

# Coaxions

N° 5 - janvier 2019

**Diversité  
ethnoculturelle  
et emploi**

# Table des matières

<b>Introduction</b>	<b>5</b>
<b>Etymologie et sémantique</b>	<b>7</b>
Etymologie	7
Au fil du temps... et des lieux...	8
Diversité ethnoculturelle, de quoi parle-t-on ?	9
Qu'entend-on par « gestion de la diversité » ?	11
Glissement sémantique vers l'intersectionnalité	12
<b>Diversité : une fin ou un moyen ?</b>	<b>13</b>
<b>Du global au local, qu'en est-il dans les entreprises ?</b>	<b>15</b>
<b>Recherche en Wallonie</b>	<b>23</b>
Enquête dans la province de Namur	23
Analyse de cas : que peut l'approche interculturelle ?	25
- Les blagues racistes : EFT Autaquet	25
- Ethnostratification : Hôpital du soleil	28
- « Sauce bolognaise à la viande » : Au bon repos	30
<b>Bonnes pratiques en province de Namur : témoignages</b>	<b>37</b>
Gestion de la diversité ethnoculturelle par rapport au public : l'expérience du SEM à Gembloux	37
Gestion de la diversité ethnoculturelle par rapport à l'entreprise : l'expérience de l'ASBL Forma à Namur	40
<b>Conclusion</b>	<b>43</b>
<b>Liens utiles et intervenants</b>	<b>45</b>
<b>Outils pédagogiques</b>	<b>48</b>
<b>Orientations bibliographiques</b>	<b>51</b>

# Introduction

## MIN, Mentorat Interculturel Namurois :

en duo avec une personne étrangère, il s'agit de partager ses expériences professionnelles et humaines et ses compétences pour répondre aux besoins de celle-ci en matière de réseau, de scolarité ou plus généralement pour échanger sur les différentes représentations que l'on peut avoir d'une même chose.

Depuis des années, le C.A.I., en sa qualité de centre régional d'intégration, s'attache à mener ou à soutenir des actions qui visent, notamment, à permettre aux personnes étrangères de trouver un emploi ou une formation. En effet, outre l'accompagnement social des personnes dans leurs démarches socio-professionnelles, des séances d'informations et un projet de **mentorat interculturel namurois (MIN)** sont mis en place pour dépasser les obstacles et les freins à leur insertion socio-professionnelle.

Pour compléter ses actions, le C.A.I s'est également tourné vers les employeurs pour envisager la question de la diversité au travail il y a deux ans.

Le C.A.I., en collaboration avec DiverCity (groupe de conseil de l'Université Libre de Bruxelles), a mené une enquête liée à la diversité ethnoculturelle dans les entreprises en province de Namur. Trois objectifs ont été définis :

- éclaircir les représentations que se font les employeurs de la gestion de la diversité au sein de leur entreprise
- identifier les expériences vécues en matière d'engagement de personnes étrangères ou d'origine étrangère
- tirer des conclusions sous forme de conseils à destination du public accompagné dans leur démarche d'insertion et vers les opérateurs dans le cadre de leurs activités.

Ce Coaxions propose de vous emmener, au regard de cette enquête, dans le champ de la diversité, et particulièrement celui de la diversité ethnoculturelle. Afin de cerner au mieux ce que recouvre cette notion, nous définirons le concept dans son sens général à travers son étymologie et son contexte socio-historique. Nous glisserons ensuite vers la signification de la diversité ethnoculturelle ainsi que vers une nouvelle terminologie qui succède à la diversité : l'intersectionnalité. Ces éclairages théoriques permettront de se questionner sur la nature de la diversité : est-elle une fin ou un moyen ?

Par la suite, Altay Manço, spécialiste de la question, présentera des repères théoriques pertinents sur la situation de la diversité dans les entreprises d'un point de vue global d'abord pour arriver à un point de vue local.

# Etymologie et sémantique

Riches de ce focus sur le monde des entreprises, nous nous appuierons sur le contexte local pour présenter plus avant l'enquête menée par le C.A.I. en province de Namur. A travers trois analyses de cas extraits de cette enquête, nous proposerons des pistes de gestion de la diversité ethnoculturelle, via l'approche interculturelle.

Ensuite, deux témoignages de bonnes pratiques mises sur pied par des associations ayant rencontré des difficultés liées à la diversité ethnoculturelle seront relatés.

Pour terminer, nous proposerons des intervenants, des liens utiles, des outils pédagogiques et une orientation bibliographique afin que la question de la diversité ethnoculturelle puisse être vécue et gérée au mieux par ceux et celles qui la rencontrent.

Benoîte DESSICY

Directrice

André VERLAINE

Président du C.A.I.



## Etymologie

### Diversité

Du latin *diversus*, divers, contra-dictoire, différent, cela renvoie à la fois à la divergence (d'opinion par exemple) et à la variété des origines. Au Moyen-Age, le mot existe déjà mais son usage est purement descriptif désignant la variété des origines (<http://www.cnrtl.fr/etymologie>).

La diversité est l'état, le caractère de ce qui est divers, varié, différent. Appliquée à un groupe humain, la diversité correspond à la variété des profils individuels en termes d'origine géographique, de catégorie socioprofessionnelle, de culture, de religion, de coutume, d'âge, de sexe, de niveau d'études, d'orientation sexuelle, d'apparence physique, etc.

La diversité culturelle est le constat de l'existence de différentes cultures au sein d'une même population. Elle englobe la diversité linguistique. Défendre la diversité culturelle permet de lutter contre le processus d'uniformisation culturelle. D'autres diversités sont définies ou souvent évoquées.

La diversité biologique ou biodiversité désigne, dans une région donnée, la diversité des différentes formes de vie.

La diversité écologique recouvre la variété des relations entre les organismes vivants et entre ces organismes et leur environnement. Elle est l'une des mesures de la complexité d'un écosystème.

La diversité génétique correspond à la variabilité génétique au sein d'une même espèce.

## Au fil du temps... et des lieux...

(« Penser les mots, dire la migration », L. Calabrese, M. Veniard, Pixels, Académia l'Harmattan, LLN, 2018, pp. 73-79)

La dimension volontariste et normative de la diversité provient des politiques mises en place contre la discrimination des groupes minoritaires dans certains pays occidentaux. Au Canada, la notion de diversité culturelle apparaît dans les années 60', dans un contexte délicat de valorisation des groupes ethniques natifs, mais aussi immigrés. Dans le cadre des politiques culturelles canadiennes, la notion de diversité est d'emblée liée à la promotion des groupes (linguistiques, ethniques et religieux), autrement dit aux politiques multiculturalistes qui caractérisent le pays à partir des années 70'.

Aux Etats-Unis, la notion de diversité se généralise au début des années 90', notamment dans le domaine du marketing et de l'entreprise, où la mise en avant des minorités est vue comme un atout commercial dans le but de capter l'attention d'une clientèle ethniquement segmentée, et où le « diversity management » vient remplacer les politiques restrictives de la discrimination positive.

En ce qui concerne la France, pays qui interdit les statistiques ethniques (loi de 1978) et n'accorde pas de place aux communautés (tous les citoyens étant avant tout des citoyens français), un léger changement commence à s'opérer à partir des années '80 marquées par des revendications politico-identitaires relativement importantes comme la Marche des Beurs. La Marche pour l'égalité et contre le racisme, surnommée par les médias Marche des beurs, est une marche antiraciste qui s'est déroulée en France du 15 octobre au 3 décembre 1983.

### **La Marche pour l'égalité et contre le racisme, surnommée par les médias Marche des beurs, est une marche antiraciste qui s'est déroulée en France du 15 octobre au 3 décembre 1983. Il s'agit de la première manifestation nationale du genre.**

Il s'agit de la première manifestation nationale du genre en France. Dans les années 2000, l'usage du mot se répand dans les discours politiques, associatif et de l'entreprise en réponse aux discriminations constatées dans les populations immigrées et issues de l'immigration. En 2004, une charte est proposée aux entreprises françaises. En France, une notion comme diversité efface, dans les usages, la notion de minorité, qui n'a pas de place dans le modèle républicain. Dans certains contextes, on peut en effet remplacer un mot par un autre (« s'ouvrir à la diversité », « il faut plus de diversité dans les médias »,...) : la diversité, comme les minorités, doit être mise en avant, mieux représentée, faire l'objet de politiques anti-discrimination en ayant parfois recours à des quotas.

En Belgique, la notion de minorité est utilisée pour faire référence aux groupes natifs, sous la forme notamment des minorités linguistiques, et rarement employée pour désigner les communautés immigrées. Si le royaume n'a pas ratifié la « Convention-cadre pour la protection des minorités nationales » du Conseil de l'Europe, c'est notamment parce qu'il n'y a pas de consensus sur la définition de minorité nationale qui devrait tout d'abord s'appliquer aux francophones et néerlandophones, engagés depuis les années '60 dans un bras de fer politique. Dans ce contexte, la notion de diversité réfère quasi exclusivement aux groupes d'origine immigrée et non pas aux trois communautés natives (francophone, néerlandophone et germanophone) pourtant assez différentes

culturellement et linguistiquement. Le mot diversité a progressivement subi un processus similaire à celui de multiculturel : il se spécialise dans la désignation des minorités visibles d'origine étrangère et « bloqué », en quelques sortes, la référence aux groupes locaux ainsi qu'à d'autres différences comme le handicap, l'orientation sexuelle, etc.

Selon l'Organisation Internationale du Travail (OIT), la discrimination en matière

d'emploi ou de profession consiste à traiter certaines personnes autrement que d'autres, et moins favorablement en raison de caractéristiques telles que, entre autres, la couleur de la peau, leur religion ou leur origine sociale, cela indépendamment de leur mérite propre ou des exigences de travail. La notion de diversité ethnoculturelle est alors recommandée.

## Diversité ethnoculturelle, de quoi parle-t-on ?

**La Première : Face à l'altérité, à la différence culturelle, avons-nous naturellement une propension à nous ouvrir ou à nous refermer ?**

Pascale Sztum : Nous avons une propension à nous refermer. Ce qu'il faut savoir, c'est qu'être tolérants et être ouverts aux gens qui sont différents ne suffit pas à résoudre les difficultés des relations interculturelles. Ça va bien au-delà. Nous ne sommes pas équipés, même quand nous sommes représentatifs d'une identité particulière. Que nous soyons d'une certaine religion, d'une certaine nationalité ou que nous parlions une langue étrangère en particulier, nous ne sommes pas nécessairement compétents pour gérer les relations interculturelles.

**LP : Nous n'avons pas les clés naturellement en nous ?**

PS : Non. Il y a une différence entre la culture et l'interculturel. On peut être expert dans une culture. Mais si on vous met à table avec des gens experts d'autres cultures, vous n'avez pas les clés pour comprendre la problématique de l'interculturalité, qui consiste à comprendre la dynamique suivante. Que se passe-t-il quand on met des gens d'identités différentes ensemble ? Souvent, les gens pensent respecter l'autre mais sont inconscients qu'ils ne le respectent pas et vice versa. Il faut développer de nouvelles compétences, des compétences qui ne sont pas naturelles et qu'on appelle les compétences



interculturelles. Ce sont celles-là que l'on développe dans des microcosmes qui sont des entreprises constituées d'équipes tout à fait multiculturelles, donc des gens issus de pays différents et qui doivent réussir cette diversité.

**LP : Quelles sont ces clés ?**

PS : C'est d'abord prendre conscience de son propre profil culturel, de l'origine de ce que nous appelons la manière de faire, la manière d'être, de ce qui se cache derrière ce qu'on appelle le respect, la liberté. Et de comprendre qu'en fait nous connaissons de notre culture seulement une toute petite partie, celle qui est visible et tangible, mais qu'il existe aussi une partie tout à fait invisible qui nous influence sans que nous en soyons conscients. Nous ne sommes pas conscients que d'autres ont une culture invisible totalement différente. Donc, quand les cultures se rencontrent, il y a vraiment un choc qui fait que nous allons voir l'autre avec notre système de référence.

**LP : Est-ce que, dans le monde du travail, la diversité est encore plus compliquée à obtenir que dans la vie normale, puisqu'on sait que dans le monde du travail il y a de la compétition, des relations qui sont parfois moins amicales ou plus biaisées que dans la vie ? Est-ce que c'est encore plus compliqué à instaurer dans le milieu professionnel ?**

PS : Pas nécessairement. Je pense que, par exemple, les entreprises qui ne survivraient pas si elles ne faisaient pas de profit sont obligées de réussir la diversité et donc elles mettent les moyens en œuvre, c'est-à-dire qu'elles investissent. Si on en sait plus sur la diversité, c'est grâce aux études comparatives qui ont été faites, notamment dans des sociétés multinationales où des gens ayant le même profil se distinguaient de leurs collègues d'autres filiales. Donc, grâce à ce qu'on connaît dans ce domaine-là, il y a d'autres problématiques que celle de l'entreprise, dont il faut tenir compte pour gérer la diversité, notamment le problème de l'acculturation et le problème de la perte d'identité des jeunes issus de l'immigration qui sont nés en Belgique et qui ne sont ni de leur pays d'origine ni belges. Quand on arrive à recomposer le puzzle fait de tous ces éléments, on arrive à comprendre vraiment quelle est la dynamique, quelles sont les causes et quelle est aussi la cause du racisme. Maintenant, on en sait suffisamment sur la cause de racisme pour dire qu'on peut en trouver un remède.

En lisant ces propos, ce remède ne serait-il pas à chercher du côté de la « gestion » de la diversité ?



## Qu'entend-on par « gestion de la diversité » ?

(« La diversité est au cœur de nos communes », brochure réalisée dans le cadre de la Campagne « Diversité en Wallonie », p.7 - Retrouvez la référence complète page 49)

Reconsidérons une acceptation large de la définition de « diversité » : l'ensemble des caractéristiques qui construisent l'identité et la personnalité d'un individu : genre, âge, culture, apparence, croyances,... Gérer la diversité, c'est donc travailler sur le vivre ensemble afin que ces particularités deviennent une richesse pour tous.

Dans l'idéal, les équipes culturellement différencierées seraient plus innovantes, plus

productives et plus riches en discussions que les équipes traditionnelles. Mais elles peuvent aussi entraîner des problèmes de communication, des insatisfactions ou des conflits. En pratique, la gestion de la diversité en ressources humaines s'attèle à l'intégration professionnelle de tout groupe discriminé sur le marché de l'emploi, à cause de son apparence, ses convictions, son orientation sexuelle,...

### Gérer la diversité consiste à :

- Promouvoir l'égalité entre hommes et femmes ;
- Contribuer à l'emploi des personnes handicapées ;
- Intégrer dans l'emploi les personnes étrangères ou d'origine étrangère et gérer ainsi la multiculturalité dans l'entreprise ;
- Proposer des mécanismes de gestion des âges : emploi des jeunes et des seniors, mais aussi de gestion de carrière des quadras et quinquas ;
- Respecter l'orientation sexuelle et les croyances de tout travailleur.

### La gestion de la diversité vise à tirer le meilleur de cette mixité de la main-d'œuvre :

- En s'inscrivant dans le principe de l'égalité des chances et de traitement de tous les travailleurs, incluant la lutte contre tout type de discrimination ;
- En offrant à chacun des opportunités d'emploi et de carrière en lien avec ses compétences et ses aspirations ;
- En permettant à l'organisme d'améliorer sa relation avec les usagers et les bénéficiaires en les mettant en lien avec des personnes ayant des caractéristiques similaires.

L'objectif de la gestion de la diversité, lorsqu'elle est ethnoculturelle, est de développer des concepts pluralistes qui fédèrent les cultures et qui les rapprochent. Elle n'a pas pour rôle de fondre les cultures ni de créer une identité culturelle commune mais veille à permettre à chaque culture de se définir en miroir avec les autres.

Une nouvelle notion, plus en phase avec la contemporanéité, tente d'appréhender la diversité dans une approche plus globale.

