

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

**Minorités visibles d'origines étrangères :
les invisibles des politiques de la diversité.**

Regards croisés des employés de l'administration centrale et des ouvriers de propreté publique,
sur les perceptions des inégalités vécues par les minorités visibles, au sein de l'Agence Régionale Bruxelles-
Propreté.

Auteur : Benayad Mustapha
Promotrice : André Géraldine
Lectrices : Casini Annalisa, Tzaut Antoinette
Année académique 2019-2020
**Master en politique économique et sociale à finalité spécialisée en analyse
et évaluation des politiques.**

**Minorités visibles d'origines étrangères :
les invisibles des politiques de la diversité.**

Regards croisés des employés de l'administration centrale et des ouvriers de propreté publique, sur les perceptions des inégalités vécues par les minorités visibles, au sein de l'Agence Régionale Bruxelles-Propreté.

Auteur : Benayad Mustapha

Promotrice : André Géraldine

Lectrices : Casini Annalisa, Tzaut Antoinette

Année académique 2019-2020

Master en politique économique et sociale à finalité spécialisée en analyse et évaluation des politiques

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont apporté leur soutien durant ce processus d'apprentissage, les membres de ma commission, Géraldine André, Annalisa Casini et Antoinette Tzaut qui m'ont aidé dans ma réflexion et qui m'ont permis de structurer et de finaliser ma recherche ainsi qu' à mon sous-groupe de travail.

Je remercie l'ensemble de l'équipe pédagogique et administrative de la FOPES pour ces trois années de cours.

Plus particulièrement, toute ma famille, mon épouse et mes trois enfants qui ont cru en mon projet de reprise d'études, sans qui cette aventure n'aurait pas abouti.

Pour finir, je dédie cette réussite à mes très chers parents qui occupent une place considérable dans mon parcours.

« Chaque époque et société recrée ses propres 'Autres' ».

Edward W. Saïd (1994).

Table des matières

| | |
|--|----|
| INTRODUCTION | 4 |
| I. PARTIE THEORIQUE | 7 |
| 1. Contexte..... | 8 |
| 2. Revue de la littérature..... | 10 |
| 2.1. Discrimination liée à l'origine : De l’Affirmative Action aux États Unis à chez nous .. | 10 |
| 2.2. Minorités visibles et ethnostratification | 11 |
| 2.3. Usage de la diversité en entreprise..... | 18 |
| 2.3.1. Diversité à la carte ou « blanchiment » de la diversité..... | 22 |
| 2.4. Catégorisations et représentations sociales | 24 |
| 2.5. Attitudes et comportement intergroupes..... | 25 |
| 3. Problématique : question, hypothèse et objectif de la recherche | 26 |
| 4. Cadre théorique..... | 29 |
| 4.1. Contexte normatif, relations intergroupes idéologie de la diversité | 29 |
| II. PARTIE EMPIRIQUE | 35 |
| 1. Présentation de l'agence..... | 35 |
| 2. Méthodologie..... | 36 |
| 2.1. Guide d’entretien et méthode de récoltes de données | 37 |
| 2.2. Profils des participants des entretiens individuels..... | 38 |
| 2.3. Analyse thématique transversale | 39 |
| 2.4. Profils des participants des « tables de rencontres »..... | 46 |
| 2.5. Analyse thématique transversale des « tables de rencontres »..... | 47 |
| 2.6. Analyse des informations | 48 |
| Limites de la recherche | 52 |
| Conclusion générale | 53 |
| Perspectives | 56 |
| Bibliographie..... | 57 |
| Annexes | 63 |

INTRODUCTION

Quelques mots avant de rentrer dans le vif du sujet et pourquoi le choix du thème de la diversité.

En 1993 déjà, j'ai pu participer, en tant que réalisateur stagiaire, à un documentaire qui interroge les images stéréotypées sur les jeunes issus de l'immigration. D'une rencontre à l'autre, nous avons mis en avant, tant notre belgitude, que notre marocanité. Cette expérience fut le début d'un questionnement sur la richesse de la diversité et sa gestion dans la société.

Aujourd'hui, je fais partie de la « Commission de la Diversité » au sein de l'Agence Régionale pour la Propreté (A.R.P.) dans laquelle nous analysons les différents dispositifs à mettre en place pour la promotion de la diversité. Je suis donc régulièrement en contact avec des spécialistes de la question, tels que ; des managers de la diversité, des délégués syndicaux ou correspondants genres. Cette proximité m'offre donc une réelle opportunité pour mon champ de recherche qui concerne la politique de gestion de la diversité.

Alors que le travail est le lieu principal de sociabilisation et de développement de la citoyenneté, « 75% des personnes d'origine étrangère interrogées disent avoir été victimes de discrimination au moins une fois durant leur recherche d'emploi. En comparaison avec les autres États membres où les Nord-Africains constituent également la principale minorité ethnique, la Belgique présente le deuxième pourcentage le plus élevé de discrimination à l'embauche ». (Unia, 2012, p.75)

« Les inégalités à l'emploi sur base de l'origine présentent une dimension massive et structurelle. Les populations d'origine non-UE subissent un phénomène aigu de surchômage et de sous-emploi. Par exemple, le taux de chômage des personnes d'origine maghrébine et des afrodescendants est 3 à 4 fois plus élevé que celui des belgo-belge » (Actiris, 2019).

Cette situation d'ethnostratification, est particulièrement pernicieuse dans la pratique organisationnelle des entreprises. D'une certaine façon, elle dessine un schéma dans lequel l'accessibilité du monde du travail, en région bruxelloise, ne permet pas à tout le monde d'accéder de façon égalitaire aux emplois. Et ce dans la même entreprise.

Comme dans beaucoup de cas, l'A.R. P., ne semble pas avoir échappé au phénomène.

L'agence compte près de 3000 collaborateurs avec un panel très diversifié en termes de population. C'est un organisme para régional dont l'activité principale est la collecte et le traitement des déchets ainsi que l'organisation de nettoyage des voiries. Pour organiser ses

missions, elle déploie ses activités à partir de 8 sièges d'exploitation, un garage central et un siège administratif.

Elle est aujourd'hui un des premiers employeurs de main-d'œuvre peu qualifiée en Région de Bruxelles-Capitale. Plus de 80% de ses salariés sont des ouvriers âgés de 25 à 35 ans et n'ont aucun diplôme ou ont été temporairement inscrits en tant que demandeurs d'emploi (Agence Régionale pour la Propreté, 2020).

Au vu de ces éléments, l'Agence Régionale pour la Propreté, nous paraît donc un sujet de recherche intéressant.

Après un bref rappel, concernant l'aspect législatif, qui encadre la lutte contre la discrimination et la promotion de la diversité, notre recherche abordera certains éléments qui composent aujourd'hui le champ nouveau de la sociologie des discriminations. Dans un premier temps nous nous intéresserons aux inégalités ethno raciales dans le marché du travail avec comme source principale les travaux de Safi (2013) afin de mieux comprendre ses mécanismes sous-jacents et structurels, tout en présentant les conceptions d'ethnicité et de race présentés par l'auteure. Ces définitions nous permettront de clarifier l'impact de l'utilisation de ces notions dans les publications actuelles.

Les différents Monitorings socio-économiques du Service Public Fédéral Emploi, du centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme (Unia) et le service public bruxellois de l'emploi (ACTIRIS) nous apporteront quant à eux, des éléments empiriques supplémentaires de corrélation entre les variables origine, historique migratoire et discrimination sur le marché de l'emploi.

Aussi, nous tenterons de comprendre certaines postures en termes de stratégies de mobilité sociale en mobilisant les notions d'identités sociales et les concepts d'« habitus de classe », propres à l'approche de Pierre Bourdieu face aux inégalités, ainsi que les obstacles structurels peu connus de « l'impact du phénomène d'intériorisation de la discrimination chez les personnes issues de l'immigration » (Rapport Fondation Roi Baudouin, 2015).

Des précisions seront notamment abordées sur des terminologies souvent utilisées telles que : minorités visibles et personnes issues de l'immigration ou d'origine étrangère.

Ensuite , nous examinerons quelques théories, à travers l'angle disciplinaire de la sociologie des discriminations, sur base du travail de Doytcheva et son approche critique de la notion de diversité. Puis, nous traiterons sous le point de vue de la psychologie sociale, des notions telles que la gestion et l'idéologie de la diversité, les relations, les attitudes et comportements intergroupes ainsi que les catégorisations et représentations sociales.

Et à travers notre question de recherche, nous chercherons à savoir comment une idéologie de la diversité, en tant que contexte normatif dans l'entreprise, influence les facteurs émiques entre les salariés.

La deuxième partie, plus empirique, sera consacrée à la méthodologie de la recherche et à l'analyse des informations récoltées au regard des concepts proposés de notre cadre théorique.

En conclusion de notre recherche, nous proposerons quelques recommandations pouvant être utiles lors d'une réflexion sur les futurs programmes de gestion de la diversité de l'A.R.P., notamment.

I. PARTIE THEORIQUE

Dans cette section consacrée à la théorie, nous distinguerons trois parties.

La première concerne l'état de la littérature autour de la promotion et la gestion de la diversité. Après une mise en contexte sur la question du vivre ensemble et de la législation sur l'ordonnance-cadre visant à assurer une politique de diversité et de lutte contre les discriminations au sein de la fonction publique, nous analyserons comment certaines discriminations liées à l'origine s'organisent dans le monde du travail.

Les différents monitorings socio-économiques nous exposeront l'impact pernicieux de l'ethnostratification, envers les minorités visibles d'origines étrangères dans la pratique organisationnelle des entreprises. Face à cette inaccessibilité du monde du travail, en région bruxelloise, nous chercherons à comprendre certaines postures en termes de stratégies de mobilité sociale en mobilisant les notions d'identités sociales.

Ensuite, dans le cadre de l'usage de la diversité en entreprise et à travers l'angle disciplinaire de la sociologie des discriminations, nous nous intéresserons au travail de Doytcheva dans son approche critique de la notion de diversité et son concept de « blanchiment » de la diversité. Nous poursuivrons, cette fois sous le point de vue de la psychologie sociale, afin de saisir comment des notions telles que l'idéologie de la diversité, les relations et les comportements intergroupes influencent le comportement des individus et les politiques de gestion de la diversité.

Dans le deuxième point qui reprend notre problématique, et sur base de la littérature explorée, nous développerons l'intérêt de cette recherche et des interrogations connexes qui nous conduiront à notre hypothèse et question de recherche.

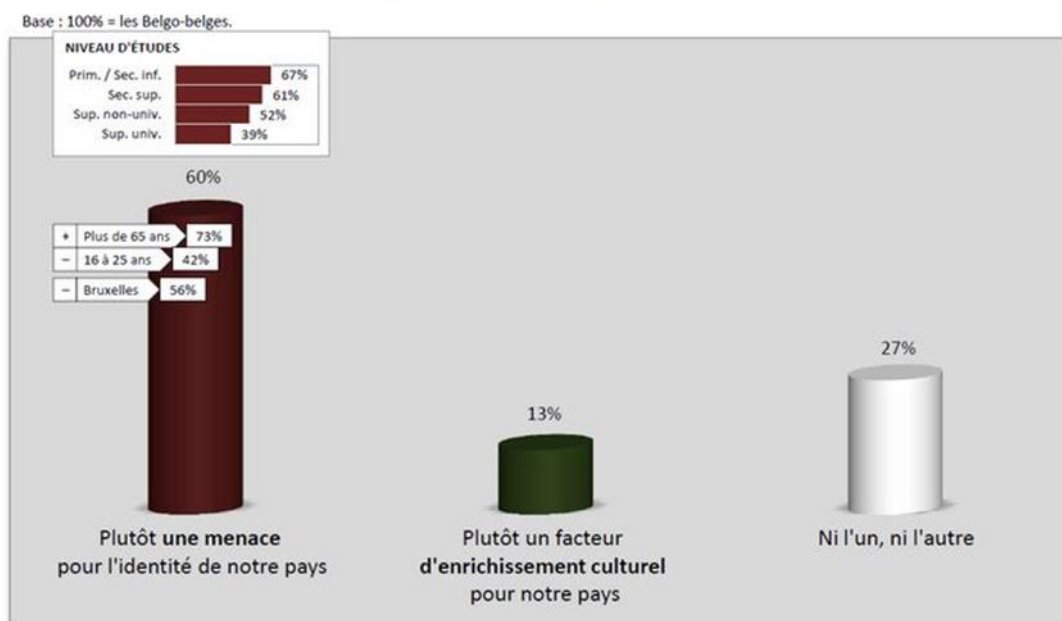
Pour la troisième partie, nous terminerons par notre cadre théorique pour y aborder, la pertinence de la recherche proposée. Il s'agira de distinguer les différents concepts à travers lesquels nous allons aborder notre objet.

1. Contexte

En Belgique, le thème de la diversité est au centre de toutes les préoccupations. Il va jusqu'à définir les futures lignes des politiques d'intégration et de lutte contre la discrimination des différents gouvernements. La récente étude « NOIR, JAUNE, BLUES 2017 » Quel monde voulons-nous bâtir ? (Scheuer, 2017), démontre que l'opinion publique est plus que jamais divisée sur la question du vivre ensemble. Dans notre société en crise, les citoyens disent vivre un sentiment de chaos et ne plus avoir confiance en nos institutions. C'est dans ce terreau particulièrement fertile que les questions identitaires vont refaire surface. Le Eux et le Nous prennent place grandissante dans les débats, l'autre devenant une menace symbolique, responsable de tous les maux.

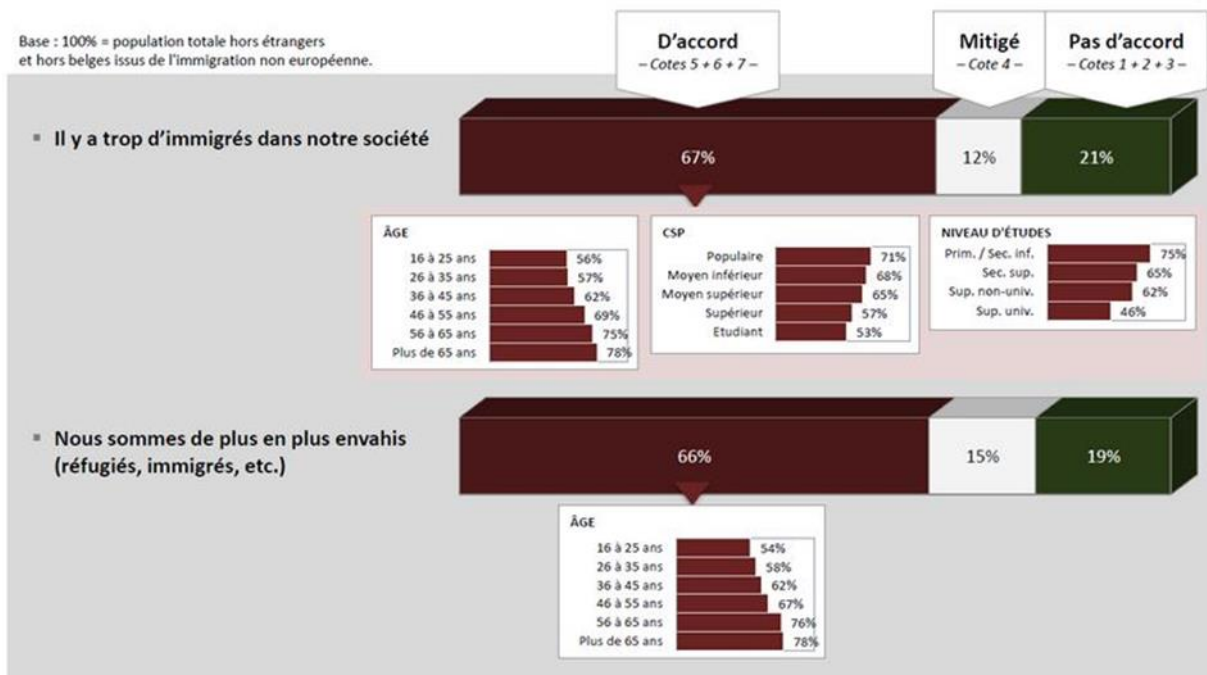
À titre d'exemple du rejet de l'autre, toujours d'après l'enquête « NOIR, JAUNE, BLUES 2017 », près de 60 % de la population belgo-belge estime que les musulmans sont une menace pour l'identité du pays.

► Diriez-vous que la présence d'une communauté musulmane en Belgique est :



Source : « NOIR, JAUNE, BLUES 2017 » Quel monde voulons-nous bâtir ? (Benoît SCHEUER, 2017).

Cette stigmatisation d'un groupe cible, accompagnée d'une parole libérée, est une véritable aubaine pour les partis d'extrême droite. Il n'en fallait pas plus pour que ce repli identitaire, comme le soulève le sondage, installe un « marketing de la peur et de la terreur » dans la société.



Source : « NOIR, JAUNE, BLUES 2017 » Quel monde voulons-nous bâtir ? (Benoît SCHEUER, 2017).

Face à cette image de l'envahisseur dans un climat anxigène, les préjugés et la xénophobie préparent souvent aux discriminations, notamment dans le secteur de l'emploi.

Face à ce constat, la Belgique, sous l'impulsion de la Commission européenne et de ses normes antidiscriminatoires de 2000¹, se dote de toute une série de lois. Notamment, celles fondées sur l'âge, le handicap, la religion ou les convictions ainsi que l'orientation sexuelle.

À cette même période, la Région de Bruxelles-Capitale a mis en place une ordonnance qui visait à promouvoir la diversité et à lutter contre la discrimination dans la fonction publique, suivie de l'Arrêté du 7 mai 2009 du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale relatif aux plans de diversité et au label de diversité, puis, en 2016 d'un accord du Gouvernement bruxellois concernant l'adoption d'objectifs diversités 2016-2020 en matière publique régionale.

Ces différentes obligations légales ont obligé les entreprises publiques à inscrire les politiques de gestion de la diversité dans leur agenda. Notamment en termes de gestion des ressources humaines.

¹ Directive 2000/78/CE du Conseil du 27 novembre 2000 portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail.

Sur les conseils de certains organismes tels qu'Unia et Actiris, et ce, afin d'améliorer la législation existante et de renforcer la lutte contre la discrimination dans la fonction publique, le Parlement de la Région de Bruxelles-Capitale a fini par adopter, le 25 avril 2019, une ordonnance-cadre visant à assurer une politique de diversité et de lutte contre les discriminations au sein de la fonction publique locale bruxelloise. Celle-ci prévoit notamment « de réserver annuellement un budget d'un million d'euros pour les administrations locales qui engageront du personnel issu des zones au profil socio-économique plus faible. Il engagera aussi les communes à élaborer un plan diversité et à embaucher un manager spécifique pour gérer celle-ci. » (Fievet V., 2019).

Certains organismes aussi bien publics que privés semblent prendre le sujet au sérieux et mettent une série d'actions en route.

2. Revue de la littérature

Avant d'entamer le point concernant le cadre théorique, il nous semble intéressant de faire un petit tour d'horizon de la littérature. Plus largement d'abord, en nous rappelant certains auteurs importants qui se sont intéressés très tôt à la question des minorités et des mesures en faveur de la diversité. Ensuite, plus proche de nous, dans les champs de la sociologie et de la psychologie sociale. Cette démarche nous aidera à spécifier les concepts mobilisés que nous rappellerons dans notre cadre théorique, et sur lesquels nous allons fonder l'approche de notre recherche.

Comme nous avons pu l'observer, la promotion de la diversité est intimement liée à la lutte contre la discrimination et plus particulièrement envers certaines minorités. La littérature s'est emparée du sujet à des moments et des lieux forts différents.

2.1. Discrimination liée à l'origine : De l'Affirmative Action aux États Unis à chez nous

Alors que des initiatives en faveur de la diversité ont débuté dans les années 60' aux États-Unis, des pays comme la France, suivis par la Belgique, ne se sont inscrits dans cette démarche que dans le courant des années 2000.

En ce qui concerne la gestion de la diversité, rappelons que les États-Unis, furent les précurseurs en matière de lutte contre la discrimination et ce, dès les années 1960, dans la foulée du mouvement des droits civiques de 1954 et plus spécifiquement des politiques d'*affirmative action* (discrimination positive). Ici la notion de « diversité » fait référence à une série de mesures, limitées dans le temps, devant être prises envers certains groupes cibles discriminés sur des bases ethno- raciales et remédier ainsi à certaines inégalités.

Mais très vite la discrimination positive rencontra de farouches opposants. Les quotas à l'égard de certaines minorités furent donc condamnés par la justice qui voit dans ces démarches « une violation du principe d'égalité inscrit dans le Quatorzième Amendement à la Constitution Américaine ». (Sabbagh, 2004, p.9).

Néanmoins, la prise en compte des caractéristiques raciales fut acceptée, car elle pouvait, selon le juge, concourir positivement à la diversité d'une population.

La promotion de la diversité fait ses premiers pas au nom des bienfaits de l'interaction entre individus, notion sur laquelle je reviendrai plus en détail dans le champ de la psychologie sociale. Mais d'abord, revenons sur cette notion de minorité qui fait débat.

2.2. Minorités visibles et ethnostratification

Plusieurs définitions subsistent sur la notion de minorité. Je commencerai par le point de vue de l'anthropologue et plus particulièrement celui de Héritier.

Pour cette spécialiste, la notion de « minorité » peut s'entendre de deux manières. D'abord, par « un seuil temporel fixé par la loi, caractérise par un ensemble d'incapacités sociales, techniques, juridiques, politiques et dans un second temps par un rapport collectif, de minorité à majorité qui s'entend de façon statistique (étrangers/natifs ...) » (Héritier, 2011, p.15). Pour elle, les deux approches se complètent.

La relation parent/enfant serait à l'origine de ce rapport hiérarchisé et inscrit dans la mémoire de notre société. De même, ces minorités statistiques représentant l'enfant soumis en besoin de protection sous l'autorité d'un parent, désignant ici la supériorité numérique.

