

*Diversités et Citoyennetés*

# **DIVERSITE CULTURELLE DANS LES ENTREPRISES piège ou tremplin ?**

*La Lettre de l'IRFAM n° 37 2014*





## Institut de Recherche, Action et Formation sur les Migrations

17 Rue Agimont  
B-4000 Liège  
T. 04-221 49 89  
F. 04-221 49 87  
info@irfam.org  
www.irfam.org



# Diversité culturelle dans les entreprises : piège ou tremplin ?

<b>« Travailler ensemble » ? Diversité culturelle et entreprises</b>	Altay Manço Christine Barras	<b>3</b>
<b>Diversité culturelle dans les PME : menace ou opportunité ?</b>	Christine Barras Altay Manço	<b>7</b>
<b>Renforcer l'intégration des immigrés au Luxembourg « au et par » le travail</b>	Altay Manço Frédéric Metz	<b>13</b>
<b>Diversité en milieu de travail : prise de conscience et valeur ajoutée</b>	Marie-Noëlle Do Thanh Luc Brunet	<b>18</b>
<b>Rôles des associations de migrants face à la crise de l'emploi</b>	Andrea Gerstnerová	<b>22</b>
<b>Focus sur le service « Diversité » de la CSC</b>	Luan Abedinaj	<b>25</b>
<b>L'aide familiale, une étrangère dans l'intimité des foyers</b>	Christine Barras	<b>29</b>

Crédits photo : A. Gerstnerová, A. Manço, IRFAM

**Avec le soutien de la Fédération Wallonie Bruxelles**



# *« Travailler ensemble » ?* **Diversité culturelle et entreprises**

*Altay Manço et Christine Barras*

**Comment aménager une société ouverte à la diversité culturelle ?  
Tel est l'enjeu qui anime des structures comme l'IRFAM  
([www.irfam.org](http://www.irfam.org)), en quête de pistes pour favoriser notamment le  
« travailler ensemble ». Ce cahier a pour objectif de présenter  
quelques réflexions et hypothèses sur cette thématique.**

C'est que la question de l'immigration suscite de nombreuses inquiétudes, la peur de « l'autre » venant alimenter des angoisses séculaires bâties sur des images de violence. La diversification est aujourd'hui foisonnante, mais elle a toujours été présente dans nos sociétés, foncièrement métissées depuis la préhistoire. Face à cela, tout un chacun, nous discriminons ou du moins jugeons l'autre parce qu'il diffère, dérange, interroge, nous fait peur ou... de l'ombre. La différence nous rend sceptiques : comment faire confiance ?

Il suffit que le doute puisse être confirmé une ou deux fois pour que le préjugé s'établisse... Et si celui-ci sert nos intérêts matériels, la solution la plus facile est celle d'entasser les autres « différents » dans tel job et permettre aux uns « ressemblants » d'évoluer dans leur carrière. Sans le repérage, l'analyse et la déconstruction de stéréotypes et de traitements différenciés issus avant tout d'une méconnaissance de l'autre, la réponse qui semble aller de soi est celle du repli, voire du rejet de tout « corps étranger ».

Certaines sources d'information, comme le rapport de la Commission Bouchard Taylor, par exemple, rendu public au Québec en mai 2008, semble avoir multiplié les questions et les préoccupations du public au lieu de les taire. Il en est de même des travaux de commissions officielles similaires ayant siégé en Belgique ou en France, depuis une décennie au moins. Cela montre peut-être que les grandes manœuvres sont moins utiles pour ces questions qui cristallisent les peurs et émotions de tout un chacun que des interventions ciblées et discrètes, mais qui néanmoins agissent en profondeur exactement là où les gens travaillent et vivent ensemble. S'agissant de l'emploi, ce lieu est sans doute l'entreprise où assurément l'intégration et la cohésion se vivent au quotidien.

Au départ de telles préoccupations et afin d'asseoir ses réflexions dans le concret, l'IRFAM a souhaité examiner la situation en Europe et singulièrement en Belgique. L'Institut a réuni en trois ans pas moins de vingt monographies publiés dans un ouvrage récent (La diversité culturelle dans les PME, Éd. de L'Harmattan), et quelques autres encore proposés dans ce numéro de la revue électronique Diversités et Citoyennetés.

Ces recherches ont scruté la question du traitement de la diversité ethnoculturelle au sein des entreprises en observant plusieurs dizaines d'entre elles, dont de nombreuses PME (l'essentiel du tissu économique actuel et des gisements d'emplois futurs). Elles ont permis de rencontrer plusieurs centaines de travailleurs et responsables dans six pays.

Au terme de ces travaux, une des évidences apparaissant est que de nombreux employeurs sont mal préparés face à la question de travailler dans une société sertie de diversités et de revendications de reconnaissance pas seulement ethniques, mais de multiples sortes. Comme une bonne partie de la population et des institutions, ils se comportent comme si la société était « homogène » et que l'ensemble des citoyens acceptait avec abnégation la visibilité de seulement ceux qui pensent que la société est uniquement à leur image.

Aussi, c'est sans doute de « micros médiations » dont on a besoin au sein des entreprises, soit un accompagnement régulier des acteurs de différentes origines et statuts dans leur collaboration les uns avec les autres... Ne peut-on pas imaginer la médiation ou le coaching interculturels comme un appui aux processus de recrutement et à la GRH dans les entreprises ? Et comment ? Avec quels outils, principes, mandats ?

La tâche du « médiateur » serait peut-être de nous guérir de notre « xénoscepticisme », cette tendance qui pousse si facilement à la méfiance, puis au confinement ou au rejet. Or, cela représente un réel risque de conflits sociaux dans les sociétés multiculturelles et diverses comme les nôtres, dans la mesure où la stigmatisation et l'exclusion sociales sont contraires aux valeurs d'égalité de nos démocraties. De plus, la discrimination socioculturelle constitue tout simplement un gaspillage irrationnel de compétences, de créativité et de talents pour nos industries.

## Qui est fait, qui reste à faire

Nos législations du travail sont relativement avancées concernant l'insertion dans les entreprises des personnes moins valides. La question de l'égalité des sexes est également de plus en plus envisagée, sans atteindre parfaitement ses objectifs d'égalité, malgré des décennies d'implication dans ce sens. C'est dire l'ampleur des tâches. Quant aux diversités ethnoculturelles ou les discriminations liées à l'âge, par exemple, nous sommes très éloignés du compte... pour ne parler seulement que de ces quelques marqueurs principaux de diversité.

Le bilan est souvent maigre et identique que l'on parle d'entreprises publiques ou privées et, dans ce cas, de grandes entreprises ou de PME. Pourtant, les grandes entreprises sont plus couramment la cible d'interventions en gestion des diversités que les entreprises de plus modeste taille. Les droits des clients ou des usagers de diverses cultures semblent, en comparaison, mieux protégés que ceux des travailleurs qui les servent, au sein des entreprises ou des administrations.

Notons : la diversité ne touche pas que les travailleurs, mais aussi les patrons. Un des cas de figure serait la diversité ou l'homogénéité des personnels au sein des entreprises créées par des migrants. Ce numéro du journal électronique ne comporte toutefois pas d'articles sur ce qui est communément appelé l'« *ethnic business* », à la différence de notre récent livre qui, lui, envisage, par exemple, la question des relations professionnelles dans les restaurants grecs de Bruxelles. Il est indéniable que ce thème reste un des champs importants du lien entre emploi et immigration : la fermeture relative d'autres secteurs de l'économie pousse nombre de migrants à prendre des risques commerciaux que les locaux ne prennent plus et qui impactent indubitablement la sécurité et les conditions de l'emploi, ainsi que la rentabilité de ce type d'établissements de distribution et de commerce de proximité.

Revenons aux réglementations qui régissent le travail. Ils accordent d'ores et déjà une certaine attention à la phase « annonce du recrutement » (lois contre la discrimination) ; bien que ces dernières soient souvent et facilement détournées. Il semble en revanche qu'il faille fortement renforcer les dispositions concernant d'autres moments du recrutement : check-lists pour interviewers, recruteurs eux aussi « diversifiés », screening des questions d'examen, etc.

De plus, le reste de la carrière aussi doit être concerné par les plans « diversité » : veiller à la diversité des personnels dans l'ensemble, de la base à la hiérarchie... Le versant « égalité » du domaine mérite encore bien des investissements, comme le montre la récente publication du monitoring socio-économique du marché de l'emploi belge par le Centre de l'égalité des chances et de la lutte contre le racisme. Elle confirme de part en part l'hypothèse de l'ethnostratification des secteurs économiques.

Quant au versant « valorisation des diversités », une suggestion comme établir le cadastre des compétences linguistiques des personnels au sein des entreprises et administrations semble être un bon début de nature à faciliter le travail dans un monde globalisé, tout comme l'accueil de stagiaires de toute origine... Dresser des tables de « trajectoire ou d'expérience personnelle » et non d'« origine culturelle » semble moins stigmatisant ou essentialisant et certainement plus utile à la GRH. En effet, avoir étudié ou travaillé dans un pays peut aider à accéder à une information utile à son entreprise. Il s'agit donc d'apprendre à faire rimer diversité et créativité.

On dira que cohésion et diversité ne riment pas. Soit. Une partie des « problèmes » signalés tant par nos monographies que par la littérature sur le sujet pointe, par exemple, l'insertion des pratiques musulmanes dans le quotidien des entreprises. Il faut rappeler que dans une bonne partie de l'UE, la classe ouvrière est aujourd'hui composée pour une part appréciable de travailleurs de cette croyance. Pourtant des instruments de gestion et de dialogue existent et sont sous-exploités.

Ainsi, en Belgique, la loi relative au bien-être dans les entreprises est appliquée avec la coopération des délégations syndicales. Elle porte sur les questions liées à la sécurité au travail, à la médecine du travail, à l'ergonomie, à l'hygiène du travail, à l'embellissement des lieux de travail, ainsi qu'aux aspects psychosociaux du travail.

C'est dans cette dernière sphère que peuvent aisément se placer les problématiques liées à la gestion des diversités ethnoculturelles et autres. Un comité de concertation et d'avis compétent en matière de bien-être des travailleurs peut être composé de représentants de tous les échelons et être l'expression de toutes les diversités notables au sein des travailleurs. Il peut se saisir des demandes, questions et préoccupations des travailleurs et des responsables de l'entreprise, dans le respect des lois qui garantissent la sécurité, l'intégrité et les droits fondamentaux et professionnels de tout un chacun, dans l'espace de vie qu'est l'entreprise.

Certes, ces acteurs devraient être formés, encadrés et outillés pour envisager les questions de diversité, de sorte que l'on commence à voir la diversité non pas comme une menace, mais comme une opportunité. Tel est l'engagement de l'IRFAM : œuvrer pour une société égalitaire ouverte à la diversité socioculturelle.

Dans ce cahier, on trouvera la synthèse du récent ouvrage de l'institut « La diversité culturelle dans les PME ». Ce dossier est complété par une étude empirique luxembourgeoise sur le renforcement de l'intégration des immigrés « au et par » le travail. Une contribution québécoise résume les travaux d'une équipe de l'Université de Montréal : « Diversité en milieu de travail : prise de conscience et valeur ajoutée ». Une étude européenne conduite dans trois pays précise le rôle des associations de migrants face à la crise de l'emploi. Une contribution de la CSC définit, elle, le rôle des syndicats dans la lutte contre les discriminations à l'emploi. Enfin, un article sur « L'aide familiale, une étrangère dans l'intimité des foyers » clôture le numéro illustré par la recension de nombreux d'ouvrages et d'outils récents à propos de la problématique de la diversité au travail.