# Diversité, une fin ou un moyen ?

## Glissement sémantique vers l'intersectionnalité

(<https://fr.wikipedia.org/wiki/Intersectionnalit%C3%A9>)

Au fil du temps, donc, et plus récemment, nous voyons apparaître la notion d' « intersectionnalité » (de l'anglais intersectionality). Le terme a été proposé par l'universitaire afro-féministe américaine Kimberlé Crenshaw en 1989 pour parler spécifiquement de l'intersection entre le sexism et le racisme subit par les femmes afro-américaines, les conséquences en termes de pouvoir et pour expliquer pourquoi ces femmes n'étaient pas prises en compte dans les discours féministes de l'époque. Le sens du terme a depuis été élargi dans les années 2010 avec la montée du cyber-militantisme et englobe désormais toutes les formes de discriminations qui peuvent s'entrecroiser.

En effet, l'intersectionnalité, notion utilisée essentiellement en sociologie, étudie les formes de domination et de discrimination non pas séparément, mais dans les liens qui se nouent entre elles, en partant du principe que le racisme, le sexism, l'homophobie et autres phobies ou encore les rapports de domination entre catégories sociales ne peuvent pas être entièrement expliqués s'ils sont étudiés séparément les uns des autres. Ce sont donc les intersections entre ces différents phénomènes qui sont analysées.

Pour aller plus loin : « Théorisations féministes de l'intersectionnalité », Sırma Bilge, Cairn.info, p.70-88

Ce tour d'horizon, afin de cerner au mieux ce qu'est la diversité dans ses différents usages, ne pourrait être complet sans aborder la question du marketing.

Nous l'avons vu précédemment, la diversité, dans le secteur marchand, est une notion qui reconnaît les différences notamment culturelles entre les individus et l'intérêt de les faire vivre ensemble pour stimuler les échanges, favoriser le progrès et améliorer la croissance. On retrouve la diversité d'origine basée sur des caractéristiques sociales d'origine (âge, sexe, race, ethnies,...) et la diversité d'appartenance, fondée sur des différences plus ou moins visibles (formation, religion, gays, malades,...).

La notion de diversité, louable à bien des égards, risque néanmoins d'être réduite à une image, un label ; l'image de la « bonne diversité culturelle », du « bon migrant », qui devient un produit mis en vitrine. Tout ce qui peut être associé à la pauvreté, à l'insécurité doit être éliminé. La diversité, dans ce cas, est alors vidée de sa substance, de sa complexité. Les réalités socio-économiques et culturelles sont masquées par du vernis. Cet été, Le Soir (10/08/2018) titrait : « Une fillette voilée dans une pub, la diversité jusqu'à la caricature ». L'enseigne de prêt-à-porter pour diffuser sa nouvelle collection, lançait une campagne avec des photos d'enfants métissés dont une fillette voilée. Il s'agit dans ce cas avant tout de marketing, voire de « marketing ethnique ». La diversité est instrumentalisée à des fins commerciales. Elle devient un moyen pour vendre.

Dans ce cadre, elle peut se définir comme un concept dual. D'une part, la communication de la diversité, utilisée comme une fin en soi, traite tous les groupes de consommateurs de la même façon, sur un pied d'égalité, sans discrimination ni préjugés. Elle s'adresse aux différentes minorités comme

aux autres cibles, en répondant à leurs besoins propres et aux valeurs culturelles auxquelles elles s'identifient. D'autre part, la communication de la diversité est un moyen utilisé pour l'organisation d'événements, le sponsoring, le soutien aux groupes d'action, les programmes d'éducation, les publicités spécifiques. Dans ce cas, elle prend en compte toutes les populations considérées dans leurs différences. (« La Communication de Diversité en Marketing : approche exploratoire », J. Cl. Andréani, Cairn.info, p.156-173).

La communication utilisant à la fois la diversité, mais aussi la communication utilisée par la diversité, semblent souvent prises entre d'une part, ses fondements solidement ancrés dans la relation et la mise en perspective de dialogues, et d'autre part, ses méthodes et ses procédures empruntées largement au modèle du management et du marketing.

A chacun d'opérer un tri éthique, de faire preuve de discernement et puis de garder le cap de l'humain.

**« Ces nouvelles formes culturelles, résultant de la fusion entre consommation, culture de masse et industrie du divertissement, produisent des espaces publics de l'illusion et du simili. Ces rues, ces places, malgré les apparences sont en réalité dénuées de toute diversité (Atkinson, 2003) »**

L'espace public à l'épreuve des religions : des paysages pluriels à négocier ? A. Germain, L. Liégeois, H. Hoernig, 336).

# Du global au local, qu'en est-il dans les entreprises ?

## Ouvrages d'Altay Manço et de ses collègues de l'IRFAM

### LA DIVERSITÉ CULTURELLE DANS LES PME Accès au travail et valorisation des ressources

Sous la direction de Altay Manço et Christine Barras

Sous la direction de  
Altay Manço et Christine Barras

La diversité culturelle  
dans les PME

Accès au travail et valorisation des ressources



L'emploi est un facteur d'intégration et de cohésion sociales. Favorise-t-il également la solidarité et la justice ? Avec l'arrivée massive de populations d'origine étrangère et leur entrée sur le marché du travail, ainsi que la mondialisation de l'économie, la donne a changé. À travers des exemples situés en Europe et au Québec, cet ouvrage se penche sur l'organisation du travail, sur les pratiques liées à l'embauche ou à la formation, ou encore sur la place laissée aux particularités individuelles et groupales dans un contexte marqué par la présence de travailleurs issus de cultures différentes. Qu'ils soient hautement qualifiés ou marqués par la précarité, ils ont en commun de vouloir faire souche dans le pays qui les a accueillis.

La diversité en entreprise touche le genre, l'âge, l'éducation, l'origine socioculturelle et religieuse, le handicap ou encore l'orientation sexuelle. Nous avons cherché des pistes d'action et de réflexion sur les différentes stratégies de gestion de la diversité ethnoculturelle qui puissent mener à davantage de bien-être au travail. À travers la description et l'analyse des problématiques rencontrées, en particulier dans les PME, nous avons identifié des bonnes pratiques et des méthodes d'intervention pouvant être utiles aux services de ressources humaines, ainsi qu'aux délégations syndicales. Nous souhaitons sensibiliser le monde du travail à la possibilité de vivre avec l'autre, tel qu'il est, ce qui passe par un changement des représentations liées à « l'étranger », sources de méfiance et de peur.

Notre propos est de valoriser la diversité dans les entreprises, pour qu'elle soit considérée non pas comme un frein, mais comme une richesse, et un vivier de compétences.

L'Harmattan Collection Compétences interculturelles, Paris, décembre 2013, 384 pp.

### L'APPORT DE L'AUTRE. Dépasser la peur des migrants

Altay Manço, Saïd Ouled El Bey et Spyros Amoranitis (Sous la coordination de )

Sous la coordination de  
Altay Manço, Saïd Ouled El Bey, Spyros Amoranitis

L'apport de l'Autre

Dépasser la peur des migrants



Cet ouvrage se veut être un outil pédagogique pour tout lecteur qui souhaiterait approfondir la question de l'apport socio-économique, culturel et politique des migrations en Belgique et en Europe. Il est construit de manière à lire les migrations par différents prismes dont les interconnexions sont importantes : le logement, l'emploi, l'enseignement, la démographie, le vivre-ensemble, l'histoire, le religieux, la participation citoyenne et politique, mais aussi la criminalité.

Nous rendons compte de la migration comme d'un atout mal exploité par certaines politiques mises en place — ou justement non mises en œuvre —, mal expliqué et, par conséquent, mal compris par une partie importante des citoyens. La question ne touche pas tant ce qu'apportent les migrants dans leur ensemble — et encore moins individuellement — que comment notre société, dont les migrants et leurs descendants font partie intégrante, peut permettre à tout un chacun de valoriser ses potentialités.

L'Harmattan Collection Compétences interculturelles, Paris, 2017, 214 pp.

### INSERTION DES TRAVAILLEURS MIGRANTS. Efficacité des dispositifs

Altay Manço et Joseph Gatugu (Sous la coordination de)

Sous la coordination de  
Altay Manço et Joseph Gatugu

Insertion  
des travailleurs migrants

Efficacité des dispositifs



L'ouvrage propose une série de métasynthèses évaluant les instruments socio-économiques et formatifs voués à l'insertion professionnelle de travailleurs issus des migrations, dans les pays de l'OCDE. Nous observons, à travers la littérature scientifique et institutionnelle mondiale, une vingtaine de types de dispositifs comme des programmes de formation, d'orientation ou d'accompagnement de chercheurs d'emploi d'origine étrangère. L'approche a pour objectif d'identifier les dispositifs les plus efficaces de formation et d'accès au travail. Quels sont-ils ? Quels sont les points communs et les spécificités de ces pratiques au sein des contextes sociopolitiques dans lesquels elles se déplient ? Quels sont les résultats de ces instruments d'intégration sur les publics cibles, sur les structures qui les mettent en œuvre, ainsi que sur le marché de l'emploi dans lequel ils interviennent ? Et, surtout, quelles leçons politiques et pratiques tirer de ces constats ?

L'Harmattan Collection Compétences interculturelles, Paris, 2018, 456 pp.

Inclure la diversité dans l'entreprise renforce l'entreprise. À condition que cette inclusion prenne en compte une série d'enjeux souvent sous-estimés. Mais la variété des situations rend les généralisations difficiles. Altay Manço, docteur en psychologie, directeur scientifique de l'Institut de Recherche, Formation et Action sur les Migrations (IRFAM), propose quelques mises en garde et, surtout, quelques lignes conductrices.

### « Diversité et entreprises : quels sont les enjeux ? », interview d'Altay Manço

**C.A.I. : Altay Manço, d'où vient votre conviction que la diversité est un atout pour l'entreprise ?**

Altay Manço : À travers une large revue des recherches en matière de gestion des ressources humaines, des auteurs tels que Bender et Garner (2015)\* avancent l'idée selon laquelle une gestion inclusive de la diversité du personnel constitue un avantage pour les entreprises. L'argumentation de la plupart des travaux dans ce domaine associe diversité et performances des entreprises. Toutefois, force est de constater que le concept renvoie à des réalités hétérogènes.

**C.A.I. : De quelle « diversité » parlons-nous exactement ?**

AM : La « diversité » peut couvrir des dimensions ethnoculturelles, mais également de genre, d'âge, de handicap, d'orientation

sexuelle, etc., et, bien sûr, les intersections entre ces dimensions. La directive européenne 2000/78/CE du 27 novembre 2000 égraine pas moins de 17 titres de diversité comprenant également l'état de santé, l'apparence physique, les orientations politiques, religieuses...

La littérature ne couvre pas de manière égale l'ensemble de ces facteurs. En dehors de la question du genre, les études se font rares, surtout dans les pays francophones. Du reste, elles concernent en général de grandes entreprises dont les données sont accessibles aux chercheurs et laissent souvent sous silence les réalités des PME qui occupent pourtant une grande place sur le marché de l'emploi, singulièrement en Belgique et en Wallonie.



La diversité est également une question de perception : sa mesure pose de nombreux problèmes techniques, éthiques et politiques. Selon Garner-Moyer (2006), elle existe à partir du moment où un ensemble vécu comme « homogène » commence à présenter des aspects « différents » en son sein. Ces aspects débutent par questionner la « norme » de manière informelle, et peuvent aboutir, à terme, à la modification des façons de travailler.

\* Les références sont accessibles dans l'ouvrage « **L'APPORT DE L'AUTRE. Dépasser la peur des migrants** », présenté ci-joint.

La place des travailleurs étrangers ou d'origine étrangère sur le marché du travail belge est tant un débat récurrent qu'une réalité visible. Ces dernières années, il est possible de lire dans les résultats des divers rapports comme le « Baromètre de la diversité : emploi » du Centre Féderal Migration (MYRIA, 2015) et le « Monitoring socio-économique belge » copublié par le SPF Emploi et le Centre pour l'Égalité des Chances qu'un habitant sur cinq dans le pays est un étranger ou une personne née étrangère ; un habitant sur trois a au moins un de ses grands-parents né étranger.

#### **C.A.I. : Diriez-vous que les « travailleurs étrangers ou d'origine étrangère » subissent une situation d'exclusion ?**

AM : En moyenne 120 000 personnes s'installent annuellement en Belgique. Parmi ces migrants, 63 % sont des citoyens de l'UE qui bénéficient du droit de la libre circulation et 24 % sont des ressortissants d'États tiers qui viennent en Belgique rejoindre leur famille déjà installée. Seulement 5 % des entrants sont des travailleurs immigrés extra UE (dont des saisonniers et des travailleurs temporaires ou détachés, ainsi que des gérants d'entreprises).

Sur le marché du travail, le taux d'emploi des Belges de parents belges ou des personnes ressortissant d'autres pays de l'UE (74 %) est largement supérieur à celui des étrangers hors Union européenne (57 %). Cet écart se creuse encore si l'on considère la situation des femmes d'origine

hors Union européenne. Alors que 47 % des Belges sont des employés, 32 % des ouvriers, 15 % des fonctionnaires et 6 % des indépendants, les personnes originaire d'Afrique subsaharienne, par exemple, se répartissent en 54 % d'ouvriers, 24 % d'employés, 1 % de fonctionnaires et 21 % d'indépendants. Ce tableau met également en lumière que la marginalisation sur le marché du travail pousse beaucoup de personnes migrantes à prendre le risque de se lancer dans une activité indépendante.

Ces indicateurs confirment la situation d'exclusion de l'emploi de certaines couches des populations d'origine étrangère, ce qui suppose également une perte de substance pour l'économie belge (manque à gagner en termes de contributions et augmentation des prestations sociales), comme le soulignent les travaux de l'OCDE, entre autres.

Sur le marché de l'emploi, les travailleurs issus de pays hors UE vivent des inégalités en termes d'accès au travail, de qualité d'emploi et de risque de chômage. La discrimination des femmes d'origine étrangère est particulièrement sévère, y compris pour des personnes qui ont des qualifications acquises dans leur pays d'origine.

#### **C.A.I. : Avez-vous pu identifier les principales causes de cette exclusion ?**

AM : Cette situation trouve une base d'explication dans toute une série d'éléments comme la faible maîtrise du français, le manque de réseaux dans le pays d'accueil

ou la mauvaise connaissance du fonctionnement des services et du marché de l'emploi, mais elle s'enracine aussi dans la non-reconnaissance des compétences et dans le manque de valorisation des spécificités du public d'origine étrangère sur le marché du travail et au sein des institutions dédiées à l'insertion. Sans compter que le chômage de masse induit une concurrence accrue entre les travailleurs et une politique de recrutement basée sur la surqualification.

Le fonctionnement du marché de l'emploi favorise, d'après les observations du Monitoring socio-économique, la création de niches où la qualité de l'emploi se dégrade en même temps que la concentration des travailleurs d'origine étrangère augmente. On parle alors d'ethnostratification qui est un phénomène à mettre en parallèle avec la forte féminisation de certains secteurs d'emploi. En plus de ces mécanismes macro-économiques, notre recherche sur les PME montre comment, au quotidien, le recrutement par coopération peut renforcer la présence des travailleurs de certaines origines au sein de certains secteurs et entreprises.

Vu leur petite taille, certaines PME tendent à déléguer diverses tâches de gestion à des travailleurs de production, dans une optique de résultat. Parmi ces tâches, le recrutement et la gestion des équipes. Cela semble renforcer la tendance à recruter des personnes issues de certaines communautés déjà présentes dans l'entreprise. Le

procédé en ajoute ainsi à l'ethnostratification du marché du travail. Pourtant, cette situation semble renforcer les inégalités au sein du marché de l'emploi et, en créant des groupes culturellement homogènes, n'aide pas à la socialisation et au vivre-ensemble au sein de la société diversifiée.

