour mener à bien les entretiens exploratoires, Van Campenhoudt et Quivy (2005) désignent, les enseignants, les experts et les chercheurs dans le domaine concerné, les témoins privilégiés et enfin le public concerné par l'étude. Dans le présent travail, c'est précisément cette dernière catégorie que l'on retrouve à travers les différentes parties prenantes évoquées précédemment.

Sur base d'une première version du questionnaire, le premier entretien a été mené. Il s'avéra que le questionnaire établi était correct et permettait de mener de manière efficiente l'entretien semi-directif, et il fût donc conservé en l'état pour l'ensemble des entretiens suivants. Le cas échéant, comme l'indiquent Van Campenhoudt, L., Quivy, R. (2005) et Berthier (2011) la modalité de passation du questionnaire par le biais d'entretiens semi-directifs permettait de réorienter la réponse d'un répondant qui s'égaraient.

**E. RÉALISATION DE L'ENQUÊTE PROPREMENT DITE AUPRÈS
DE L'ÉCHANTILLON RETENU :**

Après avoir pris contact avec les différentes personnes renseignées par la voie officielle, un rendez-vous fut convenu avec cinq d'entre elles.

Parfois, la personne de contact avait changé ou n'était pas compétente pour la communication interne, j'étais alors redirigé vers le responsable concerné.

Tous les entretiens furent enregistrés, la prise de note ne servant que pour mener l'entretien, excepté pour le Service Public Fédéral rencontré qui a refusé tout enregistrement.

F. CODAGE DU MATÉRIEL RÉCOLTÉ :

Dans un premier temps, des tableaux à double entrées furent créés, afin de permettre de confronter chaque service public rencontré aux différents éléments théoriques retenus pour l'analyse.

Une fois les grilles d'analyse opérationnelles, les enregistrements des différents entretiens furent réécoutés, et les tableaux complétés au fur et à mesure, soit sous forme de *check-list* (vérifier la présence de certains éléments), soit sous forme de choix sémantique (choix parmi différentes possibilités d'actions, de définition, de philosophie).

G. TRAITEMENT DES DONNÉES :

Les tableaux complétés sont analysés au regard de la théorie concernée, avec un regard plus macro, pour avoir une vue d'ensemble, et saisir le niveau de congruence entre les données observées pour chaque service public rencontré, indépendamment les uns des autres.

H. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS :

Les données sont analysées et comparées entre-elles afin de dégager les différentes modalités de fonctionnement pour les services publics rencontrés.

I. INTERPRÉTATION :

Les résultats obtenus sont interprétés sur base de la théorie récoltée.

7.2 LES TECHNIQUES DE RECUEIL DES DONNÉES / INSTRUMENTS

Plusieurs éléments expliquent le choix de l'étude quantitative opérationnalisée par des entretiens semi-directifs comme méthode de récolte de données. Ainsi, comme l'indique Nicole Berthier (2011), cette méthode permet d'obtenir des informations sur un thème défini à l'avance avec son interlocuteur, ce qui permet non seulement de créer un climat de confiance, mais également de ne pas s'égarer dans des thématiques non pertinentes.

Dans ce genre d'entretiens, Berthier (2010) recommande d'utiliser le questionnaire plus comme pense-bête pour l'enquêteur que comme guide rigide, sous peine de verser dans des entretiens directifs.

Ce type de questionnaire, et plus précisément son mode de soumission, est appelé « d'admission indirecte » par Van Campenhoudt et Quivy (2005), car c'est l'enquêteur qui remplit dans le questionnaire les réponses des répondants. Ce fut le cas durant les entretiens menés dans le cadre de ce travail, les répondants donnant une réponse orale aux questions qui leur étaient posées, leurs réponses étant enregistrées ou notées sur papier en vue de leur analyse.

7.3 La population / l'échantillon

Afin de répondre à la question de recherche, les différentes catégories de parties prenantes ont été sollicitées.

Tableau 1 : Services Publics contactés

<u>Type de service public</u>	<u>Coordonnées trouvées</u>	<u>Contact avec la personnes</u>	<u>Entretien finalisé</u>
<i>Ville</i>	± OK	OK	OK
<i>Province</i>	OK	OK	X
<i>Service Public Wallonie</i>	OK	OK	OK
<i>Fédération Wallonie Bruxelles</i>	OK	X	X
<i>Service Public Fédéral</i>	OK	OK	OK
<i>Service Public Interfédéral</i>	OK	OK	OK
<i>Police Fédérale</i>	OK	OK	OK

Source : Planification des entretiens et réalisation de ceux-ci

Dans ce tableau est consigné le type de service public concerné, si les coordonnées d'une personne-contact ou d'un service « diversité » ou « lutte contre la discrimination » étaient disponibles sur le site internet officiel, si quelqu'un a répondu aux sollicitations (que ce soit la personne concernée, ou si c'est quelqu'un qui devait me transférer dans un autre service), et si un entretien a finalement été réalisé.

Toutes les personnes concernées ont été contactées par voie électronique ou par téléphone pour convenir d'une date d'entretien en face-à-face.

Concernant la Ville contactée, il n'y a pas de service destiné à promotion de la diversité en interne, mais il existe un service faisant ce travail de sensibilisation à destination des citoyens de la Ville. Le choix fut fait de rencontrer le responsable de ce service afin de comprendre cette situation.

7.4 Représentativité de l'échantillon :

De nombreux auteurs ont tenté de définir des critères pour garantir la représentativité des études menées, comme Jean Vaillant (2005) pour qui la définition de la notion d'échantillon représentatif diffère selon que le plan d'échantillonnage soit probabiliste ou non probabiliste.

Ainsi, un plan probabiliste fournit un échantillon représentatif dès lors que chaque individu de la population a une probabilité connue et non nulle d'être inclus dans l'échantillon tandis qu'un plan non probabiliste fournit un échantillon représentatif si la structure de l'échantillon pour certaines variables clés est similaire à celle de la population cible. L'auteur cite comme exemple de cas où le chercheur voudrait construire un échantillon pour lequel les proportions de catégories d'individus seraient similaires dans l'échantillon par rapport à celles de la population cible (c'est le principe de la méthode dite des quotas).