**La diversité culturelle dans les PME**  
**Accès au travail et valorisation des ressources**

Ouvrage collectif dirigé par Dr Altay Manço et Dr Christine Barras (378 pages), est paru aux éditions de l'Harmattan (Paris) et dans la collection « Compétences interculturelles » de l'IRFAM (Liège).

**Consultez le sommaire**

[http://www.irfam.org/assets/File/livrePublication/diversite\\_dans\\_les\\_entreprises.html?fromIrfam](http://www.irfam.org/assets/File/livrePublication/diversite_dans_les_entreprises.html?fromIrfam)



# ***Diversité culturelle dans les PME : menace ou opportunité ?***

*Christine Barras et Altay Manço*

**La diversité culturelle se définit par l'articulation de différences existant entre les membres d'une entité sociale telle qu'une entreprise. L'appartenance ethnique n'est pas le seul facteur à considérer : entrent également en ligne de compte le genre, l'âge, l'origine socioculturelle et religieuse, le handicap, les langues parlées ou l'orientation sexuelle. La présence de ces éléments dans l'entreprise implique la construction d'un « travailler ensemble » qui passe par une remise en question des pratiques élaborées en l'absence de ces facteurs, par des avancées et des replis, des compromis, des arrangements profitables pour tous ou discriminants pour certains, momentanément ou de manière durable. La gestion de la diversité, même au prix d'efforts pour réussir à changer, est présentée aujourd'hui comme une approche renforçant la cohésion et la paix sociales.**

Notre analyse a pour objectif de procéder à l'identification de bonnes pratiques pour mieux gérer la diversité culturelle, à travers des exemples issus d'une cinquantaine d'entreprises actives dans une dizaine de secteurs économiques différents (\*). Les recherches dépeignent les problématiques de diversité les plus significatives du marché du travail en Europe occidentale et celles qui soulèvent le plus les questions en lien avec le bien-être au travail et la cohésion sociale.

### **Une vaste observation**

Sur trois ans de recherche (2010-2013), notre équipe a coopéré à vingt monographies signées par vingt-trois contributeurs (douze femmes et onze hommes) de diverses disciplines des sciences humaines, de quinze origines différentes, travaillant dans cinq pays européens et au Québec. Elles se répartissent en trois parties :

- *L'accès au travail des migrants.* Ce groupe de recherches retrace les conditions générales d'intégration des travailleurs immigrés sur les marchés d'emploi européens. Une des illustrations s'intéresse à la présence des travailleurs roumains sur le marché du travail bruxellois, une autre décrit l'intégration des non communautaires dans le marché du travail luxembourgeois. Un troisième exemple s'attache à la question de l'accès des travailleurs africains aux emplois qualifiés en Suisse. Cette même question est également analysée dans le cas du Québec, à partir d'un public plus diversifié. Sans oublier l'analyse des stratégies mises en place par les femmes voilées universitaires pour accéder et se maintenir en emploi en Belgique.
- *L'expérience de la diversité socioculturelle en entreprise.* Les situations concrètes analysées dans ce groupe de travaux concernent les PME en Belgique francophone. Une première étude, dans ce cadre, se penche sur le secteur de la construction. Elle est suivie du secteur du nettoyage puis de la logistique et des transports. Un des apports spécifiques dans ce cadre est la gestion de l'islam dans les call centers de Bruxelles. Après l'analyse anthropologique des relations de travail dans les commerces grecs à Bruxelles, deux monographies envisagent la posture complexe des professionnels du care.

- *Les actions pour la valorisation de la diversité sur le marché du travail.* Ces actions, variées, constituent un échantillon de « bonnes pratiques ». Un premier regard analyse, dans ce groupe d'observations, les retombées d'une intervention syndicale destinée à modifier les pratiques professionnelles. Il est suivi de la présentation d'un dispositif intégré de prévention et de lutte contre les discriminations dans le secteur de l'emploi dans la région lyonnaise. On relate également une offre de formation en Région wallonne qui vise à insérer des migrants qualifiés dans le secteur de la biotechnologie. Une étude européenne est présentée : elle porte sur la comparaison des actions d'insertion professionnelle et d'entraide menées par des associations de migrants africains et balkaniques durant la crise de l'emploi dans trois pays, la République tchèque, le Luxembourg et la Belgique. Une étude explore l'offre des formateurs en entreprises en matière de diversité socioculturelle en France, en Belgique et au Québec. Enfin, une dernière contribution empirique s'intéresse aux actions de coopération au développement des PME françaises et belges en tant qu'outil de gestion des diversités.

### **Les difficultés d'intégration dans le monde du travail**

Un des points de départ des recherches est l'inégalité de traitements entre les travailleurs dans le monde de l'entreprise. L'arrivée massive de populations d'origine étrangère sur le marché du travail a fait surgir de nombreuses questions touchant à l'équité, certaines particularités (par exemple, la pratique d'une religion, un nom à consonance étrangère, des diplômes acquis dans un autre pays, la méconnaissance de la langue du pays d'accueil) pouvant amener des réactions négatives, voire un rejet. À chacune des étapes de la vie professionnelle, une quantité de pratiques discriminatoires excluent des minorités, souvent de manière discrète.

Parmi les dimensions explorées, trois concernent l'arrivée dans le monde du travail et les possibilités de s'y mouvoir :

- *Le recrutement du personnel.* Le pragmatisme entrepreneurial implique que ce qui compte, ce sont les résultats et une bonne dynamique de travail. Les moyens pour y parvenir peuvent être jugés moins importants que le résultat obtenu. Le migrant accepte souvent ce qu'il trouve, quelles que soient les conditions de travail. En tant que nouvel arrivé, ses possibilités de trouver un emploi se limitent la plupart du temps à un travail peu qualifié et contraignant (les « 3 D » : *dangerous, dirty, demanding*). Certains, rebutants, précaires ou sous-payés sont acceptés à titre provisoire, lorsque le projet de la personne n'est pas de s'installer dans le pays d'accueil, mais juste d'y amasser de l'argent et de l'expérience avant de rentrer au pays. Mais, parfois, ce rêve de retour se mue en fantasme de plus en plus lointain, le provisoire dure des années et la personne s'y enfonce. Pour avoir accès à des emplois mieux payés et/ou pour valoriser une formation précédant l'arrivée dans le pays d'accueil, le migrant doit passer par un filtre qui, sous couvert de réglementation, constitue un labyrinthe de chicanes difficile à débrouiller. Certaines caractéristiques culturelles peuvent être un frein à l'embauche, ou au contraire être considérées par l'employeur comme une source de profit : par exemple le port du voile, utilisé par les call centers pour appâter le client dans certaines zones majoritairement peuplées par des musulmans. La spécificité culturelle est soit un frein, soit un avantage pour l'entreprise. Celle-ci la refuse ou l'accepte en fonction des résultats escomptés. Un chef d'équipe qui embauche ses proches, c'est des soucis en moins pour le patron, mais pour combien de temps ? Trouver un emploi grâce à un compatriote est un avantage pour l'immigré, mais à quel prix ? Est-il possible de tirer un avantage mutuel de l'exploitation des réseaux sociaux des uns et des autres sans enfermer les travailleurs dans des strates ethnicisées du marché de l'emploi ?

- *La formation en entreprise.* Elle apparaît limitée à des aspects purement techniques dans les emplois basiques, ou à des structures de grande envergure. Dans le domaine du care, les formations centrées sur la personne font leur apparition, en lien plus ou moins affiché avec une logique de contrôle. À propos du français, la méconnaissance de la langue du pays d'accueil pouvant être considérée comme un handicap, des entreprises ont le projet de faire passer un test linguistique avant l'embauche, ce qui aurait pour conséquence d'exclure des candidats. Quelle place pour une formation en langues articulée à la pratique professionnelle en entreprise ?
- *La carrière.* L'évolution professionnelle n'est pas toujours possible, surtout lorsque le travailleur ne maîtrise pas le français ou est isolé, ou lorsqu'il effectue un travail basique. Si, dans certaines entreprises, la « promotion par le mérite » est signalée, la décision dépend uniquement du bon vouloir du patron. Un des défis constatés est la surqualification de certains travailleurs, mais cette caractéristique, cause de souffrance pour la personne, n'est pas forcément combattue par l'employeur qui la tourne à son avantage, les personnes dans cette situation étant plus motivées et souhaitant se surpasser. Toutefois, la surqualification au travail est surtout un « gaspillage de compétences » dommageable aussi bien pour la société, pour l'employeur, qui méconnaît ou laisse en friche des ressources importantes, que pour le travailleur dont les études, menées au prix d'efforts acharnés, ne sont pas récompensées. Quelle politique de valorisation des ressources diversifiées ?
- *La constitution des équipes.* Culturellement « mixtes » ou « homogènes », elles constituent tant un moteur qu'un frein pour l'intégration des travailleurs. Le concept d'ethnostratification désigne un effet pervers de l'homogénéité des équipes au sein des entreprises et entre les secteurs économiques ; dans les entreprises, les travailleurs issus de l'immigration extra-européenne étant cantonnés à des emplois subalternes, alors que les chefs sont majoritairement des « Belgo-Belges » ou Européens. La monoculturalité qui en résulte est parfois renforcée par les travailleurs eux-mêmes, notamment en lien avec le recrutement par cooptation, et favorisée par les employeurs qui voient dans ce mécanisme une façon d'éviter des conflits. Il semblerait d'ailleurs que les équipes elles-mêmes chassent les « intrus » qui viendraient se faufiler. Un autre effet pervers réside en l'impossibilité d'apprendre la langue du pays d'accueil, devenue inutile, ce qui confine le travailleur à la place qu'il occupe, sans lui donner de chance d'en changer.
- *Les accommodements.* Profitables aussi bien aux entreprises qu'aux travailleurs eux-mêmes, ils reposent sur un principe clair : le client est roi. Pour satisfaire ce principe, les travailleurs « se débrouillent », chacun fait un effort d'une façon très informelle en apparence, mais parfois motivée par une menace sérieuse, voire un chantage. Un employeur affirme, au sujet de ses ouvriers : « Je les renvoie à leur avenir », autrement dit, s'ils ne sont pas contents, ils peuvent s'en aller. Certaines pratiques (la plupart concernent la religion musulmane) ne sont pas négociables pour certains travailleurs (comme le port du voile), d'autres ne le sont pas pour certains employeurs (le temps pour la prière). Si les premières sont acceptées par l'employeur moyennant quelques modifications, les secondes doivent être gérées par le travailleur qui renonce ou « s'arrange », parfois de façon clandestine ou avec la complicité de chefs d'équipe, l'entreprise fermant les yeux. L'acceptation du port du voile, dans les call centers, s'accompagne de l'exigence de changer de prénom : ce qui ne se voit pas est sans importance au téléphone, alors que le prénom signe l'identité. En ce qui concerne les fêtes religieuses, les patrons informés anticipent et donc ne sont pas pris au dépourvu ou alors refusent pour mettre tout le monde sur le même pied. Les accommodements sont des outils de management pertinents, car ils pourraient permettre d'engager une logique Win-Win, même si les parts ne sont jamais égales.