#### **C.A.I. : Donc, la société en général a tout à gagner à renforcer la diversité et l'égalité. Peut-on dire la même chose pour chaque entreprise isolément ?**

AM : Il faut encore s'interroger, au sein des entreprises, sur les pratiques d'embauche et de rémunération, sur les modalités de contrôle et d'organisation de travail, sur la formation et l'évaluation du personnel. Ces démarches sont-elles égalitaires, quelles que soient les caractéristiques socioculturelles et personnelles des travailleurs ? Sont-elles égalitaires quelles que soient les caractéristiques des entreprises ?

Pour Herring (2009), une main-d'œuvre diversifiée du point de vue des origines ethniques peut générer des profits et améliorer les performances des entreprises. L'auteur avance que « plus cette diversité est marquée, plus les gains sont importants ». La corrélation repose sur les bienfaits de la diversité ethnique en matière de créativité et d'innovation, ainsi que de transfert de connaissances. En effet, aux mêmes niveaux d'éducation, la résolution de problèmes, la créativité et la capacité d'adaptation peuvent différer entre les

travailleurs autochtones et nés à l'étranger ; ils peuvent ainsi permettre des transferts de compétences entre travailleurs. Le calcul tient compte également des coûts éventuels associés à la diversité : conflits potentiels, coordination nécessaire, médiation linguistique, etc. Divers auteurs ont identifié ces mêmes

#### **Sur le marché de l'emploi, les travailleurs issus de pays hors UE vivent des inégalités en termes d'accès au travail, de qualité d'emploi et de risque de chômage.**

#### **La discrimination des femmes d'origine étrangère est particulièrement sévère, y compris pour des personnes qui ont des qualifications acquises dans leur pays d'origine.**

transferts au sein des équipes dirigeantes des entreprises, dans des contextes de forte innovation. Ils pensent, eux aussi, que cet avantage est sensible à l'intensité de la diversité. Pour les économistes, la relation entre la diversité ethnique de l'encadrement et les performances financières de l'entreprise est négative s'il y a moins de 25 % de cadres d'origine étrangère ; elle remonte subséquemment pour être positive à partir de 40 % de cadres d'origine étrangère. Faut-il donc un seuil critique pour

que la diversité devienne « rentable » ? De même, les effets positifs de la diversité doivent-ils être attendus sur le long terme ? Ces effets ne concernent-ils que les franges qualifiées ?

Pour les psychologues, par contre, la diversité des équipes de décideurs crée en général des coûts en termes de conflits (distinctions « nous-eux » réduisant la confiance) souvent liés à des difficultés de communication qui peuvent affecter négativement la capacité opérationnelle des équipes, voire aller jusqu'à la judiciarisation d'éventuels différends.

Si les tendances démographiques de la plupart des pays industrialisés et la mondialisation économique renforcent de plus en plus la mixité des origines au sein de la main-d'œuvre, ces travaux scientifiques montrent donc que la diversité culturelle en tant que telle ne suffit pas à renforcer les entreprises et que c'est le mode de management des ressources humaines qui la transforme en avantage concurrentiel.

#### **C.A.I. : Comment s'assurer de convertir, dans son entreprise, le potentiel qu'offre la diversité ?**

AM : Zannad, Cornet et Stone (2013) proposent la mise en place de dispositifs de management sur mesure qui permettent de potentialiser le lien entre diversité et performance dans le cadre particulier d'une entreprise. Pour ces auteurs, il s'agit de s'interroger sur les facteurs permettant de favoriser une cor-

relation positive entre diversité et performance ou d'identifier les variables qui jouent un rôle médiateur. Ces variables pourraient tant relever des caractéristiques individuelles des travailleurs que des caractéristiques des entreprises (styles de management, politiques des ressources humaines, culture d'entreprise, rapports de pouvoir, contexte externe, temporalité, etc.), même s'il est illusoire de penser que la diversité se transforme à tous les coups ou facilement en avantage. Pourtant, connaître ces facteurs permet aux managers d'être conscients des leviers sur lesquels appuyer, et de ceux sur lesquels l'entreprise n'a pas de contrôle. Le recrutement est certainement un bon exemple. Si les politiques d'embauche écartent des candidats au bon profil pour des questions non professionnelles comme l'origine, le sexe, la situation de famille, etc., l'entreprise a un manque à gagner.

## Apports et difficultés de la diversité au sein des entreprises

### C.A.I. : Y a-t-il d'autres avantages que vous n'avez pas encore cités pour les entreprises qui « gèrent la diversité » ?

AM : Selon Bender et Pigeyre (2003), la « gestion de la diversité » contribue à la valorisation pérenne des ressources humaines en entreprises et peut influencer la performance de ces dernières. On la définit comme la capacité d'une compagnie à déployer tout le potentiel d'une

main-d'œuvre hétérogène, dans un environnement de travail qui n'exclut personne. Cette définition insiste sur la variété et la complémentarité des caractéristiques, possibilités ou ressources au sein du personnel (connaissances, expériences, niveaux d'information, dispositions diverses, etc.). Ainsi, les différences en matière de connaissances ou d'expérience, voire de mode de vie, sont censées permettre une plus grande créativité, flexibilité et adaptabilité au sein de l'entreprise (la gestion des congés en est un exemple).

La gestion de la diversité est,

en effet, souvent indiquée, dans les études, comme un facteur de prospérité, dans la mesure où elle rend possible des apprentissages croisés à partir de la mise en commun de pratiques diverses. Pour Bear, Rahman et Post (2010), « mettre en place une politique de diversité aurait aussi un impact positif auprès des investisseurs et créateurs, facilitant l'accès aux capitaux et améliorant les performances financières ». L'OCDE montre, en effet, qu'aux États-Unis, les entreprises qui accueillent des travailleurs migrants qualifiés sont plus prospères et affichent de meilleures performances que les autres sur le plan du dépôt, de la commercialisation, de la cession et de la publication de brevets.

Ainsi, la gestion de la diversité relève pour les entreprises d'abord d'une stratégie visant des préoccupations commerciales. Elles peuvent être rencontrées, comme on le souligne plus haut, par un accroissement de l'efficience de l'entreprise et

de sa compétitivité, grâce notamment à la diversification du personnel (complémentarité des compétences et capacités, gains en productivité et/ou en parts de marchés...). Mais les entreprises sont également soucieuses de leur image publique et ne souhaitent pas être associées à des discriminations ou à des conflits. Elles sont conscientes que toutes les diversités peuvent être représentées tant au sein de leur clientèle et de leurs fournisseurs qu'au sein de leur personnel et des entreprises partenaires.

Des enquêtes montrent, par ailleurs, que le consommateur est de plus en plus sensible aux causes sociales que des entreprises peuvent embrasser (comme promouvoir la justice sociale et lutter contre toutes formes de discriminations, qu'elles soient directes ou indirectes). Un récent sondage de l'agence Regus montre notamment qu'un employé belge sur deux choisit une entreprise qui soutient une « bonne cause ». La même proportion de dirigeants aimerait voir ses employés s'impliquer dans des œuvres humanitaires. Par ailleurs, les entreprises obtiennent des certifications « qualité » évaluées sur des critères de formations du personnel mais également si elles luttent contre les discriminations. Du reste, plusieurs pays comme le Canada insèrent des clauses sociales obligatoires dans l'attribution de marchés publics. Tel est de plus en plus le cas également en Régions wallonne et bruxelloise.

Plus encore, les observations montrent que la gestion de la diversité a un impact sur les orientations stratégiques des entreprises : la GRH, l'organisation du travail, la culture d'entreprise, l'approche client... Dans ce contexte, l'entreprise est amenée à évaluer ses politiques de communication interne et externe, en évitant la reproduction de stéréotypes. Dans son fonctionnement, elle opte de plus en plus pour une ouverture vers l'extérieur (partenariats, consultance) et vers l'intérieur : consultation des travailleurs en collaboration avec la délégation syndicale, espaces d'interpellation de la ligne hiérarchique, transversalité entre départements, investissement de la cellule du bien-être et de la médecine du travail par des questions liées à la diversité, collaborations avec le tissu associatif et des structures de médiation (interculturelle), etc. Avancer dans l'appréhension d'une dimension de la diversité (par exemple, en optant pour des méthodes de recrutement transparentes et objectives) aide à en envisager d'autres.

**C.A.I. : L'intérêt des entreprises semble désormais évident. Mais n'est-il pas nécessaire également d'exercer une certaine contrainte légale afin de lutter contre la discrimination et lancer un cercle vertueux pour toute la société ?**

AM : Comme on le constate, pour les entreprises, la gestion de la diversité répond aussi à des préoccupations sociales et juridiques. En effet, il s'agit pour les sociétés belges de respecter

des lois inspirées des directives européennes qui ont été transposées dans la législation, par exemple, à travers l'arrêté royal du 6 décembre 2012 ayant pour objectif de favoriser le recrutement et l'engagement de personnes souffrant d'un handicap, à travers la loi antidiscrimination du 10 mai 2007, celle relative à l'égalité entre les hommes et les femmes (même date) ainsi qu'au moyen du décret wallon du 6 novembre 2008 et du décret de la Communauté française de Belgique du 12 décembre 2008 relatifs à la lutte contre certaines formes de discrimination. Ces dispositions ont, à leur tour, été appliquées à des conventions collectives de travail (CCT n° 25, 38, 95 et 104, par exemple).

Les travailleurs retirent aussi des avantages d'une bonne gestion de la diversité en entreprise, en ce sens que leur contexte de travail peut devenir plus respectueux de ce qu'ils sont et le travail sera investi de plus de sens. Un personnel satisfait de son environnement de travail produira plus s'il est reconnu pour ses mérites, ses compétences et sa personnalité, et sera fidèle à son entreprise.

La société belge, enfin, dans son ensemble, bénéficie également de la gestion de la diversité dans l'emploi. Si les entreprises identifient les avantages de la diversité culturelle et en maîtrisent mieux les aspects les plus difficiles, leur expérience positive rejoindra sur l'ensemble du marché du travail, diminuant, sans doute, les réticences à l'embauche de publics spécifiques et renforçant, dès

lors, l'insertion professionnelle des uns et la cohésion sociale et la prospérité de tous.

Le récent rapport de France Stratégies remis à la ministre française du Travail montre, ainsi, que la discrimination à l'embauche fait perdre entre 80 et 150 milliards d'euros à l'économie hexagonale (+/- 4 % de recettes fiscales en moins et 1 % de dépenses publiques en plus). La recherche s'intéresse à cinq critères de discriminations courantes sur le marché de l'emploi : sexe, origine géographique, lieu de résidence, orientation sexuelle et handicap. Elle souligne que les femmes et les descendants de l'immigration hors UE sont les travailleurs les plus affectés par la discrimina-



tion à l'embauche. Cette perte de talents coûte aux entreprises et, par effet d'entraînement, fait baisser le PIB (une estimation de -14 % dans le pire des cas).

Même si le nombre de femmes dans les entreprises augmente depuis quelques décennies, leur taux d'emploi est de 9 % inférieur à celui des hommes et leur salaire est moindre (-12 % d'écart inexplicable, en moyenne, pour un poste donné) : les femmes ont, par exemple, plus d'obstacles à accéder à des postes à responsabilité. Les hommes issus de l'immigration en provenance, notamment, du continent africain, ont également un taux d'emploi inférieur à celui des autres (-12 %) et un salaire relativement diminué par rapport aux hommes sans histoire migratoire (-2 %). Dans le cas de la France, ces observations qui confirment les résultats de travaux plus anciens innovent dans la mesure où elles établissent le gain de croissance et de revenu potentiel pour les entreprises non discriminantes à environ + 7 %. La lutte contre les discriminations augmente logiquement le nombre de candidats pour un poste donné (notamment les postes les mieux rétribués) et aura un effet sur le niveau des salaires comme sur la fluidité des remplacements, en cas de vacances d'emploi ou de pénurie de main-d'œuvre. Ainsi, les pratiques des entreprises non discriminantes sont non seulement plus éthiques, mais aussi plus rentables.

**C.A.I. : La diversité religieuse ne crée-t-elle pas aussi des**

### **situations de malentendus entre employés, employeurs et clients ?**

AM : Il n'est pas aisés pour les entreprises de faire face à des questions de diversité, en particulier dans les domaines culturel et philosophique, domaines parfois sous l'emprise de l'actualité internationale (par exemple, les

### **Je dois insister là-dessus : ce n'est guère la présence de fait de diversités culturelles (la multiculturalité) qui est de manière systématique porteuse d'avantages pour les entreprises, les travailleurs et l'ensemble de l'économie. Ce qui compte le plus, c'est comment cette diversité est gérée, organisée, valorisée et rendue, pour finir, utile à tout un chacun (l'interculturalité).**

questions liées à la présence du religieux au travail) et où des affects en sens divers peuvent rapidement saturer le débat.

Selon Adam et Rea (2010) qui ont examiné les pratiques d'accordement raisonnable auprès d'employeurs bruxellois, la demande religieuse, en particulier musulmane, est une réalité palpable. Ils recommandent aux

dirigeants d'entreprises qui sont éventuellement amenés à limiter le port de signes convictionnels (ou autres comportements similaires) de baser leur agir sur des principes généraux et clairs, en consultant la loi et l'ensemble des travailleurs, à chaque étape du processus décisionnel. Il s'agit de réfléchir sur l'utilité d'une interdiction en fonction de l'objectif, tenant compte des coûts psychologiques que cela risque de générer. Dans tous les cas, les employeurs doivent expliciter leurs décisions à leurs travailleurs de manière transparente.

En France, la Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité conseille, depuis 2008, une évaluation des demandes et des pratiques religieuses (ou plus largement philosophiques) dans l'entreprise, en considérant que tout comportement prosélyte ou pression à l'égard d'autres salariés entrave la bonne marche de la compagnie et est à proscrire. La sécurité au travail, la santé et l'hygiène ainsi que la cohésion entre travailleurs sont des impératifs premiers. Les relations commerciales avec la clientèle peuvent, par ailleurs, être une autre source de limites dans ce domaine.

Pour Cornet et Warland (2013), également, le règlement de travail peut imposer en tout ou en partie un code vestimentaire, mais ces mesures doivent être raisonnées et prises dans un contexte de concertation sociale. Nombreux sont les auteurs qui

recommandent de ne pas réduire les questions spirituelles en contexte professionnel au port des signes religieux et de ne pas réduire ce dernier uniquement au port du voile islamique, au risque de stigmatiser les femmes musulmanes. Les demandes particulières doivent être appréhendées avec un angle large, chacun devant supporter les coûts et pouvant bénéficier des avantages.

La valorisation des « facilités culturelles supposées » des travailleurs sur base de l'apparence ethnique ne produit pas non plus des effets univoques. Orienter des travailleurs d'une origine donnée préférentiellement vers une clientèle de la même origine peut, par exemple, générer des malaises tant chez les bénéficiaires que chez les travailleurs. Néanmoins, la littérature identifie de nombreuses stratégies de marketing « ethnique » ou spécifique qui ont pour objectif d'approcher des niches particulières composées de consommateurs appréhendés à travers leurs particularismes, notamment culturels.

Dans ce type de services, on constate que les entreprises préfèrent employer, avec un certain degré de succès, des travailleurs issus des groupes ciblés afin de valoriser leurs connaissances

linguistiques et culturelles ainsi que leurs réseaux sociaux.

Des recherches confirment l'intérêt de ce type de valorisation de compétences, à condition qu'elles coïncident au mieux avec les missions et les tâches à réaliser ainsi qu'avec la volonté des travailleurs. De plus, les politiques les plus efficaces de gestion de la diversité socioculturelle vont de pair avec des processus de diffusion des savoirs et de formation qui bénéficient à l'ensemble des travailleurs de façon à éviter des filières cloisonnées. Aussi, se fait jour l'importance de la formation, de l'accompagnement et de la supervision de ceux et celles chargés, au sein de l'entreprise, de gérer les diversités (notamment culturelles).