Pour l'historien Ndiaye (2011, p.16) paradoxalement, selon l'école de Chicago, la notion de minorité ne va pas forcément de pair avec le groupe différencié, mais fait plutôt référence, comme déjà évoqué, à un ensemble d'individus qui, pour Wirth (1945) cité par Ndiaye (2011, p.16), « en raison de caractéristiques physiques ou culturelles, est soumis à des traitements différenciés dans la société et qui se considère comme l'objet d'une discrimination collective ». Le rapport colonisateur/colonisé en est un bon exemple.

Et selon le sociologue Fassin (2011, p.20), la minorité ne se définit pas par le nombre, « c'est la discrimination qui définit la minorité. Une minorité est donc une catégorie sociale naturalisée par la discrimination ».

Quant au concept de minorité visible, il est ici fait allusion à l'approche française pour qualifier les citoyens d'origine étrangère, tel que repris dans le rapport au Premier ministre Raffarin .

Font partie des minorités visibles, les « concitoyens, issus ou non de l'immigration, qui résident en France et dont la couleur de peau les distingue aux yeux de la majorité de nos concitoyens » (Bébéar, 2004, p.9). Cette conduite s'inspire du modèle canadien qui définit comme une minorité visible les personnes « autres que les Autochtones, qui ne sont pas de race blanche, ou qui n'ont pas la peau blanche ». (Statistique Canada, 2011). En ce qui nous concerne, nous retiendrons plus particulièrement cette approche pour notre recherche car plus proche de la réalité. En effet la plupart des inégalités liées aux discriminations dans le monde du travail, concerne plutôt la visibilité, les traits physique, ainsi que le patronyme.

Dans le domaine de la sociologie, dès les années trente l'école de Chicago a mis en lumière la problématique liée aux rapports ethniques. A cette période, la ville faisait face à une urbanisation intense accompagnée d'une arrivée massive de personnes originaires de milieux sociaux et culturels forts différents. En plus de sa richesse en termes de nouvelle diversité, la ville rencontrait une forte hausse de la criminalité et de rivalités ethniques.

Pour Wirth, ce sera une réelle opportunité pour observer les interactions, entre les groupes d'individus issues des minorités, que le sociologue désigne, comme « un groupe de gens qui, à cause de leurs caractères physiques ou culturels, sont séparés des autres dans la société dans laquelle ils vivent, par un traitement différencié et inégal, et qui, en conséquence, se considèrent eux-mêmes comme objets de discrimination collective » (Voutat, 1997, p.139).

A titre de renseignement, cette question des minorités dans l'espace urbain, sera reprises ensuite dans le du champ de la sociologie de l'urbanisation. Ce champ très important, a mis en avant la discrimination territoriale comme étant un des facteurs de ségrégation les plus importants. Nous ne le traiterons malheureusement pas ici, afin de ne pas nous disperser, l'approche territoriale contre la discrimination est un sujet vaste déjà discuté dans des études sur les politiques d'intégration et politiques de la ville. A ce sujet, nous renvoyons les lecteurs vers le travail de Hancock et al., (2016) sur les discriminations territoriales.

Après cette parenthèse, quelques clarifications concernant les notions d'ethnicité et de race, qui accompagnent souvent celui de minorité, dans la littérature.

Pour Safi, comme souligné dans son ouvrage (2013), ces deux éléments sont « employés comme principes de catégorisation des sous-populations au sein d'une société ou d'un État-nation en tant que construits sociaux séparés de toute connotation biologique ou naturelle » qui participent ainsi à l'organisation des mécanismes de stratification sociale.

La sociologue définit ses inégalités, responsables des dispositions des ressources, en les rattachant d'une part à des « marqueurs ascriptifs », ensemble des traits observables tels que couleur de la peau ou traits du visage, enfermant ainsi un certain groupe d'individus (constructions sociales) et d'autre part à des mécanismes discriminatoires

Ce sont principalement ces éléments phénotypiques, qui vont faire de certains groupes des minorités dites visibles. Pour l'auteure, même dans une société démocratique comme la nôtre, le dispositif lié à la classification ethno raciale, inhérent à des moments de l'histoire marquée par la domination, est ensuite « transmis par les mécanismes culturels de socialisation ».

Elle poursuit en mettant en évidence la différence entre les inégalités liées au genre et les inégalités ethno raciales associées à des émotions négatives pouvant amener à des circonstances très brutales. Du point de vue de la psychologie sociale, le groupe stigmatisé peut être détesté jusqu'à la déshumanisation (Safi, 2013).

La discrimination quant à elle, est un élément cardinal dans la construction des inégalités ethno raciales. Elle trouve son origine dans la sphère juridique et plus particulièrement dans l'histoire de l'*Affirmative Action* aux États-Unis dont nous avons quelque peu discuté plus haut.

Concernant le marché du travail, Safi (2013) nous met en garde sur certains mécanismes sous-jacents, tant externes qu'internes, responsables des inégalités.

Les mécanismes externes reprennent entre autres, le capital humain, la culture en tant que normes partagées, le réseau et le capital social. Car la faiblesse de ceux-ci va défavoriser la mobilité sociale des groupes fragilisés sur le marché du travail. À cela, s'ajouterait une ségrégation spatiale qui selon Safi, en référence aux travaux de Kain (1968), serait une des sources les plus importantes des inégalités à l'emploi. Certains quartiers deviennent ainsi des zones stigmatisées avec une forte présence de chômage, (dé)limitant du coup l'accès aux informations concernant le marché du travail à des populations pauvres.

Pour les mécanismes internes, ce sont principalement ceux qui touchent à l'aspect organisationnel qui, selon la sociologue, sont les plus alarmants. Par leur fonction, ils installent un plafond de verre et organisent ainsi une stratification sociale en concentrant les minorités ethno raciales dans des métiers aux possibilités d'évolution de carrière limitées.

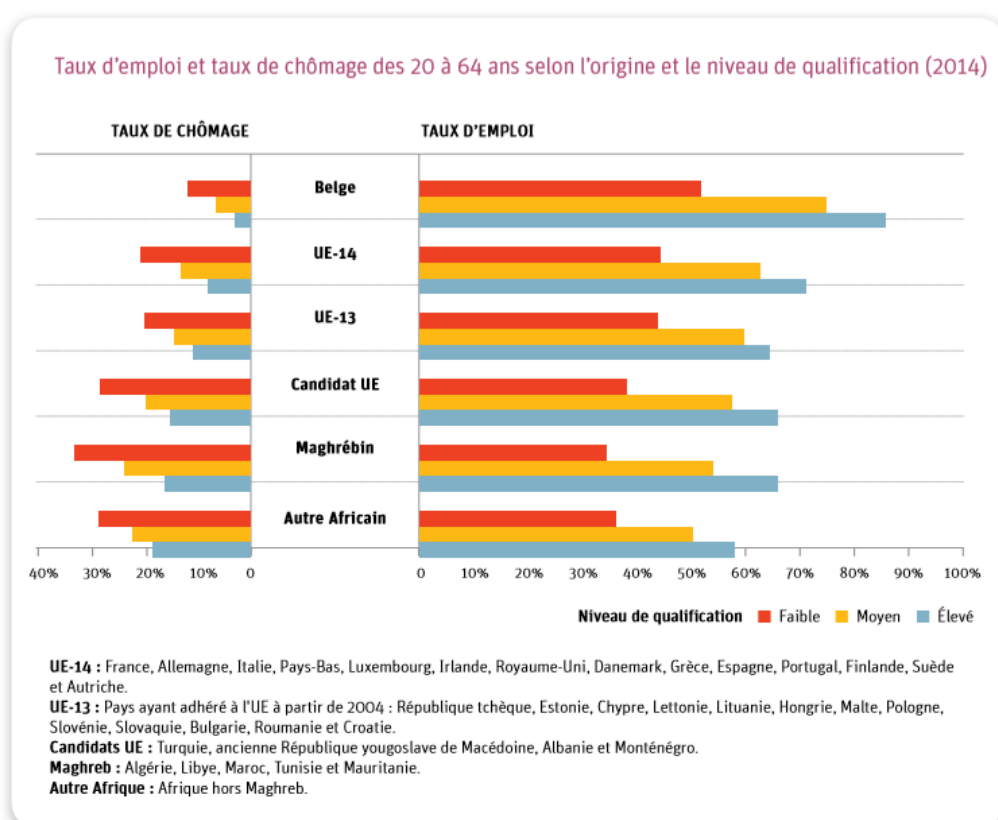
Dans une étude consacrée à la Région de Bruxelles-Capitale, en 1991 déjà, Martens et Denolf (Monitoring socio-économique, 2013, p.8), indiquaient « que certaines minorités ethniques occupent une position inférieure sur le marché de l'emploi [...] et qu'en outre, dans le segment

du marché de l'emploi occupé par les minorités ethniques, il existe également une hiérarchie entre les différentes catégories nationales en commençant par le bas et dans un ordre croissant : les Marocains et les Turcs, suivis des ressortissants ».

Le Baromètre de la Diversité d'Unia (2012, p.73) viendra malheureusement confirmer ses théories et le degré important de la discrimination liée à l'origine. Selon leur enquête, « près de 10% des responsables RH interrogés affirment que l'origine du candidat exerce une influence sur la sélection finale et que les candidats issus de minorités ethniques doivent davantage prouver leur valeur lors de la procédure de sélection ».

Toujours selon Unia, en parallèle avec les autres États membres où les Nord-Africains composent également l'essentiel des minorités ethniques, la Belgique présente le deuxième pourcentage le plus élevé de discrimination au travail !

Plus récemment dans la publication de son Monitoring socio-économique de 2017, Unia va dans le même sens. Comme observé dans ce graphique, le taux d'engagement des personnes d'origines étrangères reste encore assez bas par rapport à ceux d'origine belge.



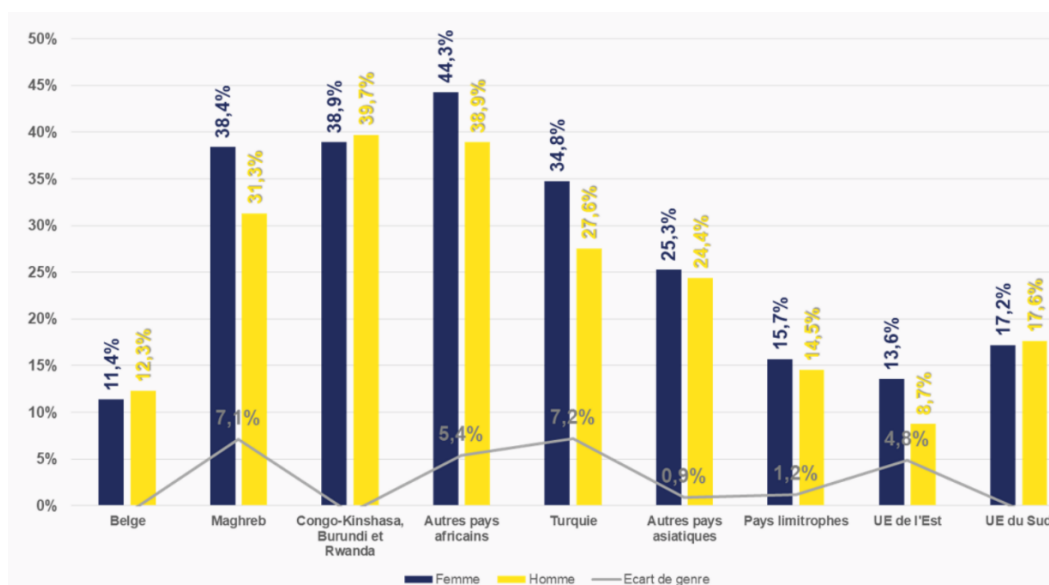
11 Personnes qui ont (eu) une nationalité étrangère ou dont au moins un des parents a (eu) une nationalité étrangère.

12 Le niveau d'éducation élevée correspond au premier et second cycles de l'enseignement supérieur.

13 Origine belge désigne les personnes de nationalité belge ET nées avec la nationalité belge ET dont les deux parents sont nés avec la nationalité belge.

Il signale aussi à quel point l'origine demeure un élément déterminant qui permet d'observer les inégalités sur le marché du travail. « Les autorités publiques ne peuvent ignorer ces inégalités, voire les discriminations produites et reproduites par le système lui-même ». (Unia Rapport annuel – Refuser l'inertie, 2017, p.22).

Et le rapport plus récent d'Actiris (2019) n'est pas plus réjouissant.



Taux de chômage en RBC selon l'origine et le genre (4e trimestre 2015)

Selon Actiris (2019), « Les inégalités à l'emploi sur base de l'origine présentent une dimension massive et structurelle. Les populations d'origine non-UE subissent un phénomène aigu de

surchômage et de sous-emploi. Par exemple, le taux de chômage des personnes d'origine maghrébine et des afrodescendants est 3 à 4 fois plus élevé que celui des belgo-belges ».

En ce qui concerne donc la position des minorités visibles sur le marché de l'emploi, les politiques de diversité ont particulièrement un rôle primordial dans la culture de l'entreprise et de sa représentation sociale. Notamment au niveau des différents obstacles tels que les plafonds et parois de verre qui viennent empêcher la mobilité de certaines minorités, tant pour les fonctions hiérarchiques élevées que pour celles réputées stratégiques.

L'ethnostratification, est particulièrement pernicieuse dans la pratique organisationnelle des entreprises. D'une certaine façon, elle dessine un schéma dans lequel l'accessibilité du monde du travail, en région bruxelloise, ne permet pas à tout le monde d'accéder de façon identique aux emplois. Et ce dans la même entreprise.

Pour Martens et Ouali (2019) dans un rapport sur les discriminations à l'encontre des personnes d'origine étrangère, il y a un « effet manifeste de l'origine ethnique sur la différenciation des trajectoires d'insertion ». Ils soulignent notamment, le danger de « l'ethnostratification du marché du travail qui n'engendre plus des structures de classes, mais bien des « castes » sociales bloquant radicalement des possibilités de mobilité », supposées libres. Les auteurs constatent aussi la frilosité et le manque de prise de décision dans ces questions inscrites pourtant dans l'agenda politique depuis bien longtemps.

Et selon Be Pax (association d'éducation permanente en région bruxelloise) très active dans les dynamiques du « vivre ensemble », le verdict est sans appel, « les postes de direction et conseils d'administration sont occupés principalement par les hommes blancs, et plus on « descend » dans l'organigramme, plus les femmes apparaissent, et enfin, plus la couleur de peau se diversifie, voire s'harmonise d'une teinte ou l'autre dans les entreprises fortement ethno stratifiées » (2019).

Pour finir, après de nombreuses années de discussions sur les méthodes à appliquer, qui permettraient une analyse plus fine des inégalités ethno raciales dans le marché de l'emploi, dans la Région de Bruxelles-Capitale où plus de 70% de la population est d'origine étrangère, Actiris présente en 2020 son Monitoring basé sur l'origine nationale.

Selon l'étude (Actiris, 2020, p.9), « la structure générationnelle des populations issues de l'immigration, leur accès à la nationalité belge ainsi que leur relative mobilité socio territoriale rendent inopérants et obsolètes des critères tels que la nationalité ». Un outil plus pertinent était

donc plus qu'attendu. À cet effet, le Monitoring a fait le choix de construire la variable « origine » sur les critères de : « nationalité de l'individu ; nationalité à la naissance de l'individu et nationalité à la naissance des parents de l'individu ». Ce sont d'ailleurs ces mêmes notions qui furent reprises par le Monitoring socio-économique produit par le SPF Emploi et Unia pour mesurer l'impact des inégalités sur le marché du travail. Sans surprises, la conclusion va dans le même sens que les différentes littératures présentées au début de notre chapitre. C'est-à-dire une ethnostratification qui impacte principalement les personnes afrodescendantes, les personnes d'origine maghrébine et turque surreprésentées dans les secteurs à bas salaires.

Face à cette situation, il est intéressant de comprendre certaines postures en termes de stratégies de mobilité sociale en mobilisant les notions d'identités sociales, thèse défendue notamment par Goffman, et le concept « d'habitus de classe », propre à Pierre Bourdieu.

Selon Goffman (1975), lors d'une interaction entre deux individus, ceux-ci cherchent à caractériser. Cette identité sociale ou assignée, risque de ne pas correspondre à celle que l'on se fait de l'autre. Cela peut engendrer quelques malentendus chez les personnes stigmatisées ainsi que des stratégies allant du conflit à la fuite, en passant par la résignation.

Pour Jourdain et Naulin (2011), « les représentations sociales sont donc un processus permettant d'interpréter la réalité pour mieux l'intégrer. Ce processus trouve son origine dans les interactions des individus avec leur environnement aussi bien social que physique ». Elles participent à « un rôle fondamental dans la dynamique des relations sociales et dans les pratiques ». (Abric, 1994, p. 15).

De ce fait, ces interactions et dynamiques sociales sont influencées par des habitus, héritages qui relèvent de la façon de percevoir le monde, de le juger et de s'y comporter, puis expérimentées par les individus (Jourdain et al 2011, p. 6-14).

Dans le cas des inégalités ethno raciales, les personnes vont produire des attitudes qui varient selon leur trajectoire sociale. Ce que Bourdieu nomme « l'habitus de classe » (habitus d'ouvrier par exemple). Un parallèle peut être fait entre l'intériorisation de la discrimination dans les situations d'ethnostratification et l'échec scolaire pour lequel Pierre Bourdieu et Jean-Claude Passeron montrent que les inégalités entre les classes sont plus le fait d'une auto-expulsion (Jourdain et al 2011).

Dans l'approche de la psychologie sociale, cette intériorisation est un des mécanismes qui viennent interagir en tant que stéréotypes menaçants venant freiner la mobilité sociale.

Par exemple, « l'identité des jeunes d'origine étrangère se construit à travers la manière dont les institutions belges perçoivent ces populations, mais aussi à travers les pratiques et les représentations que les étrangers se font d'eux-mêmes. À cet égard, l'école et les médias sont des acteurs institutionnels essentiels » (Van Doosselaere, 2015, p.25).

Comme nous l'avons déjà vu, ce contexte stigmatisant va influencer la construction de l'image de l'autre provoquant des angoisses d'infériorité et devenant dans ce cas-ci handicapant.

Cette perte de confiance en soi, va in fine faire douter ses personnes sur leurs capacités et leur place dans la société. Sur le marché de l'emploi, ceux-ci se résignent à rester dans la situation qu'ils pensent être la leur.

C'est d'ailleurs la conclusion du sociologue Eckert (2011), qui fait « l'hypothèse d'une homologie structurale des positions professionnelles et sociales des générations successives, des pères immigrés et de leurs enfants. Cette hypothèse d'homologie permet alors d'avancer cette autre hypothèse, corrélative, d'un mécanisme de reproduction sociale rendu possible par les pratiques discriminatoires dans le domaine de l'allocation de la main-d'œuvre dans les emplois disponibles ». Toujours dans son enquête, portant sur la reproduction sociale, Eckert observe néanmoins que certaines personnes sont des exemples de résilience et organisent leur stratégie de mobilité sociale « en s'appuyant sur des réseaux constitués ailleurs que dans le travail ».

Comme nous le constaterons, ces éléments qui touchent à la question de la discrimination, sont essentiels dans l'élaboration d'un « plan diversité » dans le monde entrepreneurial.

2.3. Usage de la diversité en entreprise

Pour Garner-Moyer (2006), le plus souvent, lorsque nous parlons de diversité, c'est le sexe, l'âge et les minorités visibles qui nous viennent à l'esprit. Car plus facilement observables. Même si d'autres attributs non perceptibles, comme l'origine sociale ou l'orientation sexuelle, sont aussi rattachés à l'identité.

A ce titre, la littérature managériale sur l'usage de la diversité en France, se rapproche de la nôtre en Belgique et comme le souligné déjà le rapport final réalisé à la demande du Pacte Territorial pour l'Emploi en Région de Bruxelles-Capitale (2012, p.50), « les organisations qui conduisent un plan de diversité, entreprises privées comme institutions publiques, peuvent être tentées de privilégier les réalisations qui correspondent à leur intérêt immédiat, et à négliger

celles qui posent davantage problème [...] les plans de diversité ont un impact plutôt faible sur la situation des groupes ciblés », comme les minorités visibles d'origines étrangères.

En ce qui concerne Takagi (2009), le mot diversité, aux États-Unis, s'applique principalement aux différences raciales et groupes ethniques tels que les Afro-Américains, Mexicains Américains, Native etc.

Le mot « diversité » est ici aussi utilisé de façon très explicite pour désigner les questions relatives aux minorités dites « visibles ».

Comme nous l'avons vu, les politiques de diversité s'inscrivent d'abord dans des stratégies initiées par des décisions gouvernementales. « Elles visent l'évolution des représentations sociales et la prise en compte des compétences de chaque individu dans sa différence » (SPF Personnel et Organisation, 2014).

Elles ont pour but premier un rôle moral et éthique. Ces politiques cherchent donc à gommer certaines injustices comme l'inégalité salariale entre hommes et femmes ainsi que toutes différences de traitement envers les « minorités visibles ».

C'est par ce biais que des obstacles tels que les plafonds et parois de verre peuvent être levés. Il est évident que le succès d'une telle démarche va de pair avec une culture d'entreprise portée par le management qui inscrit la gestion de la diversité comme un levier de performances et de traitements égalitaires.

Toutefois, Garner (2006) nous met en garde contre les actions des entreprises face au combat anti-discrimination. Celles-ci préfèrent gérer la diversité qu'atteindre l'égalité de traitement. En d'autres termes, à l'image de la culture anglo-saxonne, qui pense plutôt la diversité à travers des aspects économiques.

À cet effet, l'auteure se base sur les arguments de Bender et Pigeyre (2003).