### La gestion des relations au sein de l'entreprise

Le monde du travail permet de développer des liens sociaux au sein de l'entreprise et avec l'extérieur. Ces liens sont cependant souvent problématiques :

- *Le processus de socialisation.* Il permet au travailleur de se familiariser avec la société d'accueil, souvent vécue comme hermétique, voire menaçante, par les personnes venues d'ailleurs. Les enquêtes ont amené les chercheurs à demander aux travailleurs « comment ils se sentaient » dans l'entreprise, ce qui a amené des commentaires souvent positifs qui contrastent avec les problèmes mentionnés par ailleurs. Il peut en effet y avoir quelque crainte à confier à un observateur des propos qui pourraient nuire à celui qui répond, ou un sentiment de loyauté vis-à-vis d'une entreprise qui a offert un emploi, même précaire, ou l'envie de dire à l'enquêteur ce qu'il croit être attendu. Et lorsque l'employeur affirme que le taux de satisfaction se mesure au faible nombre de départs, ce constat fait fi du contexte de crise dans lequel les travailleurs, souvent, gardent leur emploi parce qu'ils savent qu'ils auront peu de chances d'en trouver un autre. La simple question : « Comment allez-vous ? », anodine en apparence, peut soulever de grandes difficultés. La socialisation est possible quand les chantiers ne sont pas fragmentés et qu'ils permettent de rencontrer les collègues, quand les pauses permettent de s'accorder quelque répit pour parler, sans compter avec la diversité des langues. A contrario, la dispersion des personnes et le temps compté empêchent toute communication, les gens ne peuvent ni revendiquer ni s'organiser. Les procédures mises en place pour favoriser la socialisation varient selon entreprises : certaines y sont favorables, prévoient un accueil, le coaching par des anciens, des visites guidées de l'entreprise, affichent les photos des employés. Ces mesures permettent aux nouveaux de se familiariser avec le milieu de travail et ses codes de fonctionnement.

### La peur de l'inconnu, un frein au développement social

Les traits culturels qui distinguent les populations issues des migrations des « autochtones » sont des pierres d'achoppement et c'est sur elles que se cristallise la peur de l'autre (barbus, voile, réfugiés, sans-papier, locuteurs d'autres langues...). Lorsque les demandeurs d'emploi arborent des signes de leur altérité (autres façons de s'habiller, de manger, de gérer poils et cheveux, de parler, diplômes étrangers), ils doivent suivre un parcours stratégique d'abord pour se faire embaucher, ensuite pour rester en place. Ce parcours a plusieurs embranchements possibles : renoncer à sa spécificité culturelle, faire semblant d'y renoncer, se faire le plus discret possible pour se fondre dans le paysage ou, dans le meilleur des cas, négocier avec succès des modalités pour concilier emploi et exigences personnelles. Chacune de ces voies amène des souffrances identitaires (une identité « déniée »), des doutes, un sentiment d'abandon et de révolte.

À la peur de l'autre éprouvée par les autochtones répond celle qu'éprouvent les migrants lorsqu'ils s'établissent dans un pays inconnu. Une des premières pistes, éprouvées de puis longtemps, est de trouver sur place des pairs, compatriotes ou lointains cousins, susceptibles d'aider le nouveau à trouver ses marques. Les stratégies d'aide, de solidarité, permettent « la débrouille » et offrent un tremplin vers le monde du travail. Le migrant cherche aide et conseil auprès de ses « semblables » ayant fait souche dans le pays d'accueil. C'est le phénomène du réseautage, fil conducteur essentiel qui permet de se trouver une place. Cependant, si la solidarité existe, les réseaux ne sont pas tous animés par un sentiment d'altruisme. Certains réseaux exploitent la confiance ou le désarroi des migrants, les convainquant peut-être (puisqu'ils ne connaissent rien du pays d'accueil) que rien de meilleur ne peut leur arriver. Au fil du temps, les réseaux s'affaiblissent, évoluent, mais continuent à marquer de leur empreinte le parcours du migrant.

### **La nécessité de changer un modèle aujourd'hui dépassé**

Toutes les contributions analysées dans cette recherche aux multiples terrains, d'entrée de jeu, se prononcent pour la remise en question d'un modèle social et entrepreneurial qui a vécu, « pensé pour une population imaginée comme homogène, face à la rencontre d'acteurs sociaux aux valeurs et identités multiples ». Il n'est pas possible d'agir et de vivre ensemble selon les mêmes règles, puisque la donne de départ s'est modifiée.

Les recommandations sont d'abord politiques, appelant à modifier la législation ou à faire respecter celle qui existe, à instaurer plus d'équité dans la répartition des emplois.

Elles s'adressent ensuite aux décideurs et aux chefs d'entreprises, pour favoriser une prise de conscience sur la richesse que peut apporter la diversité. Les récits qui prennent place dans les monographies portant sur les PME proposent des pistes dont peuvent se servir les entreprises de plus grande envergure, à propos de pratiques que l'on peut qualifier d'artisanales, ou de pragmatiques, mais qui sont efficaces même si elles sont imparfaites, et peut-être du fait même de leur imperfection. Une mise en débat des anciennes pratiques et des représentations est également souhaitée, le travailleur devant être considéré comme un sujet et non pas enfermé dans des jugements préconçus et caricaturaux. L'appel concerne également la mise en réseau du tissu entrepreneurial, des relais facilitant le recrutement et, surtout, un maillage faisant obstacle aux réseaux infra légaux existants, qui minent l'intégration des migrants et alimentent l'ethnostratification des rapports de travail. La sous-traitance, par exemple, est à régler. Le traitement des travailleurs sur un pied d'égalité et la prise en compte positive de l'interculturalité sont des valeurs à développer, parce qu'elles portent en elle un ferment créatif de plaisir au travail.

Elles concernent, enfin, les migrants eux-mêmes, qui ont à travailler d'une part leurs compétences sociales, à partir d'un accroissement de la confiance en eux-mêmes, de façon à mettre en place un cercle vertueux. La solidarité, importante dans une période de crise et donc de concurrence, doit être encouragée, y compris par des voies encore peu explorées comme la coopération avec les associations de migrants ou leurs pays d'origine. Cette position passe, notamment par l'apprentissage de la langue du pays d'accueil et par des modules de formation diversifiés, constituant notamment une première expérience dans le domaine professionnel. Ces formations ne sont pas à bâtir sur un modèle unique, les spécificités des publics devant être prises en compte.

On pourrait, pour finir, conseiller aux chercheurs et acteurs du domaine l'étude d'expériences positives qui pourraient faire l'objet de recueils de bonnes pratiques au sein des PME, de codes de bonne conduite qui, mis à l'épreuve, pourraient articuler durablement les logiques de la direction et des travailleurs, et instaurer un débat idéologique. La question de la diversité, en fait, a besoin de réflexion qui doit s'appuyer sur l'éthique dans le travail, s'appuyer sur la solidarité et non pas la générosité, c'est-à-dire sur la justice et non la seule bienveillance.

### **Gérer la diversité culturelle, une aventure qui favorise l'harmonie de la société, et non son déclin**

Toute entreprise est une organisation orientée vers la production de biens ou de services. Elle est aussi une institution assurant un certain mode d'équilibre social, c'est-à-dire qu'elle essaie de minimiser les désordres, de contrôler ses membres, d'exercer une position dominante ou au moins utilitairement reconnue. La diversité culturelle s'oppose apparemment à ces principes inscrits dans la stabilité et la permanence, puisqu'elle apporte de l'inconnu, de l'aventure ou des turbulences. Elle interroge l'identité de la personne et du groupe, la maîtrise ou non des événements, le recours illusoire à la pureté fantasmée d'un paradis terrestre, le temps « d'avant », qui n'a jamais existé.

Construire son identité est une aventure que l'on mène dans le cadre d'expériences singulières. Elle se construit et se déconstruit tout au long de la vie dans une approche essentiellement conflictuelle fondée sur les relations passionnelles du sujet et de l'autre. Pour se développer, l'individu a besoin d'harmonie, mais il doit également passer par des moments de crise. Il a besoin d'être attaché à des personnes et à des lieux pour pouvoir un jour s'en détacher, de la même façon qu'il a besoin de certitude et, pour éviter l'ennui, de phases d'insécurité, de « divergence négative » qui le questionnent et le stimulent. Les trajectoires identitaires se construisent dans l'articulation d'éléments complémentaires et contradictoires, cohérents et paradoxaux.

Cette interrogation résulte de l'exigence qu'a l'individu d'aujourd'hui de s'autodéfinir. Libre de choisir sa voie, il est obligé d'inventer son rôle, en vivant des expériences qui l'amènent à accepter, subir ou refuser de nouvelles normes, de nouvelles croyances et de nouvelles habitudes. Professionnels confrontés à des directives qui les bousculent, ou à une philosophie de travail inédite qui remet en cause celle qui était la leur, immigrés qui doivent s'adapter à leur pays d'accueil, populations indigènes transformées par la culture de l'autre, familles recomposées, tous ces exemples partagent à des degrés divers une même problématique, celle de devoir s'adapter, sans vraiment l'avoir choisi, à des exigences nouvelles.

*Les difficultés présentées dans le parcours des migrants sont-elles également présentes chez toute personne qui n'a pas été forgée dans le moule le plus sociopolitiquement porteur ? À lire les monographies assemblées et la littérature relative à l'exclusion, nous serions tentés de répondre par l'affirmative... L'« autre » n'est pas seulement l'étranger, mais il peut être le rouquin dans la fratrie, l'hyperactif à l'école, le plus « laid » ou le « plus beau », le bouc émissaire... Même si les obstacles rencontrés varient en fonction de la situation, ils proviennent d'une souche commune faite de représentations archaïques visant la défense des semblables (sa famille, son territoire) face à l'agression supposée de l'« autre différent ».*

Le concept de « normopathe » désigne la personne (ou l'institution) parfaitement conforme, sans état d'âme ni conflit, pour lequel tout étranger, homosexuel, handicapé ou déviant est à rejeter ou à combattre comme une bactérie dans un corps bien portant. Le normopathe, malade de son excessive normalité, lutte contre tout ce qui change et qui viendrait s'opposer à la perfection fantasmée d'un passé « pur », préservé de tout corps étranger.

Un parallèle peut être posé avec le champ de la santé. Le discours sociétal actuel est favorable au bien-être des populations, ce qui constitue une avancée indéniable après des siècles de précarité sanitaire. Cependant, poussé à l'extrême, le « culte de la santé » vécu quasiment comme une obligation morale, s'accompagne d'une volonté de maîtrise totale du risque. Cette illusion amène un combat angoissé contre tout ce qui peut mettre la santé en danger, et génère une véritable « course à la non-mort » qui fait fi de toute notion de plaisir, de surprise, d'émotion. Dans notre contexte, il semblerait que les clivages manichéens entre le pur et l'impur, l'adapté et l'inadapté, le correct et l'incorrect, le semblable et le différent aient plus ou moins consciemment en ligne de mire tous ceux qui viennent d'ailleurs, ou qui sont dissemblables, et par conséquent susceptibles de véhiculer l'une ou l'autre « maladie » (comme le terrorisme et la toxicomanie, qui ont remplacé la peste et le choléra d'autrefois, ou l'inadaptation, un autre rapport au temps, un autre rapport à la religion ou à la communauté, d'autres vêtements... la liste est longue). Ces « corps étrangers » sont à contrôler, isoler ou, dans le moins mauvais des cas, à amadouer. Mais le sentiment de peur n'en est jamais éloigné. Les expériences positives relatives à la multiculturalité passent, en premier lieu, par l'éradication de cette peur de la part de la société d'accueil.