Enfin, comme l'indique Berthier (2011), en cas d'enquête qualitative, la question de l'échantillonnage demande une approche radicalement différente d'une approche quantitative. Selon l'auteure, l'idée n'est pas ici d'avoir une vision globalisante, mais bien de comprendre une situation. Le nombre de sujets sondés peut donc être considérablement réduit, à condition d'être sélectionnés de manière raisonnable.

C'est cette dernière approche qui sera utilisée dans le présent travail.

7.5 Opérationnalisation des hypothèses

Le principal objectif de ce travail étant de savoir comment différentes institutions publiques de notre pays réagissent face à la problématique de la discrimination, un questionnaire, un guide d'entretien au sens de Berthier (2010) a été conçu afin de brosser un portrait général des motivations, méthodologies et outils utilisés dans ce cadre.

7.6 Quel traitement des données récoltées ?

Différents tableaux d'analyse ont été conçus afin d'avoir différents points de vue sur les processus de communication mis en place. Ainsi, le premier tableau pointera les différentes formes de discriminations relevées dans les entretiens menés, ainsi que la régularité des campagnes concernant celles-ci.

Ensuite, une analyse du contenu du discours sera effectuée au travers l'analyse de Barry (2002) afin de saisir le sens derrière les mots employés.

Ensuite, l'analyse du contenu des entretiens se penchera sur les objectifs de cette communication interne, et ce à travers la théorie de la fonction de la communication interne de Henriot et Boneu (cités par Cobut et Donjean, 2015).

Enfin, une analyse descriptive sera menée quant aux contenus des informations récoltées, avec un regard plus attentif sur la gestion de la communication interne, ses modalités de fonctionnement, d'évaluation, de financement...

7.7 Traitement des non réponses

Il n'y aura pas de traitement des non réponses, les raisons de celles-ci pouvant être multiples, il ne semble pas crédible de leur donner une interprétation.

Cependant, il sera tenu compte du fait que certaines institutions ont répondu à ma demande d'entretien, et que certaines de ces réponses ont donné lieu à une rencontre.

Chapitre 8 : Analyse comparative des résultats

Dans un premier temps, une analyse descriptive des résultats va être effectuée, afin de repérer les divergences entre certains éléments précis dans les modalités de fonctionnement des différentes entités rencontrées.

Par la suite, ces résultats seront observés avec un point de vue plus systémique afin de dégager les grandes tendances rencontrées, et leur(s) effet(s) éventuel(s) sur la communication.

8.1 Analyse descriptive des échantillons

Dans la présente partie, différents éléments vont être abordés pour les différentes entités rencontrées : les types de discriminations concernées par les campagnes menées, et donc par leur analyse comparative qui en sera faite par la suite, une analyse comparative du discours sur base de la théorie de Barry (2002), afin de se rendre compte des différences en termes d'utilisation et d'exploitation des fonctions développées par l'auteur, les types de communication interne selon Henriet et Boneu (cités par Cobut et Donjean, 2015), afin de saisir les différences en termes d'objectif des campagnes de communication menées.

Par la suite, les tableaux réalisés permettront d'avoir une vue d'ensemble des différents responsables de l'impulsion de la communication interne orienté diversité pour les entités concernées, les supports utilisés pour mener les susdites campagnes, les modalités de financement du service concerné et des campagnes en particulier, et enfin l'évaluation qui est faite des campagnes menées.

Il est à préciser que dans le cas de la Ville rencontrée, il n'y a pas de service discrimination ou diversité destiné à l'interne, et ce pour une raison simple : l'absence actuelle de problématique discriminatoire entraînerait l'absence de l'utilité d'un tel service.

Discriminations concernées par les campagnes

Entité	Religion	Racisme	Handicap	Sexisme	Gérontophobie	Autres	Orientation et Identité Sexuelle	Discrimination multiple	One shoot / Permanent
<i>Ville</i>	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<i>Province</i>	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC
<i>Service Public Wallonie</i>	X	V	V	V	X	X	V	X	O
<i>Fédération Wallonie Bruxelles</i>	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC
<i>Service Public Fédéral</i>	X	V	V	V	X	V	V	X	O
<i>Service Public Interfédéral UNIA</i>	V	V	V	V	V	V	V	X	P
<i>Police Fédérale</i>	V	V	V	V	X	V	V	X	P

Légende : V= concerné, X= pas concerné, NC= Non Communiqué

Source : entretiens et documents

Le tableau ci-dessus semble montrer que les campagnes de communication menées couvrent différents thèmes parmi les plus récurrents. Il s'agit bien ici des thématiques qui ont été abordées durant les entretiens, ou pour lesquelles des informations ont été trouvées dans la documentation disponible.

Ainsi, au regard des éléments disponibles sur le site internet du personnel fédéral, il semble que le SPF rencontré ne communique pas (encore) sur la thématique de la religion ou de la gérontophobie, mais bien sur celle de la précarité et/ou exclusion sociale, ce qu'il serait seul à faire.

On remarque également que seuls UNIA et la Police Fédérale ont un focus permanent sur les différentes thématiques abordées, contrairement aux autres entités pour lesquelles il s'agit généralement de *one-shoot*.

*Discrimination dans la fonction publique :
Analyse comparative des discours et des pratiques de communication*

Cette différence peut, sans doute, s'expliquer par les modalités de fonctionnement de ces deux entités. D'une part, UNIA travaille de manière collaborative avec ses collaborateurs, chaque thématique est régulièrement abordée, discutée, ce qui implique une attention régulière et collégiale, au sujet de la diversité en interne, et d'autre part, la cellule diversité de la Police Fédérale a un rôle de veille et de référence en terme de connaissance de la législation, ce qui implique une attention constante portée aux thématiques de la diversité et terme d'actualisation des connaissances, et de formation du personnel.

Tableau 3: Analyse du discours

Entité	Fonction propositionnelle	Fonction illocutoire	Fonction perlocutoire
<i>Ville</i>	/	/	/
<i>Province</i>	NC	NC	NC
<i>Service Public Wallonie</i>	Le SPW doit être un exemple pour les citoyens	Information et sensibilisation	Sensibiliser les destinataires
<i>Fédération Wallonie Bruxelles</i>	NC	NC	NC
<i>Service Public Fédéral</i>	Rappel des contraintes légales	Informar sur les contraintes légales	Informar les destinataires
<i>Service Public Interfédéral UNIA</i>	La diversité est une valeur centrale d'UNIA	Conscientiser les membres du personnel et de la ligne hiérarchique	Influencer le mode de fonctionnement
<i>Police Fédérale</i>	La diversité doit faire partie du quotidien de la Police Fédérale	Conscientiser les membres du personnel et de la ligne hiérarchique	Influencer le mode de fonctionnement

*Légende : /= pas d'application, NC= Non Communiqué
Source théorique Barry (2002)*

Plusieurs éléments sont intéressants à pointer ici, notamment la grande diversité des fonctions propositionnelles relevées, allant du rappel des règles à la volonté d'intégrer la diversité comme une valeur intrinsèque de l'institution.

