

L'EMPLOI DES JEUNES D'ORIGINE ETRANGERE PEU QUALIFIES (JOEPQ) EN BELGIQUE. PHASE EXPLORATOIRE¹

Mehdi Ould Kherroubi
Doctorant
EGiD & Sein
Hec-Liège & Université d'Hasselt

INTRODUCTION

Ce travail porte sur l'insertion professionnelle des jeunes d'origine étrangère peu qualifiés (JOEPQ) en Belgique.

Ce document vise à présenter le cadre dans lequel cette recherche s'inscrit. Ensuite, nous développerons la position occupée par notre groupe-cible sur le marché de l'emploi afin de mieux comprendre le contexte dans lequel l'intégration des JOEPQ se déroule. Ainsi, nous développerons le cadre théorique qui nous permettra de comprendre ce phénomène. Puis, nous aborderons certaines questions liées à l'intégration des minorités dans les entreprises. Nous présenterons également certains éléments issus d'entretiens exploratoires réalisés dans le cadre de cette recherche auprès d'un public, en l'espèce des agents d'insertion, qui travaille directement avec les JOEPQ. Enfin, un protocole de recherche qualitative en entreprise sera développé.

Ces différentes étapes nous permettront de mobiliser plusieurs éléments constructifs pour l'élaboration de travaux futurs dans le cadre notre recherche. Ainsi, concernant les types de documents consultés, nous ferons appel à des sources statistiques, historiques, théoriques, empiriques et enfin qualitatives.

Ainsi, ce document sera construit.

1. Présentation de ma recherche

L'insertion professionnelle des JOEPQ est abordée sous l'angle de la gestion de la diversité dans les organisations. Cette recherche s'inscrit dans la Chaire diversité et innovation sociale qui est un partenariat entre HEC-Liège (EGiD) et l'Université d'Hasselt (SEIN). Mobistar, GDF-Suez Electrabel et B-Holding (la Société Nationale des Chemins de fer Belge -SNCB) collaborent à cette recherche.

Mes objectifs sont : identifier la position des JOEPQ sur le marché du travail en Belgique, réaliser une revue de littérature pour identifier les facteurs explicatifs de cette position, le vécu de mon groupe-cible au sein des entreprises partenaires, les actions mises en place dans les entreprises et organisations en matière de gestion de la diversité, réaliser une étude empirique

¹ Working paper présenté le 12 septembre 2012 dans un atelier doctoral, au 23^{ème} Congrès de l'AGRH organisé à Nancy.

à partir de 3 études de cas (centre d'appel et atelier d'entretien des chemins de fer nationaux) et développer des axes d'action pour le management.

Mes terrains d'investigation s'orienteront vers les trois entreprises partenaires de la Chaire diversité et plus particulièrement les sites de travail qui intègrent les JOEPQ. Il s'agira donc des call center pour Mobistar et d'ateliers pour le personnel technique pour GDF-Suez Electrabel et B-Holding.

À travers différentes réunions que nous avons eu avec ces entreprises, les problèmes semblent se situer au niveau de la captation et la rétention du groupe-cible. En effet, GDF-Suez Electrabel et SNCB semblent rencontrer des difficultés à recruter les JOEPQ malgré leurs différentes campagnes de recrutement et leur volonté de diversifier leur personnel. De plus, une des difficultés, une fois recruté, est d'assurer la rétention de cette main d'œuvre. Plusieurs d'entre eux quittent leur emploi soit durant leur formation, soit durant les premières années de leur carrière.

Actuellement nous sommes en pleine phase exploratoire. Nous commençons notre revue de littérature et nous avons également mené en collaboration avec des collègues chercheurs des entretiens exploratoires auprès de 4 agents d'insertions qui travaillent directement avec le public-cible afin d'avoir une idée plus précise sur notre sujet.

Ces entretiens ont été réalisés dans une zone géographique précise en Belgique. Il s'agit du quartier nord à Bruxelles. La particularité de cette zone est la présence importante à la fois d'entreprises et de personnes défavorisées parmi lesquelles il y a les JOEPQ. Nous avons demandé à ces agents d'insertion quels sont les facteurs de réussite en matière d'insertion professionnelle du public-cible. Nous avons abordé cette question sous cet angle car nous voulions savoir quelles sont les conditions propices à la captation des JOEPQ pour nos entreprises partenaires. Nous présenterons les réponses dans le développement de ce travail.