### **C.A.I. : Comment un État peut-il encourager ces efforts à réaliser par les entreprises ?**

AM : Cornet et Warland (2013) décrivent diverses pistes d'actions intervenant tant au niveau (micro) de l'acteur qu'au niveau (macro) de la société dans son ensemble, en passant par le niveau (méso) de l'organisation ou de l'entreprise : l'individu peut être conscientisé contre les stéréotypes et les exclusions grâce à la sensibilisation et à l'information, notamment sur les dispositifs légaux. La société, glo-

balement, peut contribuer à des évolutions positives au travers d'aides publiques, par exemple. Enfin, l'entreprise ou le service public peut, lui aussi, revoir son modèle de traitement de la question des diversités.

### **C.A.I. : Peut-on tout de même conclure que la diversité est un atout indéniable pour toute entreprise ?**

AM : Je dois insister là-dessus : ce n'est guère la présence de fait de diversités culturelles (la multiculturalité) qui est de manière systématique porteuse d'avantages pour les entreprises, les travailleurs et l'ensemble de l'économie. Ce qui compte le plus, c'est comment cette diversité est gérée, organisée, valorisée et rendue, pour finir, utile à tout un chacun (l'interculturalité).

Les contours du paysage concernant les enjeux de la diversité au sein des entreprises posés par Altay Manço ont éclairé le C.A.I. pour mener à bien une enquête de terrain afin d'appréhender les réalités de certaines entreprises wallonnes.

# Recherche en Wallonie



## Enquête dans la province de Namur

Synthèse par Dominique Watrin - DISCRI

Le Centre d'action interculturelle a mis le point final à une enquête qu'elle a orchestrée auprès d'un panel d'entreprises de la province de Namur. Cette enquête a été réalisée en collaboration avec DiverCity (groupe de conseil en sciences sociales et politiques lié à l'Université Libre de Bruxelles). Le C.A.I. a présenté en mars 2017 les résultats généraux de ce travail lors d'un exposé intitulé « Diversité dans les entreprises de la province de Namur », programmé dans le cadre de la quinzaine « Change de lunettes » de la Maison de la Laïcité de Namur.

L'enquête le prouve : la diversité en entreprise est une question encore considérée comme accessoire par les employeurs.

La démarche a été menée auprès de 49 entreprises (entretiens semi-directifs), avec une triple approche: éclairer les représentations, identifier les expériences et tirer des conclusions. Les objectifs étaient donc de questionner les pratiques de recrutement et les représentations des personnes étrangères dans le monde du travail, de scruter les politiques de gestion de la diversité existantes et de formuler des recommandations.

Les trois secteurs professionnels les plus représentés dans l'échantillon étaient la fonction publique, la santé et le secteur de la grande distribution. Le premier constat réalisé a été la sous-représentation des travailleurs étrangers ou d'origine étrangère. Cette population représentait en moyenne environ 5 % du personnel des entreprises. Il convient cependant de nuancer ce chiffre par secteur, puisque des branches professionnelles comme le nettoyage, les soins de santé, la construction et, d'une manière gé-

nérale, les secteurs manuels à plus grande pénibilité voyaient ce chiffre augmenter. En revanche, deuxième constat, il y avait une absence totale de cette frange de population dans les postes de cadres et dans l'administration publique.

### La diversité n'est pas une priorité

D'une manière générale, les représentants d'entreprise interrogés affirment utiliser des canaux de recrutement variés mais reconnaissent toucher peu de candidats étrangers ou d'origine étrangère. Sans surprise, leur critère principal d'engagement est la compétence. A cela s'ajoute la maîtrise de la langue française, sans oublier d'autres facteurs comme la reconnaissance du ou des diplômes et la conformation aux conditions spécifiques d'octroi du contrat (par exemple, pour les contrats Article 60).

Au niveau des représentations de la diversité, le grand enseignement de l'enquête est que celle-ci n'est pas une priorité. Même si elle est vue comme multiforme (d'origine, mais aussi d'âge, de sexe, de formation, etc.), cette diversité s'efface derrière la nécessité de l'efficacité et de la rentabilité. Certaines personnes interrogées soulignent néanmoins l'apport d'une diversité ethnoculturelle dans leur secteur. C'est le cas chez les interlocuteurs du secteur des soins de santé qui mettent en exergue l'« intelligence relationnelle » du personnel africain. Ou des représentants de l'enseignement qui mettent en avant l'intérêt de disposer d'enseignants qui partagent l'origine culturelle de leurs élèves. Pour certains, la diversité est donc reconnue comme pouvant être une richesse.

Les employeurs s'attribuent toutefois la mission inattendue de gérer cette diversité. Il s'agit de recentrer l'attention sur les compétences et non sur les clichés liés notamment à la culture. Face au refus de certains clients d'être en lien avec une personne étrangère ou d'origine étrangère (par exemple dans le secteur du nettoyage ou des soins de santé) des pistes d'amélioration sont nécessaires : former le personnel, accepter de perdre des clients, accompagner les travailleurs ou les patients, etc. Reste que, pour tous les employeurs, l'efficacité demeure l'objectif majeur visé, surtout dans le cadre d'une entreprise à finalité marchande. L'employeur attend, par conséquent, de son employé qu'il fasse preuve de maîtrise des compétences et de conformité.

### Privilégier l'approche interculturelle

Dans ce contexte, il n'est guère étonnant qu'une politique de gestion de la diversité soit généralement vue comme non nécessaire, voire carrément rejetée parce que jugée comme discriminante. Néanmoins, l'instauration de mesures de lutte contre les discriminations est appréciée dans certains secteurs. Parmi celles-ci, l'objectivation du processus de recrutement en le recentrant sur les compétences est particulièrement plébiscitée.

Au niveau du soutien pour les personnes étrangères dans les entreprises, on parle alors de diversité ethnoculturelle et plusieurs leviers sont déjà actifs. C'est le cas de la formation à la langue française ou de la désignation d'un conseiller en prévention. Certaines avancées doivent néanmoins encore être effectuées dans le domaine. Il y

a une nécessité d'appuyer les employeurs dans leurs démarches pédagogiques, légales et administratives. Au niveau du permis de travail, par exemple, il serait utile de démystifier la lourdeur de l'introduction de la demande de permis de travail B. Il serait également intéressant de faire connaître, auprès des employeurs, les organismes de référence en matière légale. Au niveau de la lutte contre les discriminations, des pistes pourraient être celles de sensibiliser et de former le personnel au cadre légal (et pas seulement les responsables en ressources humaines), d'afficher son adhésion à la lutte contre les discriminations (par exemple, la signature d'une charte de la diversité).

De leur côté, les employeurs interrogés ont émis quelques recommandations prioritaires pour l'accompagnement des demandeurs d'emploi étrangers. Parmi celles-ci figurent la présentation des compétences lors de l'embauche, la formation à la compréhension du marché du travail et aux attentes des employeurs et l'information sur les droits et devoirs au travail. Plus globalement, le C.A.I. a relevé la nécessité de lever le tabou sur la notion de gestion de la diversité. Il a non seulement épingle une réticence à répondre à l'enquête, mais aussi la persistance d'une approche des compétences qu'il est impératif de nuancer. En corollaire, il a constaté la nécessité absolue de privilégier l'approche interculturelle dans les ressources humaines. Il s'agit de reconnaître la diversité, de la valoriser et de faciliter sa présence. Un travail de longue haleine dont il convient de faire un véritable objectif.

## Analyses de cas : que peut l'approche interculturelle ?

A travers l'analyse de situations rencontrées lors de l'enquête, le C.A.I. a mis en évidence trois expériences de terrain au travers desquelles l'approche interculturelle a été mise en oeuvre. Afin de clarifier au mieux les propos, nous suggérons une méthode de lecture pédagogique en trois temps pour chaque cas ainsi qu'un éclairage sur les aspects juridiques évoqués dans les différentes situations.

Les trois temps :

### • Situation :

il s'agit de planter le décor à travers la présentation des cas et des informations concernant toutes les parties impliquées. Cette façon de présenter la situation aide à intégrer le point de vue que l'on n'est pas tous pareils.

### • Intervention :

il s'agit d'une ébauche d'analyse qui explique ce que les personnes ont élaboré comme stratégies internes à l'institution pour traiter la situation.

### • Recommandations :

il s'agit de donner une ouverture en proposant des pistes de solutions. Cela aide à se décenter du point de vue principal et à décloisonner la situation de sa sphère culturelle.

Afin de respecter l'anonymat des structures et des personnes, tous les noms cités sont des noms d'emprunt.

## Les blagues racistes : EFT « Autaquet » (nom d'emprunt)

### • Situation

Autaquet est une entreprise de formation par le travail qui emploie 40 personnes. Elle comprend quatre secteurs d'activité dont celui du tri et du recyclage. Son objectif est de permettre l'accès à des services pour des personnes en difficultés financières et de favoriser en même temps l'insertion socioprofessionnelle durable.

La structure de cette société comprend une directrice, un accompagnateur social, et pour chacun des secteurs d'activités, un responsable d'équipe. Ces quatre responsables sont issus de l'équipe initiale et ont été promus responsables lorsque la société s'est développée. Ces principes de valorisation des compétences et de reconnaissance de l'expérience tiennent à cœur à la directrice. En 2014, une réorientation de l'entreprise

impose de définir de nouveaux critères de rentabilité et un remaniement de l'équipe est réalisé. Les exigences en termes de compétences sont relevées lors de l'engagement du personnel. L'équipe se compose désormais d'anciens et de nouveaux travailleurs. Cette réorganisation l'a clivé entre une partie ancrée dans la dynamique initiale, l'autre adoptant les nouveaux critères d'exigences. Au sein de l'équipe, un responsable alimente des blagues racistes. Un travailleur d'origine africaine se sent particulièrement visé et blessé par ces propos. La tension entre lui et l'ensemble de l'équipe est palpable. Un jour, poussé à bout, il se met fortement en colère au point de dégrader du matériel et d'être grossier avec un client. La direction décide de le licencier pour faute grave. Le responsable de l'équipe est également licencié. Un nouveau responsable est engagé. Peu après,

sans lien direct avec la situation, l'accompagnateur social démissionne et une nouvelle personne est engagée pour ce poste. Une autre personne d'origine africaine (Moussa) de cette équipe a été fortement affectée par ces événements. La dynamique de groupe est tendue et la relation de confiance entre collègues s'est effritée. Sous couvert de l'humour, des blagues racistes sont à nouveau formulées et Moussa craint de perdre son sang-froid, ce qui risquerait de le conduire également au licenciement. Le nouvel accompagnateur social mis au courant des problèmes précédents souhaite rétablir la relation de confiance dans l'équipe notamment en mettant des limites pour que les blagues racistes cessent.

#### • Intervention

Par manque de connaissances de structures d'appui ou par souci de résoudre le problème dans la discréetion, la direction n'a pas fait appel à des intervenants tiers lors du premier incident. Avec l'accord de sa hiérarchie, c'est l'accompagnateur social qui prend le premier contact avec le C.A.I. à titre de conseil alors qu'une mesure a été prise lors du premier incident : le licenciement de deux personnes. Il n'y a pas d'information sur la prise en compte de harcèlement, aucune plainte n'a en tout cas été déposée.

Suite à cette situation, une série de mesures et décisions ont été prises : la direction et les responsables des ressources humaines ont suivi une formation sur la législation anti-discrimination ; la direction a informé les travailleurs du rôle d'une personne de confiance au sein de l'équipe ; une procédure claire de signalement de cas de harcèlement a été élaborée et diffusée ; des questions sur le harcèlement et/ou la discrimination ont été intégrées à l'enquête d'entreprise sur les risques psychosociaux et les résultats ont été intégrés dans le rapport annuel obliga-

toire ; des mesures disciplinaires ont été inscrites inscrites dans le règlement de travail en cas de harcèlement (racial) et de discrimination ; les travailleurs ont suivi une formation de sensibilisation à la lutte contre la discrimination.

#### • Recommandations

##### Travailler sur la dynamique de groupe :

- Il existe plusieurs types de structures externes pouvant intervenir - dont le C.A.I.. Selon la nature des tensions, il sera pertinent de voir s'il est préférable de faire appel à un intervenant en gestion de conflit ou à un spécialiste de la communication interculturelle. Dans le cas d'une formation en communication interculturelle, elle devrait au minimum aborder la question des discriminations, des préjugés et des stéréotypes ; s'interroger sur l'identité de l'entreprise; confronter les regards et laisser un temps pour se décentrer. Dans le cas particulier d'harcèlement racial via l'humour, un module sur l'humour et son utilisation peut également être prévu.
- Un travail de fond sur les valeurs de l'entreprise avec la direction peut être mené.
- La formation à destination du personnel ne peut être une action unique, le lien avec les actions entreprises par la direction est important. La construction de critères d'évaluation par l'équipe de leur perception de respect peut aussi être envisagée.

##### Etre proactif en matière de gestion de la diversité ethnoculturelle :

- Réaliser au sein de l'entreprise un diagnostic diversité qui analyse : la représentativité statistique d'un groupe cible, la mesure de la discrimination, le degré d'adhésion du personnel à une politique de gestion de la diversité. Cela passe notamment par un screening de toutes les procédures RH et un travail sur la communication interne et ex-

terne.

- Dans le cas de harcèlement, la direction peut s'appuyer sur un avis juridique pour intervenir, comme par exemple celui donné par Unia.

#### Eclairage juridique

En tant que responsable, vous engagez votre responsabilité si un membre de votre personnel affiche un comportement harcelant et raciste vis-à-vis d'un-e autre travailleur-euse. En vertu de la loi du 11 juin 2002 relative à la protection contre la violence et le harcèlement moral au travail, le fait d'adopter des comportements indésirables liés entre autres à la prétendue race d'une personne et qui ont pour effet de porter atteinte à sa dignité et de créer autour d'elle un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant peut être considéré comme du harcèlement discriminatoire susceptible de recours devant les tribunaux du travail.

#### *Législation sur le bien-être au travail et contre le harcèlement*

Il vous incombe de gérer ce type d'incident le plus rapidement possible, surtout pour les managers qui ont une fonction d'autorité, en veillant à :

- interdire aux travailleur-euse-s de tenir des propos racistes et/ou harcelants à l'avenir
- préserver l'environnement de travail des questions indiscrètes, allusions, contrôles informels ou encore des décisions arbitraires de mise à l'écart d'un-e travailleur-euse. En outre, dans cette situation, le rapport du conseiller en prévention externe atteste le caractère raciste du harcèlement. Il vous faudra dès lors respecter les recommandations du conseiller et éventuellement prendre des mesures de sanction à l'égard du-e la travailleur-euse impliqué-e.

Extrait : Bibliothèque : ediv.be (UNIA)

## Ethnostratification : l'Hôpital du Soleil (nom d'emprunt)

### • Situation

L'Hôpital du Soleil est un établissement de soins psychiatriques pour adultes. Le directeur des ressources humaines (Monsieur Dupuis) a un réel intérêt pour la question de la diversité culturelle ainsi que pour les questions d'immigration et de mélange de cultures.

Sur 650 emplois, 472 sont des équivalents temps plein. Le recrutement est important, il concerne une centaine de cas par an (essentiellement pour des remplacements de congés de maternité, de malades, de fins de carrière). Le turnover des postes fixes est faible (moins d' 1%).