Selon eux, il y a eu un changement de paradigme : « Par rapport à l'égalité, la diversité, concept originellement anglo-saxon, comporte donc une dimension économique fondamentale ; c'est sur cette dimension que se sont construits les arguments en faveur d'un *business case* de la diversité ».

| | Paradigme de l'égalité | Paradigme de la diversité |
|--------------------------------|--|--|
| Date d'apparition du paradigme | Années 60 | Années 90 |
| Conception de la société | Egalitaire, universaliste | Individualiste |
| Entité principale | Le groupe | L'individu |
| Objectif | Egalité des capacités | Reconnaissance et valorisation des différences |
| Implications en termes de GRH | Gestion collective des groupes concernés | Gestion individuelle sans référence au groupe d'appartenance |
| Dimension principale | Ethique | Economique (« <i>business case</i> ») |

Tableau 1 : De l'égalité à la diversité, d'après Bender et Pigeyre

Cette approche tend donc à mettre en avant l'impact économique aux dépens de la démarche éthique.

C'est dans ce concept de "*business case*" que s'inscrit Bébéar (2004, p.10), dans son rapport pour le Premier ministre Jean-Pierre Raffarin. Pour lui : " Lutter contre la discrimination n'est pas affaire de compassion, mais plutôt d'intérêt bien compris". Cette citation de l'homme d'affaires est un bon exemple de calcul utilitariste qui perçoit dans la discrimination des minorités visibles, une ineptie venant freiner des possibilités de croissances économiques.

Pour Féron (2008, p.59), ce concept datant des années 80' en Europe, se dirige principalement vers des finalités d'optimisation, plutôt que de parité que l'on peut compléter par les arguments se basant sur les cinq grandes catégories proposées par Peretti : « la pénurie de talents [qui] conduit à élargir les viviers de recrutement et à s'ouvrir à de nouveaux profils aux caractéristiques plus variées; le besoin de proximité avec des clients eux-mêmes de plus en plus divers [qui] nécessite de recruter des salariés qui leur ressemblent; la diversité des équipes [qui] peut se révéler source d'innovation et de créativité ; la réponse aux attentes des parties prenantes [qui] exigent une entreprise socialement responsable en matière de diversité; les normes internationales [qui] imposent des exigences croissantes en matière de diversité ».

Néanmoins, il serait déraisonnable d'affirmer que le choix de la diversité par les entreprises se fait principalement au nom des perspectives économiques.

En ce qui concerne l'aspect juridique, dans tous les cas, il reste un moyen de persuasion qui permet au législateur de veiller à l'application des lois anti-discrimination et soutiendrait même l'essor de certaines organisations. Une étude menée par Pérotain et al. (2004) sur les politiques

en faveur de l'égalité des chances en Australie et au Royaume-Uni va dans ce sens. Pour les auteurs, dès lors que les entreprises sont assujetties aux impératifs stricto sensu de la loi, celles-ci enregistrent des impacts positifs au niveau économique. Pour Garner-Moyer (2006), la question fait débat entre la vision *hard law* anglo-saxonne trop rigide, mais efficace pour certains, versus *soft law* en Europe, considérée comme du droit mou sans conséquences juridiques, basée sur des démarches volontaires qui consisteraient plus à une mise en place de toute une série de codes de bonne conduite, de chartes et de principes à respecter. À cette raison, certaines entreprises conscientes de l'image négative engendrée par un quelconque procès, synonyme aussi de perte économique, cherchent à se prémunir en ratifiant de telles conventions non contraignantes.

Doytcheva (2009, 2010), pointe également du doigt le difficile équilibre entre, les tentatives d'édulcoration de la problématique de la discrimination de certains groupes cibles à travers ces différents « labels diversité » et les *hard law* dont le rôle est de modérer et consolider l'action juridique. Selon l'auteure, les *soft law* sont dans beaucoup de cas "des instruments dépolitisés d'action publique, qui opèrent un décentrage des sujets, dont il s'agit de traiter toujours plus du point de vue de l'entreprise. Cette approche néolibérale, menée par un politique de la chaise vide de l'État, laisse libre champ aux priorités économiques et aux différentes tentatives de vider la législation qui lutte contre la discrimination.

Il faut être donc vigilant face aux programmes diversité, nécessaires bien sûr, qui ne seraient que des stratégies pour vider de son sens l'appareil juridique qui lutte contre les discriminations.

Comme le souligne Buchter (2018, p.312), doctorante en sociologie, qui revient sur les fondements de la théorie de l'endogénéité légale aux États Unis, d'Edelman (2016), les entreprises américaines, « n'appliquent pas les lois antidiscriminatoires d'une manière simple, transparente et directe, car elles ne connaissent pas nécessairement leurs obligations et leurs environnements légaux ».

Ainsi, certains intermédiaires, des « *compliance professionals* » ou des « experts de la mise en conformité », dont la fonction est d'assurer le respect de l'ensemble des devoirs, sont désignés pour diffuser la connaissance des lois dans les entreprises.

Mais Edelman, toujours selon Buchter (2018,p.312), nous avertit : ces différents experts réinterprètent la législation afin d'inventer des stratégies de mises en harmonie avec le droit. Tout en tentant d'asseoir leur pouvoir et « en diffusant des notions légales dans les organisations, ces « *compliance professionals* » deviennent les agents de la « légalisation des

entreprises ». Ils endogénéisent alors le droit en entreprises en mettant en place ce que Edelman nomme des « structures symboliques » (par ex. les programmes diversité) qui signalent l'attention des firmes à leurs obligations légales pour se protéger de risques judiciaires.

Hormis le fait qu'en Europe les entreprises semblent être assez informées en termes d'obligations légales sur la question de la discrimination, pour Doytcheva (2009, 2010), en France comme en Belgique, il subsiste un difficile équilibre entre les tentatives d'édulcoration de la problématique de la discrimination à travers ces différents « labels diversité » et la dépolitisation de l'action publique qui engendre un décentrage des sujets.

2.3.1. Diversité à la carte ou « blanchiment » de la diversité

C'est d'ailleurs ce que nous apprend l'approche critique, sur la politique diversité, de Doytcheva (2015) en mobilisant les notions de « blanchiment » de la diversité et « super diversité » empruntée à Vertovec (2007).

Pour la sociologue, nous sommes face à un véritable « tournant de la diversité en sciences sociales ». On passe de l'égalité raciale, dont nous avons retracé la genèse aux mouvements des droits civiques aux États-Unis à une « superdiversité » qui semble s'inscrire dans un certain contexte migratoire, essentiellement celui vers la Grande-Bretagne dans les années 90'.

Pour Vertovec cité par Doytcheva (2015, p.36), la « superdiversité » serait le résultat d'une « dynamique entre un grand nombre de migrations d'origines multiples, transnationalement connectées, socioéconomiquement différenciées et légalement stratifiées ».

Doytcheva (2015) met ensuite en commun deux hypothèses dont celle de Hall (1999) qui place en avant l'individualisation des expériences vécues comme toutes équivalentes voir « la fin des minorités » et l'Universalisation du préjugé qui va plus loin que le groupe ethnique avec des situations donnant lieu à un pluralisme extrême de la société et une « déracialisation de la diversité » provoquant une décatégorisation. Ou comme le souligne, Cooper, cité par Doytcheva, (2019), une « ubiquité du racisme, inflation conceptuelle et sémantique : racisme inversé, anti-blanc, anti-jeunes, anti-ouvriers.

Une « multiplication des victimes confronte l'espace de la diversité à ses propres limites et impensés en termes de catégorisation ».

C'est cette déracialisation que Doytcheva (2015, p.95), nomme la « diversité blanche » ou une « diversité à la carte » normalisée qui exclut automatiquement les marqueurs de race et d'ethnicité.

Il est évident que dans les années 2000, le contexte juridique européen de la lutte contre les discriminations a eu un rôle prépondérant. La question du racisme et de la discrimination ethno raciale, qui furent historiquement le cheval de bataille de ces politiques, sont rapidement noyés dans l'augmentation des catégories protégées telles que le handicap, le genre et l'âge.

Car toujours selon l'auteure, les militants de ce nouvel agenda politique ont plus de chance si elles partent de ces nouvelles catégories qu'en se focalisant sur le racisme et les populations issues de l'immigration. Cette cause n'ayant pas en effet les faveurs de l'opinion publique européenne. Face à une véritable dimension stratégique, d'universaliser la lutte contre la discrimination, on passe ainsi de 6 à 17 catégories aussi diverses que les mœurs, l'orientation, les opinions politiques et activités syndicales, etc. (Directives Européennes 2000/43).

Les initiatives en termes de diversité ont suivi ainsi le calendrier institutionnel. Notamment les entreprises trop frileuses face à la politique des discriminations envers les minorités ethniques jugées trop connotées.

La formule « gestion de la diversité » trouve plus facilement sa place auprès des acteurs économiques qui entreprennent l'élaboration d'une charte diversité. Cette logique va permettre aux entreprises de choisir leur propre angle d'attaque en termes de priorité et d'actions.

Ce genre de convention avait comme objectif initial de se focaliser principalement sur les minorités visibles. Et ce afin d'améliorer la diversité ethnique et les très mauvais classements de la Belgique et de la France au niveau européen.

Malgré cela, les minorités visibles sont hors du radar de ces différentes chartes et les pistes privilégiées restent le handicap, l'âge et le genre avec ce que Doytcheva (2019), nomme la « diversité sélective et normative ». La « bonne diversité », elle, n'est pas pour les femmes voilées, peu en faveur de l'homosexualité. « Les immigrés, de surcroît clandestins, tendent bien souvent à en être exclus » et le racisme vient se loger dans une autre dimension. C'est donc cette diversité blanche qui, hors des marqueurs ethno raciaux, réinscrit les discriminations à l'intérieur des dispositifs d'actions qui sont censés combattre le racisme.

Pour Doytcheva (2019) ces différents « Labels Diversité » ont « normalisé la stratégie d'une diversité à géométrie variable issue des politiques des entreprises. Consacrant ainsi sa blancheur paradoxale [...] le racisme et la discrimination raciale constituent aujourd'hui le 'parent pauvre' des politiques hexagonales ».

2.4. Catégorisations et représentations sociales

Comme nous l'avons constaté, on ne peut s'engager dans le débat sur la diversité et sa gestion, sans tenir compte de la notion de discrimination. Elles sont les deux faces d'une même médaille. Selon le point de vue de la psychologie sociale, la discrimination est le résultat de comportements négatifs envers un groupe d'individus. Cette notion est néanmoins à mettre en relation avec les préjugés qui sont un ensemble de réactions affectives positives ou négatives envers un groupe d'individus (Leyens & Yzerbyt, 1997). Le préjugé est considéré donc comme « la correspondance attitudinale du stéréotype » (Salès-Wuillemin, E. 2006, p. 12). Il résulte du processus de catégorisation au cours duquel nous avons besoin d'organiser et de simplifier la réalité qui nous entoure. Un mécanisme et un agissement naturel des individus, qui maximise ainsi leurs capacités.

Allport (1954, cité par Salès-Wuillemin, E. 2006, p. 16), mettait déjà en avant le lien entre attitude et préjugé lorsqu'il définissait le préjugé comme une attitude négative. Et dans le même sens, pour Fischer (1987), le préjugé est une attitude issue d'une évaluation négative pour la plupart du temps, à l'encontre d'un groupe ou d'un individu en rapport à sa propre appartenance.

Nous pouvons aussi retenir l'approche de Leyens, Yzerbyt et Schadron (1994, p.12) pour qui les stéréotypes sont des « croyances partagées concernant les caractéristiques personnelles, généralement des traits de personnalité, mais souvent aussi des comportements, d'un groupe de personnes ».

Selon Salès-Wuillemin (2006), les préjugés et les stéréotypes participent directement à la catégorisation. Ils renvoient à un ensemble de processus mentaux consistant à classer des informations nécessitant une simplification de la réalité. Très souvent, ce sont comme nous l'avons déjà vu, les caractéristiques physiques qui sont prises en compte. De plus, cette catégorisation et sa structuration ne sont pas stables. Selon la situation qui évolue et le but à atteindre, le sujet sera placé dans un groupe défini.

Généralement, la catégorisation sociale induit une compartimentation de l'espace en deux groupes : le « Nous », endogroupe formé d'individus qu'une personne inclut dans le groupe auquel elle s'identifie et le « Eux », exogroupe auquel elle n'appartient pas. En plus d'être flexible, le processus de catégorisation peut amener à une surgénéralisation. Un individu ayant un contact avec une personne étrangère se comportant d'une certaine manière à un moment précis, donnera à penser que toutes les personnes appartenant à ce groupe fonctionnent de la

même façon, et ce quelles que soient les circonstances. Ce raccourci cognitif, se fait malheureusement sans véritable vérification de la réalité.

Lorenzi-Cioldi (2009) cité par Marie Duru-Bellat (2011, p.198) met en évidence que « l'asymétrie entre les groupes produit, du côté des dominants, une vision d'eux-mêmes comme uniques [...] qui est aussi un universalisme, alors que les dominés sont renvoyés à leurs particularités et vont être tentés de cultiver le « nous » qui les prémunit des autres ».

2.5. Attitudes et comportement intergroupes

Pour Olivier Klein et al., (2018) dans le cadre des relations inter groupales, il est intéressant de constater comment la menace symbolique façonne les comportements entre individus. Elle se rapporte à la théorie selon laquelle l'identité et la valeur sont mises à mal. Cette croyance est construite sur la vision d'un exogroupe menaçant les valeurs fondamentales. Les groupes d'extrême droite l'ont très bien compris. Par exemple, ils n'hésitent pas à créer un sentiment de peur en jouant sur certaines croyances selon lesquelles, une « islamisation » de l'Europe est en marche obligeant ainsi les occidentaux à se plier aux us et coutumes des musulmans.

Intéressons-nous dès lors aux ressentis des émotions dans les interactions intergroupes.

D'après Yzerbyt et Aubé (2018), nos émotions ont un rôle central dans notre fonctionnement. Elles nous permettent et de nous sociabiliser avec le monde qui nous entoure et de nous y adapter, tout en se révélant essentielles pour notre protection. Lors d'une évaluation cognitive envers le membre d'un groupe, celles-ci prennent la forme d'un préjugé. Les auteurs se basent notamment sur les études de Sears et Mc Conahay (1973) et la notion de racisme symbolique. Ces derniers remarquent que les préjugés envers certaines minorités restent bien ancrés dans l'esprit des groupes majoritaires. Néanmoins, bien que ces opinions ne puissent pas se traduire de façon formelle, l'endogroupe continue à ressentir une forte approbation face aux valeurs traditionnelles, accompagnée même d'anxiété et d'hostilité. Selon Yzerbyt et al., (2018, p. 60) toujours, « la manière de résoudre le conflit psychologique consiste à contester l'idée de la persistance des discriminations tout en déplorant le manque d'effort de la part des minoritaires. Les racistes symboliques considèrent donc que ces derniers bénéficient à tort de certains avantages et s'estiment en droit de critiquer les diverses dispositions visant à instaurer plus d'égalité ».

3. Problématique : question, hypothèse et objectif de la recherche

Précédemment, nous avons pu prendre connaissance de l'état de la littérature consacrée à la promotion et la gestion de la diversité, nous avons constaté que ces notions sont inséparables de celles liées à la lutte contre la discrimination et plus particulièrement envers certaines minorités dites visibles, catégorisées selon ses traits phénotypiques.

Avec le champ de la sociologie de la discrimination et des différents monitorings socio-économiques, nous avons constaté que les inégalités à l'emploi sur base de l'origine présentent une dimension massive et structurelle donnant lieu au phénomène d'ethnostratification, envers les minorités visibles d'origines étrangères. Face à cette pratique organisationnelle des entreprises, la littérature mobilisant les notions d'identités sociales, nous explique comment certaines personnes développent des postures en termes de stratégies de mobilité.

Puis pour ce qui se rapporte à l'usage de la diversité, différentes sources ont mis en lumière les tentatives d'édulcoration de la problématique de la discrimination à travers différents « labels diversité », menant à la dépolitisation de l'action publique, avec comme effet un décentrage du sujet, voir une « déracialisation de la diversité ». C'est cette politique de gestion d'une « diversité à la carte » que Doytcheva nomme « blanchiment » de la diversité.

L'intérêt de cette recherche est d'inclure, entre autres, ces éléments qui traduisent d'une certaine manière l'invisibilité de ces minorités visibles dans la promotion de la diversité, mais de démontrer aussi que les différentes politiques et chartes diversité, n'ont en effet pas contribué de manière significative à l'amélioration des statuts des minorités visibles d'origines étrangères. De plus, selon les différents rapports critiques sur la situation de ces minorités dans le monde du travail, une discrimination indirecte telle que l'ethnostratification semble s'installer sans soulever trop de questions aux entreprises. Certaines politiques de diversité se résument juste à des pratiques de communication destinées à cultiver une image positive de l'entreprise, sans prendre à bras le corps sa politique sociale. Dans la littérature, les politiques et chartes diversités sont souvent mises en avant comme étant nécessaires, mais très peu critiquées quant à leurs objectifs.

A travers le point de vue de la psychologie sociale, nous avons constaté que les discriminations sont le résultat de comportements négatifs envers un groupe d'individus, basées sur des préjugés qui participent directement à leur catégorisation sociale.

Ensuite, il a été démontré, comment la menace symbolique façonne les comportements entre individus, qu'elle se rapporte à la théorie sur laquelle l'identité et la valeur sont mises à mal. Le

tout, soutenu par une croyance construite sur la vision d'un exogroupe menaçant les valeurs fondamentales.

Après avoir exploré la littérature et expliqué l'intérêt de cette recherche, nous exposons nos observations ainsi que les interrogations qui nous ont conduit à notre hypothèse et question de recherche.

Dans le cadre de mon travail, en tant que membre de la « Commission Diversité » à l'Agence Régionale pour la Propreté, nous avons discuté des différents dispositifs à mettre en place pour le « Plan DIVERSITÉ 2018-2019 », visant à promouvoir la diversité et à lutter contre la discrimination dans la fonction publique régionale bruxelloise.

À cet effet, nous avons organisé des séances d'informations auxquelles ont succédé des entretiens exploratoires. Les discussions avec certains employés de l'administration centrale située à Woluwe-Saint-Pierre (sud-est de Bruxelles) et des ouvriers de propreté (dont les principaux dépôts sont situés dans des zones telles que Molenbeek, Schaerbeek, Forest et Neder-Over-Heembeek), ont permis de mettre en avant quelques observations. Ces derniers pensent que la diversité culturelle ainsi que les personnes issues de minorités visibles sont plus présentes dans leur milieu indiqué comme « un milieu ouvrier » qu'au sein de l'administration centrale. Certains indiquent aussi qu'une certaine norme dictée par « la politique de neutralité » annihile leur identité.

Il est intéressant de constater un discours opposé chez certains ouvriers de propreté publique et employés de l'administration centrale. Pour ceux-ci, tant la diversité culturelle que la présence de minorités visibles ne semblent poser question. Lors de plusieurs discussions, même avec certains membres de la commission, des notions telles que neutralité et assimilation sont des éléments cardinaux non négociables.

Selon notre hypothèse qui s'articule en trois parties, l'entreprise souffrirait d'inégalités structurelles perceptibles, autant chez les ouvriers que les employés issus de minorités visibles, dues notamment au phénomène d'ethnostratification. Cette situation d'inégalité pourrait être résorbée par une politique de gestion de la diversité plus attentive à ce groupe, dont certains sont déjà fragilisés socio-économiquement. Néanmoins, les ouvriers de propreté publique et les employés de l'administration centrale de l'A.R.P., semblent avoir une vision différente de la gestion de la diversité, concernant les minorités visibles au sein de leur organisation.

Dans le cadre de notre recherche, il nous a paru donc judicieux d'observer, notamment, les ressentis et les interactions entre groupes et individus. Car comme beaucoup d'entreprises bruxelloises et ce, malgré sa politique volontariste en termes de gestion de la diversité, l'A.R.P., ne semble pas avoir échappé au phénomène d'ethnostratification qui pourrait cacher d'autres maux.

Devant ce constat, nous avons voulu interroger à travers des groupes distincts, l'expérience des personnes qui travaillent à l'agence, par rapport à des discriminations vécues ou non, afin d'observer leurs différentes postures à l'égard des inégalités.

Ce qui nous a d'abord amené à nous interroger à travers deux sous-questions.

- Comment les salariés, envisagent-ils les solutions éventuelles, pour améliorer la politique de gestion de la diversité ?
- Sur base des inégalités perçues par les minorités visibles, quelles seraient, selon les salariés de l'ABP, les solutions en termes de gestion de la diversité ?

Et de façon plus précise, à travers notre question de recherche suivante ;

Comment une idéologie de la diversité, en tant que contexte normatif dans l'entreprise, influence-t-elle les facteurs émiques entre les salariés?

Par le biais de cette question, nous voudrions interroger l'influence d'un contexte normatif afin de comprendre comment une idéologie en particulier, organise les interactions et les attitudes des individus.

Selon Serge Guimond et al., (2018), depuis longtemps, la psychologie sociale s'est principalement intéressée à l'individu dans son contexte. Nous pensons que notre recherche, qui s'inscrit ainsi dans une démarche plus générale encore récente de l'idéologie de la diversité et ses effets sur les salaires à travers le prisme des normes sociales, a tout son intérêt dans les futures pistes d'amélioration du vivre ensemble.

A présent, après avoir pris connaissance des différentes définitions de certains concepts lors dans notre revue de la littérature et posé notre question de recherche, nous allons maintenant, préciser ce qui va nous permettre de structurer l'analyse de nos données ainsi que celle de nos résultats.

4. Cadre théorique

Dans cette étape de conceptualisation, nous allons maintenant mettre en avant le lien entre l'influence d'un contexte normatif et les relations intergroupes. Nous verrons comment la corrélation de ces deux variables a été utilisée dans la recherche des politiques d'intégration pour ensuite, transposer ce scénario au cas d'une politique de gestion de la diversité d'une entreprise.

Dès lors, il sera intéressant de comprendre jusqu'à quel point, le choix d'une idéologie de la diversité en particulier (multiculturalisme ou assimilation), vient structurer les relations entre les individus en tant qu'environnement normatif d'une entreprise et celui du personnel

4.1. Contexte normatif, relations intergroupes idéologie de la diversité

Aujourd'hui, face à l'absence d'une politique migratoire européenne courageuse et à une montée de l'extrême droite, l'affrontement des identités fait son nid. Pour preuve cette déclaration de la chancelière Angela Merkel (2010) pour qui « le modèle multiculturel en Allemagne a totalement échoué ». Elle sera d'ailleurs rejointe par le Premier ministre britannique David Cameron et le président de la République française Nicolas Sarkozy, affirmant au journal télévisé de TF1 en février 2011, que « l'on s'est trop préoccupé de l'identité de celui qui arrivait et pas assez de l'identité du pays qui l'accueillait ».