2. Position des JOEPQ sur le marché du travail

On ne possède pas de statistiques précises sur le taux de chômage des JOEPQ en Belgique car l'origine ethnique n'est pas un facteur distinct comptabilisé par le Service Public Fédéral de l'Emploi (SPF Emploi). Toutefois certaines études ont été réalisées afin de donner quelques données chiffrées et à décrire la position que ces jeunes occupent face à l'emploi.

En nous basant sur les études statistiques disponibles sur le portail du SPF Emploi², nous pouvons constater que le taux d'emploi varie selon l'âge, le niveau de qualification, la nationalité, le genre et la zone géographique. Commençons par énoncer les moyennes générales en Belgique du taux de chômage en 2010 (derniers chiffres officiels disponibles sur le portail de ce ministère). Il est à 8 % pour l'ensemble du territoire, 17 % dans la Région bruxelloise, 11 % en Wallonie et 4,9 % en Flandre. Cette dernière est la bonne élève du groupe des régions et elle le reste pour les autres niveaux de comparaison qui sont l'âge et le niveau de qualification. Bruxelles constitue clairement la région qui connaît le plus haut taux de chômage, notamment pour les jeunes avec un faible niveau de diplôme.

² <http://www.emploi.belgique.be/moduleDefault.aspx?id=21166#AutoAncher1>

Le SPF Emploi nous indique que le taux de chômage de jeunes (20-29 ans) était de 14,9 % en Belgique en 2010. Ce taux diminue à 6,5 % pour les personnes âgées de 30 à 54 ans et continue à diminuer pour la tranche d'âge 55-64 ans pour atteindre 4,6 %.

Cette moyenne varie selon les régions. Ainsi, en région bruxelloise, le taux de chômage explose chez les jeunes en atteignant 27,5 %, 14,8 % dans la catégorie 30-54 ans et 9,2 % pour les 55-64 ans. En d'autres mots, en comparant ces chiffres à la moyenne nationale, dans cette région, le taux de chômage sur base de l'âge est multiplié environ par deux. En Wallonie, le taux de chômage est à 20,5 % chez les jeunes, contre 9,2 % pour les 30-54 ans et 4,6 % pour les 55-64 ans. Enfin, la Flandre fait mieux en cette matière que ses voisins en comptant 9,6 % de jeunes chômeurs, 3,8 % pour les 30-54 ans et 4 % pour les 55-64 ans.

Pour ce qui est du niveau de qualification, nous constatons que le taux de chômage en Belgique des personnes (genre confondu) ayant un niveau de qualification faible est de 14,7 % contre 7,9 % pour les personnes moyennement qualifiées et 4,5 % pour les qualifications élevées. Ces chiffres varient également selon l'espace géographique. Ainsi, la région de Bruxelles-capitale à titre d'exemple compte 29,3 % de chômage pour les personnes ayant un niveau de qualification faible, 18,9 % chez les personnes moyennement qualifiées et 9 % pour les personnes ayant une qualification élevée. En Flandre par contre, les moyennes sont respectivement de 9 %, 4,8% et 3% de chômeurs.

L'inégalité au niveau du genre s'exprime face à l'accès au travail et varie selon les régions. Ainsi, l'écart de taux de chômage entre les femmes et les hommes sur l'ensemble du territoire est de 0,5 % contre 0,8 % en région bruxelloise, 1,4 % en Wallonie et -0,1 % en Flandre.

En ce qui concerne l'origine ethnique, à défaut d'avoir des statistiques concrètes, nous allons associer deux éléments qui sont le degré de discrimination et la nationalité. Tout d'abord, mettons en exergue l'étude réalisée par la KUL et l'ULB en 2005 pour l'Observatoire bruxellois du marché du travail et des qualifications (Orbem) qui a mis en évidence que la probabilité d'être discriminée sur base de l'origine ethnique en Région bruxelloise est très élevée. Un demandeur d'emploi sur deux a effectivement été confronté à ce problème. Pour établir l'origine ethnique, cette étude s'est basée sur le nombre de naturalisation recensé en 1998 par l'institut national de statistique (INS). Ainsi, cet institut a distingué les belges de naissance et les Belges ayant acquis la nationalité. Ces derniers sont les personnes d'origine étrangère.

Cette discrimination se confirme lorsque nous observons le taux de chômage sur base de la nationalité. En effet, le taux de chômage des immigrés extra-communautaires (hors UE) est de 30,5% en 2010 en Belgique alors qu'il est à 10,9 % pour les immigrés communautaires. L'écart est d'autant plus important sous l'angle du genre. En effet, le taux de chômage des femmes extra-communautaires est de 34,6 % contre 28 % chez les hommes. Cet écart est beaucoup moins élevé pour les immigrés communautaires puisque le taux de chômage des femmes est à 11,4 % contre 10,5 % chez les hommes³.