Pour lutter contre les dysfonctionnements visibles dans le champ professionnel, il existe une tendance forte à psychologiser les problèmes, c'est-à-dire à en faire supporter la responsabilité par les personnes elles-mêmes, qui ne seraient ni assez ouvertes, ni assez souples, ni assez instruites pour les dépasser. Dans l'éventail des formations destinées aux travailleurs (ceux qui sont en place ou qui s'y préparent en vue d'un éventuel emploi), cette tendance veut que les changements professionnels passent par un « travail sur soi », grâce auquel les difficultés pourraient s'estomper par une focalisation psychosociale sur la personne, ses affects, sa confiance en elle-même. En effet, une personne qui ne croit pas disposer de ressources ou qui a une vision négative d'elle-même aura beaucoup de difficultés à aller de l'avant. Cependant, le risque existe d'attribuer à la personne la responsabilité de ce qui arrive, en affirmant que c'est sa façon d'être au monde qui pourrait changer le cours des choses. Si le travail sur soi est globalement positif, il ne doit pas occulter la responsabilité de la société entière, le poids des politiques, des médias, des idéologies, qui marquent de leur empreinte tous les rapports humains. Les efforts doivent donc porter tant sur la psychologie de l'individu que sur les ressorts sociétaux qui l'influencent.

Faire sa place dans une entreprise revient à lutter pour y être reconnu, cette reconnaissance constituant « le désir du désir de l'autre » (donc celui d'exister, de compter, en individu et non en objet). L'être humain se crée à partir du regard de l'autre ; s'il n'y a pas de regard, il n'y a pas de reconnaissance, il n'y a pas de vie. Or, « la vie est un risque parce que de l'incontrôlable est inscrit dans son déroulement ». Notre société, comme les entreprises, cherche à se protéger du danger, du morcellement, alors que c'est justement de l'inattendu que viendra un questionnement, la créativité, une parole libre, mais également l'innovation et les ressources pour s'adapter aux changements.

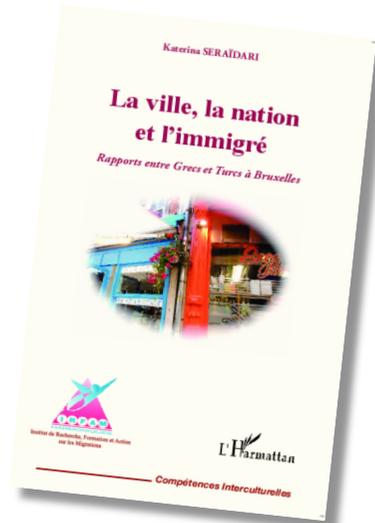
(\*) A. Manço et C. Barras (coord.), La diversité culturelle dans les PME, Accès au travail et valorisation des ressources, Paris : L'Harmattan, 2013, 384 p.

## LA VILLE, LA NATION ET L'IMMIGRÉ Rapports entre Grecs et Turcs à Bruxelles

**K. SERAÏDARI**

L'Harmattan, Paris, 2012, 218 p.

L'ouvrage présente les résultats d'une étude sur les relations entre les communautés grecque et turque de Bruxelles. L'objectif est de mieux comprendre cette dialectique qui semble traverser la ville. Le choix de Bruxelles comme terrain n'est pas anodin : ce haut lieu du rassemblement européen est aussi un espace disputé entre Belges de traditions linguistiques et culturelles différentes. La capitale est aussi habitée par des groupes issus de l'immigration qui neutralisent ou réactivent des conflits géopolitiques autres, comme les différends gréco-turcs. En tant qu'acteurs sociaux définis par un rapport particulier au territoire, les immigrés grecs et turcs exercent leurs influences dans des zones à géométrie variable : le quartier, la ville, mais aussi l'Etat-nation, voire l'Union Européenne, dans son ensemble. Pris dans le mouvement, mais aussi initiateurs de processus d'enracinement, les immigrés permettent d'interroger les logiques de l'immobilité qui assignent à ces « régions morales » une hypothétique homogénéité et continuité.

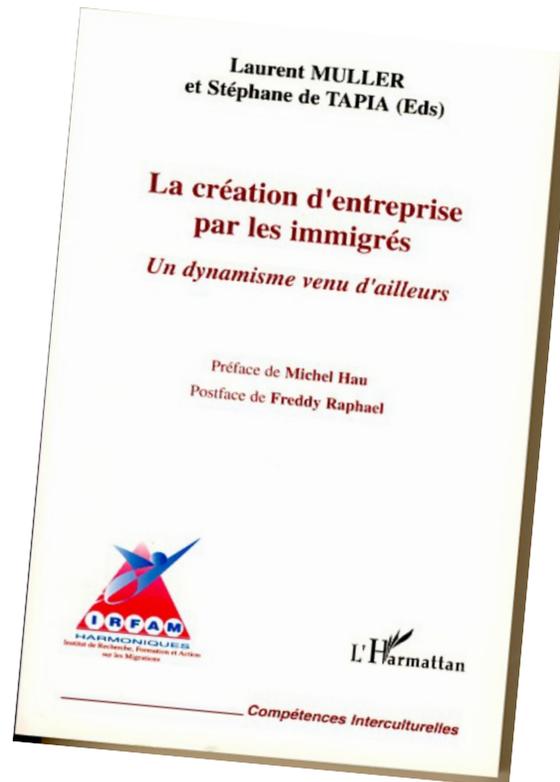


## UN DYNAMISME VENU D'AILLEURS La création d'entreprises par les immigrés

**L. MULLER et S. de TAPIA (éds)**

L'Harmattan, Paris, 2005, 311 p.

Sur quel fondements reposent la survie et le dynamisme de ces acteurs mal connus du jeu économique que sont les immigrés ? Depuis le début du 20ème siècle, des immigrés créent des entreprises dans des secteurs délaissés par les populations d'accueil : habillement et confection entre les deux guerres, artisanat du bâtiment puis épicerie, alimentation et restauration. Ces hommes et femmes incarnent une figure de la modernité en ce qu'ils parviennent à travers leurs activités commerciales à combiner l'attachement à une communauté d'origine et l'entrée dans le monde des techniques et des marchés.

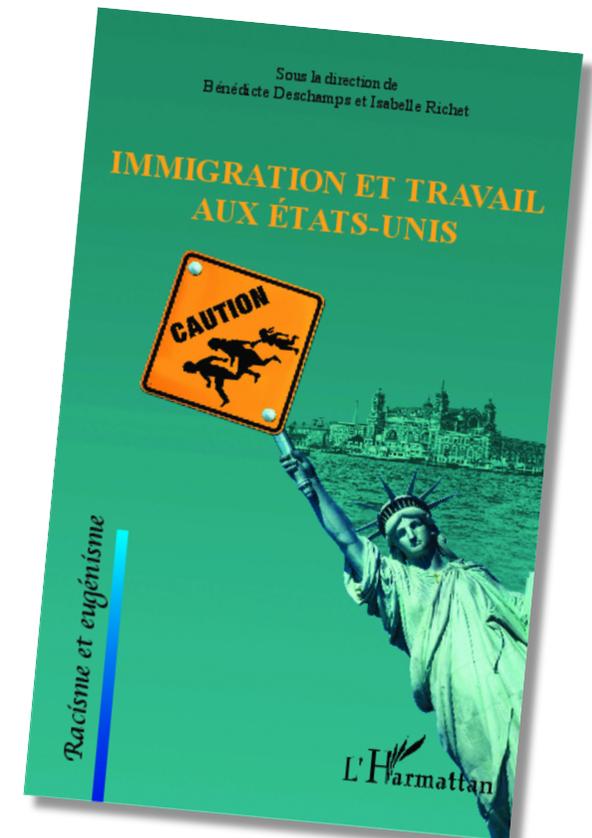


## IMMIGRATION ET TRAVAIL AUX USA

**B. DESCHAMPS, I. RICHEL**

L'Harmattan, Paris, 2013, 294 p.

Ces essais s'efforcent de mettre en miroir deux vagues migratoires aux Etats-Unis, aux tournants des XXe et XXIe siècle. Ils mettent en perspective une histoire souvent controversée et permettent d'appréhender les débats actuels sur l'immigration. Sont abordées : les mobilisations politiques et syndicales des Italiens d'hier, des Hispaniques d'aujourd'hui ; l'insertion de certains groupes dans la globalisation ; l'ombre portée des idéologies nativistes sur les politiques d'immigration.





# *Renforcer l'intégration des immigrants au Luxembourg « au et par » le travail*

*Altay Manço et Frédéric Mertz*

La double approche de l'intégration « à et par l'emploi » des travailleurs issus de pays hors UE au Grand-Duché se base, d'une part, sur l'analyse des statistiques disponibles à propos de la présence et de la place de ces migrants sur le marché du travail luxembourgeois. D'autre part, la recherche la recherche du **CEFIS** ([www.cefis.lu](http://www.cefis.lu)) expose les expériences de témoins en particulier lors de processus de recrutement, leurs sentiments en termes de reconnaissance ou de non-reconnaissance au sein des entreprises qui les emploient et, également, un bilan de leurs relations sociales dans et au-delà de leur travail. Il s'agit de mettre en lumière les transversalités qui apparaissent à travers ces deux approches méthodologiques et de les mettre en discussion (\*).

### Une intégration progressive sur plusieurs générations

L'intégration au et par le travail des migrants n'est ni automatique ni soudaine. Elle n'est pas effective dès l'arrivée du travailleur étranger sur le territoire du pays d'emploi. Au contraire, évolutive, elle offre un parcours sinueux, progressif, et traverse des étapes successives, sans garantie de succès. Elle est tributaire des circonstances qui président l'émigration des travailleurs, comme elle est largement influencée par les contextes d'arrivée (demandes du marché de l'emploi, conditions légales d'accès au travail, etc.).

Dans ces contextes, l'importance de la présence d'une famille ou d'une communauté d'origine qui accueille et oriente le travailleur dès son installation au Luxembourg apparaît avec force. Pour plus de la moitié des personnes rencontrées, l'accès au marché du travail, voire l'accès au territoire luxembourgeois, est facilité par un réseau communautaire, la famille, les amis proches ou des connaissances plus éloignées (frais de déplacement, accès au logement, accès à des circuits d'information, soutien financier, « tontines », investissements dans des projets d'entreprenariat, etc.).

Référence à la famille encore, les travailleurs rencontrés évoquent les sacrifices qu'ils ont dû concéder durant leur processus d'installation et d'insertion dans le pays d'accueil : éloignement et sentiment d'abandon des proches au pays d'origine, (pour certains) non-reconnaissance de titres et d'expériences obtenus au pays d'origine, un certain isolement dû au fait de vivre en immigration, etc. À leur tour, les témoins justifient ces sacrifices par le bien-être qu'ils assurent à leurs enfants (niveau de vie, sécurité, éducation de qualité, apprentissages de langues étrangères...) et par le legs qu'ils leur font d'un avenir meilleur.