Dans ce contexte, le modèle de la multiculturalité en Belgique est mis à mal et la France aux couleurs républicaines n'est pas en reste, malgré le choix d'une politique « *colour-blind* » se voulant aveugle à la couleur et considérée plutôt comme un modèle assimilationniste.

Ces modèles d'intégrations sont censés être observés comme des « cadres normatifs » tant pour les groupes minoritaires que pour les populations du pays d'accueil (Bertossi et Duyvendak, 2012).

En psychologie sociale et plus précisément dans les idéologies intergroupes, le multiculturalisme et l'assimilation ont été abondamment observés.

Au niveau psychologique, il s'agit de mécanismes de croyances qui organisent les relations entre les différents groupes culturels de la société et « en ce sens, ces modèles ont une forte influence sur la nature du contact et les relations entre les différents groupes qui composent la société » (Koopmans et al., cité par Nugier et Oppin, 2018 p.164).

En conséquence, pour Guimond et Annier (2018), au-delà des prédispositions individuelles argumentées dans la littérature, d'autres causes telles que la construction des préjugés et des

discriminations inhérentes au contexte social et l'impact des politiques d'intégration comme celles citées plus haut, sont à prendre en compte.

Pour les auteurs, les comportements des individus sont influencés par les normes de notre société. « L'opinion partagée en question constitue ainsi un des principaux guides des attitudes et comportements des individus, y compris des préjugés et de la discrimination », (Guimond et al., 2018, p.30).

Pour preuve, l'enquête de Schlueter et al. (2013) citée par Guimond et al. (2018). Cette étude comparative dans les 27 pays de l'Europe a cherché à comprendre l'impact des politiques d'intégration sur les attitudes envers les individus issus de l'immigration. Après avoir été testées, ces différentes politiques ont été classées en catégories allant de restrictives à permissives. Ensuite les auteurs ont analysé les attitudes des habitants concernant les migrants. Le constat indique que plus la politique d'intégration d'un pays est permissive, plus les attitudes envers les immigrés sont positives. En revanche, une politique d'intégration plus restrictive conduit à des comportements négatifs envers les personnes issues de l'immigration.

Pour Schlueter et al., (2018, p.32), le constat est clair « les politiques d'intégration des immigrés façonnent les normes sociétales par rapport à ce qui est considéré comme approprié dans les relations intergroupes, ce qui en retour influence les attitudes envers les immigrants ».

En résumé, les différentes recherches actuelles nous permettent d'étayer que le contexte est un élément cardinal dans l'essor des préjugés et des discriminations.

En ce qui concerne la politique du multiculturalisme, qui nous vient principalement des expériences canadiennes, elle prend en compte dans un premier temps, l'ensemble des initiatives qui mettent en avant la diversité par toute une série de politiques publiques dans différentes compétences tout en prônant « la coexistence harmonieuse des groupes à travers le maintien de l'héritage culturel de chaque groupe au sein de la culture majoritaire » (Mahfud et al., 2018, p.204).

Ensuite, cette politique désigne aussi les différentes revendications de certaines communautés qui se matérialisent par des initiatives telles que la lutte contre la discrimination et la mise en place d'une législation spécifique et d'organismes comme le Centre de l'égalité des chances et la lutte contre le racisme à Bruxelles.

Comme le souligne Martiniello (2012), que cela soit dans le domaine de l'emploi, de l'éducation ou dans la facilitation des pratiques religieuses, il s'agit en ce lieu de diminuer la

fracture socio-économique. Le multiculturalisme joue ici le rôle de justice sociale et d'attribution des ressources publiques.

Pour l'auteur, ces politiques sont intimement liées aux multiples revendications de différents groupes minoritaires. Cette mobilisation qu'il nomme « politique des identités », donne lieu à des revendications particulières qui varient en fonction des groupes ou communautés qui se forment autour de l'élaboration des identités collectives ou « chaque groupe cherche au fond à s'affirmer d'une façon ou d'une autre dans l'espace public et, ce faisant, refuse l'invisibilité culturelle et identitaire » (Martiniello, 2012, p. 101), tout en sachant que ces groupes ne disposent pas des mêmes ressources pour défendre leurs politiques. Pour exemple, certaines minorités issues de l'immigration n'ayant pas la nationalité du pays n'ont pas le droit de vote et par conséquent sont en position de faiblesse dans leurs régions.

Dans un autre cas, les politiques dites d'assimilation, préconisent aux groupes minoritaires, l'abandon de leurs spécificités culturelles afin de se conformer aux normes et habitudes du groupe dominant sous une seule et même bannière (Bourguignon et Tisserant, 2015).

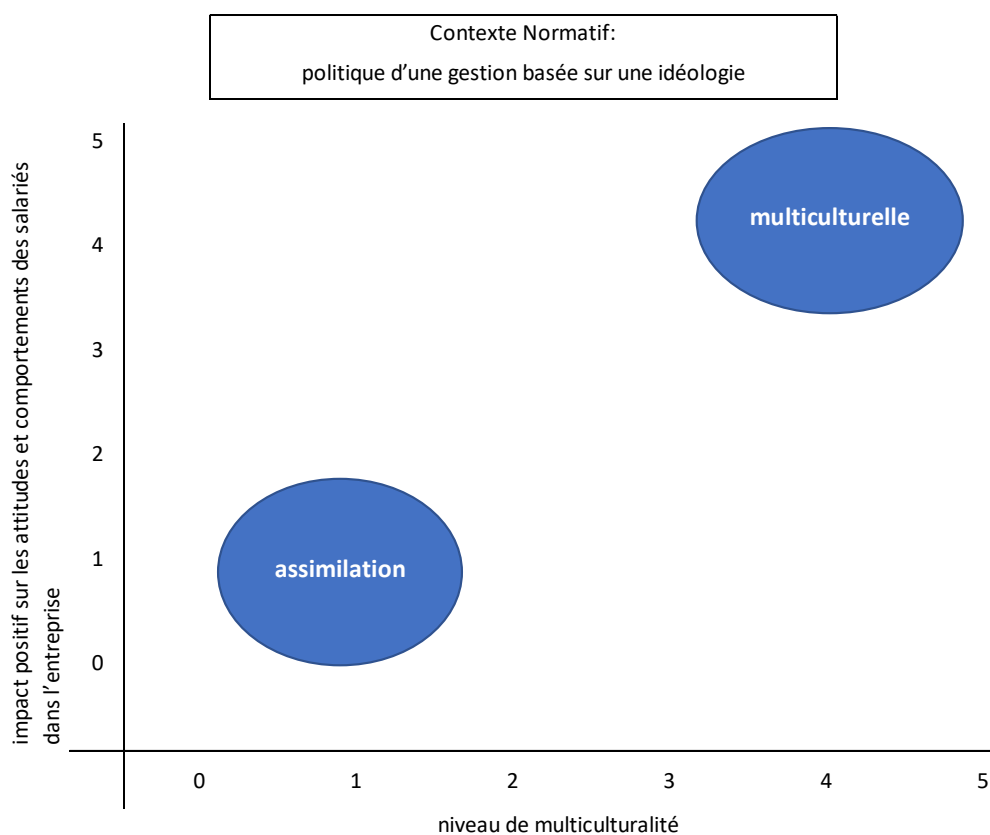
L'objectif qui sous-tend cette idéologie est que plus une société est culturellement uniforme, plus la base sera commune. Cette homogénéité empêcherait donc, aux yeux des défenseurs de l'assimilation, la présence de tous préjugés et favoriserait les relations intergroupes. Néanmoins, pour la plupart des spécialistes, cette idéologie qui entraîne une dévalorisation de la culture minoritaire est néfaste pour les rapports entre les différents groupes (Nugier et Oppin, 2018). Selon ces auteurs, dans la réalité, l'assimilation est surtout un outil de confirmation de l'identité culturelle du groupe majoritaire, invitant les minorités à s'y plier. Mais celles-ci ne sont pas prêtes à abandonner complètement leur culture d'origine pouvant les caractériser positivement. Dès lors, ce dispositif inégalitaire, vient dans certains cas, restreindre la liberté des individus à la nécessité de développer leur propre identité. Ce modèle constitue ainsi une menace identitaire tant pour le groupe majoritaire que pour les individus issus des minorités (Hornsey et Hogg, 2000 cités par Nugier et Oppin, 2018).

D'où l'intérêt du choix d'une politique plus inclusive basée sur une approche interculturelle.

En garantissant les droits de certains groupes minoritaires, ce modèle valorise les appartenances groupales et leurs complémentarités en améliorant les relations. Ce processus permet ainsi de développer « une double identité » pour les individus issus de minorités et favoriserait leur reconnaissance auprès des personnes des groupes dominants et à la clé l'inclusion et l'équité intergroupe (Nugier et Oppin, 2018).

Ceci ce peut être transposé dans le monde du travail, ou l'effet d'une idéologie devient lui aussi la norme influençant les comportements des individus. Comme nous le confirme encore Mahfud et al. (2018), « de nombreuses études ont montré l'efficacité de l'adhésion au multiculturalisme dans la réduction des préjugés ».

Nous pouvons le résumer comme tel dans le schéma qui suit. Plus une politique de gestion de la diversité est basée sur la notion de multiculturalité plus elle agira positivement sur les attitudes et comportements entre les salariés.



En conclusion, à travers notre cadre théorique, nous avons voulu démontrer que le contexte normatif joue un rôle important dans l'influence des comportements des individus, que lorsqu'une idéologie de la diversité telle que le multiculturalisme est mise en place, elle peut être vectrice d'amélioration des relations intergroupes et de luttes contre les discriminations, contrairement à des idéologies prônant l'assimilation ou l'invisibilité de certaines minorités. Lorsqu'une entreprise fait le choix de la multiculturalité comme politique de gestion de la diversité, cet environnement normatif influence les relations inter-groupeales et vient alors répondre positivement en évitant des processus de catégorisations sociales, entre deux groupes

qui organisent l'espace entre un « Nous » et un « Eux ». Le groupe dominant ne percevrait plus l'exogroupe comme une menace symbolique envers ses valeurs et son identité.

Et c'est à ce titre que, lors de l'analyse de nos entretiens, nous mobiliserons le concept du contexte normatif afin de comprendre son impact dans les relations intergroupes et comment celle-ci peuvent-elles être influencées par une certaine idéologie de la diversité.

En ce qui concerne la politique du multiculturalisme, qui nous vient principalement des expériences canadiennes, elle prend en compte dans un premier temps, l'ensemble des initiatives qui mettent en avant la diversité par toute une série de politiques publiques dans différentes compétences tout en prônant « la coexistence harmonieuse des groupes à travers le maintien de l'héritage culturel de chaque groupe au sein de la culture majoritaire » (Mahfud et al., 2018, p.204).

En garantissant les droits de certains groupes minoritaires, ce modèle valorise les appartenances groupales et leurs complémentarités en améliorant les relations. Ce processus permet ainsi de développer « une double identité » pour les individus issus de minorités et favoriserait leur reconnaissance auprès des personnes des groupes dominants et à la clé l'inclusion et l'équité intergroupe (Nugier et Oppin, 2018).

Ensuite, cette politique désigne aussi les différentes revendications de certaines communautés qui se matérialisent par des initiatives telles que la lutte contre la discrimination et la mise en place d'une législation spécifique et d'organisme comme le Centre de l'égalité des chances et la lutte contre le racisme à Bruxelles.

Comme le souligne Martiniello (2012), que cela soit dans le domaine de l'emploi, de l'éducation ou dans la facilitation des pratiques religieuses, il s'agit en ce lieu de diminuer la fracture socio-économique. Le multiculturalisme joue ici le rôle de justice sociale et d'attribution des ressources publiques.

Pour l'auteur, ces politiques sont intimement liées aux multiples revendications de différents groupes minoritaires. Cette mobilisation qu'il nomme « politique des identités », donne lieu à des revendications particulières qui varient en fonction des groupes ou communautés qui se forment autour de l'élaboration des identités collectives où « chaque groupe cherche au fond à s'affirmer d'une façon ou d'une autre dans l'espace public et, ce faisant, refuse l'invisibilité culturelle et identitaire » (Martiniello, 2012, p. 101), tout en sachant que ces groupes ne disposent pas des mêmes ressources pour défendre leurs politiques.

Dans un autre cas, les politiques dites d'assimilation, préconisent aux groupes minoritaires, l'abandon de leurs spécificités culturelles afin de se conformer aux normes et habitudes du groupe dominant sous une seule et même bannière (David Bourguignon et Pascal Tisserant, 2015).

L'objectif qui sous-tend cette idéologie est que plus une société est culturellement uniforme, plus la base sera commune. Cette homogénéité empêcherait donc, aux yeux des défenseurs de l'assimilation, la présence de tous préjugés et favoriserait les relations intergroupes.

Néanmoins, pour la plupart des spécialistes, cette idéologie qui entraîne une dévalorisation de la culture minoritaire est néfaste pour les rapports entre les différents groupes (Nugier et Oppin, 2018). Selon ces auteurs, dans la réalité, l'assimilation est surtout un outil de confirmation de l'identité culturelle du groupe majoritaire, invitant les minorités à s'y plier.

Mais celles-ci, ne sont pas prêtes à abandonner complètement leur culture d'origine pouvant les caractériser positivement.

Dès lors, ce dispositif inégalitaire, vient dans certains cas, restreindre la liberté des individus à la nécessité de développer leur propre identité. Ce modèle constitue ainsi une menace identitaire tant pour le groupe majoritaire que pour les individus issus des minorités (Hornsey et Hogg, 2000 cités par Nugier et Oppin, 2018).

Le contexte normatif a donc une forte incidence sur les comportements des individus. Lorsqu'une idéologie de la diversité telle que le multiculturalisme est mise en place, elle peut être vectrice d'amélioration des relations intergroupes et de luttes contre les discriminations, contrairement à des idéologies exaltant l'invisibilité de certaines minorités.

En résumé, lorsqu'une entreprise fait le choix de la multiculturalité, comme politique de gestion de la diversité, cet environnement normatif influence les relations inter groupales et vient alors répondre positivement en évitant des processus de catégorisations sociales, entre deux groupes qui organisent l'espace entre un « Nous », et un « Eux ». Le groupe dominant ne percevrait plus l'exogroupe comme une menace symbolique envers ses valeurs et son identité.

Pour finir, dans l'étape suivante consacrée à la méthodologie, lors de l'analyse de nos entretiens, nous mobiliserons le concept du contexte normatif afin de comprendre son impact dans les relations intergroupes et comment celui-ci peut-il être influencé par une certaine idéologie de la diversité.

II. PARTIE EMPIRIQUE

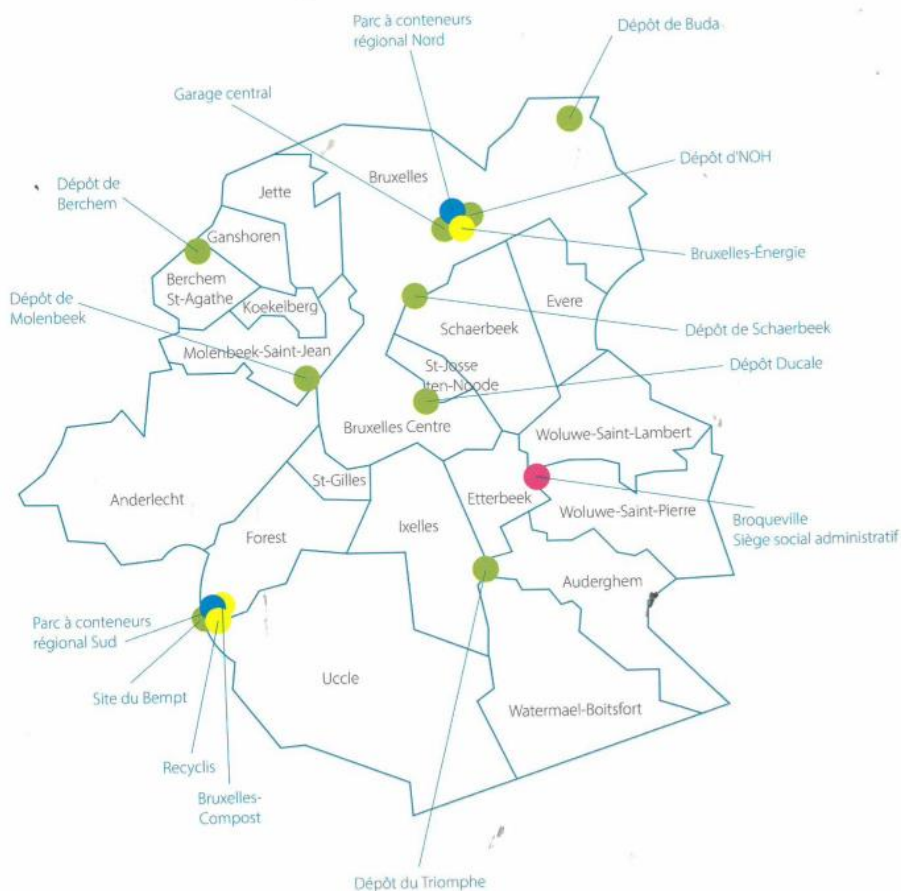
Dans cette partie, après une brève présentation de l’ancrage géographique de l’A.R.P., nous présenterons notre choix de méthode concernant la récolte de données utilisée pour notre recherche, suivi de la description des différents profils des participants aux entretiens.

Ensuite, nous exposerons nos analyses thématiques transversales au regard des concepts du cadre théorique. Après avoir fait connaître les limites de nos recherches, nous formulerons notre conclusion générale et proposerons quelques pistes pouvant être utiles pour de futurs plans diversité.

1. Présentation de l’agence

Avant de commencer l’aspect méthodologique, pour une meilleure compréhension, il nous a semblé judicieux de faire une brève présentation de l’Agence Régionale pour la Propreté et plus particulièrement son ancrage géographique.

L’agence compte près de 3000 collaborateurs. C’est un organisme para-régional dont l’activité principale est la collecte et le traitement des déchets ainsi que l’organisation du nettoyage des voiries. Pour organiser ces missions, elle déploie ses activités à partir de 8 sièges d’exploitation et un garage central, situés principalement dans la région du croissant pauvre de la région bruxelloise ainsi qu’un siège administratif situé à Woluwe-Saint-Pierre.



Source : farde d'accueil destinée aux nouveaux collaborateurs.

2. Méthodologie

Deux méthodes de récoltes de données sont utilisées pour notre recherche. La première se base sur 6 entretiens semi-directifs tandis que la seconde s'organise autour des douze « tables de rencontres » organisées dans les différents secteurs de l'agence par les membres de la Commission Diversité.

Entre février et avril 2020, 6 entretiens semi-directifs, d'une durée variant entre 50 et 70 minutes, ont été organisés pour cette étude. La période particulière que l'on a connue, due à l'épidémie du coronavirus, a sans nul doute eu un impact sur le contexte social de l'A.R.P., trois entretiens ont eu lieu à ce moment. Nous essayerons de mettre en lumière la façon dont les interviewés ont été impactés dans leur travail quotidien. Selon le choix des personnes, les entrevues se sont déroulées sur le lieu de travail ou à domicile.

En ce qui concerne les 6 entretiens, la méthode utilisée est celle que Albarello nomme dans le manuel de recherche en sciences sociales de Van Campenhoudt, la *field research* ou étude de

terrain, qui « consiste à étudier les situations concrètes dans leur contexte réel [...] elles combinent le plus souvent l'observation participante et les entretiens semi-directifs. [...] et relève d'un pragmatisme méthodologique dont le pivot central est l'initiative du chercheur lui-même et le maître mot, la flexibilité » (2017, p. 308).

2.1. Guide d'entretien et méthode de récoltes de données

Selon une approche compréhensive, l'objectif ici est d'interroger parmi des groupes distincts et ce à différents niveaux et secteurs, l'expérience des personnes qui travaillent dans l'agence, à travers un guide d'entretien (voir annexe), composé d'une vingtaine de questions reprises sous les 5 thématiques suivantes ;

1. politique de gestion de la diversité ;
2. influence du contexte normatif de l'entreprise sur les attitudes des travailleurs selon la politique de l'entreprise, (assimilation/ multiculturalisme) ;
3. postures à l'égard des inégalités (ethnostratification), stratégies en termes de mobilité sociale ;
4. expérience (vécue ou non) en rapport à des discriminations. Attitude, sentiments, ressentis ;
5. catégorisations sociales, représentation eux/nous.

Notons aussi que 2 documents issus de la farde d'accueil, reprenant l'implantation des sites opérationnels et l'organigramme de l'agence, sont utilisés au cours des entretiens.

Après la retranscription des différents entretiens, nous avons surligné les éléments les plus saillants, les différents concepts qui ont fait sens ainsi que les occurrences. L'objectif sera d'examiner avec rigueur, le matériel récolté afin de nous permettre de comprendre notamment, ce qui fait sens pour les interviewés, la manière dont ils appréhendent leurs vécus, d'analyser les postures à l'égard des inégalités et comment ils envisagent les solutions éventuelles pour améliorer la gestion des inégalités au sein de leur entreprise.

Puis ces données ont été catégorisées par thème (thématisation de 1 à 5) avec 2 sous-rubriques notées « salariés /ouvriers de propreté » (annexes 2).

Ensuite, nous avons effectué l'analyse transversale des de chaque thématique (employé et ouvrier de propreté), vérifié leurs récurrences, leurs similitudes ainsi que leurs oppositions, afin de les préparer à l'analyse au regard des concepts proposés dans notre cadre théorique.

Pour les douze « tables de rencontres », les membres de la commission diversité ont été invités à organiser leur action avec les travailleurs de l'agence afin de promouvoir la diversité.