À cette discrimination à l'emploi s'ajoute une discrimination territoriale. Historiquement, les immigrés en Belgique se sont et ont été concentrés dans certaines zones géographiques. À Bruxelles, les personnes d'origine étrangère se retrouvent majoritairement dans certains quartiers (Rea, 2008).

³ <http://www.emploi.belgique.be/moduleDefault.aspx?id=21166#AutoAncher1>

Cette région qui fait partie de la Communauté française nouvellement appelée Fédération Wallonie-Bruxelles est une entité politique fédérée belge qui est fortement influencée par une conception républicaine de la société (Rea, 2008). Ainsi, cette entité fédérée considère le chômage des JOEP comme étant un problème social plutôt qu'ethnique. Il n'existe donc pas de textes législatifs, en l'occurrence un décret, qui permettrait d'intégrer cette population du fait de leur origine. Nous pensons à une politique de quota ou de discrimination positive par exemple. Par contre, le gouvernement bruxellois alloue des budgets pour des zones géographiques et des classes sociales défavorisées qui prennent la forme de politique de « contrat de quartier » (Rea, 2008) ou des mesures telles que la carte de travail « Activa ». Or ces politiques font fi des discriminations ethniques telles qu'elles ont été épinglées par le Centre pour l'Égalité des Chances (CECLR) (Rapport annuel du CECLR, p.77).

Du côté des syndicats, les étrangers ont été tout d'abord considérées avec méfiance car leur intégration dans le marché du travail était considérée par les syndicats comme une stratégie de la part des entreprises pour faire pression sur les salaires (Cornet & Warland, 2011). Par la suite, cette position a évolué concernant les discriminations (Alaluf, 2007). En effet, chaque formation syndicale s'est dotée d'un service juridique qui vient en aide à ses adhérents dans le cas où ces derniers pensent avoir été victime d'une ségrégation.

3. Intégration des personnes d'origine étrangère et gestion de la diversité

Mon sujet de thèse s'inscrit dans les politiques de gestion de la diversité avec un focus sur les JOEPQ. Ce groupe-cible se définit par intersectionnalité. En effet, tous les membres de ce public partagent les propriétés suivantes : une tranche d'âge de 18 à 25 ans, n'ayant pas le diplôme secondaire supérieur et une origine étrangère.

L'objectif est d'analyser les politiques de GRH et le management de ce groupe dans les entreprises afin d'identifier les difficultés rencontrées mais aussi les atouts de cette main d'œuvre, l'impact des modes d'organisation du travail, des politiques de GRH et des styles de management. Nous allons nous intéresser à plusieurs collectifs de travail, en l'espèce les call center chez Mobistar et les ateliers pour le personnel technique à la SNCB et chez GDF-Suez Electrabel. Un thème étudié sera l'intégration et la socialisation des JOEPQ dans les groupes de travail. Le cadre théorique mobilisé pour analyser ce thème sera celui d'Ely et Thomas (2001)

L'intégration des JOEPQ dans les organisations est abordée en l'espèce sous l'angle de la gestion de la diversité dans les organisations. Commençons par définir la notion de diversité avec les mots de Jackson, May, et Whitney (1995), il s'agit de « ... la présence de différences parmi les membres d'une unité sociale » (p.217). Dans notre cas, nous nous focalisons sur le critère ethnique et de l'âge. Quant au niveau de qualification, il s'agit d'un dénominateur commun puisque tous les employés des espaces de travail que nous devons étudier sont peu qualifiés.

Selon Ely et Thomas (2001), l'intégration des minorités dépend de la perspective adoptée par l'entreprise. Ainsi, ils en définissent trois : la perspective d'intégration et d'apprentissage, la perspective d'accès et de légitimité et la perspective de discrimination et d'équité.

Dans le premier cas, la diversité culturelle n'est pas seulement considérée comme un moyen d'atteindre un marché mais également comme un instrument qui permet de repenser les différentes tâches demandées aux employés. En ce sens, les employés sont encouragés à donner leur avis sur différents sujets tels que la manière dont le travail doit être réalisé et organisé. Ainsi, il y a une opportunité pour chacun de connaître la culture de son collègue et, par voie de conséquence, il y a un apprentissage mutuel.