### Des inégalités de droit sur le marché du travail à la ségrégation sectorielle

L'intégration professionnelle, sa qualité et sa rapidité sont directement tributaires des droits dont disposent les travailleurs étrangers sur le marché luxembourgeois. Or, la distinction des situations entre travailleurs communautaires et non communautaires est importante du fait des traitements différenciés auxquels ils sont soumis de jure dans l'accès à l'emploi. Cette différenciation oriente les travailleurs vers des secteurs et des statuts professionnels eux aussi différenciés, elle renforce des formes d'exploitation de travailleurs, de même que des formes d'ethnisation de segments du marché de l'emploi.

Ainsi, le cadre légal plus contraignant pour les non communautaires (préférence communautaire, permis unique de séjour et de travail...) représente un obstacle majeur dans l'accès à l'emploi et l'évolution des carrières. Certains témoins considèrent cette situation comme discriminatoire.

Les différences de traitement touchent également certains travailleurs de pays devenus récemment membres de l'UE. Elles accentuent les inégalités sociales entre un public en capacité d'intégrer directement le marché de l'emploi et un autre qui en est légalement exclu, malgré la présence des institutions d'aide et de filets de solidarité sociale.

La situation est donc délicate pour nombre de non communautaires et certains communautaires, isolés et arrivés récemment au Luxembourg, avec de faibles connaissances sur le marché, les conditions et les règlements de travail. Cette méconnaissance du cadre administratif fragilise davantage le travailleur migrant et, associée à l'absence d'alternatives pour avoir des revenus, peut le mener, dans certains cas, à des statuts liminaires, sinon des emplois infra légaux.

La partie quantitative de l'analyse montre ainsi que le marché de l'emploi au Luxembourg peut se subdiviser entre un segment « primaire » composé d'emplois mieux protégés et rémunérés, et un segment « secondaire » avec des passages réguliers par le travail intérimaire, des périodes de chômage, des emplois à durée déterminée, etc. Ces marchés ne concernent pas les mêmes travailleurs en termes de qualification et d'origine.

On apprend que près de la moitié des Capverdiens du Luxembourg sont dans une tranche de revenu proche du salaire minimum (c'est le cas pour seulement un résident sur cinq). En effet, le salaire horaire moyen est de douze euros pour les Capverdiens, il est de 24 euros pour la moyenne de la population du Grand-Duché. Aussi, entre 2007 et 2012, le nombre de Capverdiens bénéficiaires du RMG a augmenté de 63 %. Par ailleurs, alors que les travailleurs non-UE représentent seulement 4 % des travailleurs (salariés et indépendants), ils constituent 15 % des travailleurs au chômage.

Si des différences de qualifications expliquent ces situations (entre 30 à 50 % des travailleurs ressortissants de pays hors UE sont des ouvriers non qualifiés), les phénomènes de discrimination indirecte et systémique ne sont pas à ignorer. L'indicateur synthétique de précarité sur le marché du travail proposé par la recherche qui inclut le secteur de travail, le salaire et la stabilité de la situation professionnelle indique que la distribution des travailleurs sur le marché selon leurs origines n'est pas aléatoire :

- Les pays d'origine les plus présents dans le « marché primaire » sont majoritairement : Danemark, Suède, Islande Royaume-Uni, Irlande, États-Unis, Suisse, Autriche, Belgique, Pays-Bas, Inde et Luxembourg.
- Les groupes intermédiaires sont surtout de Serbie, Monténégro, République tchèque, Bosnie et Ukraine.
- Enfin, les travailleurs du « marché secondaire » sont essentiellement originaires de Macédoine, Portugal, Bulgarie, Cap-Vert, Maroc, Slovaquie, Roumanie, Algérie, Pologne, Hongrie.

Les différences de statut professionnel sont donc importantes parmi les groupes de travailleurs issus de pays tiers, entre, d'un côté, les migrants provenant de pays de l'OCDE et, d'un autre côté, ceux de la péninsule balkanique ou d'Afrique, notamment.

On note également une distinction de statut professionnel entre groupes de travailleurs issus de pays membres de l'Union. Ainsi, la place sur le marché des travailleurs ressortissants de pays limitrophes du Luxembourg et anciens membres de l'UE est très différente de celle des travailleurs issus de l'est de l'Europe.

Toutefois, l'étude permet d'identifier l'effet du système de redistribution par la solidarité sociale qui atténue en partie ces différences pour autant que les communautés concernées soient établies de longue date sur le marché luxembourgeois. L'accès conditionnel à la solidarité sociale crée à son tour des différences de traitement qui renforcent la présence des groupes de travailleurs issus de pays nouvellement membre de l'UE dans certains circuits de travail : faux indépendants et travailleurs détachés dans la logistique, intérimaires de la construction ou de la restauration, etc.

De fait, les ressortissants de pays tiers sont surreprésentés dans les secteurs de l'hébergement et de la restauration, du commerce et de la construction (12 à 16 % des effectifs) : la moitié des Chinois sont dans la restauration, près d'un tiers des Monténégrins dans la construction... Par contre, on relève que plus de 60 % des Suisses et des Américains sont dans le secteur financier. Plus globalement, enfin, à l'exception de l'administration publique et du secteur de l'énergie, dont les Luxembourgeois représentent la quasi-totalité des travailleurs, dans tous les autres secteurs, les travailleurs européens sont majoritaires (en y incluant les frontaliers).

## L'intégration au quotidien dans les entreprises

À l'instar d'autres étapes de la vie professionnelle observées au sein des entreprises du Luxembourg, la phase du recrutement oscille entre une formalisation importante (procédures, normes...) et des habitudes d'embauche laissant une marge de liberté et d'initiative importante aux acteurs de terrain : salariés, chefs d'équipe... Cela influence diversement l'intégration des travailleurs immigrés dans leur entreprise.

Si certaines entreprises ont développé une politique de gestion des ressources humaines avec un cadre formel et opérationnel (recrutement, gestion des compétences, mentorat, formations, encadrement des nouveaux arrivants...), d'autres situations, y compris dans de grandes entreprises, montrent de nombreux cas gérés selon un mode de fonctionnement plus informel.

Des travailleurs sont ainsi recrutés grâce à leurs contacts au sein des entreprises. Le procédé renforce la présence au sein d'une compagnie des personnes issues des mêmes familles, des mêmes communautés. Si cela représente des avantages, une forme de sécurité, un partage de pouvoir et un contexte de confiance – rendant, par exemple, l'intégration des nouvelles recrues plus rapide et aisée –, le procédé conduit également à la création d'équipes homogènes sur le plan ethnique. La situation peut devenir excluant pour des personnes d'autres communautés et donc ne va pas sans poser questions notamment sur le manque de transparence de la politique de recrutement et les inégalités des chances suscitées envers les travailleurs ne disposant pas d'un capital social mobilisable pour accéder au marché du travail.

L'observation montre, par ailleurs, qu'a posteriori, cet enclavement peut être nuisible au groupe qui pourtant en bénéficie initialement : limitation des compétences linguistiques, appauvrissement et homogénéisation des réseaux sociaux, fragilisation de la position des travailleurs enclavés au sein de leur entreprise, de leur secteur, etc.

Si l'entreprise met en place une politique et des mesures pour accueillir des travailleurs expatriés, pour de nombreux autres travailleurs (moins qualifiés), par contre, l'intégration au poste d'emploi se fait souvent de manière informelle : un tuteur leur explique le métier et les contraintes organisationnelles sur le terrain.

Bien que la plupart des salariés suivent une formation à leur arrivée dans l'entreprise, les formations les plus longues concernent les personnes davantage qualifiées. De fait, l'essentiel de l'apprentissage au travail, notamment dans les PME, semble passer par des processus informels quotidiens : contacts sociaux, échanges avec collègues, observation... Cela permet aux travailleurs immigrés de développer tant des compétences techniques ou professionnelles que des compétences sociales, ainsi que de la pratique en langues étrangères. La reconnaissance sociale et la promotion professionnelle qui peuvent en découler sont autant de signes des apports des migrants à l'entreprise et à la société d'accueil.

L'enquête permet de montrer que le français est la première langue parlée au sein des entreprises employant des travailleurs issus de pays fiers. Les choix linguistiques diffèrent selon les situations :

- La langue « usuelle » de l'entreprise, c'est-à-dire la langue de communication générique interne à l'entreprise.
- La langue « nécessaire » à la pratique professionnelle qui peut être un langage technique (souvent l'anglais) ou une langue indispensable pour les contacts avec la clientèle locale ou non. Ces deux premiers types de langue sont formels, souvent inscrits dans les offres d'emploi.
- Enfin, la langue « informelle » est celle qui s'impose comme langue de communication au sein de certains groupes de travailleurs.

Cette dernière peut progressivement s'implanter comme langue usuelle si une présence importante de locuteurs d'une langue donnée le permet, dans toute l'entreprise ou dans certaines de ces parties (souvent le cas du portugais).

À nouveau, on constate qu'un tel processus peut conduire les travailleurs à des situations d'enclavement. Les entretiens menés sur les lieux de travail montrent que des situations de séparation linguistique sont courantes au Luxembourg. Même les structures d'insertion ou de placement professionnels semblent avoir intégré cette dimension : dans leur offre de service, elles proposent du personnel maîtrisant les langues les plus parlées au Luxembourg, dont le portugais. Cette flexibilité de l'offre profite surtout aux travailleurs extra européens faiblement scolarisés, mais également à des cadres internationaux anglophones.

En revanche, certaines personnes, surtout parmi les salariés qualifiés, suivent des cours de langue, de leur propre initiative, ou, plus rarement, dans le cadre de leur emploi. Plusieurs personnes rencontrées regrettent le manque d'offre de cours de langue pendant les horaires de travail à l'image de certaines initiatives allemandes comme le « *Lernstatt* » (« *Lernen in der Werkstatt* »), une animation en langue afin de favoriser l'intégration professionnelle et sociale des travailleurs immigrés. Les thématiques qui y sont traitées concernent la qualité du travail, la productivité, le climat en entreprise... L'apprentissage en groupe inclut également les locuteurs natifs de la langue cible (ici l'allemand) et favorise donc les contacts entre groupes immigrés et autochtones.

Certaines entreprises visitées ont signé des accords de responsabilité sociale des entreprises (chartes, labels, codes éthiques internes, promotions des valeurs de l'entreprise...). La valorisation de la diversité, la lutte contre les discriminations, l'égalité dans l'accès aux promotions peuvent être parmi les engagements de telles chartes et favoriser l'intégration au travail des migrants et leur plus ample reconnaissance sociale. Toutefois, ces engagements restent pour l'heure rares et attendent leur mise en pratique effective. Parallèlement, la diversité peut aussi faire l'objet de pratiques indirectes. Il en va ainsi du soutien des entreprises au secteur associatif ou à la coopération au développement.

### **L'intégration sociale des travailleurs et de leur famille**

L'analyse des entretiens réalisés montre qu'une large majorité des personnes rencontrées ne se socialise pas sur son lieu de travail. Certes, quelques personnes déclarent garder des liens extra-professionnels avec certains de leurs collègues, mais cela reste souvent limité et ponctuel. Les collectifs et les formes de solidarité semblent s'éroder au profit d'un individualisme croissant dans l'espace de travail. Cette dynamique semble être accentuée par des politiques de gestion des ressources humaines, favorisant l'effort et la promotion individuelle. Même si une entreprise possède un personnel diversifié quant aux origines, cela n'aide donc pas nécessairement le brassage multiculturel, en dehors du contexte de travail.