Cette échelle de la diversité d'implication se manifeste dans le discours des intervenants rencontrés, allant de l'application (contrainte ?) des lois, à une

*Discrimination dans la fonction publique :
Analyse comparative des discours et des pratiques de communication*

réelle volonté d'appropriation des concepts agréments d'une volonté de changement de l'entité concernée.

Tableau 4: Type de communication internes

Entité	Fonction de Compréhension	Circulation de l'information	Confrontation	Cohésion
<i>Ville</i>	/	/	/	/
<i>Province</i>	NC	NC	NC	NC
<i>Service Public Wallonie</i>	V	X	V	X
<i>Fédération Wallonie Bruxelles</i>	NC	NC	NC	NC
<i>Service Public Fédéral</i>	V	X	X	X
<i>Service Public Interfédéral UNIA</i>	V	X	V	V
<i>Police Fédérale</i>	V	X	V	X

*Légende : /= pas d'application, NC= Non Communiqué
Source théorique Henriot et Boneu (cités par Cobut et Donjean, 2015)*

Ce tableau est, en quelque sorte, la suite logique du précédent, pour ne pas dire sa conséquence directe.

En effet, on remarque que, d'après les propos recueillis dans le SPF visité, le principal objectif de la communication interne est la « *compréhension* », l'information aux collaborateurs des règles qu'ils sont supposés suivre.

Pour le SPW et la Police Fédérale, la communication semble avoir en plus un but de « confrontation », afin de créer du lien entre les différents collaborateurs.

*Discrimination dans la fonction publique :
Analyse comparative des discours et des pratiques de communication*

C'est au sein d'UNIA que la volonté de « *cohésion* » est affirmée, du moins pendant les entretiens : de par le processus de consultation et de participation permanente des collaborateurs des différents services, UNIA favorise leur l'implication dans la vie de l'entité, les impliquant totalement dans sa gestion.

Tableau 5: Responsable de l'impulsion de la communication interne orientée diversité

Entité	Autonomie du service	Ligne hiérarchique	Volonté politique
<i>Ville</i>	X	Décision communale	X
<i>Province</i>	NC	NC	NC
<i>Service Public Wallonie</i>	X	X	Ministre de la Fonction Publique
<i>Fédération Wallonie Bruxelles</i>	NC	NC	NC
<i>Service Public Fédéral</i>	X	X	Plan fédéral Diversité
<i>Service Public Interfédéral UNIA</i>	Démarche collective	X	X
<i>Police Fédérale</i>	X	Commissaire générale	X

Légende : X= pas application, NC= Non Communiqué

Source : entretiens et documents

Le tableau ci-dessus fait ressortir deux tendances : d'une part le SPW et le SPF qui mènent leur politique diversité sur base d'une demande (et/ou de contraintes) qui leur échappe totalement : la volonté du Ministre de la Fonction Publique et du plan fédéral, et d'autre part UNIA, la Police Fédérale et la Ville qui ont, semble-t-il, plus d'autonomie à ce sujet. Pour cette dernière, le raisonnement est simple : vu qu'ils n'ont pas connaissance de cas avéré de discrimination en interne, pourquoi lui attribuer un service spécifique ?

Cette dernière remarque est principalement vraie pour UNIA chez qui chaque collaborateur peut être à l'origine d'une note interne influant la politique diversité. Ce collaborateur, après avoir parlé de son idée à son chef de service ou

*Discrimination dans la fonction publique :
Analyse comparative des discours et des pratiques de communication*

au service du personnel, lance une procédure relativement souple qui peut, si son intervention est jugée pertinente, mener à une note interne valable pour l'ensemble des services.

De plus, dans le cadre de l'opérationnalisation et l'actualisation de sa charte diversité, UNIA a mené une enquête auprès de l'ensemble des collaborateurs pour collecter leurs idées, leurs souhaits en termes de diversité, qui, après une procédure de tri objective, permettra d'agréments le document de référence en termes de diversité en cours de compilation.

Tableau 6: Outils utilisés de communication

Entité	Affiches	Prospectus	Document de référence	Intranet	Média Sociaux internes	Mailing	Formations	Conférences / Présentation / Rencontres
<i>Ville</i>	/	/	/	/	/	/	/	/
<i>Province</i>	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC
<i>Service Public Wallonie</i>	V	V	V	V	X	V	V	V
<i>Fédération Wallonie Bruxelles</i>	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC
<i>Service Public Fédéral</i>	V	V	V	V	V	V	X	X
<i>Service Public Interfédéral UNIA</i>	V	V	V	V	X	V	X	V
<i>Police Fédérale</i>	V	V	V	V	V	V	V	V

Légende : /= pas d'application, V= utilisé, X= pas utilisé,

NC= Non Communiqué

Source : entretiens et documents

Il est à noter que l'ensemble des entités rencontrées disent utiliser les différents médias traditionnels de communications : affiches, prospectus, intranet, mails, etc., avec une constante : il y a généralement un support de

*Discrimination dans la fonction publique :
Analyse comparative des discours et des pratiques de communication*

référence qui existe (document officiel, site internet dédié à la campagne, formation, ...), et les campagnes de type affiches, prospectus, intranet, mails, etc. ont pour but d'inciter les collaborateurs à consulter ce support de référence.

Chez UNIA, une grande place est laissée à l'humain dans la communication. Ainsi, en plus des campagnes de communication plus « passives », plus traditionnelles (affiches, etc.), des réunions sont organisées dans les différents services pour annoncer les changements ou les campagnes menées et les expliquer aux collaborateurs, les inviter à aller consulter l'intranet pour avoir l'information complète.