Les contrats de remplacement sont souvent alloués à des personnes d'origine africaine (Congo, Afrique du Nord). Parmi celles-ci, le directeur constate qu'en 2013, après un rapide calcul, 90 ou 95 % étaient belges. Les autres étaient français de la Martinique et de la Guyane. Le directeur explique qu'il y a pas mal de « personnel de couleurs », et que cela peut avoir des avantages et des inconvénients. Il

est important de ne pas déséquilibrer les équipes : « avoir trop de personnes africaines dans une équipe ce n'est pas bon non plus. Je sais qu'on a déjà eu des problèmes à gérer cette différence culturelle ». Monsieur Dupuis constate que dans le domaine de la psychiatrie où le relationnel et la communication (verbale et non-verbale) ont une grande importance, une personne originaire d'Afrique centrale apporte un plus par rapport à un Européen : son attitude cool, calme, souriante est bénéfique avec des patients nerveux ainsi qu'au sein des équipes. Cette diversité culturelle, dans ce cas, est

donc intéressante car elle apporte une mixité d'approche.

Même si les valeurs prônées à l'hôpital sont celles qui l'ont fondé, à savoir les valeurs chrétiennes, l'ouverture à d'autres confessions est bien réelle. C'est évoqué en entretien d'embauche, tout comme lors des journées d'accueil (une attention est portée à commander des alternatives à la charcuterie pour les sandwichs). Les postes auxquels postulent les personnes étrangères sont essentiellement des postes d'infirmier, A1, infirmier breveté, ainsi que des aides soignants et des techniciens de surface. Tous les cadres sont belges, excepté Aimée, d'origine africaine. On retrouve moins de candidature d'origine étrangère pour ces postes.

Cette diversité a, malgré les avantages explicités, créé des tensions rencontrées avec certaines personnes d'origine étrangère qui ne parvenaient pas à s'intégrer et qui en faisaient porter la responsabilité sur l'aspect raciste de la hiérarchie. Monsieur Dupuis demande que les personnes

engagées parlent français. Une personne d'origine roumaine a dû être licenciée en raison de ses lacunes en français : elle ne savait pas bien écrire et ne comprenait pas bien la langue. Cela n'avait pas été détecté lors de l'entretien d'embauche. Elle a alors accusé la hiérarchie : son licenciement a été perçu comme un acte raciste. De même, il a fallu gérer la candidature d'une autre personne n'étant pas en ordre de titre de séjour. C'est suite à différentes situations vécues en lien avec la diversité que le directeur s'est penché sur la question d'un meilleur vivre ensemble au travail.

### • Intervention

- Le directeur du personnel a entamé en 2015 des démarches pour formaliser la diversité ethnoculturelle au sein du personnel afin de diminuer ces tensions. L'idée est d'objectiver la diversité par des statistiques dans le but de démontrer que l'hôpital engage dans tous les services des gens de toutes les origines pour autant qu'ils aient le diplôme et qu'ils offrent le travail demandé. Cette objectivation est une façon de mettre une halte aux critiques. Finalement, les personnes avec qui il y a eu des difficultés d'intégration ont démissionné ou ont été licenciées.

- La hiérarchie est en train de réfléchir à un plan stratégique afin de redéfinir clairement les valeurs et les visions de l'avenir. Une réunion d'équipe a été organisée pour clarifier les valeurs soutenues par l'institution : celle de la diversité ethnoculturelle est sortie comme deuxième valeur, la première étant la bienveillance.

### • Recommandations

- Formaliser l'informel : il serait pertinent d'instaurer dans le règlement d'ordre intérieur l'obligation de parler le français afin d'expliquer ce qui était implicite et sous-entendu comme faisant partie d'un vivre ensemble. Expliciter et décliner ce qu'est le vivre ensemble à l'Hôpital du Soleil : à travers le règlement d'ordre intérieur ou à travers une charte, décrire formellement et clairement les attentes et les acquis liés à ce vivre ensemble. Cela permettra de décloisonner une situation problématique de sa sphère culturelle ainsi que d'éviter de se voir taxer de raciste si tout le monde est soumis aux mêmes règles quelles que soient la culture, la religion, les croyances,...

- S'informer : pour s'assurer du respect légal, la direction peut consulter UNIA via le site internet [ediv.be](http://ediv.be).

### Eclairage juridique

Dans votre organisation, vous comptez un nombre important de travailleurs d'origine extra-européenne. Pour établir un équilibre entre les origines de votre personnel, vous décidez de ne plus engager que des travailleurs d'origine européenne pendant un certain temps. Pouvez-vous le faire?

#### Législation

En procédant de la sorte, vous pratiquez une discrimination sur base de l'origine. En effet, seules des mesures d'actions positives organisées en vertu d'un Arrêté Royal et répondant à des critères stricts, pourraient rétablir le déséquilibre constaté. Selon les lois anti-discrimination, pour qu'une mesure d'action positive soit admise, il faut qu'elle rétablisse un déséquilibre initialement évalué selon des critères objectifs et chiffré sur le marché de l'emploi (au niveau sectoriel par exemple), qu'elle soit temporaire et amenée à disparaître dès que l'équilibre est rétabli.

Il s'agit en fait de rétablir l'égalité des chances entre tous les travailleur-euse-s et, à compétences égales, de donner aux travailleur-euse-s de la catégorie défavorisée, une chance d'obtenir un emploi.

Extrait : Bibliothèque : [ediv.be](http://ediv.be) (UNIA)

## « Sauce bolognaise à la viande » : Au bon repos (nom d'emprunt)

### • Situation

« Au bon Repos » est une maison de repos et de soins pour personnes âgées. Une personne d'origine albanaise y a été engagée pour l'entretien et le nettoyage des locaux. Lors de son premier jour de travail, on lui a demandé si elle pouvait aider un collègue à décharger des livraisons alimentaires et les porter en cuisine. Elle a refusé de porter des caisses de sauce bolognaise surgelée parce qu'elles contenaient du porc. Cette personne n'a pas signalé à son entretien d'embauche qu'elle était de confession musulmane et pratiquante. Elle a été licenciée. La direction a estimé que le motif de son refus d'aide relevait du domaine privé. La vision du directeur du personnel est assez claire : il y a des règles et des habitudes auxquelles tout le monde se plie, y compris les personnes étrangères et d'origine étrangère. Et cette vision n'est à son sens ni populiste, ni raciste. Bien conscient que cette situation est délicate, le directeur exprime cependant que « Au bon repos » est ouvert à la diversité mais avec certaines limites. Quelles que soient les origines culturelles et les confessions religieuses, cela ne pose pas de problème pour autant que la personne ait le diplôme requis, les compétences, le savoir-faire et le savoir-être. Tant que la personne se plie aux habitudes de la maison tout en gardant sa particularité et son originalité, la diversité ethnoculturelle est une richesse pour tout le monde.

### • Intervention

- Afin d'éviter au mieux que ce genre de situation ne se reproduise, le directeur du personnel a mis en place une formule d'accueil pour les nouveaux engagés durant deux journées. L'une est consacrée à l'explication et l'appropriation de la culture de la maison (dont une partie concerne l'histoire de l'institution, les démarches administratives et

la fiche de paie). Cette première journée est animée par le directeur du personnel, c'est aussi l'occasion pour chacun de se présenter et de partager le repas de midi ensemble. C'est à cette occasion que les particularités alimentaires des personnes sont reconnues. Le directeur a conscience qu'il devrait les demander lors de l'entretien d'embauche. La seconde journée est animée par une infirmière d'accueil qui fait le tour des bâtiments avec eux.

- Un processus d'accompagnement des nouveaux quant aux codes informels a été mis en place sous forme d'un système de tutorat. Cela permet un accompagnement dans les services (notamment celui de la psychiatrie qui peut impressionner). Cette intervention doit encore être mise en pratique et nécessite de former des tuteurs. En tout cas, elle est réfléchie dans ses contours théoriques.

### • Recommandations

La situation est complexe et nécessite une intervention multidimensionnelle afin de décentrer les points de vue et de décloisonner la situation professionnelle de la sphère religieuse. Un travail en trois phases serait approprié pour ouvrir la réflexion et mettre en place d'autres dimensions possibles :

1. avec l'employé (concerné)
2. avec l'employeur
3. avec les deux personnes (temps collectif).

Ce travail en trois phases peut aussi permettre de trouver des accommodements raisonnables. La méthode consiste à :

1. renvoyer les mêmes questions aux deux parties, comme par exemple « qu'est-ce qui vous dérange ?, qu'est-ce que vous croyez que votre attitude puisse faire aux autres ? » par rapport à telle demande, telle situation
2. travailler les réponses de l'un et de l'autre et poser un cadre clair au sein de l'institution concernant ces questions

### 3. les mettre face à leur responsabilité.

Recourir à l'avis des personnes est une marque de respect à leur égard. Cependant, certaines demandes ne sont ni raisonnables ni aménageables, cela est à évaluer au regard des trois phases et au secteur de l'entreprise.

Pour plus de détails sur les accommodements et les aménagements raisonnables, voir page 32 et 33.

## Eclairage juridique

### Législation

Il faut se référer aux missions qui incombent au travailleur en vertu de la fonction pour laquelle il a été engagé et à la description de cette fonction. En d'autres termes, l'employeur doit se demander si, en refusant d'accomplir certaines tâches spécifiques, l'agent se rend responsable d'un refus d'exécution de son contrat de travail: lui incombe-t'il de faire le service et de débarrasser les tables lors des événements festifs de son service? Dans l'affirmative, l'agent qui refuse d'exécuter ces tâches commet une faute, quelle que soient ses motivations.

La question est celle de l'existence d'une obligation légale pour l'employeur face à une telle demande. La réglementation anti-discrimination impose des aménagements raisonnables pour les personnes handicapées mais aucune obligation similaire n'existe pour la conviction religieuse. Néanmoins, le principe de la liberté de penser, de conscience et de religion induit l'idée de diversité et de pluralisme et protège tant la foi intime d'une personne que les manifestations externes de cette foi traduites par des mots ou des actes. Ainsi, ne pas examiner une demande d'«aménagement raisonnable» concernant les convictions religieuses peut aboutir à une discrimination des travailleur-euse-s.

Il faut trouver un équilibre entre cette liberté des travailleur-euse-s et les intérêts de l'employeur. Pour ce faire voici quelques questions à se poser :

- la charge d'aménagement est-elle proportionnée (impact sur l'organisation et la nature des fonctions, les risques de prosélytisme, etc.)?
- s'il y a une restriction à la liberté religieuse des travailleur-euse-s, y a-t-il un consentement de ceux-celles-ci (par exemple, le fait que le-la travailleur-euse ait accepté la description du poste si celle-ci est en contradiction avec la demande d'aménagement)?

Il n'y a pas de solution type mais quel que soit le contexte de l'entreprise, il s'agit de privilégier le principe de concertation et de négocier dans un cadre collectif afin de trouver des réponses qui apportent un bénéfice à tous-tes.

Concrètement, l'employeur est libre d'organiser, en concertation avec les partenaires sociaux et dans le cadre ad hoc (Comité de concertation de base), une répartition alternative du service logistique lors des réceptions.

Extrait : Bibliothèque : ediv.be (Unia)

## L'accommodelement raisonnable

est une notion issue du droit du travail décrite dès 1985 par la Cour suprême du Canada : « L'obligation dans le cas de la discrimination par suite d'un effet préjudiciable, fondée sur la religion ou la croyance, consiste à prendre des mesures raisonnables pour s'entendre avec le plaignant, à moins que cela ne cause une contrainte excessive : en d'autres termes, il s'agit de prendre les mesures qui peuvent être raisonnables pour s'entendre sans que cela n'entraîne indûment l'exploitation de l'entreprise de l'employeur et ne lui impose des frais excessifs ».

C'est une expression qui désigne la tentative des sociétés modernes de s'accommorder des exigences des différentes minorités au sein de la société civile pour l'égalité des chances. Cette expression d'origine québécoise s'étend à d'autres pays francophones. L'accommodelement raisonnable renvoie à l'idée d'un compromis temporaire, valable uniquement dans l'ici et le maintenant, qui n'entraîne pas de compromission chez les différentes parties prenantes, chacune demeurant objectivement sur sa position initiale mais acceptant le compromis au motif de la nécessité d'un vivre-ensemble. Le concept d'accommodelement raisonnable, en Belgique, fait écho à un autre concept - ou paradigme - inventé dans les années 1970 par des sociologues de l'Université de Louvain, celui de transaction sociale. Si quelques différences peuvent être opérées entre les deux notions, une homologie certaine peut être envisagée, en tant qu'elles souscrivent au principe d'un compromis entre différents acteurs - individuels ou collectifs -, au principe d'un arrangement qui n'est pas immuable et s'adapte à l'ici et au maintenant et à ses circonstances. L'accommodelement raisonnable apparaît donc comme une transaction sociale qui privilierai la résolution juridique/judiciaire d'un conflit par un compromis situé légalement alors qu'il existe d'autres formes de transaction sociale qui s'organisent hors du cadre légal et dans l'ordre de l'informalité.

### Les accommodements raisonnables se distinguent des aménagements raisonnables.

Les aménagements raisonnables sont uniquement destinés aux personnes avec un handicap. Ils compensent les obstacles liés à un environnement inadapté afin que les personnes en situation de handicap puissent participer à la société sur un pied d'égalité avec les autres.

Peut-on envisager d'étendre la notion d'aménagement raisonnable à la religion ou à la culture et parler alors d'accommodelements raisonnables, de pratiques d'harmonisation ou encore d'ajustements concertés ?

Cette question fait aujourd'hui l'objet de nombreux débats au sein de la société. Elle est aussi analysée de façon approfondie dans le Rapport Taylor - Bouchard<sup>(1)</sup>. De nombreuses demandes sont aujourd'hui formulées par des travailleurs, tous secteurs confondus, ainsi que par des élèves dans le cadre de l'organisation des cours.

Les demandes d'accommodelements raisonnables peuvent revêtir diverses formes :

- refus d'exécuter certaines tâches dans le cadre du contrat de travail ;
- demandes spécifiques au niveau des conditions de travail (ex : congés, horaires, alimentation cantines) ;
- refus d'adopter certains comportements qui correspondent à la « culture d'entreprise » ou aux schémas culturels habituels des collègues ou des clients (pour rappel, l'argument « clients » ne peut être invoqué, voir arrêt Feryn) Ex: refus de serrer la main.

### DIVERSITÉ ET ORIENTATION PROFESSIONNELLE : Y'A ENCORE DU BOULOT...



Unia a mené une étude pour identifier les «ajustements concertés» en Belgique. Vous pouvez retrouver les conclusions de cette étude dans de nombreuses situations. Le fil rouge est de noter toutes les demandes - sauf celles concernant le handicap- et de suivre la même procédure pour les gérer. Les questions peuvent ainsi être discutées et traitées de façon transparente. Dans les situations, nous conseillons souvent d'aboutir à une solution négociée, car la façon d'arriver à une solution est tout aussi importante que la solution elle-même.

<sup>(1)</sup> FONDER L'AVENIR Le temps de la conciliation, RAPPORT de Gérard Bouchard et Charles Taylor Commission de consultation sur les pratiques d'accommodeement reliées aux différences culturelles (CCPARDC) : [www.accommodements-quebec.ca](http://www.accommodements-quebec.ca)

Les recommandations proposées à travers ces trois cas peuvent donner des pistes d'actions pour certaines entreprises ou certaines situations professionnelles où des nœuds peuvent au final se dénouer dans une relative objectivité. Cela peut être facilité par l'approche interculturelle ; elle permet, nous l'avons vu, à partir de deux points de vue différents, de deux sphères de valeurs différentes, d'aménager ou de créer une tierce possibilité qui permettra d'améliorer les conditions et l'environnement de travail.

Soulignons à présent deux exemples de bonnes pratiques mises sur pied par des associations en province de Namur ayant rencontré des difficultés liées à la diversité. Sans l'avoir consciemment voulu, elles ont recourru à l'approche interculturelle.