Si des réseaux sociaux, voire des associations se créent parfois à partir des lieux de travail, il s'agit d'abord de contacts au sein d'une communauté donnée qui peuvent, peu à peu, s'élargir et s'ouvrir à d'autres groupes. Or, cette socialisation à partir du travail est importante pour les travailleurs immigrés, car elle peut participer à la construction d'identités collectives et permettre, in fine, de se sentir appartenir à l'entreprise et, par extension, à la société d'installation.

Si les travailleurs expatriés investissent moins leur présence au Luxembourg, les autres travailleurs immigrés, en général moins qualifiés, envisagent le plus souvent de passer leur vie au Grand-Duché. Par ailleurs, les attentes de la population autochtone en matière d'intégration sont également plus marquées envers ce groupe de migrants. Leurs investissements dans le pays d'accueil se déclinent en : achat d'un logement, scolarisation des enfants dans l'enseignement public, participation aux associations, aux clubs sportifs, apprentissage des langues officielles, naturalisation, mais aussi, appel de leurs parents vers leur nouveau pays.

Certes, les représentations de l'intégration parmi les migrants ne sont pas uniformes et se divisent schématiquement entre, d'un côté, une assimilation complète à la culture locale, et de l'autre, une acculturation progressive de chacun dans une société multiculturelle. Ces différences de représentations s'observent également au sein des entreprises.

Un groupe de travailleurs reconnaît et apprécie le côté multiculturel de leur entreprise, à l'image de la société luxembourgeoise. D'autres ont une opinion « assimilationniste » en prétendant que le travail doit être le lieu d'acquisition de la culture et de la langue luxembourgeoises. Enfin, une minorité se représente la société et le lieu de travail de manière « séparationniste » : chacun se repliant sur sa culture, sans échanges.

Cette diversité d'opinions sur le travail comme vecteur d'intégration est révélatrice de la diversité des groupes de migrants et du vécu de leur situation professionnelle. Elle indique aussi la direction du travail politique et social à effectuer pour renforcer l'intégration des travailleurs immigrés, en particulier issus de pays tiers, non seulement dans l'économie du pays, mais également dans l'ensemble de la société luxembourgeoise.

[\(\\*\) A. Manço, F. Mertz, L. Gillen, S. Besch, « Travail et intégration des migrants. Recrutement, reconnaissance et relations sociales. Parcours des travailleurs issus des pays tiers au Luxembourg », RED, n° 18, Luxembourg : CEFIS, 2014, 118 p.](#)





## Diversité en milieu de travail : prise de conscience et valeur ajoutée

*Marie-Noëlle Do Thanh et Luc Brunet*

**« Toute personne est un livre ouvert à qui sait le lire »  
Proverbe chinois.**

L'immigration a une grande importance dans de nombreux pays. À titre d'exemple, en 2010, plus du cinquième (20 %) de la population canadienne est née à l'étranger ; cette valeur est de 13 % en Allemagne et aux États-Unis. L'immigration peut être un moteur de croissance économique, elle génère toutefois une diversité de cultures qu'il est parfois difficile de gérer au travail, d'où la nécessité d'apprendre à l'apprécier pour l'intégrer au mieux et en faire un levier de créativité et de compétitivité.

Dans une société multiculturelle, les frictions culturelles sont fréquentes. Elles sont générées par des différences de perception et peuvent avoir des conséquences néfastes. Prenons un exemple anodin : la salutation. Les codes de salutation diffèrent entre les pays. Dans certains pays, on préférera une poignée de main franche et directe, avec un regard vers son interlocuteur. Dans d'autres pays, la poignée de main se fait également, mais elle ne doit pas être trop vigoureuse et doit être distribuée selon l'ancienneté des personnes présentes. Par ailleurs, fixer du regard son interlocuteur est peu approprié dans certaines cultures comme en Asie ou en Afrique. Dans ces pays, cela peut être perçu comme grossier et irrespectueux alors que dans d'autres cultures, ne pas regarder son interlocuteur est généralement perçu comme être malhonnête.

Mettons ces codes dans le contexte des relations d'affaires : ces comportements anodins, mal interprétés, pourront engendrer des enjeux de communication interculturelle, voire même nuire à la relation potentielle.

En Amérique du Nord, la plupart des interventions en matière de diversité et de multiculturalisme se concentrent sur une compréhension mutuelle des cultures et sur un arrimage équilibré de la diversité au travail. Concrètement, cela commence par une connaissance de sa propre culture et une compréhension des différences et des similarités avec les autres cultures.

*Comment approfondir la connaissance de sa culture (ses aspects visibles et moins visibles) ?* Des activités et des formations de sensibilisation culturelle permettent d'acquérir un éveil et avoir conscience de ses filtres culturels. Comment comprendre les différences et les similarités culturelles ? Des formations et des activités interculturelles aident la mise en pratique. En effet, plusieurs recherches ont permis de catégoriser des différences culturelles majeures entre cultures, dont les recherches de Hofstede. Cet auteur a identifié cinq grandes différences culturelles :

- (a) la distance hiérarchique,
- (b) le collectivisme/individualisme,
- (c) la tolérance à l'ambiguïté/contrôle de l'incertitude,
- (d) la masculinité/féminité et
- (e) l'orientation court/long terme.

La *distance hiérarchique* fait référence à la perception du rapport de pouvoir entre individus. Concrètement, dans les cultures où l'on trouve une distance hiérarchique forte (ex. cultures asiatiques, latines...), on remarque que les personnes détenant le pouvoir sont au-dessus des autres. À l'inverse, dans une culture avec une distance hiérarchique faible (ex. pays scandinaves ou anglo-saxons), les détenteurs de pouvoir sont sur un pied d'égalité avec les autres. Prenons l'exemple du milieu de travail : les relations entre le supérieur hiérarchique et les employés. Dans une culture à forte distance hiérarchique, le supérieur hiérarchique sera difficilement accessible et les interactions resteront généralement formelles. A contrario, dans une culture à faible distance hiérarchique, le supérieur hiérarchique sera accessible et des interactions pourront être informelles.

Le *contrôle de l'incertitude* fait référence à la tolérance des individus face à la nouveauté et à l'ambiguïté. Les cultures ayant un fort contrôle de l'incertitude sont des cultures tolérant le moins la nouveauté et l'ambiguïté (ex. France, Allemagne). À l'inverse, les cultures ayant un faible contrôle de l'incertitude sont des cultures qui les tolèrent bien (ex. États-Unis, Angleterre). Cette différence culturelle se manifeste également au travail : pour contrôler l'incertitude, les entreprises de culture à fort contrôle de l'incertitude vont instaurer des règles et des procédures précises, et opter pour des rôles et des responsabilités bien définis. Les entreprises de cultures plus flexibles (contrôle moindre de l'incertitude) favorisent des directives plus générales et valorisent la prise d'initiatives.

*L'individualisme/collectivisme* caractérise les rapports entre individu et société. Une culture qui valorise l'identité collective et le bien-être collectif est une culture collectiviste (ex. pays arabes ou africains). À l'inverse, une culture qui valorise l'identité individuelle et les choix personnels est une culture individualiste (ex. pays nord-américains). À titre d'exemple, dans le milieu de travail, cette différence culturelle teinte les relations employeurs/employés : elles se font sur une base morale dans les cultures collectivistes et sur la base d'un calcul personnel dans les cultures individualistes. Les projets et les réussites organisationnelles seront perçus comme un effort du groupe (culture collectiviste) contre un effort individuel mis en commun (culture individualiste).

La dimension *masculinité/féminité* met en lumière que certaines cultures ont des traits « masculins » et d'autres « féminins ». Dans les sociétés masculines (ex. pays anglo-saxons), l'accent est mis sur la réussite matérielle, l'avancement, la démonstration de la force et de l'autorité. Dans les sociétés féminines (ex. pays latins), l'accent est davantage mis sur la qualité de la vie, l'environnement social et la coopération. Dans le milieu de travail, par exemple, dans les sociétés dites féminines, l'équilibre travail/famille est très important. Dans ces sociétés, l'entreprise ne doit pas empiéter sur la vie privée des employés contrairement aux sociétés dites masculines où les intérêts de l'entreprise légitiment l'empiètement sur la vie privée.

*L'orientation à court et à long terme* contient deux composantes : le respect pour la tradition (préférence pour le court terme) et la persévérance (préférence pour le long terme). L'orientation à court terme s'applique au respect de la tradition et des obligations sociales. L'orientation à long terme est synonyme d'encouragement des vertus tournées vers l'avenir, en particulier la prévoyance et le sens de l'économie. Dans le milieu de travail, cette différence culturelle est visible, par exemple à travers la culture de l'entreprise : une organisation orientée vers le long terme aurait davantage une culture familiale et une discipline plus marquée que dans une entreprise orientée vers le court terme. Également, dans une culture orientée court terme (ex. pays nord-américains), on s'attend à des résultats immédiats alors que dans une culture orientée long terme (ex. pays asiatiques), on s'attend à ce que les bons résultats prennent du temps.

Ces différences culturelles – qui ne sont que des tendances et non des lois – sont souvent utilisées dans plusieurs domaines tels que la gestion des entreprises et les relations d'affaires ; elles offrent un point de repère pour mieux comprendre les relations interculturelles – et en tout cas pour les interroger. Reprenons l'exemple du code de salutation mentionné plus haut et, plus précisément, celui du regard vers l'interlocuteur. Cet écart de perception est expliqué par la dimension de distance hiérarchique : d'un côté, ce comportement peut être perçu comme une marque d'honnêteté et de respect (culture à faible distance hiérarchique) et d'un autre côté, il peut être perçu comme une marque de non-respect (culture à forte distance hiérarchique). Le fait d'avoir conscience des différences culturelles mentionnées précédemment permet de relativiser nos jugements envers le comportement « différent » et ainsi s'ouvrir à d'autres perceptions, pour ultimement mieux s'ajuster à autrui.

Ainsi, la présence massive de travailleurs étrangers engendre souvent des surprises entre cultures lorsqu'elles se confrontent à travers leurs différences. Cette réalité engendre parfois des tensions sociales, mais, menées à bien, elles peuvent être source de création et d'innovation.

Pour ce faire, il est important d'accepter cette réalité et les implications associées aux contacts interculturels croissants. Cela permettrait aux personnes de réagir avec moins de stress aux situations interculturelles et même d'apprécier la stimulation générée par le défi des différences culturelles. À cet instant, le rôle du consultant sera de favoriser une évolution souple et harmonieuse des relations interculturelles dans les milieux de travail par l'intermédiaire du développement de stratégies et d'outils tels que des ateliers de formation (sensibilisation ou communication interculturelle, gestion d'incidents critiques...) destinés aux travailleurs étrangers ou non, des activités sociales à saveur interculturelle, un travail de positionnement stratégique face à la diversité, du coaching, des groupes de co-développement, etc. Toutefois, une connaissance préalable de ses propres traits culturels et une compréhension des ressemblances et des différences entre les cultures, ainsi que de certains phénomènes propres aux contacts interculturels sont primordiales. Une documentation de plus en plus abondante, ainsi que des spécialistes, existent pour y aider. Quoi qu'il en soit, les interventions des gestionnaires de diversité devront avoir pour objectif de sensibiliser les employés et de favoriser une compréhension mutuelle entre cultures. À vous de jouer pour transformer la diversité de votre entreprise en valeur ajoutée !