La deuxième catégorie développée par Ely et Thomas rassemble les entreprises qui ne considèrent la diversité que comme un moyen d'accéder à un marché spécifique. Il s'agirait par exemple pour une société de télécommunication d'engager uniquement des personnes d'origine maghrébine pour travailler dans un quartier à forte concentration maghrébine.

Dans le troisième cas, la perspective de discrimination et d'équité, la diversité culturelle est un instrument utilisé pour mettre fin aux discriminations en traitant équitablement tous les employés et en leur donnant les mêmes opportunités. Par ailleurs, dans cette perspective, selon Ely et Thomas, les managers utilisent une stratégie spécifique pour gérer les personnes issues des minorités sans favoriser les échanges de points de vue entre collègue.

C'est dans ces deux dernières perspectives que semblent s'inscrire les effets négatifs cités par les chercheurs que nous allons développer dans le point suivant.

4. Les effets négatifs liés à l'intégration des minorités ethniques

La littérature développe plusieurs impacts liés à l'intégration des minorités ethniques au sein des entreprises parmi lesquelles nous pouvons retrouver les conflits, les malentendus et les questions liées à la langue utilisée et la rotation du personnel. Avant de développer chacun de ces éléments, il est indispensable de citer plusieurs effets positifs tels que la possibilité de gérer une pénurie de main d'œuvre, la créativité, l'innovation, etc. Toutefois, nous n'avons encore exploré l'étendue de cette littérature pour l'approfondir dans le cadre de ce travail.

Les conflits

Nous pourrions supposer que les conflits interviennent entre les groupes ethniques. En effet, plusieurs travailleurs blancs interrogés dans le cadre de la recherche d'Ogbonna et Harris expliquent leur mauvaise humeur envers des travailleurs noirs par le fait qu'ils perçoivent ces derniers comme une menace pour garder leur travail. Par ailleurs, les travailleurs noirs expliquent ces tensions par la différence faite dans l'application des règles au sein de l'entreprise. Ainsi, les blancs sont considérés comme étant privilégiés par les supérieurs hiérarchiques du fait de leur couleur de peau.

Tous ces exemples ne doivent pas occulter les tensions liées à la religion. Cet exemple ne doit pas occulter les tensions liées à la religion. Ainsi, Ogbonna et Harris (2006) ont noté des frictions entre chrétiens, musulmans et juifs au sein de l'entreprise qu'ils ont étudié. Toutefois, plusieurs conflits apparaissent au sein d'un même groupe. Au sein de la communauté musulmane, par exemple, des chiites et sunnites se sont disputés violemment. Au point que la police soit intervenue sur le lieu de travail. Le même exemple peut être donné au sein de la communauté noire. Toutefois les conflits ne découlent pas uniquement des différences ethniques ou religieuses. Elles peuvent être le résultat de malentendus.

Les malentendus et la langue

Les malentendus au sein du personnel constituent un problème au sein d'une entreprise car Ils peuvent être une source notamment de discrimination. Les malentendus peuvent être le résultat d'une différence de perception quant à une information reçue. C'est pourquoi les managers doivent faire attention à différents paramètres : l'information doit être correctement diffusée au sein d'une équipe, elle doit être comprise convenablement par tous les employés et les tâches à réaliser n'engendrent pas des malentendus au sein de l'équipe (Shaw, Barrett-Power, 1998).

Ely et Thomas (2001) explique également les conflits par les malentendus. Ils prennent l'exemple d'employés blancs qui ne savent comment ils doivent s'adresser à leurs collègues noirs car ils ont peur d'être traités de raciste. Dans le même sens, les employés noirs ne savent pas comment manifester leur mécontentement auprès de leurs collègues blancs sans générer des tensions. Ils ont le sentiment qu'ils doivent être en contradiction avec leurs collègues pour être respectés.

Par ailleurs, les malentendus peuvent être tout simplement un problème de langue. C'est dans ce sens que les recherches d'Ogbonna se dirigent. En effet, dans l'entreprise étudiée, l'arabe et le urdu étaient les langues que les employés du magasin devaient connaître pour avoir une bonne relation avec leurs collègues. Ainsi, la détermination d'un groupe de travail pour certaines tranches d'heure était faite en fonction de la langue parlée par les employés.