# Bonnes pratiques en province de Namur : témoignages

## Gestion de la diversité ethnoculturelle par rapport au public : l'expérience du SEM (Service Entraide Migrants) à Gembloux

Témoignage relaté par Elisabeth Guiot, chargée de projets au SEM  
<http://semigrants.wixsite.com/semigrants>

### Historique du projet :

Depuis plusieurs années, le CPAS de Gembloux et l'ALE mettent en place des formations qualifiantes (dont celles d'auxiliaire de l'enfance et d'aide-soignante). Ces formations regroupent un public large, souvent féminin et composé de 50% de personnes étrangères ou d'origine étrangère.

Dans ces groupes de formation, un taux d'échec ou d'abandon assez important était observé. Après diagnostic, les deux opérateurs ont opté pour la mise en place d'un projet de préformation permettant aux participants d'acquérir différentes compétences avant d'entamer un projet de formation.

### La préformation « Juste une mise au point » destinée à toute personne ayant le projet d'intégrer une formation, de quoi s'agit-il ?

L'objectif est de lever une série de freins entravant la réussite : remise à niveau en français et math, travail d'orientation, stage et rapport de stage, techniques de prise de note et d'organisation...

Un volet de communication interculturelle a été ajouté au programme. Dans les classes d'aides-soignantes et d'auxiliaire de l'enfance, les enseignants ont été confrontés à des conflits interpersonnels liés à des dimensions interculturelles : différentes visions du respect et du métier, création de groupes, mauvaise compréhension de certaines remarques, de certains comportements, préjugés (comme certaines personnes belges émergeant au CPAS évoluant parfois avec l'idée que leur situation de non emploi est due aux personnes migrantes perçues comme « voleuses d'emploi »).

Le SEM a été sollicité dans le cadre du programme « Juste une mise au point » afin de mettre en place ce module de communication et de dialogue interculturel dont l'objectif était de nuancer les points de vue, de permettre une ouverture d'esprit et de mettre les idées reçues en perspective.

Pour cela, le SEM a organisé quatre matinées d'animation avec un groupe de 5 à 9 personnes, dont quelques personnes d'origine étrangère.

**La méthodologie** proposée a été de parcourir différents thèmes afin d'encourager le dialogue interculturel :

### 1. La réflexion sur les stéréotypes, les préjugés et les faits

Grâce à une animation, les participants ont mené une réflexion sur les préjugés et les stéréotypes qu'ils pouvaient appliquer aux autres mais aussi ceux qui leur étaient parfois appliqués.

#### > Conclusion du groupe :

Les personnes qui ne me connaissent pas me mettent dans une case, ils m'identifient à un groupe et me prêtent des comportements qui parfois ne me correspondent pas du tout. Je fais de même avec les autres. L'étiquette qu'on me colle est parfois fausse, il en va de même pour l'étiquette que je colle à l'autre.

Que se passe-t-il quand les individus intègrent les étiquettes qu'on leur colle, est-ce que ça peut les freiner dans leurs projets ?

### 2. L'universel

Après avoir décrit ce qui peut diviser les individus, ce qui fait que nous nous classons dans des cases, le groupe a été guidé vers ce qui rassemble, ce qui définit l'humain en dehors de toute appartenance sociale. Les valeurs partagées par tous ont été listées afin de faire ressortir ce qui apparaît comme universel.

#### > Conclusion du groupe :

Certaines valeurs sont partagées par tous les êtres humains :

- nous tentons tous de satisfaire des besoins de base (sécurité, alimentation, confort, santé...)

- nous voulons ce qu'il y a de mieux pour nos proches, notre famille, les gens qu'on aime

- les individus sont parfois poussés à faire des choix très importants, ils tentent de faire au mieux en fonction de la situation et des différentes possibilités.

### 3. La déconstruction du discours actuel

La troisième étape avait pour objectif une mise en perspective du phénomène de la migration afin de déconstruire l'image d'en-vaissement véhiculée par les médias.

Pour ce faire, le groupe a travaillé sur :

- l'Histoire des belges : ont-ils déjà migré ? Quand ? Pourquoi ? Combien ? Est-ce comparable à la situation actuelle ? Est-ce que cela fait écho aux besoins de l'être humain ?

- le vocabulaire lié à la migration : immigré, migrant, émigré, réfugié, les différents statuts, les étapes, les raisons du départ (sécurité, santé, besoins économiques, rejoindre la famille, étudier...).

- les chiffres de la migration : la migration intracontinentale, entre pays pauvres, la migration vers l'Europe, l'apport économique des personnes migrantes... Qui migre vers la Belgique ?

- le conflit Syrien : un amalgame conséquent était fait par le public présent à propos de l'actualité : les printemps arabes, le régime syrien, la montée en puissance du Groupe Etat Islamique, le flux migratoire vers l'Europe,...

#### > Différents constats du groupe :

- Les médias n'informent pas correctement à propos de la migration, ils développent un sentiment de peur de l'autre et ne permettent pas la mise en perspective du mouvement migratoire.

- La migration est plus complexe que ce qu'on imagine : origine des personnes, causes, parcours.

- Les données objectives (chiffres) nous permettent de relativiser le phénomène de la migration vers l'Europe mais aussi de changer de point de vue sur la personne migrante qui n'est plus perçue comme une personne vivant au crochet de la société.

- En cas de danger ou de crise, les Belges ont aussi migré pour répondre à leurs besoins de base.

### 4. Les origines :

La dernière étape a abordé la question des origines : c'est quoi être belge ? Combien de générations belges doit-on avoir pour être belge ?

#### > Conclusion du groupe :

Puisque l'être humain s'est toujours déplacé, nous sommes tous des mélanges.

### Pédagogie mise en place :

Tout au long des animations, des échanges informels ont eu lieu entre les participants de manière spontanée. Certaines personnes migrantes ont pu exprimer leur vécu familial, aborder leur parcours, les raisons de leur départ. D'autres ont pu poser des questions sur des comportements incompris, des valeurs différentes. Au sein du groupe, un soin particulier a été apporté à la qualité des échanges et à la notion de respect tout en évitant la moralisation.

Des outils d'animation ludiques permettant la rencontre, le mouvement, l'échange, ainsi que des vidéos pour illustrer certains concepts avec humour et empathie ont été utilisés pour amorcer le débat (voir liste d'outils proposés en pages 45 à 47).

### Evaluation :

Les participants ont souligné le fait que la vision qu'ils ont de l'étranger est maintenant plus humaine, plus proche d'eux, qu'ils peuvent s'identifier plus facilement au vécu de l'autre. Ils ont eu l'occasion de partir à la découverte de l'histoire de l'autre. L'autre, c'est la personne migrante dans le groupe tout d'abord mais cela va plus loin : cela leur a permis de mieux comprendre la leur en miroir.

Certains participants ont expliqué qu'ils évoluaient dans des milieux ouvertement racistes. Suite à la formation, il leur est arrivé de s'opposer à certains propos dans leurs cercles familiaux, amicaux. Ils sont en quelque sorte devenus « ambassadeurs » du travail fait lors de cette préformation. Le fait d'aller vers l'autre, dans sa différence culturelle, permet de le voir comme un humain et non comme une menace.

## Gestion de la diversité ethnoculturelle par rapport à l'entreprise : l'expérience de l'ASBL Forma à Namur

Entretien avec Sophie Linsmeau, directrice, relaté par le C.A.I.

[www.asblforma.be](http://www.asblforma.be)

Forma est une E.F.T. (Entreprise de Formation par le Travail) qui allie au quotidien formation pratique, théorique et prestations réelles chez les clients. La formation, centrée sur le nettoyage industriel et la petite restauration, se donne à temps plein (38h/sem.) et dure de 3 à 18 mois. Elle s'adresse à des demandeuses d'emploi inoccupées ayant au maximum le certificat d'études secondaires inférieures (CESI).

Les enseignants abordent les bases du métier de technicienne de surface sur des chantiers tels que bureaux, églises, magasins, communs d'immeubles, écoles, show room, locaux culturels, ... ainsi que celles du métier de la petite restauration dans une cuisine professionnelle et cafétéria d'entreprise.

Les stagiaires acquièrent des compétences techniques valorisables sur le marché de l'emploi dans les métiers visés par la formation. Elles développent les attitudes de travail liées entre autres à ces métiers (organisation, prise d'initiative, sens des responsabilités, gestion du temps de travail, établissement de contacts professionnels au sein d'une équipe, avec les clients, sa hiérarchie...) et sont sensibilisées à l'importance des réseaux (ressources pour leurs besoins sociaux, professionnels et personnels, notamment en vue de leur apprendre à concilier vie privée et professionnelle). Enfin, elles apprennent à être actrices de leur projet professionnel.

La méthodologie pédagogique de l'institution alterne théorie et pratique, organise des stages en entreprises, assure des suivis individuels et de groupes, forme à la citoyenneté, à la vie sociale et culturelle et soutien l'élaboration du projet professionnel.

Pour l'instant, parmi les stagiaires d'origine étrangère, nombreuses sont celles qui

viennent d'Afrique noire, d'Irak et du Maghreb. Le fait que la formation ne s'adresse qu'aux femmes est une volonté délibérée afin de permettre à celles pour qui la mixité de genre est un frein de pouvoir participer.

La notion de diversité ethnoculturelle est vécue quotidiennement au sein de l'ASBL. Elle est à la fois perçue par l'ensemble de l'équipe comme une richesse mais aussi comme une difficulté. Afin de réguler les difficultés rencontrées et de manière à ce qu'elles n'impactent ni les relations interpersonnelles entre les stagiaires belges et celles d'origine étrangère ni la formation pratique liée aux stages, la direction met régulièrement en place une série de moyens.

Les principaux problèmes relevés sont liés aux pratiques culturelles différentes des unes et des autres. Notons par exemple des refus de prendre en main des verres dans lesquels il y a (eu) de l'alcool lors de stages chez un traiteur. Refus également de préparer des sandwichs au jambon ou de les livrer (car refus de toucher de la viande de porc même avec un emballage). Le port du voile étant interdit sur de nombreux lieux de travail où sont organisés les stages met en difficulté certaines femmes et certains maîtres de stage. Ces difficultés sont en grande partie dues à des croyances et pratiques en lien avec la religion musulmane. La direction a dès lors eu la volonté de décloisonner les problèmes de la sphère religieuse et de déconstruire les préjugés. Pour cela, elle a fait appel à différentes stratégies :

- animation sur des échanges de savoir
- animation d'un outil pédagogique sur la ligne du temps
- organisation d'une formation sur l'interculturalité à destination de l'équipe (par le C.A.I.)

- animation avec les stagiaires organisée par un tiers sur la déconstruction des préjugés, sur les changements de points de vue possibles en objectivant une situation donnée. Il s'agit d'une prise de conscience de ses propres préjugés et attitudes.

Ces moyens mis en œuvre ont permis que la diversité ethnoculturelle soit vécue davantage comme une richesse que comme un frein, et ce, par l'ensemble de l'équipe (personnel, stagiaires, maîtres stage en entreprise). Un exemple innovant est celui d'une femme refusant de faire un stage sans son voile. Après des négociations de part et d'autre, la personne a troqué son voile contre une perruque !



# Conclusion

« La créativité et le génie ne peuvent s'épanouir que dans un milieu qui respecte l'individualité et célèbre la diversité »

Tom Alexander

La gestion de la diversité ethnoculturelle est aujourd’hui devenue un défi pour le monde du travail. Cela demande néanmoins des compétences particulières. En effet, devant l’arrivée croissante de personnes étrangères en provenance de pays très diversifiés, le secteur de l’emploi réfléchi et/ou met en place toute une batterie de mesures visant à faire coexister cette pluralité culturelle.

L’enquête menée par le C.A.I. (en collaboration avec DiverCity, ULB) a permis de mettre un outil de gestion de la diversité ethnoculturelle en évidence, et qui est en cohérence avec le travail mené au C.A.I. : l’approche interculturelle. Celle-ci privilégie un apprentissage du vivre ensemble à travers quatre notions fondamentales : se décentrer (se connaître soi-même pour mieux connaître l’autre), comprendre le cadre de référence de l’autre (savons-nous vraiment qui est l’Autre ?), négocier afin d’inventer ensemble quelque chose que nous n’aurions pas inventé si la rencontre avec l’autre n’avait pas eu lieu, et la rencontre interculturelle.

Ces quatre notions regroupent un ensemble de pratiques, de savoir-faire, de démarches individuelles et collectives qui promeuvent la rencontre, le dialogue, la coopération et l’action collective des personnes issues de la diversité, en vue d’atteindre un objectif commun leur permettant d’améliorer leur environnement. La diversité ethnoculturelle peut alors être définie comme un ensemble de politiques, d’outils et de programmes conçus et mis en œuvre par les employeurs pour favoriser le recrutement, l’accueil, l’encadrement, la rétention et le perfectionnement des salariés issus de l’immigration et des minorités visibles. La gestion de la diversité ethnoculturelle gagne, par ailleurs, à être ressource incontournable pour la stratégie des organisations : une véritable valorisation de la diversité devrait se déployer dans toutes les activités de gestion de l’emploi et à l’égard de toutes les parties prenantes (administrateurs, employeurs, employés, clients etc.). Ses avantages sont nombreux : améliorer la créativité, développer l’innovation, optimiser les communications, réduire les différends, diminuer l’absentéisme et le taux de roulement du personnel,...

Ce Coaxions illustre comment les questions de diversité ethnoculturelle dans le secteur de l’emploi enrichissent les conditions et l’environnement de travail, quand elles sont bien gérées. L’analyse de trois cas tirés de l’enquête donne des clés, des pistes et des ouvertures afin de pratiquer une bonne et saine gestion de cette diversité ethnoculturelle. Les plus fréquentes sont notamment la sensibilisation et formation de l’ensemble du personnel pour mieux connaître, démystifier et gérer la diversité et favoriser l’intelligence interculturelle comme compétence ; la formation sur la législation en matière d’accommodement raisonnable.

# Liens utiles et intervenants

Le C.A.I. est un acteur pouvant aider à sensibiliser et à former à l'appropriation de la démarche interculturelle, que ce soit pour le public, les institutions ou les équipes. De même, il peut venir en appui pour analyser une situation liée à la diversité et réorienter vers un opérateur/intervenant compétent, orienter vers un outil pédagogique pertinent ou encore référer à des liens utiles.

A l'issue de cette publication, nous tenons à remercier particulièrement Altay Manço pour ses éclairages pertinents ainsi que toutes les entreprises en province de Namur qui ont accepté de participer à l'enquête.

## [www.diversitewallonie.be](http://www.diversitewallonie.be)

Cette plateforme digitale regroupe un large éventail d'informations et d'outils pour favoriser la gestion de la diversité en ressources humaines et sur le marché de l'emploi.

Le projet « Diversité en Wallonie » est mené par un Consortium composé du CRIPEL (Centre régional d'Intégration pour les Personnes Etrangères et d'origine étrangère de Liège), d'EGiD-ULg (Unité de recherche de l'ULg – Etudes sur le genre et la Diversité en gestion), du Forem (Service Egalité et Diversité), de la Cellule Lutte Contre les Discriminations (CLCD) de la FTGB Wallonne et du Service Diversité de la CSC.

## [www.ediv.be - UNIA](http://www.ediv.be - UNIA)

Le monde de l'entreprise (privée et publique) est confronté à une demande croissante d'informations liées à l'implémentation des politiques de diversité et au respect de la législation antidiscrimination. Par ailleurs, l'utilisation d'e-modules interactifs se développe de plus en plus dans les entreprises, favorisant ainsi la diffusion des savoirs.

Aujourd'hui, en plus de ses formations conçues sur mesure, Unia offre cette formation gratuite en ligne sur les lois antidiscrimination.

Les parcours didactiques ciblent particulièrement les responsables et les gestionnaires RH qui influencent la culture organisationnelle, les chef-fe-s d'équipe, les conseillers en prévention, les personnes de confiance et les représentants des travailleur-euse-s qui agissent sur le terrain. La formation concerne spécifiquement le monde du travail, le champ d'application des biens et services n'ayant pas été abordé.