Tableau 7: Modalités d'évaluation

Entité	Évaluation Formalisée	Pas d'évaluation
<i>Ville</i>	Pas d'évaluation formalisée <u>mais</u> reste à l'écoute des collaborateurs au besoin	X
<i>Province</i>	NC	NC
<i>Service Public Wallonie</i>	Check-list	X
<i>Fédération Wallonie Bruxelles</i>	NC	NC
<i>Service Public Fédéral</i>	Check-list Bulletin d'évaluation	X
<i>Service Public Interfédéral UNIA</i>	Via sondages et enquêtes satisfaction	X
<i>Police Fédérale</i>	Pas d'évaluation formalisée <u>mais</u> visites des entités décentralisées, et observation de l'implication des membres	X

Légende : X= pas d'application, NC= Non Communiqué

Source : entretiens et documents

Ce tableau, et plus précisément les entretiens qui ont mené à sa conception, démontre la grande difficulté d'évaluer l'impact des campagnes de communication.

Ainsi, si le SPW procède par le biais d'une « check-list » consistant à voir si la campagne a été réalisée comme demandé, ou pas, ils n'ont donc pas d'outils de contrôle de la qualité de la communication menée au sens de Carayol (1994).

*Discrimination dans la fonction publique :
Analyse comparative des discours et des pratiques de communication*

Le service communication (qui gère l'interne et l'externe) mène parfois des enquêtes qualité, il est probable que ceux-ci aient des informations, mais le service diversité n'y a pas accès.

Le SPF procède également par check-list, mais effectue également une enquête auprès des destinataires pour connaître leur ressenti par rapport à la campagne menée.

Le processus par enquête est également appliqué par UNIA, en plus des contacts interpersonnels réguliers.

Enfin, la Police Fédérale n'a pas de système de contrôle qualité proprement dit, mais peut se rendre compte, à travers les visites du service dans les unités décentralisées, du réel impact sur le terrain lors des réunions d'équipes auxquels ils assistent, et où les thématiques diversité sont une réalité prise en compte par les acteurs de terrain.

Tableau 8: Modalités de financement

Entité	Budget fixé à l'avance	Pas de budget fixé à l'avance
<i>Ville</i>	/	/
<i>Province</i>	NC	NC
<i>Service Public Wallonie</i>	X	V
<i>Fédération Wallonie Bruxelles</i>	NC	NC
<i>Service Public Fédéral</i>	X	V
<i>Service Public Interfédéral</i>	X	V
<i>Police Fédérale</i>	X	V

Légende : /= pas d'application, V= utilisé, X= pas utilisé,

NC= Non Communiqué

Source : entretiens et documents

*Discrimination dans la fonction publique :
Analyse comparative des discours et des pratiques de communication*

Pour l'ensemble des entités rencontrées, il n'y a pas de budget fixé à l'avance. Dans chaque entité, c'est au cas par cas, suivant le projet à mener qui doit être argumenté, et en cas d'approbation par les instances décisionnelles., un budget est alors débloqué

De plus, plusieurs intervenants ont confié lors des entretiens qu'en terme de diversité, nombreuses sont les actions ne demandent qu'un budget très limité.

Pour le SPW, 2018 sera une année particulière : le Ministre de la Fonction Publique souhaitant mener une « année de la diversité », il sera plus facile pour eux d'obtenir des budgets pour mener à bien leurs campagnes.

Tableau 9: Les niveaux de culture (Schein, 1985) concernés par les campagnes

Entité	Valeurs	Croyances	Paradigme
<i>Ville</i>	/	/	/
<i>Province</i>	NC	NC	NC
<i>Service Public Wallonie</i>	V	V	X
<i>Fédération Wallonie Bruxelles</i>	NC	NC	NC
<i>Service Public Fédéral</i>	V	V	X
<i>Service Public Interfédéral UNIA</i>	V	V	V
<i>Police Fédérale</i>	V	V	X

*Légende : /= pas d'application, V= appliqué, X= pas appliqué,
NC= Non Communiqué*

Source : entretiens et documents

À travers ce tableau, et au regard de la théorie de Schein (cité par Cobut et Donjean, 2015), il semble que toutes les entités rencontrées sont attentives à ce que leur image extérieure (publications, site internet, ...) soit dispensée d'éléments à caractères discriminants, que ce soit en veillant à la parité homme-femmes, à la diversité ethnique, etc.

De plus, il ressort que l'ensemble des services rencontrés ont pour ambition de communiquer sur les valeurs formalisées, sur les principes moraux de fonctionnement, et attendent de leurs collaborateurs qu'ils intègrent ces règles dans leur travail quotidien.

*Discrimination dans la fonction publique :
Analyse comparative des discours et des pratiques de communication*

D'après les entretiens menés, seul UNIA arrive à ce que le principe de non-discrimination fasse partie intégrante de la vie de l'entité, au point qu'ils doivent parfois se « freiner » eux-même, sous peine de pratiquer la discrimination positive, qui est elle-même une sorte de discrimination. Ainsi, par exemple, ce n'est pas parce qu'un candidat sort totalement de l'ordinaire, et qu'il se ferait rejeter d'office par n'importe quel employeur sur base de son look ou de ses idées, qu'UNIA va l'engager si ses compétences ne suivent pas.

8.2 Discussion des résultats

Le premier élément qui retient l'attention dans les tableaux qui précèdent et leur analyse, c'est la grande diversité d'appropriation des concepts de diversité et de réglementation anti-discrimination.

Il est important de signaler qu'il ne s'agit pas ici de faire l'apologie d'un des services publics rencontrés, ni d'effectuer un classement de ceux-ci. Il s'agit de repérer les grandes tendances, et de les commenter sans aucun jugement de valeurs.

Ainsi, l'interlocuteur de la ville a expliqué que celle-ci n'a pas de service dédié à la diversité, non pas ce que ce soit une thématique qu'ils mettent de côté volontairement, mais sachant que l'administration communale n'aurait pas connaissance de cas avérés de discrimination en interne, ils ne voient pas l'utilité d'investir dans un service qui s'y consacrerait. Il n'y a donc pas de service à proprement parler, mais ils resteraient attentifs à un éventuel besoin à ce sujet émanant du personnel.

Au niveau du SPW, l'équipe actuelle est relativement récente, même si le service, lui, ne l'est pas. Cela implique différents projets en chantier, notamment suite à la demande du Ministre de la Fonction Publique de créer une campagne de promotion de la diversité, mais également, parfois, un certain tâtonnement perçu lors de certaines questions pour lesquelles mes interlocuteurs ne savaient pas/plus, et devaient se renseigner.