La langue permet également de définir le « ingroup ou groupe dominant » et le « outgroup ou groupe issu de la diversité ». Les membres de ce dernier sont accusés de ne pas vouloir s'intégrer du fait de ne pas parler la langue du ingroup. Cette critique va jusqu'à les soupçonner de se servir de cette méconnaissance de la langue pour ne pas faire tout le travail demandé (Ogbonna, Harris, 2006)

En d'autres mots, si les membres d'un groupe de travail ne parlent pas la langue de la majorité des employés de l'entreprise. Ils seront mis sur le côté lors d'une éventuelle promotion par exemple et cette situation pourra générer des conflits. Toutefois, ce risque peut être évité si l'entreprise fournit des cours de langue à ses employés ou les encourage à en prendre en leur donnant des primes par exemple.

Rotation du personnel

Il est intéressant d'observer que, selon certaines études, la diversité en terme ethnique génère de la rotation du personnel (Milliken, Martins, 2006). Mais ce phénomène ne peut pas être attribué exclusivement à la présence d'une minorité. En effet, dans plusieurs secteurs tels que les centres d'appel téléphonique ou les ateliers pour employés techniques, c'est le travail en lui-même qui génère la rotation du personnel. En effet, l'énergie physique fournie, les horaires de travail variés, un bas salaire, la routine, les conditions de travail peuvent être les raisons d'un départ. Le cas étudié par Ogbonna et Harris (2006) reflète ce phénomène. En effet, malgré la présence significative de minorités ethniques, les raisons évoquées par les travailleurs lors de leur départ étaient liées au travail. Leur travail était trop routinier. Leur

salaires ne correspondaient pas à l'effort fourni et leur horaire de travail n'était pas compatible avec une vie de famille.

Les phénomènes liés à la religion

La particularité de plusieurs entreprises se situe également dans la présence significative de travailleurs musulmans. Certains d'entre eux sont pratiquants et manifestent leur croyance à travers leur apparence (par exemple, le voile, la barbe, habit traditionnel, etc.). Au-delà de cette apparence, certains musulmans demandent à : pouvoir pratiquer leurs prières sur leur lieu de travail, prendre congé durant certains jours de fête, jeûner durant certaines périodes, etc. Le cas de la société de transport bruxelloise (STIB) est révélateur de ce phénomène. En effet, la présence significative de musulmans parmi les conducteurs a amené l'entreprise à réfléchir sur certains accommodements tels que la tolérance du port de la barbe (Adam & Rea, 2010). Ainsi, l'entreprise étudiée par Ogbonna et Harris a concédé une pièce au sein de ses ateliers afin que ses travailleurs puissent y prier.

Dans cette même entreprise, la division géographique du travail en fonction du genre est une concession faite à certains travailleurs musulmans. En effet, cette entreprise a décidé de séparer les femmes et les hommes dans certains ateliers de travail car parmi ces derniers qui sont de confession musulmane, considèrent qu'ils ne doivent pas être observés par des femmes lorsqu'ils accomplissent une tâche dégradante. Le fait d'avoir des liens familiaux avec ces femmes est un facteur aggravant pour eux (Ogbonna et Harris, 2006). Toutefois, ce comportement doit être nuancé. En effet, certains employés confondent culture et religion. Ainsi, certains comportements s'expliquent par la culture du travailleur et non par la religion qu'il pratique.

5. Entretiens exploratoires

Afin de mieux comprendre le problème de captation et de rétention que rencontrent nos entreprises partenaires, nous avons décidé de mener une enquête qualitative dans l'une des zones de Bruxelles qui regroupent à la fois des JOEPQ et des employeurs relativement importants tels que Belgacom, Proximus, Belfius anciennement appelé Dexia et certains services publics fédéraux tels que le SPF Economie. Ces entreprises semblent également avoir de la peine à engager ce groupe-cible alors qu'il est proche géographiquement. C'est pour cette raison que nous nous sommes orientés vers les agents d'insertion de cette zone pour comprendre quelles sont les raisons qui expliquent cette absence d'absorption par les entreprises. Ainsi, nous leur avons posé des questions autour des facteurs de réussite dans l'insertion professionnelle de ces jeunes.

Tout d'abord, il semble opportun de signaler que certains agents d'insertion ont modifié leur technique d'approche en fonction des habitudes et de la culture des JOEPQ. En effet, la méthode classique était d'attendre que le groupe-cible vienne toquer à la porte pour lui fournir une série de services (rédaction de c.v. et lettre de motivation, information sur les formations disponibles, un accompagnement dans la résolution de certains problèmes sociaux, etc.).