À cet effet, des rencontres d'environ deux heures ont été organisées en binôme pour les 9 secteurs (principalement occupés par les ouvriers de propreté et le charroi), en plus de l'administration centrale. Pour l'aspect organisationnel, une table avec des documents et des stylos à bille à l'effigie de la Commission Diversité a été placée à l'entrée afin de lui donner un maximum de visibilité, excepté pour l'administration centrale pour laquelle les rencontres se feront par déplacements dans les différents services. Il a été convenu, par la Commission, de poser une série de questions lors des échanges dont voici les thèmes :

- Avez-vous connaissance d'une Commission Diversité au sein de l'agence ?
- Si oui, savez-vous ce qu'on y fait ?
- Qu'est-ce que la diversité pour vous ?
- Que faudrait-il faire pour que la diversité soit bien vécue ?

À la fin de cette période, qui s'est déroulée donc entre septembre et octobre 2018, les membres ont dû faire un compte rendu pour le mois d'août 2018, afin d'en discuter les résultats lors des prochaines réunions. Ces analyses ont été notamment utilisées pour la préparation du plan d'action régionale 2018-2019. Nous en présenterons l'essentiel en seconde partie sous le point analyse thématique transversale des « tables de rencontres ».

2.2. Profils des participants des entretiens individuels

Les interviewés sont âgés entre 46 et 58 ans avec une expérience allant de 5 à 27 ans de carrière. Les 3 premiers intervenants (groupe employé administratif) occupent un poste auprès de l'administration centrale située à Woluwe-Saint-Pierre. Une personne parmi les 3 interrogées est issue de minorités visibles.

Les 3 personnes suivantes (groupe ouvrier de propreté) occupent un poste d'ouvrier de propreté publique, ils dépendent des dépôts de Molenbeek, Schaerbeek, Forest et Neder-Over-Heembeek. Ce groupe compte 2 personnes issues des minorités visibles.

Groupe « employés administratifs »

Carlos : 53 ans, séparé et père de deux enfants. Il est né et a grandi à Bruxelles. Diplômé de l'enseignement supérieur, il est employé à l'administration centrale de Woluwe-Saint-Pierre et travaille dans l'agence depuis 6 ans.

Julie : 47 ans, mariée et mère d'un enfant. Elle est née et a grandi à Bruxelles. Diplômée de l'enseignement supérieur, elle est employée à l'administration centrale de Woluwe-Saint-Pierre et travaille dans l'agence depuis 10 ans.

Saïd : 46 ans, marié et père de 2 enfants. Il est né et a grandi à Bruxelles. Il est diplômé de l'enseignement supérieur, mais son recrutement s'est fait sur base de son certificat de l'enseignement secondaire supérieur (CESS). Il est employé administratif polyvalent et travaille dans l'agence depuis 14 ans.

Groupe « ouvriers de propreté publique »

Éric : 50 ans, marié et père de trois enfants. Il est né et a grandi à Bruxelles, il a arrêté ses études en 3e année de l'enseignement professionnel. Il est ouvrier de propreté publique et travaille dans l'agence depuis 16 ans comme chauffeur de camion au dépôt de Schaerbeek.

Youssef : 51 ans, marié et père de deux enfants. Il est né et a grandi au Maroc et vit en Belgique depuis une vingtaine d'années. Bien que diplômé de l'enseignement universitaire, hormis son certificat de baccalauréat, son diplôme n'a pu être homologué. Il est ouvrier de propreté et travaille dans l'agence depuis 17 ans.

Rachid : 47 ans, marié, père de deux enfants. En Belgique depuis 22 ans, il est né et a grandi au Maroc. Il a effectué son parcours scolaire jusqu'au baccalauréat qu'il n'a pas pu homologuer. Il est ouvrier de propreté publique et chargeur en « collecte porte-à-porte » au dépôt de Forest. Il travaille dans l'agence depuis 5 ans.

Pour rappel, il a été demandé dans un premier temps aux intervenants de se présenter, de donner quelques informations sur leur parcours scolaire et la place qu'ils occupent dans leur entreprise, pour ensuite s'exprimer sur les 5 thèmes à travers une série de questions.

Pour chaque thème, nous présentons en premier lieu le groupe des employés administratifs pour rappel, situé avenue de Broqueville à Woluwe-Saint-Pierre, ensuite celui des ouvriers de propreté qui travaillent dans les différents dépôts (secteurs) situés dans la couronne partant du nord au sud-ouest de Bruxelles.

2.3. Analyse thématique transversale

Dans cette étape, nous présentons l'analyse transversale de chaque thématique (employé et ouvrier de propreté), après avoir vérifié leur récurrence, leurs similitudes ainsi que leurs oppositions, pour ensuite les présenter au regard des concepts proposés dans notre cadre théorique.

Thème 1

Politique de gestion de la diversité

En plus d'un sentiment d'indifférence à leur rencontre, l'ensemble des intervenants estiment que l'agence ne les sensibilise pas assez aux questions relatives à la diversité. Cet avis semble être partagé par tous.

Hormis Éric (o. p. p.), pour qui la diversité au niveau de l'ensemble du personnel (sous l'angle de l'origine ethnique) est assez représentative de la population bruxelloise, le reste des collaborateurs du groupe, estime qu'il y a une absence des minorités visibles dans l'administration, qui sont quasi inexistantes dans les postes de responsabilité (au siège central). Avec selon eux, plus d'étrangers dans les dépôts dont le plus souvent, des Marocains et des Turcs.

« Il y a plus d'étrangers dans les dépôts...chez les ouvriers, chez les chargeurs, les balayeurs, mais pas l'administration centrale » (Julie).

Les ouvriers de propreté relèvent une différence géographique et de classe entre leurs dépôts et le siège administratif qu'ils nomment entre eux, La Tour d'Ivoire ou Château de Broqueville. Ils s'y rendent avec de l'appréhension et à leurs yeux, l'avis des ouvriers compte très peu. *« C'est ceux à Broqueville qui décident...nous on est des mandailles ».(Éric)*

Pour l'ensemble du personnel, le vivre ensemble est une notion très vague, entendue dans l'actualité. Pour les employés, aucune formation n'est prévue, et ce, malgré une forte communauté d'origines immigrées et de cultures diverses. *« Je ne pense pas qu'il y ait vraiment une vocation à faire quoi que ce soit pour la diversité...exemple flagrant, avec la quantité de musulmans qu'on a dans cette entreprise, je trouve que on ne montre pas de la reconnaissance, pas de savoir-vivre quand il y a des fêtes du genre, Ramadan où l'Aïd... simplement dire bonne fête. » (Carlos).*

Pas mal de soucis au niveau du vivre-ensemble qui serait géré essentiellement à travers les mesures coercitives du règlement du travail. *« On arrive directement au répressif, on gère à la fin, on te dit voilà vous pouvez pas vous taper dessus, sinon vous êtes virés » (Saïd).*

Pour les ouvriers par contre, si pour Éric aucune formation ne semble utile, *« c'est ton éducation ... faut respecter les gens... un point c'est tout »*, pour Youssef, la question n'est pas à l'ordre du jour. *« Je ne me suis jamais posé la question, peut-être c'est de ma faute que je me suis pas renseigné ».*

Thème 2

L'influence du contexte normatif de l'entreprise sur les attitudes des travailleurs selon la politique de l'entreprise, (assimilation/ multiculturalisme)

Pour la majorité, la diversité c'est une richesse évidente. « Avec la diversité tu peux voir le problème sous divers angles... plusieurs points de vue différents, parce qu'on a tous des cultures différentes on a tous des ressentis différents et parfois, si tu n'as pas le bon ressenti, peut-être que tu peux te tromper, mais si t'as plusieurs personnes de plusieurs cultures tu peux voir le problème autrement. » (Saïd).

Même s'il reste une impression de ne pas assez se « mélanger » et d'un « entre soi » dans certains services. Sauf pour Éric qui ne partage pas cet avis. « On préfère travailler avec les mêmes, c'est plus facile. Comme ça on évite les problèmes. Dès que tu fais une blague sinon...tu dois faire attention...on peut plus rien dire...avant c'était pas comme ça. »

Concernant la population de l'agence, l'avis des employés est assez clair. « Dans les secteurs comme Molenbeek ou quand on va dans le secteur d'Anderlecht, là on voit qu'il y a beaucoup d'étrangers ». (Julie).

Dans les dépôts, « là pour le coup elle est très, très diversifiée et je crois qu'on a toutes les nationalités du monde... bizarrement, on a de moins en moins de diversité quand on arrive au sommet de l'iceberg, là c'est plus que du belgo-belge. L'organigramme de l'agence, je crois qu'il en témoigne vraiment il est très clair pour moi. » (Saïd)

Par contre pour les o.p.p., Youssef et Rachid partagent ce constat sans avoir d'opinion et Éric, semble plus nostalgique. « Y a plus d'étrangers qu'avant...y'en a qui se mettent entre eux et comme j'ai dit ils parlent leurs langues maternelles et tu ne comprends rien. Et pour les sorties organisées par le service social avec les gars l'agence ...avant c'était moins compliqué pour manger et tout. »

Si pour tous, les règles doivent s'appliquer de manière uniforme, quand on parle de santé et de sécurité, il n'en est pas de même pour les habitudes culturelles. Pour une majorité, l'agence a tout à gagner en ayant plus de cohérence notamment sur des questions aussi sensibles que les jours de congé. « Le problème numéro un je pense, les congés, puisque on a un système qui suit des fêtes catholiques alors qu'on est dans un pays quasiment athée... mais on tient absolument pas compte de la population musulmane... ça leur enlève une partie de leur personnalité, de leur identité. » (Carlos)

Contrairement pour Éric, le règlement est « *identique* » pour tous quelle que soit la question , « *t'es au travail faut respecter... c'est simple... Tu t'adaptes, moi quand je suis parti en Turquie, j'ai aussi fait comme eux.* »

Si Julie, employée à l'administration, ne semble pas avoir d'avis sur la question, de l'avis de la plupart, les personnes issues des minorités visibles sont surreprésentées dans le milieu ouvrier avec une tendance qui s'inverse au sein de l'administration centrale et disparaît dans l'horizon de la hiérarchie que certains nomment à plusieurs reprises les « décideurs ».

Idem, sur la notion d'intégration. « *Laissons une chance à cette minorité visible de réussir à l'école et d'avoir des boulots un peu plus sympas et plus de reconnaissance, en tout cas d'estime de soi et on aura plus du tout de surreprésentation. Aujourd'hui ça suit en fait la société.* » (Carlos).

Saïd, Rachid et Youssef ne conçoivent pas la question d'intégration. « *Je comprends pas moi le terme intégrer... à partir de moment où tu es né ici, tu payes les impôts ici, ... Je veux dire s'intégrer de quoi ? Renier d'où l'on vient... d'où nos parents viennent ? C'est ça vraiment s'intégrer ? ... Si c'est ça... ça c'est se désintégrer* » (Saïd).

Par contre pour Rachid et Youssef, si dans leurs dépôts il y a une surreprésentation des minorités visibles, la solution est à trouver dans le manque d'intérêt de leurs collègues. « *Peut-être ils sont pas demandeurs, c'est la même chose que au niveau supérieur, il n'y a pas de minorités visibles à ce niveau-là parce ce que... est-ce qu'ils sont demandeurs ?* » (Youssef).

Et pour Éric, il déplore les discordes présentes dans son dépôt, « *J'ai entendu qu'il y a des tensions des fois... Il y a beaucoup de clans, on dirait Prison Break (rires)... de ce que je sais, il y a aussi des gens qui prient en cachette dans les couloirs... ils ont eu un bulletin de signalement... ça craint pour eux, après tu peux prier chez toi... en plus c'est interdit. C'est pas logique... tu dois t'intégrer par rapport à ton boulot.* »

Le retrait de la soupe aux boulettes de porcs, dans le menu de la cantine, a engendré de vives discussions dans les différents dépôts, créant ainsi des frustrations et des groupes qui se sont constitués autour d'une situation qui a mis au-devant de la scène l'organisation du vivre ensemble.

« *Y'a des gens qui se sont sentis frustrés, je peux les comprendre... on a cristallisé les gens du coup, c'est comme s'il y avait deux groupes, ceux qui voulaient manger halal et les*

autres...pourquoi eux pourquoi pas nous ? Mais nous on a suivi ça de loin, ça se passe dans les dépôts ici y'a des discussions dans les bureaux, mais sans plus ». (Julie)

Par contre si certains employés de l'administration centrale semblent vivre l'événement à distance, Carlos semble outré par le manque de diplomatie et comme Saïd, il ne comprend pas pourquoi la situation en est arrivée là. Ce dernier va même à tenir des propos deshumanisants pour décrire la situation.

« Quel est le but de mettre de la soupe avec ce type de viande... C'est de montrer que, attention tu restes en Belgique, tu n'es pas chez toi, on fait encore notre tradition? » (Carlos)

« C'est un problème au niveau de l'autorité là-dedans, y a peut-être des gens...qui cherchent des histoires...derrière ça c'est un message raciste quoi... chez nous ici on mange du porc si vous êtes pas contents, allez boire de l'eau... On est toujours dans une relation presque bestiale, tu es chez moi ici, là tu vois, c'est comme le chien qui pisse sur le mur,... t'es chez moi voilà bah, tu vas sentir mon odeur. » (Saïd)

Dans l'ensemble, les participants déplorent le manque de prise en compte de la présence des différentes cultures, présentes dans l'agence et plus particulièrement dans les dépôts. Pour eux, c'est une façon d'exclure certains groupes de personnes. Seul Éric, qui ne comprend pas l'envergure de cette histoire « *anecdotique* », de la soupe aux boulettes de porc, qui menace ses habitudes à ses yeux .

« C'est obligé à une partie du personnel de s'allier aux règles, de la politique de l'agence même si ça atteint ses convictions ? » (Youssef)

« Purée, quelle histoire pour des boulettes... C'est pas comme si t'es obligé de les manger. Je vois pas pourquoi moi je peux plus manger ma soupe... tout ça parce que certains ils peuvent pas... et moi après suis obligé de manger halal... pourquoi ? Mais c'est réglé maintenant, on a chacun sa soupe. » (Éric)

Thème 3

Postures à l'égard des inégalités (ethnostratification), stratégies en termes de mobilité sociale

Pour les intervenants travaillant à l'administration, en plus du fatalisme sur le peu de moyens pour changer les choses, ils considèrent que la discrimination est présente, mais reste indirecte et insidieuse à travers des discussions entre collègues de mêmes origines « *belgo-belge* ». À

cela s'ajoute, l'organisation et la division du travail entre « Broqueville » et les dépôts où les minorités visibles sont surreprésentées.

« Je sais pas si on peut changer les choses... c'est pas vraiment de mon ressort. » (Julie)

« Clairement, on discrimine. il y a des petites phrases...quand tu mets des blancs seuls entre eux et comme je fais partie des blancs...j'entends des choses qui ne devraient pas être entendues. du racisme primaire...ils n'ont qu'à s'adapter à nous...j'ai entendu ça très, très, souvent... ou qu'on aille faire ce qu'ils essaient de faire chez nous, chez eux si nous on va là-bas. » (Carlos)

« Y' aura toujours de la place pour la diversité dans le bas, ...jamais de la place dans le haut..., parce que ce sont des boulots précaires...qui pue dont les autres n'en veulent, là effectivement la diversité elle est bien présente. » (Saïd)

Par contre, Youssef et Rachid paraissent satisfaits de leurs situations. Pour Éric, les inégalités se situent plutôt dans les privilèges envers les employés de l'administration centrale en comparaison aux différentes mesures prises lors du confinement dû à l'épidémie de coronavirus.

« Non, je pense pas qu'il y a de la discrimination..., ça m'interpelle pas plus que ça...Monter les échelons c'est difficile, ... moi là où je suis, je suis bien » (Rachid).

« ... moi, je me suis jamais senti discriminé... Comment améliorer les choses ? Eh.. bien, ça doit venir des intéressés. Moi personnellement... j'ai pas la volonté, je suis satisfait de mon travail » (Youssef).

Thème 4

Expérience (vécue ou non) en rapport à des discriminations. Attitude, sentiments, ressentis

Julie et Carlos disent ne pas souffrir de discrimination. Par contre ils regrettent les propos xénophobes assez durs, principalement contre les personnes de confession musulmane et d'origine étrangère, que certains collègues partagent en leur présence. Malgré l'existence d'un service pour dénoncer les faits, il persiste un sentiment d'impunité, accompagné d'un fatalisme chez les personnes victimes de racisme.

« J'ai déjà assisté à des discussions... c'est des propos assez durs... racistes envers les étrangers surtout les marocains, les musulmans, ça revient souvent... c'est souvent pas puni. » (Julie)

« Un noir africain va te dire, ... ça me fait pas rire, mais qu'est-ce que tu veux que je fasse ? C'est le prix à payer pour être tranquille dans certains secteurs. » (Carlos)

« La première semaine j'étais en formation avec un collègue, il me disait qu'il n'avait rien contre les étrangers, on était à Molenbeek... en voiture on voit passer un moment donné un barbu... puis me dit, tu vois ceux-là me posent un problème... t'es nouveau tu peux rien dire évidemment. » (Saïd)

Rachid et Youssef disent ne pas être victimes de propos racistes et Éric fait part de propos qui sont faits sous forme d'humour autant envers les « étrangers » que sur le Flamand et les Belges.

« Moi j'ai jamais été discriminé, il existe des cas, mais... voilà. » (Rachid)

« Non, je pense pas avoir été discriminé jusqu'à maintenant. » (Youssef)

« Non, y a des fois des blagues... on parle que de discrimination sur les étrangers, mais y a aussi des blagues sur les Flamands, les belges. » (Éric)

Thème 5

Catégorisations sociales, représentation eux/nous

Selon les employés participants, en plus des personnes d'origine étrangère, il y a aussi les femmes qui sont victimes de discriminations. Ils notent aussi, la présence d'une certaine discrimination de classes sociales avec une « frontière » entre les « Broquevilliens » et les ouvriers de propreté ainsi que l'existence soutenue, d'inégalités envers les minorités visibles.

« Y'a aussi les femmes qu'il faut pas oublier, elles sont aussi discriminées... Ici à Broqueville on est un peu plus tranquille par rapport aux ouvriers dans les dépôts... comme maintenant... la période de confinement a commencé et ils sont pas encore clairs, nous on peut faire du télétravail... pour eux il y a deux poids deux mesures... ils pensent que nous, de nouveau à Broqueville on est mieux lotis qu'eux. » (Julie)

« À Bruxelles-Propreté, je dirais qu'il y a toujours cette préférence pour le blanc d'origine blanche... même si tu es belge de troisième génération italien, espagnole, bah tout ça passe, tout ça c'est blanc [...] On a affaire non seulement à des gens qui viennent des minorités visibles, mais même de notre population d'ouvriers... ce sont des gens qui ne sont pas au niveau

économique dans des situations favorables... on a quand même des cas de grande misère social ». La proposition de solution en termes de gestion de la diversité, comprendrait une démarche de communication active du management et une prise en compte, des différentes cultures présentes dans l'agence. *« L'idéal au niveau de la gestion de diversité... C'est d'intégrer cette notion de diversité dans tous... déjà la communication, la diversité, c'est intégrer en permanence le fait qu'on a des gens de différentes cultures de différentes origines et des femmes. » (Carlos).*

Saïd, lui aussi employé à l'administration, met en lumière un constat partagé par ses collègues également de minorités visibles, selon lequel, les personnes issues de l'immigration récente ont une mauvaise estime de soi. *« Il y a un autre problème qui provient en partie, à mon avis d'un complexe d'infériorité... Certains ont l'habitude quand ils parlent avec une personne belgo-belge, il vient directement se mettre en dessous... chez beaucoup de personnes issues de l'immigration... plutôt des gens qui viennent d'arriver ... ils parlent pas d'égal à égal [...] Enfin on y reviendra toujours...quand les postes clés ne seront plus gérés par les mêmes... y aura plus besoin de ce comité diversité. » (Saïd)*

Pour les o.p.p. interrogés, Youssef et Rachid répètent ne pas être victimes de racisme et trouvent que l'agence est en règle générale, assez juste envers ses salariés, hormis quelques difficultés à gravir les échelons dans certains cas.

« J'ai jamais assisté à un cas... sinon je pense que c'est égal pour tout le monde. » (Rachid)

« Mais je pense que c'est les gens d'origine étrangère (parfois)... elles ont plus de mal à grimper les échelons. » (Youssef)

Éric, par contre, estime que des accommodations sont mises en place pour les minorités visibles alors que l'employeur n'y est pas tenu. Il juge, au nom de la laïcité, qu'une application stricte du règlement serait plus souhaitable.

« J'ai l'impression qu'on pense qu'il y a que les étrangers qui sont discriminés... on fait des trucs aussi pour eux, pourtant l'agence est pas obligé... pendant le ramadan, certains veulent changer les horaires... mais l'agence elle est laïque... il faut appliquer le règlement... les trucs de religions et tout ça doit rester à l'extérieur, c'est plus simple. » (Éric)

2.4. Profils des participants des « tables de rencontres »

Concernant les « tables de rencontres », il n'y a pas de participants choisis à l'avance, le but étant de s'entretenir avec un maximum de personnes désireuses d'échanger avec des membres

de la Commission Diversité présents aux séances prévues dans leurs dépôts, fréquentés essentiellement par les ouvriers de propreté qui, rappelons-le, constituent plus de 80% des collaborateurs de l'agence. Le nombre des personnes rencontrées varie fortement selon la taille des dépôts. Selon les chiffres rapportés, 210 collaborateurs, principalement des hommes, se sont présentés.

2.5. Analyse thématique transversale des « tables de rencontres »

La plupart des personnes qui nous ont interpellés, n'avaient pas connaissance de l'existence d'une Commission Diversité au sein de leur entreprise et ne pouvaient donc donner leurs avis sur le travail de celle-ci. Pour la suite, elles désirent être informées des différents projets, de leur évolution et de leur mise en application.

La diversité, apparaît comme une notion assez vaste pour laquelle il n'y a pas d'avis précis. Pour certains, elle fait référence au vivre ensemble et au « mélange » des nationalités.