L'objectif des campagnes menées est de sensibiliser les collaborateurs, afin que ceux-ci soient vigilants dans leurs propos, attitudes et/ou décisions, et ce pour que le SPW soit un exemple pour le citoyen.

Les campagnes sont menées à l'initiative du Ministre de la Fonction Publique, demande qui se traduit en un plan qui s'étale sur plusieurs années. Il n'y a pas d'évaluation orientée « qualité » des campagnes menées au sens de Carayol (1994), mais une check-list afin de savoir si elle a été menée dans les délais impartis, et repérer les éventuels manquements afin de les éviter pour les campagnes futures.

*Discrimination dans la fonction publique :
Analyse comparative des discours et des pratiques de communication*

Au niveau de la Police Fédérale, on peut également constater une appropriation des principes de diversité. En effet, les responsables sont conscients que la police est le reflet de la population, et que dès lors il est malheureusement inévitable que des problématiques discriminatoires soient présentes parmi leurs collaborateurs. Ainsi, de nombreuses campagnes sont menées, des formations, des sensibilisations, afin d'une part qu'entre collègues il n'y ait plus de problèmes, mais également vis-à-vis de la population avec qui les agents de terrain sont en contact constant.

Les campagnes menées à la demande de la Commissaire Générale sur base, notamment, des rapports UNIA, ont pour but de sensibiliser les agents, mais aussi et surtout de les conscientiser aux problématiques qu'ils peuvent vivre ou véhiculer parfois sans en avoir conscience. Autrement dit, l'ambition première est de communiquer sur les valeurs formalisées de la Police Fédérale, ses principes moraux de fonctionnement, en attente de l'ensemble des collaborateurs qu'ils intègrent ces règles dans leur travail quotidien. D'après l'entretien réalisé, l'action se porte surtout au niveau des croyances de Schein (1985), même si des effets au niveau du paradigme sont parfois observables dans certains services.

Chez UNIA ; il n'y a pas d'évaluation en tant que telle des campagnes menées, mais les demandes de formations complémentaires ou les changements d'attitudes observés sur le terrain semblent indiquer l'effet positif de celles-ci.

Le service diversité de la Police Fédérale a également un rôle qui se démarque des autres entités : celui de rôle de veille, de référence en termes de loi anti-discrimination et de promotion de la diversité. Ainsi, ils sont régulièrement en contact avec les différents services pour conseiller, guider, informer sur les contraintes légales, mais aussi pour attirer l'attention de leurs collègues sur le contenu des publications à vocation interne ou externe afin qu'il n'y ait pas de discrimination (même involontaire) dans celles-ci.

Du côté du SPF, il ressort que la communication est cadenassée par les textes de lois, les procédures et la ligne hiérarchique. En effet, il fut demandé d'avoir les questions à l'avance, que l'entretien lui-même ne soit

pas enregistré pour garantir qu'aucune fuite d'information ne pourrait avoir lieu, et l'interlocutrice rencontrée possédait un document reprenant strictement ce qu'elle avait le droit de dire par rapport aux questions de départ, et rien qui sortait de ce cadre ne put être abordé.

Il ressort de cet entretien, et des informations trouvées sur le site internet du personnel fédéral, que le principal but des campagnes menées est d'informer les collaborateurs sur le contexte légal de diversité dans lequel ils se trouvent, sur les valeurs formalisées, les principes moraux de fonctionnement de l'administration et auquel chacun doit se plier, comme décrit par Schein (1985) pour ce qu'il appelle le « niveau des croyances ». Ces communications n'ont aucune initiative interne à leur source, mais exclusivement le plan fédéral, et l'évaluation consiste en une check-list afin de savoir si la campagne a été menée dans les délais impartis et via un bulletin de satisfaction que les collaborateurs sont libres de remplir.

Enfin, il est intéressant de pointer UNIA qui semble avoir une philosophie de fonctionnement tout à fait particulière en matière de discrimination. Cet élément n'est peut-être pas étonnant dans la mesure où la raison-même d'être d'UNIA, c'est la lutte pour l'égalité des chances : la diversité étant sa raison d'exister, il est intéressant de remarquer à quel point les membres du personnel se sont appropriés ces valeurs institutionnelles, et la manière dont ils utilisent les canaux de communication mis à leur disposition pour proposer leurs propres remarques en termes de diversité ou de fonctionnement d'un service, ou pour amender une note existante.

L'objectif premier de toutes ces campagnes, de toutes ces initiatives est de modifier en profondeur les mentalités des gens, leur mode de fonctionnement pour que chacun se sente bien au sein de l'administration, d'influer au niveau le plus profond de la culture d'entreprise décrit par Schein (1985) : le paradigme. Il y a, en effet, une réelle volonté de conscientisation des collaborateurs, ce qui est une étape incontournable vu que l'objectif est que tous participent à cette dynamique.

*Discrimination dans la fonction publique :
Analyse comparative des discours et des pratiques de communication*

Ces différentes campagnes sont évaluées par le biais de questionnaires de satisfaction, dont les résultats seront à nouveau source de discussion et de débats afin de parfaire l'efficacité des différents services concernés.

Au-delà des différences pointées ci-dessus pour les différents services publics concernés, il est tout aussi intéressant de remarquer les constances entre les différentes entités : ainsi par exemple l'unanimité autour de l'approbation des textes légaux de référence, autour de la diversité des thématiques des discriminations, au niveau de la gestion financière, ...

Il ne faut pas oublier, dans ce relevé des divergences, la Fédération Wallonie Bruxelles et la province qui furent contactées, et qui soit ne répondirent pas ma demande d'entretien, soit transféraient ma demande de service en service pour finalement ne plus me donner de réponses.

Chapitre 9 : Conclusion

*Discrimination dans la fonction publique : Analyse comparative des
discours et des pratiques de communication.*

9.1 Synthèse des résultats

Un élément en particulier semble ressortir de tous ces entretiens : moins il y a d'implication des collaborateurs, moins il y a d'autonomie qui leur est accordée, plus le système est rigoureux et mécanique. A contrario, plus la parole est laissée aux collaborateurs, plus il y a d'implication de ceux-ci dans le processus de décision et de réflexion, plus le résultat semble être riche et porteur de résultats probants.