Toutefois, cette méthode ne parvient pas à attirer tous les JOEPQ demandeurs d'emploi. Ainsi, certains agents d'insertion et les associations dont ils dépendent s'adaptent aux habitudes des JOEPQ. C'est ainsi que nous décrit un agent d'insertion : « *En fait, l'idée était d'aller*

chercher les jeunes là où ils sont plutôt que de les attendre dans des lieux ou des structures dans lesquelles ils ne viennent pas au fait, hein. Comme par exemple, la mission locale où les jeunes vont très rarement parce qu'ils n'ont pas, voilà, cette envie ou en tous les cas ne sentent pas le besoin d'aller dans ces structures là. »

Au niveau de la méthode de travail, l'itinérance semble importante. Un agent d'insertion nous confit ceci: *« Donc j'ai un bureau où il n'y a que moi ou mon collègue qui faisons vivre au fait ce lieu qui est en plein milieu de la place... Donc qui est un bureau centré en plein milieu de la zone on va dire où les jeunes se fréquentent et où les jeunes passent leur plus clair de leur temps et alors j'essaie de faire de l'itinérance. Donc d'être dans le quartier, dans des endroits informels, des cafés, des parcs, des salles de sports de manière à rencontrer ces jeunes dans des lieux qui leur sont propres plutôt que dans des lieux où ils se sentiraient plus redevable d'un certain discours ou d'une certaine manière d'être. Là ils sont vraiment plus à l'aise. Ils sont entre guillemets chez eux. Pour utiliser leurs termes, c'est leur terrain, c'est leur territoire et ils sont à l'aise. »*

Lorsque la captation est faite, les interviewés nous ont donné leur opinion sur les facteurs de réussite dans l'insertion professionnelle des JOEPQ. Tout d'abord, les interviewés considèrent que la résolution des problèmes sociaux des JOEPQ est un élément central dans leur intégration professionnelle et la formation.

Ils constatent également que certains JOEPQ ont une mauvaise image d'eux-mêmes et qu'il est donc indispensable de leur donner confiance en eux en développant leurs qualités et leurs connaissances.

Les JOEPQ craignent également d'être discriminé du fait de leur origine. Ainsi, certains d'entre eux ne postulent pas à certaines offres d'emploi car ils pensent anticiper le racisme de l'employeur. Le travail de l'agent d'insertion consiste à insister sur la nécessité de postuler malgré les appréhensions.

Par ailleurs, ils considèrent que les JOEPQ n'ont pas intégrés la nécessité de s'inscrire dans une formation qualifiante pour obtenir un emploi. Certains d'entre eux veulent d'abord travailler et ensuite se former. L'agent d'insertion intervient à ce stade pour appuyer sur le fait qu'il est indispensable d'avoir une qualification pour obtenir un emploi et pas l'inverse.

Ensuite, il y a une distorsion entre les attentes de certains JOEPQ d'un point de vue salarial et contractuel et la réalité du monde du travail. Voici un extrait d'entretien réalisé avec un agent d'insertion qui travaille dans cette zone et qui reflète cet état d'esprit : *« ... le plus important c'est qu'ils (les JOEPQ) soient conscients que tout le monde aujourd'hui ne vit pas avec un CDI et un gros salaire. À partir du moment où ils sont conscients de ça et qu'ils continuent à chercher et qu'ils continuent à être persévérant, ceux-là, pour la plupart du temps, vont réussir à avoir un schéma de vie entre guillemets classique mais il va falloir vraiment qu'ils serrent les dents quoi. »*

Enfin, il est difficile d'intégrer un JOEPQ qui est resté longtemps au chômage. Cette période d'attente doit être interrompue par une formation par exemple. Le lien entre chômage et monde du travail est également pointé du doigt à travers l'angle de la rémunération. Plusieurs interviewés considèrent qu'il y a une aberration systémique pour les personnes peu qualifiées par exemple, à gagner le même salaire qu'au chômage. En ce sens, il n'y a pas une incitation à travailler. Notre interviewé reformule cette idée de la manière suivante : *« Maintenant celui (le JOEPQ) qui a travaillé pendant un an et qui tombe au chômage. Bon au final, il a un très*

bon salaire avec le chômage. Donc il ne va pas trop se casser la tête. Il va commencer à se casser la tête quand son chômage va baisser. »

Certains des éléments cités constituent des pistes pour les entreprises afin de mieux intégrer les JOEPQ. Dans le cas de la captation, il semble intéressant pour les entreprises de s'inspirer de la technique d'approche des agents d'insertion pour recruter. Ainsi, les salles de sports, les cafés, certaines rues pourraient être des terrains favorables pour sensibiliser les JOEPQ à des campagnes de recrutement.