## Rapport d'ENAR sur le racisme en Europe : principales conclusions sur la discrimination dans l'emploi

Le Réseau européen contre le racisme (ENAR) vient de publier son Rapport alternatif 2012/13 sur le racisme et la discrimination en Europe. Ce dernier se concentre sur l'emploi et évalue comment la discrimination affecte les minorités ethniques et religieuses, ainsi que les migrants dans l'accès au marché de l'emploi et dans les lieux de travail. Les conclusions sont fondées sur des données et des informations provenant des rapports nationaux portant sur 23 pays européens. Cinq groupes sont identifiés comme étant particulièrement vulnérables à la discrimination en matière d'emploi : (1) les migrants et les travailleurs non-UE dans les États membres de l'UE ; (2) les Roms ; (3) les musulmans ; (4) les personnes d'ascendance africaine, les Européens noirs ; et (5) les femmes issues des minorités ou de l'immigration. Malgré l'existence d'un cadre juridique, la discrimination dans l'emploi est toujours un phénomène répandu. La crise économique et financière a aggravé l'écart de la qualité de l'emploi entre migrants, membres des minorités ethniques et religieuses, d'une part, et la population majoritaire, d'autre part.

**Consultez les conclusions et les recommandations de l'ENAR** ([www.enar-eu.org](http://www.enar-eu.org))





# Rôles des associations de migrants face à la crise de l'emploi

*Andrea Gerstnerová*

**Sous l'influence des changements socio-économiques et démographiques, les mouvements migratoires prennent de nouvelles formes. Tandis que les réseaux familiaux orientent les migrants, les réseaux communautaires et associatifs entrouvrent les portes des marchés de l'emploi dans les pays d'accueil. Durant les crises économiques, comme depuis 2008, l'efficacité des associations de migrants en matière d'aide à l'insertion semble diminuer en Europe. En même temps, le nombre de migrants intéressés par le soutien que proposent les associations augmente, dans la mesure où l'emploi se raréfie et leur situation socio-économique s'érode.**

La récente recherche effectuée au sein du Centre d'Étude et de Formation Interculturelles et Sociales ([CEFIS](#)) à Luxembourg (\*) analyse les effets de la crise économique sur les activités d'intégration sociale et de solidarité des associations d'immigrés au sein de trois pays de l'UE accueillant des migrants : Luxembourg, Belgique et Tchèque. Une attention particulière est accordée aux politiques d'intégration de ces pays, en particulier au niveau local : considèrent-ils ou non les associations de migrants comme des partenaires à part entière dans la lutte contre les répercussions de la crise économique sur les populations immigrées ? Les communautés immigrées envisagées sont originaires de l'Afrique subsaharienne et des Balkans. La recherche se base sur l'analyse de plus de 330 entretiens réalisés entre décembre 2011 et juin 2013 au sein d'administrations locales et régionales, d'instituts de recherche, d'organisations non gouvernementales et d'associations de migrants. Cet échantillon comprend également de nombreux travailleurs immigrés qu'ils soient membres ou non d'associations.

### **Différences et ressemblances entre associations**

La recherche montre que de pays en pays, la vie associative des migrants se ressemble plus qu'elle ne diffère. Selon les observations, les différences entre les associations de l'Afrique subsaharienne et des Balkans dans un même pays sont plus importantes que les différences qui apparaissent entre pays. Les migrants subsahariens sont davantage confrontés à des besoins basiques auxquels ils doivent trouver réponse : survie, solidarité..., là où les migrants balkaniques voient la vie associative comme un complément culturel de leur vie dans le pays d'accueil. Les ressources internes au pays d'installation ne semblent donc pas suffisantes pour résoudre l'ensemble des problèmes d'insertion que rencontrent les membres des communautés subsahariennes.

On constate que la taille de la communauté immigrée n'est en lien ni avec la taille des associations ni avec leur nombre, quel que soit le pays d'observation. C'est le statut social de la communauté qui semble prépondérant. Ce statut est déterminé par la combinaison de divers éléments caractérisant les membres des groupes immigrés comme la profession, le revenu, le niveau d'éducation reconnu par le pays d'accueil, etc. Les migrants qui ont un bas niveau de formation ou de qualification professionnelle, des difficultés à maîtriser la ou les langues du pays d'installation ou qui sont isolés sont moins bien armés pour affronter les obstacles de l'intégration économique.

Avoir une « même origine » est souvent à la base de liens associatifs, même si l'identité linguistique et religieuse joue davantage pour les Africains subsahariens que les populations des Balkans (à l'exception des Bosniaques musulmans). Dans les trois pays observés, les aides publiques (locales) aux associations de migrants sont en général rares et de faible volume. Dans la plupart des cas, ces aides ne prennent justement en considération que la dimension culturelle des associations de migrants.

La création de fédérations d'associations de migrants est complexe. Elle se fait sur une base locale ou identitaire et est mue par la volonté des acteurs immigrés de se valoriser socialement. La coordination de cette vie associative donne parfois lieu à des phénomènes de concurrence. En comparant le Luxembourg, la République tchèque et la Belgique, le processus de fédération semble plus avancé dans les pays où l'immigration est déjà ancienne (la Belgique, par exemple).

En ce qui concerne les dimensions qui se ressemblent entre les trois pays d'observation, la grande majorité des associations rencontrées sont créées et animées par des personnes de la « première génération ». Par voie de conséquence, les activités associatives analysées au Luxembourg, en Tchèque et, dans une moindre mesure, en Belgique, se focalisent sur les préoccupations de personnes qui ont immigré à l'âge adulte : se rencontrer entre les personnes de la même origine, de la même langue, de la même croyance, se solidariser autour de problèmes communs, échanger des ressources et informations, et donc également, soutenir le pays d'origine.

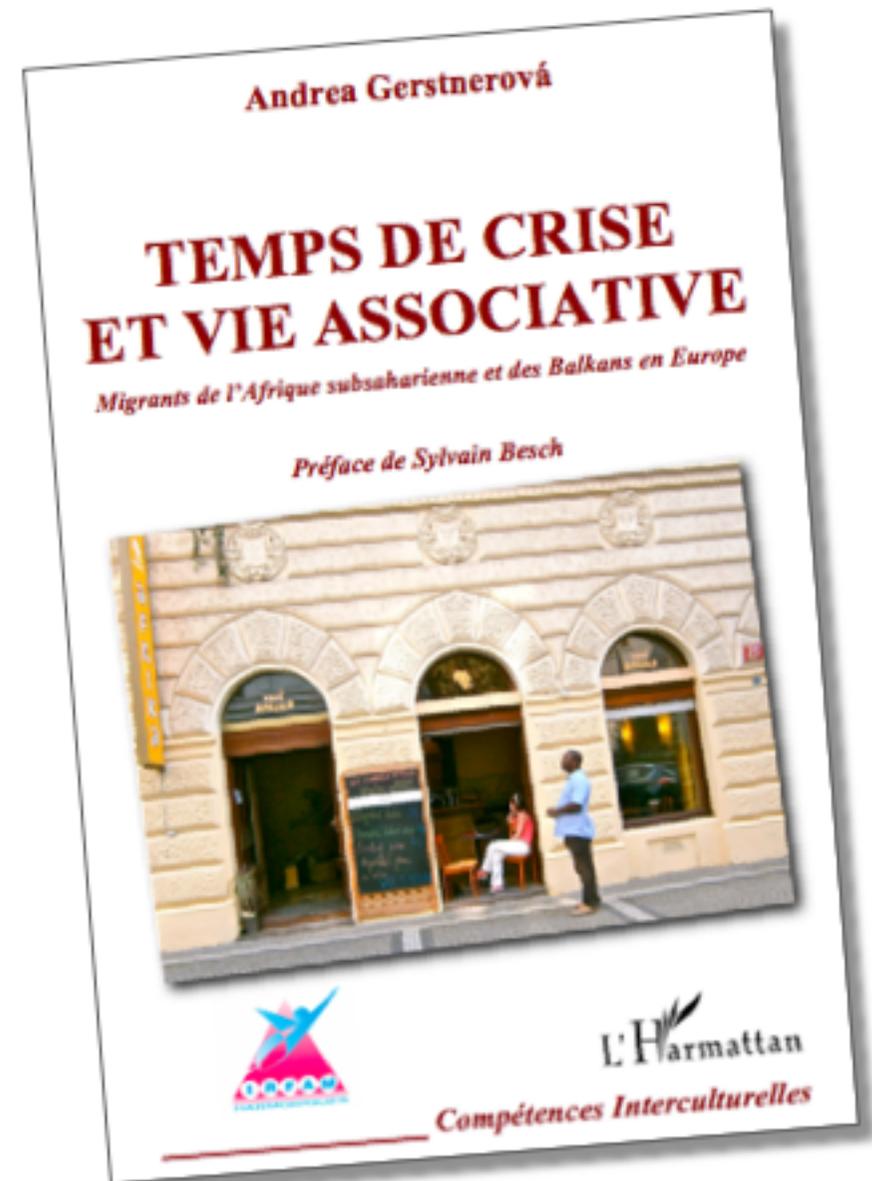
On observe que, souvent, les migrants n'abordent pas les associations en fonction de leurs objectifs sociaux déclarés, mais parce qu'ils recherchent des réponses à leurs difficultés personnelles. Aussi, le « charisme » du président ou du responsable de l'association de migrants joue un rôle important dans la confiance accordée à la structure et la pérennité du lien entre l'association et son public.

Peu d'associations de migrants rencontrées s'adressent en réalité aux autorités publiques de leur pays d'établissement, selon les canaux prévus par ces autorités. Les raisons en sont diverses : la complexité des démarches, la faiblesse et l'inadéquation des retombées attendues, ainsi que la peur de perdre son autonomie. Les migrants des Balkans en comparaison avec les migrants en provenance de l'Afrique subsaharienne tentent, toutefois, de doter leurs associations d'un statut juridique en fonction de la législation du pays d'accueil. Les migrants subsahariens se contentent, dans la majorité des cas, des associations de fait.

La vie associative est en général la plus riche dans les grandes villes où se trouve la majorité des migrants, ainsi que les services qui leur sont dédiés. La recherche montre un rapport entre la taille de la population étrangère dans son ensemble et la vivacité associative, c'est-à-dire la densité des actions produites ou le dynamisme des équipes dirigeant les associations.

Durant la crise économique, les moyens financiers des associations sont en diminution alors qu'ils dépendent en grande partie des cotisations de membres, dont certains ont vu leurs revenus chuter. Par ailleurs, les associations doivent faire face à une baisse du nombre des bénévoles, et ces derniers s'impliquent moins. La tendance au repli sur soi ou sur le cercle familial se renforce. Pourtant, ces structures continuent à remplir un rôle d'amortisseur des effets de la crise en apportant aux migrants un espace de sécurité, un support moral et d'orientation, parfois même en proposant des activités nouvelles. C'est-là précisément que réside un des apports principaux de ces organisations : le lien social, garant de la cohésion entre les populations, est renforcé sur le terrain par la synergie de tous intervenants sociaux, dont les responsables associatifs migrants.