Autrement dit, la volonté de rendre les collaborateurs acteurs de projets de campagnes de sensibilisations (que ce soit dans son impulsion, son organisation, ou sa diffusion), semble avoir pour conséquence d'augmenter leur implication dans les campagnes menées, conférant à celles-ci une dimension collective et un impact plus élevé que si les collaborateurs sont seulement destinataires de ces mêmes campagnes.

Il s'agit ici d'une opposition relativement forte entre ce que Pichault et Nizet (2000) appellent une configuration bureaucratique du travail et son modèle objectivant menant à une communication formelle, hiérarchico-fonctionnelle et son réseau centralisé, et une configuration de type professionnel et son modèle conventionnaliste, où la communication est latérale et collégiale et orientée vers l'extérieur. Même s'il s'agit de communication interne, le regard vers l'extérieur est important : il permet d'éviter le repli sur soi, et ainsi d'ouvrir le champ des possibles.

En effet, entre une campagne de communication qui est menée à la demande de responsables totalement indépendants du service (Ministre ou

Conseil des Ministres), et qui est dès lors imposée aux collaborateurs, et une campagne qui serait menée à l'initiative de ceux-ci, il semble y avoir non seulement une différence d'appréciation, mais également d'implication des collaborateurs concernés.

Cela n'est pas sans faire penser aux travaux de Corbalan (1999) qui dénonçait déjà la rigidité de l'administration, et l'utilisation quasi exclusive du canal émetteur-récepteur, sans avoir une vision systémique de l'administration.

En conclusion, il semble que si le système bureaucratique, qui est celui de l'administration publique en général, a certains avantages (notamment celui de contrôle des dérapages éventuels), sa lourdeur administrative et sa rigidité freinent toute tentative d'innovation, et empêchent toute créativité. Un système plus professionnel au sens de Pichault et Nizet (2000) permettrait, peut-être, de fluidifier la communication et de faciliter la prise d'initiative positive, favoriserait l'implication personnelle des collaborateurs d'une entité, et ainsi permettrait aux campagnes menées de manière collaborative d'avoir un impact plus important auprès de ceux-ci.

9.2 Limites de l'enquête

Différentes limites ont été rencontrées lors de la réalisation, la diffusion et le traitement des questionnaires, limites qui soit ont pu perturber les répondants dans leurs réponses, soit ont compliqué le traitement des données initialement prévu.

Premièrement, la construction du questionnaire : il ressort de l'analyse des réponses récoltées que le questionnaire aurait pu être travaillé plus en détail sur base de l'ensemble de la théorie récoltée, afin d'obtenir des réponses plus complètes de la part des interlocuteurs rencontrés, et d'avoir une vision plus systémique de la communication d'entreprise. En effet, lors du traitement des réponses, il est arrivé de constater qu'une question aurait mérité un approfondissement, ou qu'un éclaircissement d'un terme ou d'une idée abordée aurait permis de saisir plus en finesse la teneur des propos tenus.

Ensuite, les modalités des récoltes des réponses : le choix des entretiens semi-directifs a certes permis de comprendre comment certains services publics fonctionnaient en termes de communication interne orienté diversité. Malheureusement, ces résultats ne se basent que sur les propos des personnes rencontrées et de la documentation reçue sur place ou trouvée sur internet, il est donc très difficile de la généraliser.

Sans doute serait-il intéressant, pour aller plus loin, d'envisager une enquête à vocation quantitative afin de sonder un panel plus conséquent de villes, provinces, régions et services publics fédéraux et inter-fédéraux, et ce afin de s'assurer que l'entité rencontrée ne constitue pas l'exception du paysage de la fonction publique, et que les résultats récoltés sont généralisables.

Enfin, lors du traitement des réponses, il ne fut pas toujours aisé de classer les items abordés lors des entretiens, les tableaux d'analyse de ceux-ci étant en cours d'élaboration lors de la construction du questionnaire. Certaines réponses ont dès lors, parfois, été sujettes à interprétation pour compléter les tableaux concernés.

Par conséquent, à l'avenir, il conviendrait de veiller à avoir les outils d'analyses finalisés avant de construire le questionnaire, et d'envisager une passation du questionnaire en ligne, ce qui permettrait d'éviter l'interprétation lors de l'encodage, mais également de faciliter le contact avec plus de répondants différents.

9.3 Biais éventuels

Rémi Bachelet (2011) expose dans son cours les différents biais en expérimentation, biais qui sont transférables à la méthodologie d'enquête. Seront repris ici uniquement ceux qui concernent la présente recherche.

- 1.1. Effet d'instrumentation (les questions utilisées pour recueillir les données sont mal formulées). Afin de contrer ce biais potentiel, le premier entretien mené fut considéré comme un entretien exploratoire semi-

directif, ce qui a permis de se rendre compte, que le questionnaire était clair et compris par le répondant, indépendamment des limites évoquées précédemment.

1.2. Effet de sélection (l'échantillon n'est pas représentatif d'une population pertinente). La sélection se basant uniquement sur les sujets ayant leurs coordonnées disponibles, et ceux acceptant de répondre, il peut y avoir un problème de sélection, ce qui empêche toute généralisation des résultats.

1.3. Effet de contamination (le sujet apprend par avance le sujet de l'étude). Les questions portant sur différentes thématiques tournant autour du concept de diversité et de discrimination en entreprise, et s'agissant d'un sujet pouvant être sensible, les répondants ont pu être victimes de ce biais, d'autant que certaines entités ont exigé d'avoir les questions à l'avance pour les préparer. C'est ainsi que l'interlocuteur du SPF rencontré avait des notes précises sur ce qui pouvait être dit et me demanda formellement que rien ne sorte de ce cadre durant l'entretien.

Demeuse et Strauven (2006) indiquent d'autres biais possibles dont il faut tenir compte, à savoir la tendance à l'acquiescement, par le biais duquel le sujet interrogé peut être tenté de répondre positivement à une question et où dès lors il faut être vigilant à la formulation des questions. En second lieu vient l'effet de halo, selon lequel un a priori jugé positif ou négatif à propos d'une personne ou d'un sujet a tendance à rendre plus positives/négatives les autres caractéristiques de cette personne ou tendance, sans avoir eu connaissance de celles-ci.

9.4 Prospectives

Je crois qu'il y a, dans toutes les administrations rencontrées, une réelle volonté de bien faire, mais les moyens divergent énormément d'une entité à l'autre.