Par ailleurs, en ce qui concerne les problèmes de captation que les entreprises rencontrent, certaines pistes ont été évoquées par nos agents d'insertions. Prenons l'exemple des problèmes sociaux, il est vrai que les entreprises n'ont pas vocation à être des agents sociaux. Toutefois, il semble pertinent pour un manager d'avoir à l'esprit que certains comportements tels que l'absentéisme, le retard, la diminution de productivité d'un membre de son équipe peuvent s'expliquer par des problèmes sociaux qui peuvent être temporaires et résolus à condition qu'ils soient écoutés.

6. Protocole de recherche en entreprise

Il s'agit de réaliser une série d'entretien semi-directif au sein de plusieurs services des entreprises concernées par cette étude et d'évaluer les politiques qui ont été mises en place en matière de gestion de la diversité.

Pour rappel, il s'agira d'étudier les centres d'appel pour Mobistar et les ateliers pour le personnel technique chez GDF-Suez Electrabel et la SNCB. Pour réaliser ce protocole, je me suis inspiré de Valax (2009). Son but était d'étudier les conditions de mise en place d'une politique volontariste de la diversité ethnique en Afrique du Sud. Pour ce faire, il a mené une enquête qualitative au sein d'une industrie chimique sud africaine qui est une filiale d'un leader mondial. Au sein de son guide d'entretien adressé aux cadres des ressources humaines et des salariés, il y a des questions d'une part, sur l'évaluation des politiques menées en matière de diversité au niveau national et organisationnel et, d'autre part, sur leur opinion au niveau de leur carrière et l'avènement du Black Emporwement qui est une politique de diversité.

Ainsi, pour réaliser cette recherche, il me semble, tout d'abord opportun d'interroger le (la) responsable des ressources humaines pour connaître leur politique de recrutement envers la population visée par cette étude c'est-à-dire les JOEPQ. En d'autres mots, quelle est la procédure de recrutement mise en place ? De plus, il serait intéressant de savoir quelle est la représentation qu'il ou elle se fait de cette population.

Ensuite, nous devons savoir quelle est leur procédure de gestion du personnel en interrogeant le ou les managers concernés. Quelles sont les méthodes mises en place pour intégrer le public visé ? Quelle est la méthode utilisée pour gérer les éventuels conflits au sein de l'équipe ? Comment réagissent-ils face aux revendications religieuses éventuelles ?

Puis, interroger le public visé pour connaître leur perception et leur représentation de leur environnement de travail (la relation avec leurs collègues et leur manager). Il s'agit également de savoir si les membres du public visé s'identifient à un groupe et lequel (par exemples, le groupe des personnes d'origine étrangère, le groupe des jeunes, etc.). Quels sont

les éléments qu'ils prennent en compte pour définir ce groupe ? Ont-ils une représentation particulière de leurs collègues de travail et comment font-ils pour rentrer en contact avec eux ? Y-a-t-il eu des conflits ? Si oui ou non, pourquoi ? Quelle est l'origine de ces conflits ?

Cette étude nous permettra de mobiliser des éléments qualitatifs.

CONCLUSION

Le but de ce document était de présenter mon sujet de recherche, en l'espèce l'insertion professionnelle des JOEPQ en Belgique, et le cadre dans lequel il s'inscrit.

Ce sujet occupe une place importante au sein de cette chair car il s'agit d'un sujet de société préoccupant pour nos entreprises et politiques. En effet, lors de notre mise en exergue de la position des JOEPQ sur le marché de l'emploi, nous avons pu constater que ce groupe-cible accumule les aspects négatifs tels que la jeunesse, le manque de qualification et l'origine. Ces différents critères conduisent aux chiffres suivants : en sachant que le taux de chômage au niveau national est à 8% en 2010, il est à 14,9 % dans la tranche d'âge 20-29 ans, 14,7 % pour les personnes peu qualifiées et 30,5% pour les immigrés extra-communautaires avec la probabilité pour 50% des personnes d'origine étrangère d'être discriminées à Bruxelles. À cette discrimination en matière d'emploi, s'ajoute une discrimination territoriale.