## Guide « Elaborer une politique de diversité »

[https://fedweb.belgium.be/fr/publications/broc\\_po\\_diversite\\_guide\\_methodologique#.VSfNOE0cTX6](https://fedweb.belgium.be/fr/publications/broc_po_diversite_guide_methodologique#.VSfNOE0cTX6)

Le guide « Elaborer une politique de diversité » propose une méthodologie en 6 phases successives et 10 outils pratiques pour aider les responsables diversité et les services RH chargés d'implémenter une politique de diversité au sein de leur organisation.

Il comprend trois parties:

- Un modèle méthodologique permettant de structurer les actions à mettre en œuvre pour promouvoir la diversité et garantir l'égalité des chances dans une organisation
- Une présentation des étapes nécessaires à la mise en place d'une politique de diversité, depuis l'élaboration d'une vision de la diversité jusqu'à son évaluation
- Une présentation des outils abordés tout au long du guide afin d'aider le lecteur dans leur mise en œuvre.

Pratique et fonctionnel, ce guide constitue une aide précieuse pour accompagner la mise en œuvre d'une politique de diversité et d'une gestion des ressources humaines respectueuse de chacun.

## « La diversité est au cœur de nos communes »

[http://www.diversitewallonie.be/  
wpcontent/uploads/2016/09/15574\\_BrochureA5\\_2016\\_v11.pdf](http://www.diversitewallonie.be/wpcontent/uploads/2016/09/15574_BrochureA5_2016_v11.pdf)

Cette brochure comprend des informations et éclairages sur les aspects généraux de la diversité et sa mise en pratique de même que quelques clés pour mettre en place une politique de diversité ; diagnostic, plan d'action, etc. Elle présente aussi des bonnes pratiques et exemples authentiques en guise de modèles, ainsi que les ressources et contacts qui peuvent vous aider et vous accompagner.

## « Guide pour les employeurs - Former et employer des réfugiés et demandeurs d'asile. »

[http://www.feb.be/globalassets/  
publicaties/gids-voor-werkgevers-  
-opleiden-en-tewerkstellen-van-  
-asielzoekers-en-vluchtelingen/guide-fr.pdf](http://www.feb.be/globalassets/publicaties/gids-voor-werkgevers-opleiden-en-tewerkstellen-van-asielzoekers-en-vluchtelingen/guide-fr.pdf)

Ce guide pratique a pour but d'encourager les chefs d'entreprises à donner une chance à des demandeurs d'asile ou à des réfugiés de travailler. Y sont présentées les diverses possibilités et conditions requises pour recruter une (des) personne(s) dans ces conditions. Certaines entreprises ont d'ailleurs déjà choisi de suivre cette voie.

## Monitoring socio-économique 2017 : marché du travail et origine

[https://www.unia.be/fr/publications-  
et-statistiques/publications/monitoring-  
socio-economique-2017-marche-du-  
travail-et-origine](https://www.unia.be/fr/publications-et-statistiques/publications/monitoring-socio-economique-2017-marche-du-travail-et-origine)

Le Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale et Unia publient un nouveau rapport de monitoring socio-économique, couvrant les années 2008 à 2014. Le Monitoring socio-économique analyse l'évolution récente du marché du travail ainsi que les conditions de travail des personnes selon leur origine. L'édition 2017 de ce rapport contient de nouveaux angles d'analyse par rapport aux précédentes éditions : le niveau de qualification, le type de famille, le secteur public, les jeunes en stage d'insertion et les motifs de séjour.

## CBAI

<http://www.cbai.be/>

Le Centre Bruxellois d'Action Interculturelle (CBAI) combat toutes les formes de discriminations et de promeut les initiatives qui permettent aux individus et aux groupes de construire des projets de vie et d'action communs.

L'action interculturelle à laquelle ils forment et sensibilisent est un art de faire «avec» l'autérité plutôt que «contre» elle. Elle implique la construction de passerelles plutôt que de murailles, de zones d'intérêt et d'identité communes, plutôt que la mise en exergue de conflits de civilisation.

## IRFAM

<http://www.irfam.org/>

L'IRFAM est un organisme d'éducation permanente au service des professionnels de l'action sociale, de l'éducation, du développement culturel et économique. L'Institut vise, par une approche multidisciplinaire, à construire des liens entre la recherche et les interventions dans le domaine de l'intégration et du développement, ainsi que de la valorisation des diversités.

## MRAX

<http://www.mrax.be>

Mouvement contre le Racisme, l'Antisémitisme et la Xénophobie, cette association appelle à l'union et à l'action tous ceux qui entendent s'opposer aux discriminations, aux haines, aux préjugés fondés sur une prétendue race, la nationalité, la langue, la culture, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la confession ou les convictions philosophiques.

Un service juridique accueille les plaintes des victimes ou témoins d'actes et dérives racistes en leurs accordant un appui juridique. Il y a des permanences mais il est possible également de recevoir sur rendez-vous.

# Outils pédagogiques

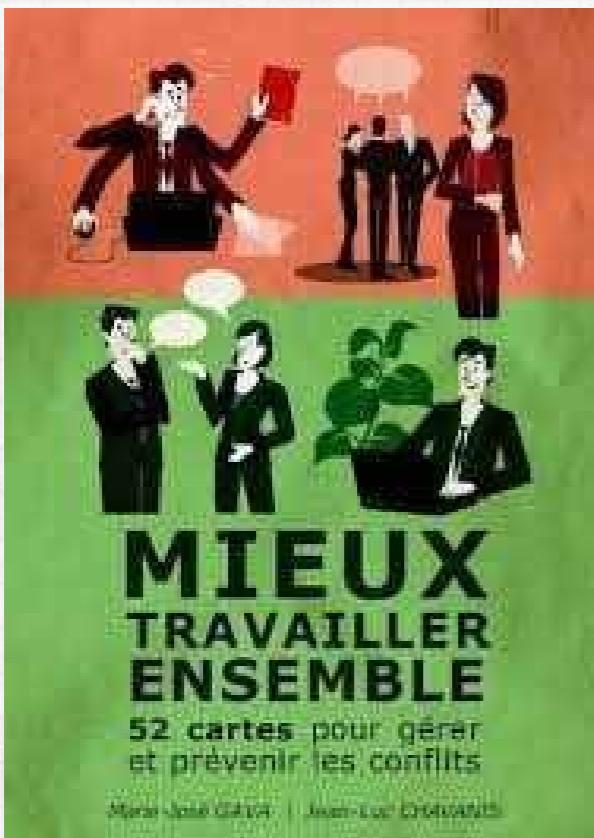
## Mieux travailler ensemble : Jeu des 7 familles 52 cartes pour gérer et prévenir les conflits

Ce jeu créatif fait partie des supports pédagogiques proposés dans l'ouvrage «Outils et pratique de la médiation».

Cet outil s'adresse aux professionnels de l'accompagnement : coachs, médiateurs, GRH, managers, etc ...

Il permet d'exprimer ses ressentis, de progresser, d'imaginer des solutions concrètes pour sortir du conflit mais aussi pour renforcer le lien social et la qualité de vie au travail.

Sur le site en lien, on peut voir une démonstration de l'utilisation du jeu ainsi qu'une mise en application étape par étape



Ce jeu est conçu pour développer les compétences psychosociales et l'expression de soi avec des adultes ou des grands adolescents.

Il peut aussi être utilisé en brise-glace, pour développer la créativité, en accompagnement de groupe...

Un outil pour tous les professionnels du social, de l'emploi, du développement durable, de la santé publique, de l'économie sociale et solidaire....

Les 7 familles : Personnalité - moi au fond / attitude - moi dans la vie / relation - moi et l'autre / management - moi et mon équipe / compétence - moi et ma façon d'agir / engagement - moi et le monde / développement moi et le succès.

Auteurs : EDERY Anna ; EDERY Marie ; DE SOUSA Manuel, Editeur SOURIEZ VOUS MANGEZ, 2015

Auteurs : GAVA Marie-José ; CHAVANIS Jean-Luc ; HUMBERT Marianne (Illustrateur), EDITIONS LE SOUFFLE D'OR (Barret-le-Bas)

Lien internet : <http://www.outilsetpratiquedelamediation.com/>

## Vivre ensemble autrement

Outil pédagogique qui amène les jeunes à prendre conscience de l'altérité et qui contribue à un «vivre ensemble» plus respectueux au travers de la multiculturalité.

Auteurs : ANNONCER LA COULEUR, Editeur CNCD-11.11.11 (BRUXELLES), 2002



## Tous différents, tous égaux

Ce kit pédagogique s'adresse aux animateurs, formateurs, travailleurs de jeunesse et enseignants.

Il se présente en deux parties :

- La 1ère partie est une présentation générale de la situation actuelle en Europe et une argumentation en faveur de l'introduction de l'éducation interculturelle ...

- La seconde partie est une véritable boîte à outils contenant des méthodes et activités à exploiter avec les jeunes ou les adultes dans le cadre de l'éducation interculturelle. Elles sont essentiellement basées sur le travail en groupes et la participation

Auteurs : BRANDER Pat ; CARDENAS Carmen ; GOMES Rui ; ET AL., Editeur CONSEIL DE L'EUROPE (STRASBOURG cedex), 2004



## Racismes et discriminations

Ce dossier qui, après une partie thématique, propose une série de fiches pédagogiques, s'adresse aux jeunes de 15 à 20 ans mais aussi aux enseignants, aux éducateurs, aux animateurs appelés à travailler la thématique du racisme et des discriminations dans le cadre de leurs cours ou activités. Certaines activités sont accessibles dès 12 ans.

Les fiches pédagogiques s'articulent autour de 6 thèmes :

Peur de l'autre / Le bouc émissaire / les stéréotypes / Préjugés, stéréotypes & extrême droite / Conflit(s) de culture ou conflit(s) économique(s) ? / Face à face

Auteurs : DE VRIENDT Isabelle ; HENROTAY Gilles ; VAN CAUTER Catherine, Editeur CENTRE D'INFORMATION ET DE DOCUMENTATION POUR JEUNES (BRUXELLES), 2006

Lien internet : <https://www.cidj.be/racismes-et-discriminations/>

Racismes et discriminations

Dossier pédagogique du CIDJ



# Orientation bibliographique

## Décortiquons-nous ! Modes corporelles d'ici et d'ailleurs

Cet outil d'animation est destiné à toute personne chargée de former ou d'animer des groupes d'adultes dans les domaines de l'éducation permanente, de l'alphanumerisation, de l'insertion socioprofessionnelle, du social, de l'interculturel et de la culture au sens large. Toute personne chargée de former ou d'animer des groupes d'adultes et/ou d'étudiants dans les domaines de la mode, du marketing, du graphisme, du journalisme ...

Idéalement de 6 à 15 participants (maximum 20)

L'objectif général de l'outil est de mettre en évidence le caractère construit, relatif et évolutif des normes relatives aux corps et à la beauté.

Auteurs : BELGIK MOJAIK ; CULTURES & SANTÉ, Editeur CULTURES & SANTÉ asbl (BRUXELLES), 2015



## CTRL+N - Contrôle la Haine pour de nouveaux comportements !

<http://www.crilux.be/category/les-outils/>

À travers différentes pistes de réflexion, le CRILUX souhaite sensibiliser le public actif sur Internet et le consommateur de médias d'information : sensibiliser sur la question des différents types de discours de haine, principalement envers les personnes étrangères et d'origine étrangère, les migrants ou encore les demandeurs d'asile, afin d'identifier ces discours, de les contrôler et, à terme, de créer de nouveaux comportements plus responsables et générateurs de liens.



Quelques références disponibles au Centre de ressources Documentaires de la Province de Namur - Réseau Anastasia

## ARTICLES

- Dossier : Interculturalité, médiation, interprétariat et santé / TESSIER Stéphane, KOTOBI Laurence, BOUSSOUAR Mohamed *souhaitons du plaisir à la lecture de toutes ces initiatives enrichissantes pour un avenir plein de mixité !* HORIZONS, n°3, 09/2014, pp. 5-11
- L'entreprise à l'épreuve du fait religieux / LAMGHARI Younous *La thématique de l'emploi pour les personnes étrangères ou d'origine étrangère a été mise en avant au C.A.I. le 26 septembre 2014 lors d'un colloque intitulé : «Travailleurs étrangers ou d'origines étrangère : quels accompagnements, outils et perspectives vers l'emploi ?». Dans cette continuité, l'article écrit par Altay MANCO (orateur lors du colloque) sur la diversité culturelle dans le monde du travail ouvre la réflexion menée ce 26 septembre.* DEMOCRATIE - MOC, n°2, 02/2013, pp. 2-6
- L'interculturalité, médiation, interprétariat et santé : par l'utilisation résolue de ces trois termes, le propos de l'ensemble de ce dossier est d'envisager les relations de soins et d'éducation dans un contexte interculturel élargi. De fait, les institutions qui sont en contact avec les usagers, en première ligne, organisent leurs relations interculturelles de façon empirique, que ce soit dans les dimensions d'âge, de genre, de classe sociale. Or, le plus souvent, la dimension interculturelle reste méconnue, notamment dans les principes théoriques qui la caractérisent et les enjeux qui l'accompagnent. *La dynamique européenne de l'islam a amené au cours des quarante dernières années à sa visibilisation dans l'espace public. Les personnes issues de l'immigration musulmane cherchent à obtenir la reconnaissance de leur identité sociale et religieuse en revendiquant sa légitimité dans la société d'accueil. L'intégration des pratiques et modes de vie islamiques dans les entreprises participe de cette dynamique. Elle confronte les organisations à de nouveaux défis en interrogeant leurs pratiques de management et leur culture d'entreprise. Un cas concret : la Stib.* AGENDA INTERCULTUREL, n°323, 11/2014, p. 4-22
- Dossier : Diversité culturelle dans les entreprises : piège ou tremplin ? / MANCO Altay, BARRAS Christine, METZ Frédéric, ET AL. *Comment penser la question convictionnelle au sein d'une organisation, qu'elle soit publique ou privée ? Quelles balises fixer pour allier une mission professionnelle au respect de la manifestation des convictions d'autrui ?* DIVERSITES ET CITOYENNETES, n°34, 03/2014, pp. 3-33
- Interculturalité : Une voie pour l'intégration / TRÉMINTIN Jacques *Au sommaire :*
  - «Travailler ensemble» ? Diversité culturelle et entreprises
  - Diversité culturelle dans les PME : menace ou opportunité ?
  - Renforcer l'intégration des immigrés au Luxembourg «au et par» le travail
  - Diversité en milieu de travail : prise de conscience et valeur ajoutée
  - Rôles des associations de migrants face à la crise de l'emploi
  - Focus sur le service «Diversité» de la CSC
  - L'aide familiale, une étrangère dans l'intimité des foyers*Dounia Bouzar, anthropologue du fait religieux, privilie une approche qui rassemble, celle du plus grand dénominateur commun. A savoir : rechercher des solutions qui profitent à tout le monde en élargissant la norme commune, tout en veillant à ne pas introduire de la segmentation entre salariés.* BADJEINFO, n°69, 03-05/2017, p. 4-23
- Dossier : Du vivre ensemble au faire ensemble / GRAILET Marie, LOUK'MAN Hakim, LEMAN Johan, ET AL. *Ce dossier vous invite à découvrir la société et plus précisément l'extra-scolaire au travers du prisme du vivre et du faire ensemble. De la réflexion générale en passant par le concret des milieux d'accueils extra-scolaires, autant de points de vue, d'actions de terrain qui ont pour unique but de nous encourager à faire, mieux et plus, tous ensemble. Nous vous* CSC

- Dossier : Police et diversité : le choc des malentendus ? / SIMON Alain, HALIMAOUI Saïd, HENNEUSE François, ET AL.