Par contre, il semble étonnant que lorsque nous demandons ce qu'il y a lieu de faire pour que celle-ci soit bien vécue, la notion de respect revient régulièrement dans les échanges. Les remarques et les demandes deviennent plus concrètes et la notion de racisme fait son apparition.

Il est souvent fait allusion à l'existence de clans, tant dans les cantines que lors des tournées en camion, certains se plaignent de la langue parlée par leurs collègues et insistent sur le fait, que seuls le français et le néerlandais sont tolérés sur le lieu du travail.

La volonté de mixer les nationalités des équipes afin de mieux se connaître fut présentée comme étant une solution, mais il semblerait que les habitudes de travail avec les mêmes collègues soient bien installées. Pour des raisons de cultures différentes, certains refusent même de travailler avec d'autres.

Concernant les propos racistes, les personnes se dédouanent en reliant les faits à des échanges d'humour entre collègues.

Deux membres de la commission, ont demandé à quelques ouvriers leur avis à propos des repas de cantines et plus particulièrement sur le retrait de la soupe aux boulettes de porc. Beaucoup d'agents ne comprennent pas cette décision et la déplorent. Cependant, les avis sont assez tranchés. Ceux qui en consomment, disent comprendre les frustrations des collègues qui sont privés de potage, mais la solution serait simple, si la soupe ne leur convient pas, il suffit de ne pas s'en servir.

Pendant les entretiens, un nouveau sujet a fait son apparition dans le milieu des ouvriers de propreté. Depuis peu, des femmes ont été recrutées, engendrant ainsi des nouvelles interactions pas toujours en leur faveur. Dans un premier temps, elles occupaient le poste de balayeuse. Il semble que des remarques à leur attention sont devenues plus régulières, dès le moment où celles-ci ont commencé à occuper les postes de chargeuses et de conductrices camions. Plusieurs remarques sexistes sont rapportées par les collaboratrices. Les dépôts sont des univers exclusivement masculins et les idées préconçues fusent à leur égard. Des propos sexistes mettent en doute leurs capacités à soulever des sacs qui seraient trop lourds pour elles.

Malgré cela, les quelques femmes rencontrées lors de ces journées nous rassurent que leurs quotidiens restent agréables et la majorité de leurs collègues sont respectueux.

Le personnel de l'administration centrale, contrairement au public fréquentant les dépôts, est au courant de l'existence d'une commission diversité sans avoir de précisions sur ses actions et demande d'être plus informé dans le futur. Pourtant la présence de la commission représentée par un binôme, n'a pas eu un grand succès. Hormis le regret sur la présence de clans, la globalité des employés est satisfaite de son environnement de travail et reste convaincue de l'intérêt général de leur tâche au quotidien.

2.6. Analyse des informations

Dans le cadre de notre recherche, nous avons fait choix de nous intéresser au thème de la diversité qui est au centre de toutes les préoccupations. Il va jusqu'à définir les futures lignes des politiques d'intégration et de lutte contre la discrimination des différents gouvernements.

Dès lors, les organisations telles que l'Agence Régionale pour la Propreté à Bruxelles se sont munies d'une Commission Diversité afin de mettre en pratique les directives qui visent à promouvoir la diversité et à lutter contre la discrimination dans la fonction publique. En tant que membre de cette commission et employé depuis plus d'une quinzaine d'années dans l'agence, nous avons pu lors de différentes rencontres et entretiens exploratoires, échanger des discussions sur la question du vivre ensemble.

Ces observations nous ont permis dans un premier temps de poser l'hypothèse selon laquelle, l'entreprise souffrirait d'inégalités structurelles perceptibles, autant chez les ouvriers que les employés issus de minorités visibles, dues notamment au phénomène d'ethnostratification.

Dès le début des interventions avec les différentes personnes interrogées, nous avons pu constater à quel point ce mécanisme interne que décrit Safi (2013), impacte l'aspect

organisationnel d'une entreprise telle que l'A.R.P. A cela s'ajoute l'existence d'un mécanisme externe, cette fois-ci, dû à la faiblesse de réseau et de capital humain, qui engendre des structures de classes sociales avec des groupes fragilisés socio économiquement déjà stigmatisés, que l'on retrouve principalement dans les dépôts, présents dans la zone du croissant pauvre bruxellois.

En effet, les intervenants ont à plusieurs reprises mis en avant le phénomène de stratification ethnique dans une division du travail répartie entre deux entités, une située à Woluwe-Saint-Pierre, occupée par l'administration centrale, où les minorités visibles sont peu nombreuses, voire absentes dans l'organigramme lorsque nous arrivons dans les postes de directions et inversement, la population qui occupe les dépôts, est par contre surreprésentée par les personnes d'origine étrangère. Au regard de la plupart des interrogés, tant employés qu'ouvriers issus de minorités visibles, cette ethnostratification est vécue comme une inégalité organisée, jouant le rôle d'obstacles tels que les plafonds et parois de verre qui empêchent d'accéder de façon identique aux emplois. Et ce dans la même entreprise.

Néanmoins, il est important de noter l'avis divergent des personnes d'origine étrangère présentes depuis peu en Belgique, pour qui la raison de la surreprésentation des minorités dans leurs dépôts, est à trouver dans le manque d'intérêt de ceux-ci pour d'autres postes. Pour les salariés belgo-belges, l'absence de personnes d'origine étrangère dans les postes de responsabilité ne semble pas les interpeller.

Ensuite, nous avons constaté certaines stratégies de mobilité allant du conflit à la fuite, en passant par la résignation et l'intériorisation de la discrimination (auto-expulsion). Pour exemple, le comportement des minorités visibles récemment installées à Bruxelles, qui s'estiment responsables du manque de connaissance de certaines formations, «... *c'est de ma faute, je me suis pas renseigné* », celui des personnes résignées, victimes de propos racistes, pour qui « *c'est le prix à payer pour être tranquille* », « *je ne suis qu'un ouvrier khoroto²* », ou de personnes belgo-belge, qui préfèrent « *travailler avec les mêmes, afin d'éviter les problèmes* ».

Comme nous l'avons observé avec Pierre Bourdieu, ces processus permettent d'interpréter la réalité pour mieux l'intégrer. Ils sont influencés par les habitus des individus qui vont produire des attitudes évoluant selon leur trajectoire sociale, des habitus de classe et d'ouvrier en ce qui concerne la population de l'agence, mais aussi par ce que le sociologue Henri Eckert (2011) nomme « l'homologie structurale des positions professionnelles et sociales ». Les générations

² Marocain (sens péjoratif)

issues de l'immigration vont reproduire des trajectoires similaires à celles de leurs parents, et ce dans des filières identiques sur le marché du travail. Cependant les personnes issues de minorités interviewées, nées en Belgique, font preuve de résilience en développant leurs propres stratégies de mobilité (développement positif, réseaux, formations, etc.) et portent un discours très sévère sur leurs confrères récemment installés en Belgique qui, selon elles, ont une mauvaise estime de soi et développent des complexes d'infériorité.

Dans une seconde partie, le champ de la psychologie sociale nous a permis de mieux cerner certains éléments intervenants dans les relations et les comportements intergroupes.

D'abord, dans la plupart des entretiens, les intervenants se sont inscrits dans un jeu de catégorisation en termes de « Eux », exogroupe auquel ils n'appartiennent pas et « Nous », endogroupe formé d'individus inclus dans le groupe auquel ils s'identifient.

Parmi ces catégorisations sociales, nous rencontrons celle relevée par les o.p.p., englobant les employés de l'administration centrale, qu'ils nomment, « Broqueville » (et les employés par extension), ou la « Tour d'Ivoire », qui les percevraient uniquement comme des « exécutants », relevant ainsi une différence géographique et de classe entre leurs dépôts et le siège administratif.

Une autre catégorisation saillante est celle relevée par la minorité visible avec le constat principal de leur surreprésentation dans le monde ouvrier et une nette diminution de leur présence, allant jusqu'à l'invisibilité dans les postes de responsables au sein de l'administration centrale qu'ils présentent comme un « monde de blancs ». Certains indiquent aussi qu'une certaine norme dictée par « la politique de neutralité » annihile leur identité culturelle

Par la suite, il est intéressant de constater l'écho qu'a provoqué le retrait de la soupe aux boulettes de porc. Une intervention d'une employée de l'administration résume assez bien la situation du moment que partagent, en aparté, ses collègues lors des conversations. « *On a cristallisé les gens, deux groupes, ceux qui voulaient manger halal et les autres...pourquoi eux pourquoi pas nous* » (Julie).

Cet évènement met au jour un autre élément tel que celui de la menace symbolique (Klein, 2018). L'identité et les valeurs fondamentales sont considérées comme menacées par un exogroupe constitué par les minorités visibles qui prend, aux yeux du groupe dominant, de plus en plus d'espace. En témoigne, la nostalgie d'ouvriers de propreté au dépôt de Schaerbeek, regrettant le bon vieux temps de « l'entre soi ».

Ainsi, le racisme symbolique (Mc Conahay, 1973) fait sa place envers ce groupe que représentent les personnes d'origine étrangères. Les ressenties et les émotions se muent en préjugés déplorant le manque d'effort de la part des minorités. « *T'es au travail faut respecter...c'est simple...tu t'adaptes* », dit Éric.

Il semble que l'organisation du vivre ensemble est mise à mal. Le groupe des minorités visibles a le sentiment de ne pas être écouté, avec une levée de boucliers face à de prétendus privilèges dont ils seraient bénéficiaires, une sensation selon eux de « *tu n'es pas chez toi, on fait encore notre tradition* ».

Pour continuer, nous avons constaté la présence d'un discours assimilationniste tant chez les personnes questionnées à l'administration centrale que chez les o.p.p., sur des faits tel que la prière en « cachette » dans les couloirs ou la nourriture « halal » qui pour le groupe dominant, dénote le manque de volonté d'intégration dans un lieu de travail se voulant neutre, prétextant que l'employeur n'est pas tenu de répondre par des accommodations envers les minorités visibles, tout en argumentant qu'au nom de la laïcité, une application stricte du règlement serait plus souhaitable.

En ce sens, nous avons vu dans la littérature de la psychologie sociale, à quel point, les idéologies intergroupes en tant que mécanismes de croyances, organisent les relations entre les différents groupes culturels de la société. Le choix du modèle politique d'intégration, selon qu'il soit tourné vers le multiculturalisme ou l'assimilationnisme, devient ainsi le cadre normatif et influence notamment les politiques de gestion de la diversité des entreprises.

Les différentes recherches actuelles nous ont ensuite permis d'étayer que le contexte est un élément cardinal dans l'essor des préjugés et des discriminations, pouvant être expliquées par les normes inter groupales.

D'ailleurs, si sur ce dernier point, certains partageaient plutôt une idéologie assimilationniste, d'autres personnes en revanche, le plus souvent issues des minorités visibles, considèrent que la diversité est une richesse permettant de voir les problèmes sous des points de vue différents et préconisent de la mettre en valeur en investissant en permanence sur la communication et la promotion du vivre ensemble par le biais de rencontres entre services, de formation, mais aussi selon eux, intégrer cette notion dans toutes les décisions managériales, répondant ainsi en partie à notre question sur ce que devrait être la gestion idéale de la diversité au sein de l'A.R.P.

Limites de la recherche

Pour notre recherche, nous avons fait le choix de la méthode qualitative qui passe par un processus d'interprétation des données issues des entretiens individuels. Comme le souligne Patton, (2002, p.276) cité par Vasilachis de Gialdino (2012), « le facteur humain » est « la grande force et la faiblesse fondamentale de la recherche qualitative ». À ce titre, il nous a semblé important de combiner les résultats des tables de rencontres avec six entretiens individuels qui composent notre échantillon, afin de donner un maximum de forces probantes à notre travail. Malgré cela, des frustrations persistent quant à l'impossibilité de traiter plus en profondeur la politique de gestion de la diversité au sein de l'A.R.P.

En effet, récemment, un nombre significatif de femmes ont été recrutées pour effectuer le travail d'ouvrières de propreté publique. Il serait intéressant, de se pencher sur cette situation, qui engendre ainsi des nouvelles interactions envers une des minorités visibles les plus précarisées, que sont les femmes issues de milieux sociaux économiques défavorisés, d'origines étrangères, travaillant dans un univers essentiellement masculin.

Ajoutons aussi que le fait d'être acteur et chercheur pose des limites à notre démarche de scientifique. Ma présence dans l'agence depuis plus d'une quinzaine d'années et ma place de membre à la Commission Diversité, m'ont obligé à ne pas répondre à la volonté de certaines personnes trop proches, désireuses de faire partie d'échantillon de recherche, et ce de manière à prendre du recul dans notre posture de chercheur.

Face à aux choix cornéliens et aux dangers de s'éparpiller dans un travail de recherche, nous avons aussi fait le choix, délibéré, de ne pas discuter sur le sujet, tout aussi important et persistant, des inégalités hommes-femmes en tant que minorité et des nombreuses questions qui accompagnent cette situation, comme le choix de métiers moins rémunérés ou de leur « moindre appétence » à des postes de directions comme le souligne, parmi de nombreux ouvrages, le travail de Wagner-Guillermou et Barth (2015); Femmes-Hommes: une inégalité librement consentie ?

Conclusion générale

Dans le cadre de notre recherche, nous avons émis une hypothèse qui s'articule en trois parties. Tout d'abord, l'entreprise souffrirait d'inégalités structurelles perceptibles, autant chez les ouvriers qu'auprès des employés issus de « minorités visibles », dues notamment au phénomène d'ethnostratification que nous avons confirmé à travers nos différents entretiens et tables de rencontres. Comme dans beaucoup d'entreprises, l'A.R.P., ne semble pas avoir échappé au fait de l'ethnostratification. Ce système structurel en apparence neutre, engendre des discriminations indirectes, dans lequel les minorités visibles, sont sujettes à des inégalités multiples, intersectionnelles (particularité physique, appartenance religieuse, classe sociale...). Ce qui vient corroborer les différentes études, présentées dans notre travail (ACTIRIS, Unia, Service Public Fédéral Emploi...), qui mettent en garde sur le danger. Par leur fonction, ces mécanismes organisationnels, installent un plafond de verre et une stratification sociale en concentrant les minorités ethno raciales dans des métiers aux possibilités d'évolution de carrière limitées, bloquant radicalement des possibilités de mobilité. A cela s'ajoute, un phénomène d'intériorisation de la discrimination. Ces personnes discriminées (plus particulièrement celles récemment installées en Belgique) développent une perte de confiance en soi et se résignent à rester dans une situation qu'ils pensent être la leur.

Deuxièmement, comme nous affirme notre travail, les ouvriers de propreté publique et les employés de l'administration centrale de l'A.R.P., ont une vision différente de la gestion de la diversité concernant les minorités visibles au sein de leur organisation. Ces derniers préconisent de mettre en valeur la diversité en investissant en permanence sur la communication et la promotion du vivre ensemble par le biais de rencontres entre services, de formations, mais aussi, selon eux, intégrer cette notion dans toutes les décisions managériales. Ceci permettrait aussi, en plus des solutions structurelles, de lutter efficacement contre l'ethnostratification pour réussir une politique de gestion de la diversité plus égalitaire à leurs yeux.

Concernant l'autre groupe, que nous avons présenté à travers le regard de la sociologie et de la psychologie sociale comme celui des dominants, celui-ci a une lecture plus nuancée, voire tranchée dans certains cas. Et ce, malgré un dénominateur commun concernant les collaborateurs travaillant dans les dépôts, qui nous relatent une discrimination de classes sociales et l'existence d'une « frontière » avec le personnel de l'administration centrale. Si une bonne gestion de la diversité est la bienvenue en termes de politique d'entreprise, une frilosité fut rencontrée lors des entretiens. Pour ce groupe, les minorités visibles font l'objet d'une

menace symbolique qui viendrait mettre en danger l'identité et les valeurs fondamentales, un exogroupe bénéficiant à tort de certains avantages et qui manque de volonté d'intégration dans un lieu de travail se voulant neutre, tout en argumentant qu'au nom de la laïcité, une application stricte du règlement serait plus souhaitable.

Ces rhétoriques aujourd'hui, sont typiques d'un discours qui se conforte dans un climat de méfiance d'un « autre menaçant ». Malgré le fait que l'agence s'inscrit, en théorie, dans une volonté de lutte contre la discrimination, elle se doit de mettre en avant une politique plus entreprenante en terme de politique de gestion de la diversité. Surtout dans le débat actuel ou neutralité et laïcité au sein des organismes publics, riment avec assimilation dans la tête de certains salariés. Les différentes recherches nous ont déjà confirmé comment une idéologie de la diversité, en tant que contexte normatif influence les facteurs émiques entre les individus. Une dynamique entrepreneuriale basée sur une interculturalité serait salubre et répondrait positivement en évitant des processus de catégorisations sociales, entre deux groupes d'individus tout en inversant ce contexte normatif aux tentations assimilationnistes.

De plus, à travers nos rencontres, malgré les différentes tensions, de l'avis des salariés de l'A.R.P., les clés d'une gestion idéale de la diversité, seraient à trouver dans une politique du juste équilibre, privilégiant la communication et la promotion du vivre ensemble dans un but d'inclusion, de coexistence et d'équité intergroupe. Ce qui d'ailleurs fait écho à notre question de recherche.

Le rôle de la commission diversité au sein des entreprises, devient donc crucial en termes de levier d'amélioration sur les politiques luttant contre les inégalités. Cette implication primordiale, doit revenir à l'essence de l'initiative européenne et éviter ce que Doytcheva (2015) a si bien nommé dans son approche critique, une « diversité à la carte ou blanchiment de la diversité », une « déracialisation de la diversité » provoquant une dé-catégorisation de celle-ci. La question du racisme et de la discrimination ethno raciales, qui furent historiquement le cheval de bataille de ces politiques, sont rapidement noyées dans l'augmentation des catégories protégées telles que le handicap, le genre et l'âge...

Les chartes diversité avaient comme objectif initial de se focaliser principalement sur les minorités visibles. Et ce afin d'améliorer la diversité ethnique et les très mauvais classements de la Belgique au niveau européen. Malgré cela, les minorités visibles sont hors du radar de ces différentes chartes. Il faudra rester vigilant, car cette « diversité blanche », hors des marqueurs

ethno raciaux, pourrait à son tour réinscrire les discriminations à l'intérieur des dispositifs d'actions qui sont censés combattre le racisme, comme le souligne Doytcheva.

Au vu de la littérature exposée et des différentes rencontres, limiter la liberté des individus à la nécessité de cultiver leur propre identité par une démarche assimilationniste serait une erreur. L'interculturalisme nous paraît jouer quelque peu le rôle de justice sociale, tout en refusant l'invisibilité culturelle et identitaire que dénoncent les minorités visibles. Restons aussi à attentif au fait que le groupe minoritaire, devenant « émetteurs d'influence et créateurs de normes » (Moscovici, 2015, p.5), ne devient à son tour un groupe voulant annihiler l'identité culturelle de l'autre.

Perspectives

En ce qui concerne les minorités visibles, nous avons déjà émis quelques pistes de réflexion en fin de conclusion, il s'agit principalement de ne pas être une entreprise trop frileuse face à la politique des discriminations, envers les minorités ethniques, jugées trop connotées.

À titre d'exemple d'initiatives, les entreprises déterminées peuvent suivre, les nombreux plans stratégiques déjà proposés tant au niveau fédéral que régional.

Pour notre part et à titre d'exemple le Plan stratégique Diversité administration Fédérale (2018), nous semble être une feuille de route intéressante à suivre. En voici les principaux points proposés :

- Initier et créer une adhésion à la politique diversité partagée de tous ;
- En faire une politique large et inclusive ;
- Mener des actions axées sur le groupe cible ;
- Développer un soutien central aux responsables diversité ;
- Organiser un monitoring des personnes issues de l'immigration sur base du travail effectué par Actiris (juin 2019) ;
- Refléter la diversité de notre société dans la composition du personnel à tous les niveaux.

Converger vers une meilleure gestion de la diversité telle est le défi d'aujourd'hui.

Par conséquent, il est capital d'engager une véritable démarche qui combat notamment les inégalités structurelles, telles que l'ethnostratification particulièrement pernicieuse dans la pratique organisationnelle des entreprises afin de dessiner un autre schéma dans lequel l'accessibilité du monde du travail, en région bruxelloise, permettrait à tout le monde d'accéder de façon identique aux emplois. Et ce dans la même entreprise.

Bibliographie

Livres

- ABRIC J-C, (1994), *Pratiques sociales et représentations*, Paris, P.U.F., (Psychologie sociale).
- ALBARELLO L., (2016), « Les méthodes et les techniques en vue d'observer la réalité », in David A., FALLON C., VAN HAEPEREN B., (sous la direction de ALBARELLO L.), *Penser l'évaluation des politiques publiques*, Louvain-la-Neuve, De Boeck (Supérieur), pp. 139-159.
- BARTH I., (2007), *Le management de la diversité : enjeux, fondements et pratiques*, Paris, L'Harmattan.
- BOURDIEU P., PASSERON J.-C., (1964) *Les Héritiers. Les étudiants et la culture*, Paris, Minuit, (Le sens commun).
- BOURDIEU P., PASSERON J.-C., (1970), *La Reproduction. Éléments pour une théorie du système d'enseignement*, Paris, Minuit, (Le sens commun).
- CORNET A., et WARLAND P., (2008), *GRH et gestion de la diversité*, Malakoff, Dunod (Les topos +).
- DOYTCHEVA (2015), *Politiques de la diversité. Sociologie des discriminations et des politiques antidiscriminatoires au travail*, Bruxelles, PIE Peter Lang, (Travail & Société).
- FANIKO, K. et al., (2018), *Psychologie de la discrimination et des préjugés*, Belgique, deboeck supérieur (Ouvertures psychologiques).
- GIALDINO V., (2002), *L'interprétation dans la recherche qualitative : problèmes et exigences*, Argentine, (CEIL), p.276.
- GOFFMAN E., (1975), *Stigmate*, Paris, Minuit, (Le Sens commun).
- GUIMOND S. et ANIER N., (2018), « Racisme, préjugés et discrimination : au-delà des causes individuelles », in FANIKO, K. et al., *Psychologie de la discrimination et des préjugés*, Belgique, deboeck supérieurs (Ouvertures psychologiques), pp. 21-35.
- GUIMOND S., (2019), *Les politiques de diversité : Antidote à l'intolérance et à la radicalisation*, Bruxelles, Mardaga.
- JOURDAIN A., et NAULIN S., (2011), *La théorie de Pierre Bourdieu et ses usages sociologiques*, Paris, Armand Colin.