Il serait sans doute intéressant, pour ces différents niveaux de pouvoir, de généraliser une pratique qui semble être très timide bien qu'existante : l'échange des bonnes pratiques d'une part en matière de communication, et d'autre part en promotion de la diversité.

Cela permettrait à tous de faire des économies considérables de temps et d'argent, et favoriserait la naissance d'une intelligence collective autour de ces deux thématiques au sein de l'administration belge, dont tout le monde sortirait gagnant, que ce soit les collaborateurs, les pouvoirs publics, les citoyens...

Malheureusement, la Belgique étant ce qu'elle est, souvent les conflits communautaires ou inter-niveaux de pouvoir bloquent toute possibilité de mise en commun des savoirs, chacun gardant jalousement ses outils, évitant à tout prix que ceux qui sont perçus comme des concurrents n'en prennent connaissance.

De plus, comme évoqué précédemment, le contexte bureaucratique semble avoir montré ses limites. Il semble important de commencer à penser à le réformer, de le rendre plus souple, plus ouvert aux initiatives des collaborateurs qui devraient être valorisés pour celles-ci, et non brimés.

Comme il me l'a été dit lors des entretiens, il serait idéal que l'administration belge constitue un exemple pour les citoyens.

Enfin, ainsi que le disait Guélamine (2006) à propos de la lutte contre les discriminations, *« ce travail pourrait rester lettre morte, s'il ne s'accompagnait pas d'un examen plus large des conditions sociales, historiques et politiques qui, sans les générer de façon mécanique, contribuent à leur existence, à leur évolution, et aussi à la prise de conscience*

*conduisant des hommes, des femmes et des institutions à lutter contre leur
développement ».*

9.5 Perspectives de recherche

Plusieurs questions restent en suspens à la fin de ce travail.

- Qu'en est-il des autres services publics du royaume ? Fonctionnent-ils de la même manière ou suis-je tombé sur des exceptions ?
- Comment parfaire l'efficacité des campagnes de communication interne menées dans le cadre de la promotion de la diversité ?
- À l'international, comment cela se passe-t-il ? La Belgique est-elle un bon élève ?
-

Ces questions ne trouveront pas de réponses ici, mais elles constituent des pistes de réflexions possibles.

Bibliographie

- ABRIC, J.C.** (1994). *Pratiques sociales et représentations*. Paris, puf,
- BACLELET, R.** (2011). *Analyse & traitement de données : Validité et fiabilité*. En ligne. http://rb.ec-lille.fr/l/Analyse_de_donnees/Methodologie_Validite_et_Fiabilite.pdf. Consulté le 12/03/17
- BARRY, A.** (2002). *Les bases théoriques en analyse du discours*. Montréal, Canada : Chaire de recherche du Canada en Mondialisation, Citoyenneté et Démocratie.
- BELORGEY, J.** (2006). « Discrimination ordinaire/discrimination positive : Quelle place pour la différence ? », *Vie sociale* 2006/3 (N° 3), p. 31-37.
- BERENI, L.** (2009) : « Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise ». *La transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale, Raisons politiques* 2009/3 (n° 35), p. 87-105.
- BERTHIER, N.** (2011), « Les techniques d'enquête en sciences sociales - 4e éd. : Méthodes et exercices corrigés », éd. Armand Colin, Paris
- BLANQUART, P.** (2006). « Des discriminations à la différence positive. Approche historico-philosophique », *Vie sociale* 2006/3 (N° 3), p. 11-19
- BOURDIEU, P.** (1998). *La Domination masculine*. Éditions du Seuil, collection Liber.
- CAGNOLO, M.-C.** (2009). « Le handicap dans la société : problématiques historiques et contemporaines », *Humanisme et Entreprise* 2009/5 (n° 295), p. 57-71
- CALVEZ, V.** (2009). « Discrimination et gestion de la diversité : au carrefour des peurs dans l'organisation. Comparaisons internationales », *Humanisme et Entreprise* 2009/5 (n° 295), p. 1-15
- CARAYOL, V.** (1994). « L'impossible audit de communication interne », *Communication et organisation* [En ligne], 5 | 1994, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 07 avril 2017. URL :

<http://communicationorganisation.revues.org/1701> ; DOI :
10.4000/communicationorganisation.1701

CASTEL, P. & all. (2011), « Psychologie sociale, communication et langage », éd. de boeck, Bruxelles

CENTRE INTERFEREREL POUR L'EGALITE DES CHANCES,
rapports annuels de 2010 à 2014 [en ligne]. URL :
[http://unia.be/fr/publications-et-](http://unia.be/fr/publications-et-statistiques/publications?keywords=rapport+annuel&require_all=category)
[statistiques/publications?keywords=rapport+annuel&require_all=category](http://unia.be/fr/publications-et-statistiques/publications?keywords=rapport+annuel&require_all=category).
Consulté le 01/03/2017.

CHABROL, C. & all. (2008), « Psychologie de la communication et persuasion », éd. de boeck, Bruxelles

COBUT, E. (2012). Expert et non initié en communication : un couple aux nombreuses divergences mais condamné à cohabiter. Pyramides. Revue du Centre d'études et de recherches en administration publique, 2012/2(24), 221-237.

CORBALAN, J.-A.(1999). Repenser la communication interne. In: Communication et langages, n°120, 2ème trimestre 1999. Dossier : La communication des organisations. pp. 27-40.

D'ALMEIDA, N. & LIBAERT, T. (2014) ; La communication interne et l'entreprise, 7e édition, Paris, Dunod.

DEMEUSE, M, & STRAUVEN, C. (2006). Développer un curriculum d'enseignement ou de formation. Bruxelles : de boeck

de SAINT-GEORGES, P. (1993), « Culture d'entreprise, communication interne et stratégies de changement », Communication et organisation [En ligne], 4 | 1993, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 07 avril 2017. URL :
<http://communicationorganisation.revues.org/1657> ; DOI :
10.4000/communicationorganisation.1657

de SAINT-GEORGES, P. (2010) Penser la communication interne des entreprises et organisations, in Recherche en Communication (N 34) Les compétences médiatiques des gens ordinaires (II), coordonné par Thierry De Smedt et Pierre Fastrez RECOM – UCL

EDO, A., JACQUEMENT, N. (2013). Discrimination à l'embauche selon l'origine et le genre : défiance indifférenciée ou ciblée sur certains groupes ?. In: Economie et statistique, n°464-466, 2013. Inégalités et discriminations : questions de mesure. pp. 155-172

EISENHART, C., & JOHNSTONE, B. (2012). L'analyse du discours et les études rhétoriques. *Aad Argumentation Et Analyse Du Discours*, (9). doi:10.4000/aad.1415

FEDWEB (09/2016). « *La diversité au sein de l'administration fédérale* ». Consulté le 03/02/2017 URL : www.fedweb.be

FISCHER, G.N. (1987). Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale. Presses de l'université de Montréal : Dunod.