AGENDA INTERCULTUREL, n°326, 06/2015, p. 4-22

Intégrer la diversité dans la police ne date pas d'aujourd'hui. Depuis plus de vingt ans, formateurs à l'École nationale de police, intervenants du secteur associatif ou du Centre (interfédéral) pour l'égalité des chances s'y attellent. Une politique de gestion de la diversité dans les ressources humaines fait aussi partie de la culture maison depuis quinze ans. On sait que ces débats de fond qui visent à changer les mentalités se travaillent sur le long terme. Mais quel bilan tirer à ce jour ? Comment se comportent les gardiens de la paix face aux Roms, aux homosexuels, aux transsexuels, aux jeunes de quartier populaire, aux personnes sans papiers, aux SDF, aux minorités ethniques ? Bref comment répondent-ils à la diversité entre eux et sur le terrain ?

Ce dossier explore quelques pistes et expérience en chantier.

- « L'école doit voir la diversité comme un atout » / MORO Marie Rose, QUENNEVILLE Denis

LIGUEUR (LE), n°7, 01/04/2015, pp. 24-25

L'école ne doit pas avoir peur de la diversité mais au contraire s'en saisir pour former de futurs citoyens en phase avec un monde de plus en plus ouvert, soutient la pédopsychiatre Marie Rose MORO. Dans un livre intitulé *Enfants de l'immigration, une chance pour l'école* publié chez Bayard, la directrice de la Maison de Solenn, Maison des adolescents de l'hôpital Cochin à paris, avance des pistes pour aider les élèves porteurs d'une double culture à en faire bénéficier leurs camarades, tout en réussissant mieux en classe.

- L'art d'accommoder les différences / YAPAKA

EDUQUER, n°115, 06/2015, p. 10-11

Les professionnels sont souvent amenés à s'interroger sur ce que l'on qualifie rapidement de «différence culturelle» dans les milieux d'accueil, les écoles ou lors de l'accompagnement des familles. Les exemples de situations ou se confondent plusieurs conception de ce qu'il est bon de faire font partie de leur quotidien. C'est par exemple ce qui s'est passé dans

un milieu d'accueil ou un bébé de nationalité turque ne parvenait pas à s'en-dormir. Une discussion avec la maman a fait apparaître que celle-ci emmaillote son bébé à la maison et qu'il ne s'habitue pas au mode de couchage de la crèche. Il y a plus de cinquante ans que la pratique systématique de l'emmaillotage a été abandonnée ici; comment faire alors sans entrer dans un «choc des cultures» qui n'aidera certainement pas le bébé à dormir?

- Dossier : Femme et migrations / DIVERSITES ET CITOYENNETES, n°42-43, 09/2015, p. 4-36

Dans ce numéro, la rédaction a sélectionné une dizaine de contributions belges et étrangères, déclinant des pratiques d'accueil, d'intégration, voire de soins spécifiques, destinées aux femmes immigrées, ainsi qu'une série de témoignages et de ressources documentaires illustrant la diversité des situations de migrations au féminin. L'objectif est d'alimenter le débat ayant pour but de déterminer le niveau du respect des droits fondamentaux des femmes immigrées, la qualité de leur insertion socio-professionnelle, la nature des obstacles à l'emploi et à l'émancipation et autres violences subies, ainsi que la nature des aspirations sociales et professionnelles dans ce groupe.

- Ecoute et dialogue autour des différences sociales et culturelles / MOISSET Pierre

METIERS DE LA PETITE ENFANCE : EVEIL ET DEVELOPPEMENT DE L'ENFANT, n°230, 02/2016, p. 7-9

En structure d'accueil collectif, le travail avec les différences sociales et culturelles des enfants et des parents demande un double décentrement : celui des professionnels, qui doivent abandonner une position d'autorité, et celui des parents, qui doivent apprendre à composer avec les contraintes de l'espace d'accueil. Le dialogue et l'écoute permettent de créer un espace où les différences sont exprimées et partagées.

- Contacts culturels : contacts conflictuels ? Un exercice structuré / CLERGUE Sindy, TEYSSIER Julien, DENOUX Patrick

CAHIERS INTERNATIONAUX DE PSYCHOLOGIE SOCIALE (LES), n°109, janvier-mars 2016, p. 85-104

Cet exercice structuré est basé sur une situation conflictuelle dans laquelle les

référentiels culturels qui conditionnent les attitudes, les comportements et de ce fait les interactions sont importants. L'interculturalité de cette situation favorise le déploiement d'effets complexes pour chacun des participants. Pour les auteurs, elle semble particulièrement adaptée pour comprendre l'effet des ressentis sur le déroulement des conflits pluriculturels.

- Dossier : Les compétences interculturelles : Enjeux, pratiques, perspectives / MACCIONI Johanna, JUILIENS Cedric

POLITIQUES SOCIALES (LES), n°3&4, 2016, p. 4-143

Lors de vagues de migrations successives, des millions de personnes ont gagné l'Occident dans la perspective d'une vie meilleure. Migrants et natifs du pays d'accueil ont alors fait l'expérience de la rencontre. Mais quand les différences culturelles sont perçues sur le mode de la hiérarchie, des rapports de force s'installent. Les travailleurs sociaux doivent-ils préconiser l'assimilation ou négocier sur fond d'interculturalité ? Et lors de cette négociation, quelles compétences les acteurs mettent-ils en jeu ? Ce numéro propose un état de la question des compétences interculturelles. Il clarifie certains enjeux identitaires, explore des pratiques actuelles et pose une réflexion pour l'avenir.

- Dossier : A la recherche du dénominateur commun / VAN DER MEER-SCHEN Benoît, HECQ Jean-Pol, HUS-SON Jean-François, ET AL.

ESPACE DE LIBERTES, n°460, 06/2017, p. 36-69

Quel est l'état des lieux du dialogue interconvictionnel ? Comment le favoriser et oser le débat constructif sur les enjeux sociaux et éthiques qui bouleversent nos sociétés ? Ici, en Belgique, mais aussi au niveau européen, à l'ombre des puissants lobbies... Une recherche d'équilibre semée d'embûches.

## OUVRAGES

- L'apport de l'Autre : Dépasser la peur des migrants : 30 ans de recherches appliquées à la situation belge / MANCO Altay, OULED EL BEY Saïd, AMORANITIS Spyros

L'HARMATTAN, 2017, 207 p.

Cote : 314.742/MAN

Cet ouvrage se veut être un outil pédagogique pour tout lecteur qui souhaiterait approfondir la question de l'apport socio-économique, culturel et politique des migrations en Belgique et en Europe. Il est construit de manière à lire les migrations par différents prismes dont les interconnexions sont importantes : le logement, l'emploi, l'enseignement, la démographie, le vivre-ensemble, l'histoire, le religieux, la participation citoyenne et politique, mais aussi la criminalité.

- (Texte repris, en partie, au dos de l'ouvrage)

- La méthode des chocs culturels : Manuel de formation en travail social et humanitaire / COHEN-EMERIQUE Margalit, ROTHBERG Ariella

PRESSES DE L'ECOLE DES HAUTES ETUDES EN SANTE PUBLIQUE, 2015, 183 p.

Cote : 316.73/COH

Face à l'incompréhension des intervenants sociaux et médico-sociaux devant les comportements et demandes des migrants qu'ils prennent en charge, Margalit COHEN-EMERIQUE, spécialiste des relations interculturelles, propose un manuel pour remédier à cette carence. Ce document se veut une méthode de formation et un outil de recherche pour ces intervenants.

- Gestion de la diversité des ressources humaines, A. Cornet et Ph. Warland, guide pratique 2ième édition, Les Editions de l'Université de Liège, 2010

Sur quels points s'appuyer pour faciliter la coopération ? Quels outils pratiques utiliser ? Bernard LE CLECH donne quelques pistes pour répondre efficacement à ces questions.

- Diversité convictionnelle : comment l'appréhender ? Comment la gérer ? / BOUZAR Dounia, DENIES Nathalie, COOREBYTER Vincent de MEUNIER Olivier

ARTOIS PRESSES UNIVERSITE, 2014, 509 p.

Cote : 316.73/BOU

Cet ouvrage réunit des contributions originales de chercheurs issus de différents pays. Il permet de mieux comprendre les enjeux récents de l'interculturalité à travers le monde, qu'il s'agisse des questions

sont confrontés à des travailleurs et/ou relatives à l'éducation, aux cultures, à des usagers qui revendentiquent. Que faire ? l'identité, tout en prenant en considération les dynamiques, les recompositions, les dialectiques transculturelles et les processus d'interculturalité. Plusieurs disciplines ont pu être mobilisées pour questionner l'interculturel, ce qui donne à ce livre une portée pluridisciplinaire et parfois interdisciplinaire.

(Texte repris, en partie, au dos de l'ouvrage)

- L'islam en entreprise : La diversité culturelle en question / LAMGHARI Younous

ACADEMIA-L'HARMATTAN, 2012, 145 p.

Cote : 331.4/LAM

Comment se font les ajustements entre les exigences d'organisation de l'entreprise et des pratiques religieuses, telles que la prière, le jeûne de Ramadan, le port du voile, la demande de nourriture halal dans les cantines ? Comment se vivent les relations entre musulmans pratiquants et non-musulmans, hommes et femmes ? Comment l'entreprise parvient-elle à gérer cette nouvelle diversité ? Par cette étude de cas, cet ouvrage se confronte à un des enjeux de devenir de l'insertion de l'islam dans le contexte européen et l'explique.

- Travailler dans un contexte multiculturel / LE CLECH Bernard

JULHIET, 2013, 47 p.

Cote : 331.4/LEC

On travaille de plus en plus dans un contexte multiculturel. Comment reconnaître et éviter les pièges ? Comment comprendre les différentes culturelles ? Sur quels points s'appuyer pour faciliter la coopération ? Quels outils pratiques utiliser ? Bernard LE CLECH donne quelques pistes pour répondre efficacement à ces questions.

- Faire communauté à distance du communautarisme : L'entreprise face au défi des religions / YOUNÈS Michel

CHRONIQUE SOCIALE, 2017, 106 p.

Cote : 331.4/YOU

L'entreprise est un microcosme à l'image de notre société. On y croise des cultures et des croyances diverses et variées. Comment, dans ces conditions, rassembler tous les travailleurs pour les amener à «faire communauté» ? «Faire communauté» à partir des individus ou «faire

communauté» à partir des groupes ? la méthode pour surmonter ces obstacles ? Quelles places tiennent les affinités, les clés. Cet ouvrage est donc un véritable manuel des relations interculturelles à l'usage des intervenants sociaux. À partir de quand les revendications deviennent-elles identitaires ? Au fond, qu'est-ce qu'une communauté et comment la distinguer d'un communautarisme ? Quels sont les signes dans les sociétés et les organisations du basculement vers un enfermement sur soi qui exclut la différence ? Comment les anticiper, les analyser, les traiter ? Voilà les questions auxquelles les universitaires et acteurs d'entreprises réunis autour de Michel Younès ont tenté de répondre.

(Texte repris, en partie, au dos de l'ouvrage)

• Pour une approche interculturelle en travail social : Théories et pratiques / COHEN-EMERIQUE Margalit

PRESSES DE L'ECOLE DES HAUTES ETUDES EN SANTE PUBLIQUE, 2015, 478 p.

Cote : 364-78/COH

Très tôt dans sa carrière, Margalit COHEN-EMERIQUE s'est intéressée aux relations interculturelles. Elle a également vite compris à quel point les intervenants sociaux se trouvaient parfois démunis face à des personnes migrantes. Elle a donc mis tout son savoir et tout son savoir-faire dans cet ouvrage en analysant en détail les notions clés et

• Dialogues sur la diversité, R. Brahy, E.Dumont, Presses Universitaires de Liège, 2015

• Le management interculturel / DRUMMOND Virginia

GERESO EDITION, 2014, 237 p.

Cote : 650/DRU

Les migrations ont fait de nos sociétés des sociétés multiculturelles. A l'instar de nos sociétés, le milieu du travail est devenu lui aussi multiculturel. Comment gérer ces diversités culturelles au sein des entreprises ? L'auteur propose ici des outils de gestion afin d'optimiser la dimension interculturelle des équipes.

• Comment vivre ensemble quand on ne vit pas pareil ? / BAUDELOT Christian, CANDAU Joël, CASSIN Barbara, ET AL.

LA VILLE BRÛLE, 2016, 60 p. : ill.

Cote : DIV 91

Les humains ont tous quelque chose en commun : ils sont différents ! Faisons ensemble un grand pas de côté pour nous découvrir, nous accepter et finalement comprendre, grâce aux sciences sociales, que la société dans laquelle nous vivons peut et doit être construite à partir de nos différences, et non contre elles.

(Texte repris au dos de l'ouvrage)

Cet ouvrage est construit sur le principe du dialogue entre un chercheur et un acteur de terrain. Cela donne un éclairage sur la diversité à travers 9 thèmes : discrimination, intégration, vie sociale, extrême droite, racisme, stéréotype, immigration, territoire, ethnicité et classes sociales.

• Développer le mainstreaming de la diversité, S. Amoranits, D. Crutzen, J. Godefroid, A. Manço, C. Partoune, D. Sensi, recueil analytique d'outils d'intervention pour la valorisation de la diversité.

Centre régional pour l'intégration des personnes étrangères et d'origine étrangère de la province de Namur  
rue Docteur Haibe 2 - 5002 St-Servais - Tél.081 73 71 76 - Fax 081 73 04 41 - info@cainamur.be - N°entreprise: 429681789  
Ed. resp.: Benoîte Dessicy - janvier 2019

Avec le soutien du Fonds social européen, de la Wallonie, de la Fédération Wallonie-Bruxelles, de la Province de Namur et des Villes de Namur et de Sambreville.

Illustrations : Thomas Burion  /tburion

Les articles signés par des auteurs extérieurs le sont sous leur propre responsabilité.

La reproduction des articles publiés dans Coaxions est encouragée moyennant mention de la source.  
Tirage : 400 exemplaires



Centre de Ressources Documentaires provinciaux – Réseau Anastasia

**Campus provincial**

Rue Henri Blès 188-190  
5000 NAMUR  
081/77.67.29 – 99  
<http://anastasia.province.namur.be>  
[anastasia@province.namur.be](mailto:anastasia@province.namur.be)

**Ouverture :**  
Du 1<sup>er</sup> septembre au 30 juin :  

- Lundi : 12h-17h
- Mardi, mercredi : 8h30-17h
- Jeudi : 8h30-12h30
- Vendredi : 8h30-16h
- Samedi : 10h-13h30 (sauf congés scolaires)

Horaire d'été (du 1<sup>er</sup> juillet à mi-septembre) : du lundi au vendredi : 9h-12h et 13h30-15h30





# CCAxions

VOYONS, JEAN-KHALED, CELA N'A RIEN DE PERSONNEL... VOTRE CV EST PARFAIT... C'EST JUSTE QU'ENGAGER UNE FEMME EN INTERIM NOUS COUTERA MOINS CHER...

VIVEMENT L'ÉGALITÉ SALARIALE...



COMMENCEZ PAR ENFILER CE MASQUE...

POUR LE CV  
ON VERRA  
PLUS TARD



DIVERSITÉ ET ORIENTATION PROFESSIONNELLE : Y'A ENCORE DU BOULOT...

CONSTRUCTION OU NETTOYAGE ?

EUH... J'AI UN DIPLOME D'INGÉNIEUR EN HYDRAULIQUE...

OK... VA POUR PLOMBERIE ALORS...



ENTREPRISES : MOINS DE DISCRIMINATIONS ?

JE PEUX VOUS ASSURER QUE DANS NOTRE ENTREPRISE, NOUS AVONS DES TRAVAILLEURS BELGES ET DES TRAVAILLEURS BELGES D'ORIGINE ÉTRANGÈRE...



QUOI POUR VOUS, LA DIVERSITÉ DANS LES ENTREPRISES ?

BEAUCOUP DE FLEXI-JOBS, QUELQUES CDD, TRÈS PEU DE CDI !

JOB



BUSINESS  
HEBDO