- KLEIN O., et al., (2018), Cognition, attitudes et comportement intergroupes, in FANIKO, K. et al., *Psychologie de la discrimination et des préjugés*, Belgique, de boeck supérieurs (Ouvertures psychologiques), pp. 37-54.
- Le TEXIER E., ESTEVES O., et LACORNE D., (2010), *Les politiques de la diversité. Expériences anglaise et américaine*, Paris, Presses de Sciences Po.
- LEYENS, J.-Ph., YZERBYT, V., et SCHADRON, G., (1994, p.12), *Stéréotypes et cognition sociale*, Sprimont, Mardaga.
- LEYENS J.-Ph., et YZERBYT V., (1997, p.16), *Psychologie sociale*, Sprimont, Mardaga.
- MAHFUD Y., et al., (2018), « Distance culturelle, modèles d'intégration et attitudes à l'égard des immigrés » in FANIKO K., et al., *Psychologie de la discrimination et des préjugés*, Belgique, de boeck supérieurs (Ouvertures psychologiques), pp. 201-204.
- MARTINIELLO M., (2012), *La démocratie multiculturelle. Citoyenneté, diversité, justice sociale*, La Bibliothèque du citoyen, Paris, Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.).
- MASCRET O., (2017), *Sociologie de la diversité*, France, Armand Colin, (Cursus).
- MOSCOVICI, S. (2015, p.5), « Psychologie des minorités actives », in *EcoRev'*, 42(1), pp.5-14.
- NUGIER A. et OPPIN M., (2018), « Préjugés et discrimination envers les minorités ethniques et religieuses : le rôle des politiques d'intégration », in FANIKO, K. et al., *Psychologie de la discrimination et des préjugés*, Belgique, de boeck supérieurs (Ouvertures psychologiques), pp. 161-186.
- RAWLS J., (1987), *Théorie de la justice*, Paris, Seuil.
- SABEG Y., et CHARLOTIN C., (2006), *La diversité dans l'entreprise : Comment la réaliser ?* Paris, Editions d'Organisation.
- SAFI M., (2013), *Les inégalités ethno-raciales*, La Découverte.
- SAID E., (1994), *L'Orientalisme. L'Orient créé par l'Occident*, Paris, Seuil.
- SAID E., (2000), *Culture et Impérialisme*, Paris, Fayard.
- SALES-WUILLEMIN E., (2006), *La catégorisation et les stéréotypes en psychologie sociale*, Paris, Dunod, (Collection Psycho Sup).
- TISSERANT P. et LEYMARIE S., (2018), « Politiques de gestion et idéologies de la diversité dans les organisations », in FANIKO, K. et al., *Psychologie de la discrimination et des préjugés*, Belgique, de boeck supérieur (Ouvertures psychologiques), pp. 245-257.

- TEVANIAN P., (2017), *La mécanique raciste*, Paris, La Découverte.
- VAN CAMPENHOUDT L., (2017), *Manuel de recherche en sciences sociales*, Dunod, (Psycho Sup)
- WAGNER-GUILLERMOU A., et BARTH I., (2015), Femmes-Hommes : une inégalité librement consentie ? in @GRH, de boecks supérieur /1 n° 14, pp. 47-71
- YZERBYT V., et AUBE B., (2018), « Les émotions dans les relations intergroupes », in FANIKO, K. et al., *Psychologie de la discrimination et des préjugés*, Belgique, deboeck supérieurs (Ouvertures psychologiques), pp.56-70.

Articles de revue

- BERTOSSI C., et DUYVENDAK J., (2009), Penser le « modèle », changer de question, in *Migrations Société*, 122(2), pp. 27-37.
- DOYTCHEVA M., (2016), « Politiques de la diversité. Sociologie des discriminations et des politiques antidiscriminatoires au travail », in *Travail et Emploi*, n° 148, octobre, pp. 106-9.
- DOYTCHEVA M., (2018), « Diversité et lutte contre les discriminations au travail. Catégorisations et usages du droit », in *Les Cahiers de la LCD*, n°6, mars 2018.
- ECKERT H., (2011), « Discrimination et reproduction sociale ou l'emploi qui reste », in *Agora débats/jeunesses*, vol. 57, no. 1, 2011, pp. 107-120.
- FASSIN E., (2011), « L'atlas des minorités », in *Le Monde, hors-série*, juillet 2011, p.20.
- FERON M., « Le management des collectifs de travail en GRH : quels apports pour la gestion de la diversité par les managers opérationnels ? », in *Management & Avenir*, no. 4, 2008, vol. 18, pp. 57-71.
- GARNER – MOYER H., (2006), « Gestion de la diversité et enjeux de GRH », in *Management & Avenir*, no. 1, 2006, vol. 7, pp. 23-42.
- GROSCHL S., et TAKAGI J., (2009), « Gérer la diversité culturelle au sein du personnel en France », in *Management & Avenir*, vol.28, n° 8, pp. 281-293.
- HERITIER F., (2011), « L'atlas des minorités », in *Le Monde, hors-série*, juillet 2011, p.15.
- ILKE A., (2010), *La diversité culturelle sur le lieu de travail ; Pratiques d'aménagements raisonnables*, Bruxelles, (Centre pour l'Egalité des Chances et la Lutte contre le Racisme).

- LACAZE L., (2013), « L'interactionnisme symbolique de Blumer revisité » in *Sociétés*, vol. 121, no. 3, 2013, pp. 41-52.
- LEYMARIE S., et TISSERANT P., (2012), « Manager la diversité au Luxembourg : comment passer de la théorie à la pratique ? », in *Entreprise Ethique*, pp. 83-98.
- DURU-BELLAT M., (2011), « La face subjective des inégalités. Une convergence entre psychologie sociale et sociologie ? », in *Sociologie*, vol. 2(2), pp.185-200.
- MARTINIELLO M., et SIMON P., (2005), « Les enjeux de la catégorisation. Rapports de domination et luttes autour de la représentation dans les sociétés post-migratoires », in *Revue européenne des migrations internationales*, vol. 21-n°2, pp. 7-18.
- NDIAYE P., (2011), « L'atlas des minorités », in *Le Monde, hors-série*, juillet 2011, p.16.
- ORLINSKA A., (2015), « Comment concevoir et déployer une politique Diversité à l'international ? », in *Gestion et management*, Hal archives - ouvertes.
- PEROTAIN V., et al., (2004) Politiques d'égalité des chances et résultats des entreprises : Etude comparative de la situation en Australie et au Royaume-Uni, in *Revue Internationale du Travail*, vol. 142, n° 4, pp.509-546.
- SABBAGH, D., (2004), « La tentation de l'opacité : le juge américain et l'affirmative action dans l'enseignement supérieur », in *Pouvoirs*, vol. 111, no. 4, 2004, pp. 5-18.
- SAGESSER C., (2008), « La diversité culturelle », in *Centre de recherche et d'information socio-politiques*, CRISP, Dossier n° 71.
- TAKAGI J., (2009), « Pour une approche sociologique de la "diversité" », in *Revue internationale et stratégique* n°73, pp. 109-12.

Rapports

- ACTIRIS, (2019), sous la direction de NOURIA O., et MARTENS A., *Discrimination des étrangers et des personnes d'origine étrangère sur le marché du travail de la région Bruxelles-Capitale*, Bruxelles, Actiris.
- ACTIRIS, (2019), *Profil et trajectoire des chercheuses et chercheurs d'emploi en Région de Bruxelles-Capitale*, Bruxelles, Actiris.
- BEBEAR C., (2005), *Des entreprises aux couleurs de la France Minorités visibles : Relever le défi de l'accès à l'emploi et de l'intégration dans l'entreprise*, Paris, La Documentation Française, (Rapports officiels).

- BOURGUIGNON D., et TISSERANT P., (2015), « Politiques et attitudes à l'égard de la diversité : Focus sur des entreprises au Grand-Duché du Luxembourg », in Rapport final PROGRESS, volet 4.
- FONDATION Ceci n'est pas une crise, (2017), Noir, Jaune, Blues ; Quel monde voulons-nous bâtir ? , Bruxelles, (Rapport).
- FONDATION ROI BAUDOIN, (2015), *L'auto-discrimination : un obstacle supplémentaire dans la quête d'un emploi pour les jeunes issus de l'immigration*, Bruxelles, FONDATION ROI BAUDOIN (Rapport).
- TISSERANT P., BOURGUIGNON D., et al., (2011), *L'usage de la diversité réduit-il la discrimination ?* Colloque Clermont Ferrand.
- Unia, (2012, pp.73-75), *Baromètre de la diversité : Emploi, Bruxelles*, Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale.
- Unia, (2013), *Monitoring socio-économique*, Bruxelles, Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale.
- Unia (2017, p.22), *Rapport annuel – Refuser l'inertie, Bruxelles*, Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale.
- Vasilachis de Gialdino I., (2012), *L'interprétation dans la recherche qualitative problèmes et exigences*, Argentine, Conseil National d'Investigation Scientifique et Technique (CONICET)

Sources internet

- Agence Régionale pour la Propreté, Structure de Bruxelles-Propreté :
- <https://www.arp-gan.be/fr/structure.html>
- Conseil Européen, Directive 2000/78/CE (3 juin 2019) :
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content>
- Université Libre de Bruxelles et Katholieke Universiteit Leuven. Cadre du Pacte social pour l'emploi des Bruxellois, Bruxelles, (12 juin 2019) : **Error! Hyperlink reference not valid.**
- Portail officiel du FONDS SOCIAL EUROPÉEN EN FRANCE (septembre 2019) :
<http://www.fse.gouv.fr/dossiers-thematiques>
- Plan d'action Diversité FR. (3 juin 2019) :

- <https://fedweb.belgium.be>

- FIEVET V., (2019), « La-region-bruxelloise-veut-favoriser-la-diversite-dans-les-administrations-communales?» in *rtbf info.be*; <https://www.rtf.be/info/regions/detailid=10145856>

- Unia : la diversité culturelle sur le lieu de travail (9 avril 2019) : <https://www.unia.be>
- Unia : Rapport Annuel 2017 : Refuser l'inertie (27 janvier 2019) : <https://www.unia.be>

- La discrimination à l'emploi est une réalité en Belgique”, (septembre 2019) : <https://www.lalibre.be>

- Plan stratégique Diversité administration Fédérale (octobre 2019) : <https://fedweb.belgium.be>

- Be Pax, Qu'est-ce que l'ethnostratification ? (Septembre 2020) : <https://www.bepax.org/publications>

- Statistique Canada, (juin 2019) : <https://www12.statcan.gc.ca>

- BUCHTER, L., « Lauren B. Edelman, Working law. Courts, corporations, and symbolic civil rights (University of Chicago Press, 2016) », in *Sociologie*, en ligne le 30 août 2018, consulté le 24 juillet 2019: <https://journals.openedition.org/sociologie>

Annexes

Annexe 1

Thème 1

Observer leur vision sur la politique de diversité au sein de leur entreprise.

Groupe « employés administratifs »

« Je ne vois pas d'information à ce niveau, en tout cas on ne communique rien là-dessus » (Julie).

« L'agence ne s'intéresse pas trop à ça... » (Carlos).

« Très honnêtement je ne pense pas que l'agence sensibilise donc le personnel aux questions de la diversité ça c'est mon ressenti à moi. » (Saïd)

Groupe « ouvriers de propreté »

« Jamais...pas exemple un mail ou un article qui parle de la sensibilisation au niveau de la diversité. » (Rachid)

« Je n'ai jamais entendu parler de diversité avec les camarades, c'est la première fois que j'entends diversité, juste avec toi depuis mon engagement... » (Youssef)

« Tu me demandes... Je ne pense pas que notre avis va changer des trucs, on est que des chargeurs, c'est ceux à Broqueville qui décident...nous on est des mandailles...Y a quelque temps....oui on a eu des gens du groupe diversité...ils sont passés au dépôt... mais avant ça rien quoi...pas plus d'infos. Ils ont un peu expliqué...mais voilà...j'ai pas l'impression que ça intéresse beaucoup, nous quand on a finis on veut vite rentrer chez nous» (Éric)

Groupe « employés administratifs »

« Si on regarde la population bruxelloise et qu'on la compare à la population de Bruxelles-Propreté ... on n'est pas assez représentatifs de Bruxelles en tout cas dans l'administration... il y a plus d'étrangers dans les dépôts...chez les ouvriers chez les chargeurs les balayeurs, mais pas l'administration centrale en fait ils sont plus concentrés dans les dépôts » (Julie)

« Je travaille essentiellement avenue de Broqueville, au siège administratif souvent appelé La Tour d'Ivoire ou moi j'appelle ça le Château de Broqueville. On a cette impression d'être dans l'endroit du seigneur...c'est vraiment le féodal, on a les ouvriers, c'est le peuple comme à

l'époque féodale quand ils viennent chez nous ils sont effrayés... quand un ouvrier est appelé au château, euh...ça peut être parce qu'il va être puni...ce système est très enfantin, des punitions en permanence. » (Carlos)

« Je suis désolé, non, non, non...ça ne reflète pas du l'ensemble ici de la population à Bruxelles dans le sens où...les postes clés sont pas détenus par soi-disant cette diversité c'est toujours les mêmes qui sont aux postes clés... les blancs, clairement... je voudrais dire belgo-belges. La base en fait est très diversifiée, mais au-dessus, c'est pas diversifié du tout. » (Saïd)

Groupe « ouvriers de propreté »

« Ce qu'on voit sur le terrain c'est qu'il y a beaucoup de diversité... de nationalité, de convictions religieuses... Ouais, je trouve que l'agence reflète la diversité qu'on retrouve à l'extérieur...» (Rachid)

« Quand on voit le côté ouvrier personnel, ça on peut voir qu'elle est reflétée la diversité, surtout avec une majorité de personnes d'origine étrangère, mais quand on voit le côté administratif, dans les grands postes supérieurs, elle n'est pas reflétée... le pourcentage devient à l'envers.» (Youssef)

« J'habite pas Bruxelles, mais oui, je pense que oui, ...dans notre dépôt ça va encore...mais dans certains, ils sont beaucoup à être que des étrangers. » (Éric)

Groupe « employés administratifs »

« J'ai entendu parler de « vivre ensemble » à la télévision et tout...on en parle beaucoup,...on dirait une mode... au travail moi personnellement j'ai jamais eu de formation à ce niveau...j'ai pas l'impression que c'est quelque chose que qu'on met en avant en tout cas dans l'agence... la diversité c'est vague pour moi ». (Julie)

« Il n'y a pas eu une initiative par rapport aux formations...je ne pense pas qu'il y ait vraiment une vocation à faire quoi que ce soit pour la diversité... exemple flagrant, avec la quantité de musulmans qu'on a dans cette entreprise, je trouve que on ne montre pas de la reconnaissance, pas de savoir-vivre quand il y a des fêtes du genre, Ramadan où l'Aïd..., reconnaître simplement, je sais que tu es musulman et je sais que c'est un moment important pour toi. » (Carlos)

« Le vivre ensemble on l'entend partout, mais ici... pas mal de soucis au niveau du vivre-ensemble...on arrive directement au répressif, on gère pas le problème directement...on gère

à la fin, on te dit voilà vous pouvez pas vous taper dessus, sinon vous êtes virés. Jamais tu diras...en fin d'année... organiser un concert pour les ouvriers, les employés... essayer de rassembler avec une petite fête pour tout le monde. » (Saïd)

Groupe « ouvriers de propreté »

« Sur les initiatives, je sais pas répondre... C'est le Directeur Général qui peut faire des initiatives... sur le vivre ensemble. J'ai jamais été invité à une formation sur ça. » (Rachid)

« Je ne me suis jamais posé la question... je fais mon travail je termine ma journée je rentre chez moi. Peut-être c'est de ma faute que je me suis pas renseigné... donc c'est possible, c'est de ma faute hein peut-être il y a une communication de ce côté-là ? Mais moi je veux juste pas aller chercher l'information.» » (Youssef)

« Le vivre ensemble, il faut pas une formation normalement pour ça... c'est ton éducation, c'est tout... faut respecter les gens... un point c'est tout... pas besoin de formation, c'est pas obligé... toute façon y en a pas... en plus ce genre de trucs c'est pas pour nous les ouvriers... Nous on nous demande pas notre avis. » (Éric)

Thème 2

L'objectif, est d'observer l'influence de la politique de l'entreprise sur le discours des salariés, de la construction de la menace symbolique et des préjugés aversifs, basée sur la théorie selon laquelle, l'identité est mise à mal par un exogroupe menaçant les valeurs fondamentales.

Groupe « employés administratifs »

« Pour moi c'est évident la diversité c'est une richesse, je vois pas pourquoi ce serait un frein... en plus ça nous apprend à connaître les autres ».

« j'ai pas l'impression en vérité qu'on est pas si mélangés que ça, ...même si on est issus de l'immigration européenne j'ai l'impression qu'on est ici entre nous ». (Julie)

« Y'a trois ans je t'aurais dit, ça freine le savoir vivre ensemble et puis aujourd'hui je me rends compte en fait que non pas du tout, c'est une richesse, c'est une richesse. » (Carlos)

« Je crois que la diversité est une richesse bien sûr. Avec la diversité tu peux voir le problème sous divers angles...plusieurs points de vue différents, parce qu'on a tous des cultures différentes on a tous des ressentis différents et parfois, si tu n'as pas le bon ressenti, peut-être

que tu peux te tromper, mais si t'as plusieurs personnes de plusieurs cultures tu peux voir le problème autrement. » (Saïd)

Groupe « ouvriers de propreté »

« Ahah... la diversité c'est une richesse... on est confronté à beaucoup de personnes, on connaît beaucoup de culture des autres, voilà quoi.. »(Rachid) « La diversité, si elle est respectée partout, je pense que c'est une richesse pour l'agence, donner la chance aux gens qui ont des compétences d'atteindre des postes supérieures. C'est une richesse à l'agence, à la Belgique, à Europe, c'est une richesse à l'humanité... normalement, pourquoi avoir peur de la diversité » (Youssef)

« ... ça dépend... j'ai déjà dit, c'est de l'éducation... et certaines personnes et bien ils savent pas vivre avec les autres groupes... y a des gens qui restent entre eux... ils parlent pas le français entre eux... normalement c'est le néerlandais ou le français... pas le marocain ou le turc. Moi à la limite je m'en fous... mais dans les cabines des camions on est cinq et c'est pour ça... on préfère travailler avec les mêmes, c'est plus facile. Comme ça on évite les problèmes. Dès que tu fais une blague sinon... tu dois faire attention... on peut plus rien dire... avant c'était pas comme ça. » (Éric)

Groupe « employés administratifs »

« Comme je l'ai déjà dit dans les secteurs comme Molenbeek ou quand on va dans le secteur d'Anderlecht, là on voit qu'il y a beaucoup d'étrangers ». (Julie)

« Je dirais que jusqu' à un certain niveau de de hiérarchie ça correspond à l'ouvrier de base, aujourd'hui... il y a très peu de... on va le qualifier de blanc... de belges d'origine 1830 on n'a presque plus euh... ça devient des espèces en voie de disparition et puis on a beaucoup de nationalités. Celles qui ressortent le plus pour moi c'est les Marocains, les Turcs... on reste bien entre blancs pour les grosses, grosses, décisions. » (Carlos)

« Comme je te dis... la base, là pour le coup elle est très, très diversifiée et je crois qu'on a toutes les nationalités du monde... bizarrement, voilà on a de moins en moins de diversité quand on arrive au sommet de l'iceberg, là c'est plus que du belgo belge. L'organigramme de l'agence, je crois qu'il en témoigne vraiment, il est très clair pour moi. » (Saïd)

Groupe « ouvriers de propreté »

« La population de l'agence, ... il y a beaucoup de de nationalités, on trouve de tout. » (Rachid)

« J'déjà touché un mot la dessus... la présence des gens d'origine étrangère différente au niveau de l'organigramme non. C'est un constat. Mais pourquoi ? C'est un mystère pour moi.»
(Youssef)

« Y a plus d'étrangers qu'avant... y en a qui se mettent entre eux et comme j'ai dit ils parlent leurs langues maternelles et tu ne comprends rien. Et pour les sorties organisées par le service social avec les gars l'agence ...avant c'était moins compliqué pour manger et tout. » (Éric)

Groupe « employés administratifs »

« La question des règlements...y'a des choses non discutables quand on parle de santé quand on parle de de sécurité... après il y a tout ce qui concerne les habitudes culturelles... le problème numéro un je pense, les congés, puisque on a un système de congé qui suit des fêtes catholiques alors qu'on est dans un pays quasiment athée... mais on tient absolument pas compte de la population musulmane... ça leur enlève une partie de leur personnalité, de leur identité. » (Carlos)

« Je suis contre l'uniformisation des choses. Je pars du principe que si tes habitudes ne dérangent pas les autres, tu peux les garder. » (Saïd)

Groupe « ouvriers de propreté »

« Le respect mutuel, c'est qu'on ne dépasse pas les limites, je pense qu'on peut vivre chacun avec ses habitudes. » (Rachid)

« Voilà, on parle des différences, ça peut être une richesse, c'est-à-dire sans que ses habitudes portent atteinte au travail. Si ça touche vraiment la forme de travail, moi je préfère que ce soit unifié pour tout le monde. » (Youssef)

« Le règlement c'est pour tout le monde le même, non ?... les habitudes... t'es au travail faut respecter... c'est simple... tu t'adaptes, moi quand je suis parti en Turquie, j'ai aussi fait comme eux. » (Éric)

Groupe « employés administratifs »