Pour aborder la question de la gestion de la diversité, nous avons mobilisé le cadre théorique d'Ely et Thomas (2001). Nous avons ainsi pu constater que l'intégration des minorités dépend de la perspective adoptée par les entreprises. Ely et Thomas en ont distingué trois : la perspective d'intégration et d'apprentissage, la perspective d'accès et de légitimité et la perspective de discrimination et d'équité. La première est un moyen pour accéder à un marché mais également pour repenser le mode organisationnel. La deuxième perspective n'est qu'un moyen pour une entreprise d'atteindre un marché. Enfin, la troisième est une politique adoptée par l'entreprise pour mettre fin à toutes les discriminations en instaurant une égalité dans les traitements.

Ensuite, nous avons évoqué les effets négatifs liés à l'intégration des minorités. En ce sens, il y a les conflits intergroupes et intragroupes, les malentendus et les problèmes dus à la langue parlée, la rotation du personnel et enfin les questions liées à la religion.

Les entretiens exploratoires ont fait l'objet d'un autre point. Nous avons développé l'idée que, pour les agents d'insertion du quartier nord, la difficulté dans l'insertion des JOEPQ dans le marché de l'emploi s'explique par plusieurs éléments parmi lesquels il y a notamment le manque de qualification, les problèmes sociaux, la distorsion entre l'attente salariale et le salaire proposé, une mauvaise image de soi et une appréhension de la discrimination.

Enfin, nous avons élaboré un protocole de recherche inspiré par Valax qui vise à interroger les cadres des ressources humaines et les salariés sur la politique de diversité mise en place dans leur société et sur leurs relations avec leurs collègues pour comprendre comment se vit au quotidien la diversité et connaître l'origine des conflits éventuels.

BIBLIOGRAPHIE

Articles et ouvrages

ADAM, I., REA, A., La diversité culturelle sur le lieu de travail. Pratiques d'aménagements raisonnables, Centre pour l'Egalité des Chances et la lutte contre le racisme (CECLR), septembre 2010.

ALALUF M. (2007), Syndicats et immigration, in MARTINIELLO M., DASSETTO F., REA A. (2007), Immigration et intégration en Belgique francophone M. Etat des savoirs, Bruxelles, Academia Bruylant, pp. 237-252.

CORNET, A., WARLAND, P., La gestion de la diversité dans les entreprises et les organisations, Liège, Ed. Ulg, 2011.

ELY, R. J., THOMAS, D. A. (2001), Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes, *Administrative Science Quarterly*, 46, pp. 229-273.

JEHN, K. A., NORTHCRAFT, G.B and NEALE, M. A. (1999) Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups, *Administrative Science Quarterly*, 44, pp. 741-763.

MILLIKEN, F.J., MARTINS, L.L., Searching for Common Threads : Understanding te Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups, *The Academy of Management Review*, Vol. 21, n°2, pp. 402-433.

LANNOY, Fr., L'immigration en Belgique. Effectifs, mouvements et marché du travail. Rapport 2000, Ministère fédéral de l'emploi et du travail administration de l'emploi, Groupe de recherches économiques et sociales sur la population (Université de Liège).

OGBONNA, E., HARRIS, L.C., The dynamics of employee relationships in an ethnically diverse workforce, *Human relations*, 2006, 59, pp. 379-407.

PERIVIER, H., Les mesures fiscales d'incitation au travail des personnes non qualifiées, *Revue de l'OFCE*, 2003/4 n°87, pp. 281-336.

REA, A., Sociologie de l'immigration, Paris, Découverte, 2008.

ROBERT-DEMONTROND, P. ; JOYEAU, A., « Vices et vertus de la diversité ethno-culturelle », *Management et amp. ; Avenir*, 2006/4, n°10, pp. 115-143.

SHAW, J. B., BARRETT-POWER, E., The effects of diversity on small work group. Processes and performance, *Human relations*, vol.51, n°10, 1998, pp. 1307-1325.

STOOP, R., NEELS, K., Reassessing the ethnic gap, dans LESHAEGHE, R., Communities and generations. Turkish and Moroccan populations in Belgium, VUB Press, Bruxelles, 2000.

VALAX, M., Conditions de mise en place d'une politique volontariste de la diversité ethnique. Regard critique sur le cas de l'Afrique du Sud, *Management & Avenir*, 2009/8 n°28, pp. 392-407.

Rapports

Centre pour l'Egalité des Chances et la lutte contre le racisme (CECLR), Rapport annuel 2011, 2012.

Les cahiers de l'Observatoire, Population de l'immigration, marché de l'emploi et discrimination : situation en Région de Bruxelles-Capitale, Juin 2000, n°3.

Site internet

<http://www.emploi.belgique.be/moduleDefault.aspx?id=21166#AutoAncher1>