FWB (2012). « *Sexe et Manuels : Promouvoir l'égalité dans les manuels scolaires* » Consulté le 10/11/2016. URL : http://www.egalite.cfwb.be/index.php?eID=tx_nawsecuredl&u=0&g=0&hash=7808fe4e708637e56ca6c08c849ea0c9da437042&file=uploads/tx_cfwbite msdec/Sexes_et_manuels_Publication_2_pages.pdf

GUELAMINE, F. (2006). « Le concept de discrimination : Les éléments racistes », *Vie sociale* 2006/3 (N° 3), p. 21-29

GUERFEL-HENDA, S., PERETTI, J.-M. (2009). « Le senior, objet de discrimination à l'embauche ? », *Humanisme et Entreprise* 2009/5 (n° 295), p. 73-88

HARRIS, Z. S. (1969). Analyse du discours. *Langages* Lgge, 4(13), 8-45. doi:10.3406/lgge.1969.2507

IWEPS (2016). « *Dossier de Presse 2016* ». Consulté le 10/11/2016. URL : http://www.iweps.be/sites/default/files/bsw2016_dossier_de_presse_final.pdf

JACQUEMET, N. (2013), « 2. Discriminations à l'embauche : quelle ampleur, quelles solutions ? », *Regards croisés sur l'économie* 2013/1 (n° 13), p. 49-63.

JODELET, D. (1984). Représentations sociales : phénomènes, concepts et théorie. In Moscovici, S. (Eds.). *Psychologie sociale* (p. 357-378). Paris, PUF

MOSCOVICI, S. (2003) in Jodelet, D. (Eds) Les représentations sociales. Paris : PUF

LAMBOTTE, F. & LAFRANCE, A. A. (2011). Tenir le CAP de vos communications en entreprise : pour une performance optimale dans vos réseaux humains et techniques. Edipro

LAOUENAN, M. (2013). Un cas particulier de discrimination sur le marché du travail : l'accès aux emplois en contact avec le public. In: Economie et statistique, n°464-466, 2013. Inégalités et discriminations : questions de mesure. pp. 35-58

MAINGUENEAU, D. (2012). Que cherchent les analystes du discours ? Aad Argumentation Et Analyse Du Discours, (9). DOI:10.4000/aad.1354

MARTIN, P. (2011). La discrimination multiple, un concept insaisissable par le droit du travail ? Un point de vue français et comparatif. In: Revue internationale de droit comparé. Vol. 63 N°3, 2011. pp. 585-608

MASCLET, O. (2012). Sociologie de la diversité et des discriminations, Armand Colin, coll. « 128 ».

MICHON, C. (1994). « Management et communication interne : les six dimensions qu'il faut considérer », Communication et organisation [En ligne], 5 | 1994, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 01 avril 2017. URL : <http://communicationorganisation.revues.org/1713> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.1713

MORAND, E. (2011), « Agir sur les discriminations en entreprise », Sociologies pratiques 2011/2 (n°23), p. 83-94.

NORMAND, A. (2014). Proposition pour l'induction en analyse du discours. Approches Inductives: Travail Intellectuel Et Construction Des Connaissances, 1(1), 11. DOI:10.7202/1025744ar

OGER, C., & OLLIVIER-YANIV, C. (2003). Analyse du discours institutionnel et sociologie compréhensive : Vers une anthropologie des discours institutionnels. Mots, (71), 125-145. DOI:10.4000/mots.8423

PARODI, M. (2010), « De la discrimination statistique à la discrimination positive. Remarques sur l'inférence probabiliste », *Revue de l'OFCE* 2010/1 (n° 112), p. 63-85.

PETIT, P., & all. (2013). Discrimination à l'embauche : les effets du genre et de l'origine se cumulent-ils systématiquement ? In: *Economie et statistique*, n°464-466, 2013. Inégalités et discriminations : questions de mesure. pp. 141-153 ;

POUTOIS, P. & DESMET, H. (2007). *Epistémologie et instrumentation en Sciences Humaines*. Wavre : Mardaga

RAYNAUD, P. (2002). Diversité de la diversité. In: *Quaderni*, n°47, Printemps 2002. Le multiculturalisme en quête d'universalité ? pp. 47-55

REBZANI, M. (2000). Discrimination ethnique à l'embauche des jeunes : une analyse psychosociale. In: *Revue européenne des migrations internationales*, vol. 16, n°3, 2000. pp. 29-52 ;

REILLE, C. (2009). « Les femmes et le top management Résultats d'une étude sur la mixité dans les postes de décision », *Humanisme et Entreprise* 2009/5 (n° 295) p. 89-95

SPF Emploi (2010), consulté le 10/11/2016. URL

<http://www.emploi.belgique.be/publicationDefault.aspx?id=28764>

THIBAULT, J.-P. (2009). « Discriminations et Droit du Travail dans l'Entreprise. Présentation de la Réglementation en vigueur », *Humanisme et Entreprise* 2009/5 (n° 295), p. 17-27

VAN CAMPENHOUDT, L. & QUIVY, R. (2005). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris : Dunod.

VAILLANT, J. (2005). Initiation à la théorie de l'échantillonnage. En ligne <http://monnano.weebly.com/uploads/1/6/6/3/1663287/theoechtage.pdf>. Consulté le 13 Mars 2017.

WAGNER, P. & TISSANT, A.-L. (2010), « Stéréotypes et manuels scolaires », *Revue Éducation & Formation*, [en ligne, consulté le 10/12/16, <http://revueeducationformation.be/index.php?revue=8&page=3>]

*Discrimination dans la fonction publique :
Analyse comparative des discours et des pratiques de communication*

ZANNAD, H. (2009), « Mesurer la diversité et l'impact des actions de lutte contre la discrimination : état des lieux et pistes de réflexion », Humanisme et Entreprise 2009/5 (n° 295), p. 29-40.