« Est-ce qu'ils doivent plus s'intégrer ? Euh... je sais pas je me suis pas posé la question... c'est à eux de voir s'ils se sentent bien ou non ». (Julie)

« Laissons une chance à cette minorité visible de réussir à l'école et d'avoir des boulots un peu plus sympas et plus de reconnaissance, en tout cas d'estime de soi et on aura plus du tout de surreprésentation. Aujourd'hui ça suit en fait la société. »

« Pour moi la seule chose qu'on doit évaluer... ces personnes font tout ce qu'ils peuvent pour que Bruxelles soit propre et est-ce qu'elles arrivent à travailler avec n'importe qui ?... Ça c'est la seule intégration qu'on a à demander. Mais après il y a une notion d'intégration, devenir plus occidentale, la réponse est non. » (Carlos)

« Elles sont surreprésentées... toujours jusqu' à un certain niveau... c'est pas une fixation, ... une fois qu'on va monter dans les hiérarchies... c'est fini elle passe à la trappe. »

« Mais s'intégrer dans quel sens ? Moi c'est ça je comprends pas moi le terme intégrer... à partir de moment où tu es né, ici tu peux les impôts ici...t'as une religion qui dérange personne... je veux dire s'intégrer de quoi ? S'intégrer dans quoi ? Renier d'où l'on vient... d'où nos parents viennent ? C'est ça vraiment s'intégrer ?... si c'est ça... ça c'est se désintégrer. » (Saïd)

Groupe « ouvriers de propreté »

« Je pense que oui, les minorités visibles sont surreprésentées... et elles sont déjà intégrées... il faut seulement les aider... les pousser avec des formations... leur dire qu'est-ce qu'ils veulent d'eux. » (Rachid)

« À l'échelle du personnel sur terrain oui, je l'ai déjà dit un grand pourcentage. Mais est-ce que les gens sont demandeurs ou ils arrivent pas à trouver de travail ? Peut-être ils sont pas demandeurs, c'est la même chose que au niveau supérieur, il n'y a pas de minorités visibles il n'y a pas beaucoup de personnes à ce niveau-là parce ce que... est-ce qu'ils sont demandeurs ? »

« S'intégrer pour que je sois comme lui ... c'est quoi l'intégration, ... je respecte les règles de l'agence, je fais mon travail, si c'est pas ça l'intégration. Qu'est-ce qu'il veut ? L'intégration, là, pour moi c'est largement suffisant si je fais tout ça. On doit accepter l'autre personne avec cette différence. » (Youssef)

« Comme j'ai dit, y a des dépôts ou il y a plus d'étrangers... j'ai entendu qu'il y a des tensions des fois... il y a beaucoup de clans, on dirait Prison Break (rires)... de ce que je sais, il y a aussi des gens qui prient en cachette dans les couloirs... ils ont eu un bulletin de signalement... ça craint pour eux, après tu peux prier chez toi... en plus c'est interdit. »

« C'est pas logique... tu dois t'intégrer par rapport à ton boulot. » (Éric)

Groupe « employés administratifs »

« Concernant la présence de boulettes de porcs dans la soupe, on a senti qu'il y avait des tensions à certains moments et que le problème était pas vraiment réglé... y'a des gens qui se sont sentis frustrés, je peux les comprendre... on a cristallisé les gens du coup, c'est comme s'il y avait deux groupes, ceux qui voulaient manger halal et les autres... pourquoi eux pourquoi pas nous ? Mais nous on a suivi ça de loin, ça se passe dans les dépôts ici y'a des discussions dans les bureaux, mais sans plus ». (Julie)

« Pour moi l'histoire de la soupe aux boulettes de porc, n'est que une surface pour montrer que le blanc est avec ses privilèges de blanc et il faut pas qu'on touche un privilège de blanc. »

« C'est typiquement une situation qui montre à quel point on ne tient pas compte des susceptibilités de l'autre... quel est le but de mettre de la soupe avec ce type de viande... c'est quoi ?... c'est de montrer que attention tu restes en Belgique, tu n'es pas chez toi, on fait encore notre tradition. » (Carlos)

« Dès qu'on fait quelque chose pour les musulmans, il y a une levée de boucliers en disant vouloir donner des privilèges... il y a un problème, c'est qu'on a pas envie de faire quelque chose pour intégrer la différence...on peut pas garder tous les privilèges et dire à l'autre, ouais on va faire tout ce qu'on peut pour que ça aille bien pour toi, mais on touche à rien chez moi, ...non c'est pas possible. » (Carlos)

« Et bien ça c'est un problème au niveau de l'autorité, c'est elle qu'il doit gérer ça aussi bien les musulmans doivent avoir leur nourriture, que les belgo-belge doivent avoir aussi leurs boulettes de porc, c'est tout à fait normal, je vois pas pourquoi y a pas de boulettes de porc. »

« Maintenant là-dedans y a peut-être des gens aussi, tu sais très bien,... qui cherchent des histoires... voilà... derrière ça c'est un message raciste quoi... chez nous ici on mange du porc si vous êtes pas contents, vous mangez pas vous allez boire de l'eau... On est toujours dans une relation comme ça... de marquer son territoire c'est presque bestial... c'est animal... tu es chez moi ici, là tu vois, c'est comme le chien qui pisse sur le mur, ça me donne un peu cette impression-là tu vois , t'es chez moi voilà bah, tu vas sentir mon odeur. » (Saïd)

Groupe « ouvriers de propreté »

« ... mettre les boulettes de porc à côté de la soupe...c'est la bonne chose, au moins il y aura pas beaucoup de gaspillage...sinon on commande deux casseroles et puis c'est tous »
(Rachid)

« Mais moi aussi j'ai besoin d'une soupe chaude, sinon si ce n'est pas fait d'une manière que j'apprécie, dans les règles de mes convictions, donc voilà je suis obligé de chercher ailleurs... c'est un sentiment de quelqu'un qui est abandonné... Donc ou bien tu te remets à nos règles ou bien tu euh... tu vois là c'est ça, on parle de la diversité, mais on te donne pas le moyen pour que tu sois dans le groupe, c'est une façon d'exclure les gens...»

« C'est quoi la diversité ? C'est obligé à une partie du personnel de s'allier aux règles, de la politique de l'agence même si ça atteint ses convictions ? » (Youssef)

« Purée, quelle histoire pour des boulettes...c'est pas comme si t'es obligé de les manger. Je vois pas pourquoi moi je peux plus manger ma soupe...tout ça parce que certains ils peuvent pas...et moi après suis obligé de manger hallal...pourquoi ? Mais c'est réglé maintenant, on a chacun sa soupe. » (Éric)

Thème 3

Les postures à l'égard des inégalités et les stratégies en termes de mobilité sociale.

Groupe « employés administratifs »

« Je sais pas si on peut parler de discrimination, mais dans tous les cas, y'a plus de personnes de minorité dans les milieux ouvriers qu'à l'administration centrale...ça se voit beaucoup, même et quand on regarde l'organigramme aussi,...je sais pas si on peut changer les choses... c'est pas vraiment de mon ressort. » (Julie)

« Pour moi, oui clairement, on discrimine. il y a des petites phrases, ...quand tu mets des blancs seul entre eux et comme je fais partie des blancs...j'entends des choses qui ne devraient pas être entendues. Donc oui le racisme primaire... du genre ils n'ont qu'à s'adapter à nous...j'ai entendu ça très, très, souvent... ou qu'on aille faire ce qu'ils essaient de faire chez nous, chez eux si nous on va là-bas. » (Carlos)

« Oui, oui, je partage l'idée de la discrimination au sein de l'entreprise très franchement... encore une fois notamment avec ces histoires de hiérarchie et de postes clés y' aura toujours de la place pour la diversité dans le bas, il n'y aura jamais de la place dans le haut. »

« Les minorités visibles sont plus présentes dans le milieu ouvrier, des milieux dont certains jobs ne veulent pas être fait par les belgo-belge et c'est là qu'on va retrouver donc un maximum de personnes issues de de l'immigration et de la diversité...voilà pourquoi, parce que ce sont des boulots précaires...qui pues des boulots dont les autres n'en veulent pas donc là effectivement la diversité elle est bien présente. Au fur et à mesure que les boulots sont plus intéressants, bizarrement il y a plus trop de diversité. »

« S'il y a des postes parfois qui sont présentés, j'ai l'impression que c'est des postes qui sont cadenassés... » (Saïd)

Groupe « ouvriers de propreté »

« Non, je pense pas qu'il y a de la discrimination, d'ailleurs il y a beaucoup d'étrangers... Oui, il y a dans le milieu ouvrier plus de minorités visibles...que dans l'administration centrale, d'après ce que je vois, pas par rapport à ce que je sais...pour moi c'est normal, ça m'interpelle pas plus que ça. »

« Si on regarde l'organigramme de Broqueville, des chefs de service, on voit que des blancs... mais j'avais jamais remarqué... c'est interpellant, pourquoi il y a que des Belges sur les postes clés et pas d'autres personnes de nationalités différentes. »

« Monter les échelons c'est difficile,... moi là où je suis, je suis bien » (Rachid)

« La discrimination... Qui va vérifier ça ? Je sais pas, c'est une question importante, mais bon, je sais pas la réponse...Mais moi, je me suis jamais senti discriminé. »

« Comment améliorer les choses ? Eh.. bien, ça doit venir des intéressés, c'est-à-dire les gens qui sont discriminés se mettent ensemble. Moi personnellement... j'ai pas la volonté, je suis satisfait de mon travail » (Youssef).

« Entre nous je pense pas... par contre on a moins de privilèges que ceux de Broqueville... exemple, euh... genre chaque année il font un drink de fin d'année avec le ministre, mais nous on est jamais invités... seulement les Broquevilliens... regarde maintenant on est en période de confinement, ceux de Broqueville ils font tous du télétravail... mais nous on peut continuer à cinq dans le même camion, genre nous on est immunisés... et j'en passe.» « Comme t'as

expliqué, les minorités visibles... non c'est kif-kif... mais c'est vrai que les belgo-belges, on était plus à la période de l'agglo... » (Éric)

Thème 4

Expérience (vécue ou non) en rapport à des discriminations. Attitude, sentiments, ressentis.

Groupe « employés administratifs »

« Moi non, jamais vraiment été discriminée, mais j'ai déjà assisté à des discussions...les gens se lâchent... ils se laissent aller à des propos qui m'ont déjà heurtée,... c'est des propos assez durs... des propos racistes envers les étrangers surtout les Marocains les musulmans, ça revient souvent... c'est souvent pas puni, on donne souvent des avertissements, mais les gens recommencent, j'ai l'impression qu'on s'en fout un peu. » (Julie)

« Le racisme vis-à-vis des Noirs le sexisme vis-à-vis des femmes est encore acceptable... malheureusement... alors que le racisme anti-Arabe ou anti Turc...se fera en cachette en petits comités. Un Noir Africain va te dire,... ça me fait pas rire, mais qu'est-ce que tu veux que je fasse ? Je me mets en conflit ? Ou est-ce que je joue avec eux ?... Les femmes font la même chose... si elle veut ne pas être rejetée elle va devoir accepter qui y ait du sexisme. Le gars discriminé, devant il ne s'exprime pas en plus si il s'écrase complètement ce sont des gars bien plus intelligents qu'eux, mais qui doivent la jouer profil bas s'ils veulent vivre leur journée de boulot le plus tranquillement possible, c'est le prix à payer pour être tranquille dans certains secteurs. » (Carlos)

« Oui,... j'ai connu un cas... c'était quelqu'un qui avait réussi ses examens de nomination au Selor, mais qui bizarrement... n'a pas reçu de lettre d'invitation et on a pris la personne qui était derrière, mais bien derrière lui... c'est un cas concret...la première semaine j'étais en formation avec un collègue, il me disait qu'il n'avait rien contre les étrangers, on était à Molenbeek... en voiture on voit passer un moment donné un barbu... tu vois ceux-là me posent un problème... T'es nouveau tu peux rien dire évidemment.»

« J'ai entendu parler de personne de confiance...ça va pas très loin on...juste l'impression qu'on entend les gens...c'est plus un défouloir. » (Saïd)

Groupe « ouvriers de propreté »

« Moi j'ai jamais été discriminé, il existe des cas, mais...voilà. » (Rachid)

« J'ai entendu des bruits de couloirs concernant des discriminations, mais pour moi ce n'est pas une référence... ça tient pas debout, on connaît pas la vérité. »

« Je me souviens de ma démarche concernant l'équivalence de mon diplôme universitaire, j'ai eu droit à huit jours pour présenter mes document... C'était pas assez malheureusement, mais c'est la même procédure unifiée pour tous... même pour les Belges. Donc non, je pense pas avoir été discriminé jusqu'à maintenant. » (Youssef)

« Non, y a des fois des blagues...et quand un problème est là on le règle entre nous. »

« J'ai l'impression que quand tu parles de ça... on parle que de discrimination sur les étrangers, mais y aussi des blagues sur les Flamands, les Belges. » (Éric)

Thème 5

Catégorisations sociales, représentation eux/nous.

Groupe « employés administratifs »

« C'est souvent les gens issus de l'immigration, les étrangers. Moi j'ai l'impression d'avoir un peu de la chance, mais y'a aussi les femmes qu'il faut pas oublier elles sont aussi discriminées ».

« Ici à Broqueville on est un peu plus tranquille par rapport aux ouvriers dans les dépôts... comme maintenant... la période de confinement a commencé et ils sont pas encore clairs, nous on peut faire du télétravail... pour eux il y a deux poids deux mesures...ils pensent que nous, de nouveau à Broqueville on est mieux lotis qu'eux. »

« Grosse question, ça c'est plutôt aux ressources humaines de gérer ça... faire des visites de dépôts et comme ça on voit un petit peu ce que les autres font comme travail et eux aussi peuvent venir ici chez nous dans les bureaux... je sais pas peut-être des formations, faut voir. » (Julie)

« Le racisme vient pas du Blanc spécialement, ça peut même être un Turc, un Marocain, qui se fout de la gueule du Noir et ça c'est le plus le plus discriminé... oui bon après...à Bruxelles on accepte toujours pas le Marocain comme un citoyen faisant partie de la société belge. »

« À Bruxelles-Propreté, je dirais qu'il y a toujours cette préférence pour le Blanc d'origine blanche...même si tu es belge de troisième génération Italien, Espagnol, bah tout ça passe, tout ça, c'est blanc. »

« On a affaire non seulement à des gens qui viennent des minorités visibles, mais même de notre population d'ouvriers...ce sont des gens qui ne sont pas au niveau économique dans des situations favorables...on a quand même des cas de grande misère sociale. »

« L'idéal pour moi au niveau de la gestion de diversité... c'est d'intégrer cette notion de diversité dans tout... déjà la communication. Qu'est-ce que ça nous coûterait de souhaiter un bon début de ramadan, tous les jours un petit courage les gars... on sait que c'est pas facile... bonne fête de l'Aïd... et continuer à écrire bonne fête de Noël et toutes les fêtes... c'est ça pour moi la diversité, c'est intégrer en permanence le fait qu'on a des gens de différentes cultures de différentes origines... des femmes. »

« Surtout la direction doit intégrer cette notion dans toutes ses décisions. » (Carlos)

« Il y a une discrimination... très mesquine... il y a un autre problème qui provient en partie, à mon avis d'un complexe d'infériorité... certains ont l'habitude quand ils parlent avec une personne belgo-belge, il vient directement se mettre en dessous, ils se mettent pas à la même hauteur quand ils parlent... chez beaucoup de personnes issues de l'immigration... plutôt des gens qui viennent d'arriver... ils parlent pas d'égal à égal. »

« Enfin on y reviendra toujours... quand les postes clés ne seront plus gérés par les mêmes... y aura plus besoin de ce comité diversité. » (Saïd)

Groupe « ouvriers de propreté »

« Les gens les plus discriminés sont ceux issus de l'immigration... mais pas à l'agence, j'ai jamais assisté à un cas... sinon je pense que c'est égal pour tout le monde. » (Rachid)

« Je peux pas parler sans preuve, pour les gens discriminés... mais je pense que c'est les gens d'origine étrangère... ils ont plus de mal à grimper les échelons. »

« L'idéal en termes de gestion de la diversité, c'est quand on aura un Turc...un Marocain directeur de service, quand on va atteindre ces résultats-là, on va dire la diversité est ok à cent pour cent... donc on est loin de ce constat... la diversité est pratiquée à basse échelle seulement » (Youssef).

« Comme je t'ai dit, j'ai l'impression qu'on pense qu'il y a que les étrangers qui sont discriminés... moi je pense qu'on fait des trucs aussi pour eux, pourtant l'agence et pas obligée... comme quand on a parlé de la soupe... Y a aussi pendant le ramadan, certains veulent

changer les horaires... mais l'agence elle est laïque... si on change pour chacun, c'est le bordel en plus ».

« Je pense qu'il faut appliquer le règlement... les truc de religions et tout ça doit rester à l'extérieur, c'est plus simple » (Éric).

Annexe 2

Guide d'entretien

Note explicative et démarche de mon guide d'entretien

Introduction

Présenter la démarche de ma recherche concernant la politique de gestion de la diversité (plus particulièrement envers les minorités dites visibles) et du regard que portent les o.p.p et les employés sur celle-ci.

Expliquer de façon brève et claire ce qu'est une politique de gestion de la diversité, ses objectifs dans l'entreprise et ce que j'englobe dans le terme « minorité visible ».

Pendant les entretiens, je pourrais m'appuyer sur deux documents. Le premier, une cartographie de Bruxelles, qui reprend les différents dépôts (lieux de travail de la majorité des ouvriers de propriété) et les bureaux de l'administration centrale (occupés par les employés) ainsi qu'un organigramme illustrant les différents postes (direction, management, middle management). Les deux documents proviennent de leur farde d'accueil reçue lors de leur recrutement.

En résumé

L'objectif est d'interroger, à travers des groupes distincts et ce à différents niveaux et secteurs, l'expérience des personnes qui travaillent à l'agence par rapport à des discriminations vécues ou non, afin d'observer ;

- Les postures à l'égard des inégalités et comment ils envisagent les solutions éventuelles ;
- Leurs visions, leurs vécus, leurs ressentis ;
- Que feraient-ils ou comment améliorer la question des inégalités ?
- Comment verraient-ils l'ARP plus égalitariste ?
- Relations, attitudes et comportements intergroupes ;
- L'influence du contexte normatif et son rapport avec la politique de l'entreprise (assimilationniste/multiculture).

Demande de présentation

Pouvez-vous vous présenter et m'en dire un peu plus sur ...

- Votre enfance?
- Etudes?
- Voir comment la personne se définit elle-même?
- Votre travail dans l'A.R. P, nombre d'années, post occupé ?

| | |
|---|---|
| Thème 1 ; Gestion de la diversité | L'A.R. P sensibilise-t-elle ses salariés aux questions relatives à la diversité ? Qu'en savez-vous et qu'en pensez-vous ? Reflète-t-elle la diversité de la société au niveau de l'ensemble de son personnel (sous l'angle de l'origine ethnique) ? Des initiatives sont-elles prises en vue d'améliorer le vivre ensemble ? Depuis votre entrée en fonction, l'ARP a-t-elle organisé une formation de sensibilisation sur la diversité ? |
| Thème 2 ; L'influence du contexte normatif, politique de l'entreprise, assimilation/ multiculturalisme (ce qui est accepté ou pas) | Pensez-vous que la diversité est une richesse ou plutôt un frein (expliquer) ? Comment décrivez-vous la population de l'agence ? Estimez-vous que chaque groupe d'individus ait le droit de maintenir ses propres habitudes de vie ou bien que les règles doivent s'appliquer de manière uniforme à tous (et de ne pas prendre en compte les différences de chacun) ? Que pensez-vous de l'affirmation selon laquelle les personnes issues des minorités visibles ; <ul style="list-style-type: none">- Sont surreprésentées ?- Doivent plus s'intégrer ? J'aimerais connaître votre avis sur cette anecdote <u>dont nous avons tous connaissance</u> . Le menu de la cantine, concernant la présence de boulettes de porcs dans la soupe, fait encore débat aujourd'hui. La soupe n'était plus consommée que par une minorité de gens et en grande partie régulièrement jetée puis retirée du menu. Cette situation a donné lieu à l'intervention des organisations syndicales et de notre direction des ressources humaines et un retour de la soupe avec des boulettes de porc à part. Cette solution n'a pas suffi à calmer les esprits. Quel est votre sentiment (votre avis) sur cette situation ? |
| Thème 3 : Questionnez la perception de stratification. Discrimination liée à l'origine et ethnostratification Postures à l'égard des inégalités. Stratégies en termes de mobilité sociale. | Partagez-vous l'idée qu'il y a de la discrimination au sein de l'entreprise ? Selon vous, les personnes issues de minorités visibles sont-elles plus présentes dans le milieu indiqué comme « un milieu ouvrier » qu'au sein de l'administration centrale ? En observant l'organigramme, estimez-vous que la diversité y soit présente ? (Organisation par poste). Pensez-vous que l'on puisse changer ou améliorer les choses ? Existe-t-il pour vous des possibilités de « monter les échelons » ? |

| | |
|---|---|
| <p>Thème 4 : Expérience (vécue ou non) en rapport à des discriminations. Attitude, sentiments, ressentis</p> | <p>Avez-vous déjà été personnellement victime ou témoin d'une discrimination dans l'agence ? Si oui, quelle attitude adoptez-vous ? Des propos désobligeants envers un groupe de personnes sont-ils fréquents ? Savez-vous vers qui vous adresser pour les questions de discriminations ?</p> |
| <p>Thème 5 ; catégorisations sociales, représentation eux/nous.</p> | <p>Quels sont à vos yeux les groupes de gens les plus discriminés ? Pensez-vous que certains groupes de personnes sont plus favorisés que d'autres ?</p> |
| <p>Quel serait pour vous l'idéal en terme gestion de diversité ? Désirez-vous ajouter d'autres éléments à notre entretien ?</p> <p>À mettre en rapport avec la commission diversité et le management traditionnel des entreprises à Bruxelles →</p> | |