(\*) A. Gerstnerová, Temps de crise et vie associative. Migrants de l'Afrique subsaharienne et des Balkans en Europe, Paris : L'Harmattan, 2014, 192 p. Recherche financée par le Fonds National de la Recherche du Luxembourg et le Programme Marie Curie de la Commission européenne.





# Focus sur le service « Diversité » de la CSC

*Luan Abedinaj*

**L'action du service Diversité de la CSC (Confédération des Syndicats chrétiens de Belgique) est axée sur la lutte contre les discriminations à l'emploi et la gestion de la diversité des ressources humaines en entreprises. Cette action se traduit en pratique notamment par :**

- la conception et la réalisation d'outils pédagogiques ;
- l'information, la sensibilisation et la formation des délégués et militants ;
- l'accompagnement des délégués dans la mise en œuvre des plans diversité en entreprise.

Les plans diversité consistent à faire une analyse qualitative et quantitative de la situation de différents groupes dans l'entreprise du point de vue de l'égalité de droit et de traitement et couvrent quatre domaines d'intervention :

- le recrutement et la sélection ;
- la gestion des ressources humaines ;
- la communication interne ;
- le positionnement externe.

La lutte contre les discriminations à l'emploi est au centre de notre activité quotidienne. Ce thème est décliné à l'ensemble de nos outils pédagogiques, à commencer par la brochure « Argumentaire pour lutter contre les discriminations à l'embauche » ([www.csc-diversite.be](http://www.csc-diversite.be)), l'outil phare du service Diversité, la vidéo de présentation des missions du service, les méthodes d'animation de l'argumentaire antidiscrimination, la journée de formation transversale sur la lutte contre les discriminations à l'embauche, la procédure d'analyse et de traitement des plaintes de discrimination, etc.

**Argumentaire pour lutter contre les discriminations à l'embauche**

Cette brochure fut finalisée en septembre 2013. Pour construire cet outil, le groupe de travail est parti des constats récoltés sur le terrain, des situations vécues par des demandeurs d'emploi rencontrés lors de séances d'information ou de sensibilisation et dans les permanences syndicales. Il a identifié une série de questions qui sont posées le plus souvent lors des entretiens d'embauche par les employeurs ou les recruteurs. Parfois les recruteurs posent des questions sans rapport avec le travail, des questions qui choquent, mettent mal à l'aise, voire qui sont illégales.

Nous avons classé ces questions en fonction des critères protégés par la législation antidiscrimination. Ensuite, nous avons décodé quel type d'information souhaite connaître l'employeur ou quelle est sa vraie question. Puis nous donnons une série d'informations pratiques et utiles pour aider les demandeurs d'emploi à répondre et faire en sorte de mettre en avant ses compétences et sa motivation.

La brochure comporte également une série de trucs et astuces pour sortir des questions embarrassantes et retourner la question à l'employeur ou mettre l'accent sur ses compétences et ses points forts. Le langage utilisé dans cette brochure est simple et accessible pour la plupart des demandeurs d'emploi.

Elle est rédigée dans un esprit positif et encourageant pour nos affiliés. À la fin de la brochure, nous proposons des annexes théoriques assez fournies pour aider les permanents et délégués, mais aussi les formateurs et animateurs à pouvoir mener une séance d'animation, sans devoir chercher des contenus légaux supplémentaires.

Actuellement, nous travaillons pour finaliser deux méthodes d'animation à partir de cet argumentaire qui seront reprises dans une farde pédagogique. Elles seront mises à disposition des permanents, délégués et militants syndicaux, mais aussi des formateurs dans les EFT-OISP, des animateurs d'associations, des accompagnateurs sociaux dans les cellules de reconversion, etc., afin d'animer une séance de lutte contre les discriminations à l'embauche.

**Calendrier diversité 2014**

C'est la troisième année consécutive que notre service réalise le calendrier Diversité. Nous avons suivi la même structure que les années précédentes : dates sélectionnées en lien avec la diversité, une bonne pratique diversité pour chaque mois. Pour cette édition du calendrier, l'accent est mis sur la lutte contre les discriminations à l'emploi, c'est pourquoi nous avons choisi un critère protégé pour chaque mois en faisant référence aux questions discriminantes et aux réponses qui se trouvent dans l'argumentaire. Pour chaque question, nous faisons le lien direct avec l'argumentaire. Par ailleurs, nous nous sommes inspirés de la mise en page de l'argumentaire pour l'habillage du calendrier afin de garder un lien visuel fort entre les deux outils.

## Procédure de traitement des plaintes de discrimination à l'emploi

L'équipe Diversité attache une grande importance à la lutte contre toutes les formes de discriminations et met en place une procédure interne de récolte, d'analyse, de transmission et de suivi des signalements de discriminations à l'emploi en articulation avec les services de première ligne existant au niveau des centrales professionnelles et des fédérations. Le travail se poursuit actuellement au niveau de son opérationnalisation. Cette procédure permettra d'avoir une meilleure idée des discriminations que rencontrent nos affiliés lors de la recherche d'emploi ou dans les entreprises et de nourrir l'action syndicale.

## Publication sur la neutralité et les faits religieux dans les services publics

L'équipe Diversité de la CSC en collaboration avec la FEC (association « Formation, Éducation, Culture »), la CSC Services publics et la CSC Enseignement, a organisé, fin 2012, une journée d'étude « Neutralité et faits religieux : quelles interactions dans les services publics ? ». À l'issue de cette journée, les organisateurs ont souhaité faire une publication avec l'ensemble des interventions, retravaillées sous forme d'articles. L'objectif était de préparer un outil à destination des permanents des services publics, de l'enseignement et plus largement. Cette publication sera disponible au courant du premier semestre 2014.

## Information et sensibilisation sur la lutte contre les discriminations

Les interventions ponctuelles d'information et de sensibilisation ont porté principalement sur la lutte contre les stéréotypes, les préjugés et la lutte contre les discriminations, la gestion de la diversité en entreprise, l'égalité homme – femme, la sensibilisation au handicap, etc. Ces activités d'information et de sensibilisation ont touché des centaines de personnes, non seulement des délégués et militants de la CSC, mais également des demandeurs d'emploi qui suivent des parcours d'insertion socioprofessionnelle et le large public.

## Formation Diversité pour les délégués syndicaux

La formation de base Diversité est ouverte à tous les délégués de tous secteurs confondus. Il s'agit de délégués chevronnés qui ont déjà suivi les formations de base sur l'exercice du mandat et qui sont désignés par les permanents de centrale en fonction des situations problématiques rencontrées dans leur entreprise ou pour leur intérêt personnel sur cette thématique.

La formation est axée sur la déconstruction des stéréotypes et des préjugés liés au genre, à l'âge, à l'origine ou au handicap, la lutte contre les discriminations dont les travailleurs sont victimes, les aides pour les travailleurs handicapés, les outils pour travailler la diversité en entreprise, le cadre légal anti-discrimination en Belgique, etc.

Elle prend appui sur la méthode Voir-Juger-Agir. Les délégués sont outillés pour agir au sein de leur entreprise, pour détecter et lutter contre les discriminations et pour mettre en œuvre des plans d'action diversité. Dans ces formations, les délégués sont mis en position d'acteurs dans la mesure où ils partagent entre eux des situations concrètes vécues en entreprise. Ils échangent sur des expériences vécues ou des cas observés dans l'entreprise. À partir des exemples fournis, le formateur formalise, synthétise, décèle les stéréotypes et les préjugés, et ce, afin d'alterner théorie et pratique.

Outre la formation de base Diversité de quatre jours en fédérations, l'équipe Diversité de la CSC a organisé, en décembre 2013, une journée de formation transrégionale consacrée à la lutte contre les discriminations à l'emploi. Une soixantaine de délégués ont suivi cette formation transrégionale.

## Accompagnement des délégués en entreprise dans la mise en œuvre des plans diversité

Les délégués et militants syndicaux ayant suivi la formation Diversité acquièrent une méthode de travail pour détecter et analyser des cas de discriminations dans leurs propres entreprises. La formation leur permet de mener par la suite un travail concret en entreprise, à commencer par un diagnostic complet de la politique de GRH de l'entreprise. Pour ce faire, ils bénéficient également de l'accompagnement des permanents Diversité.

Cet accompagnement vise à améliorer la qualité d'emploi à travers l'analyse de la politique du personnel dans son ensemble et dans l'intérêt de tous les travailleurs. La mise en place d'un plan diversité par la concertation sociale doit être au cœur de l'action syndicale.

## Plus-value du projet européen **Léonardo**

En septembre 2013 s'est clôturé le projet européen Léonardo « Transfert d'une démarche intégrée de prévention et lutte contre les discriminations dans le champ de l'emploi et de la formation » auquel le service Diversité de la CSC a participé, dès septembre 2011, avec d'autres partenaires (français, espagnols, italiens, anglais et belges) du secteur de l'insertion socioprofessionnelle. Ce projet portait sur la transposition d'outils de lutte contre les discriminations à l'emploi. Il a permis au service Diversité d'approfondir son expertise et de s'enrichir de l'expérience des partenaires dans d'autres pays. Ainsi, cette participation a permis de :

- Développer de nouveaux outils dans la valise pédagogique de la formation Diversité ;
- Renforcer l'expertise en la matière ;
- Créer de nouveaux réseaux de partenaires nationaux et internationaux.

<http://uni-est.wix.com/discrim>

## FORMATION

### « GESTION DES DIVERSITES EN ENTREPRISE : analyse de pratiques »

**Une formation destinée aux équipes d'acteurs dans le domaine de l'insertion, de la lutte contre les discriminations, de l'emploi et de la formation professionnelle**

*Si l'emploi est un des espaces principaux d'intégration et de cohésion sociales, reste-t-il un lieu de vivre ensemble, de solidarité et de justice ?* La formation se penche sur une série de questions qui ont surgi avec l'arrivée massive de populations d'origine étrangère et leur entrée dans le marché du travail, ainsi que la mondialisation de l'économie. Nous abordons les pratiques d'embauche et de rémunération, les modalités de contrôle et d'organisation du travail, ainsi que de formation, pour savoir si elles sont égalitaires, quelles que soient les caractéristiques personnelles et socioculturelles des travailleurs et les spécificités des entreprises qui les emploient. Le matériel se base sur plus de 20 monographies réalisées auprès de nombreuses entreprises, à travers l'Europe.

**Intéressé(e)s ? Contactez l'IRFAM :**  
**[amanco@irfam.org](mailto:amanco@irfam.org)**





# L'aide familiale, une étrangère dans l'intimité des foyers

*Christine Barras*

**Le travail de l'aide familiale (AF) s'inscrit dans le care, terme anglais signifiant souci de l'autre. Le care donne une large place à la parole et à la relation, ce qui le rend irréductible à un ensemble de consignes applicables en toutes circonstances**

Pendant plus d'un an, nous avons organisé un cycle de formation pour des aides familiales, à raison de trois demi-journées, à partir d'une question qu'elles souhaitaient mettre en débat : « Que faire quand nos bénéficiaires sont dans une consommation abusive de médicaments ou d'alcool ? »

Notre tâche a été de passer du « comment faire », où le formateur est interrogé comme expert, à une analyse plus réflexive portant sur les pratiques professionnelles ou, plutôt, de ce que les AF pouvaient en dire durant le temps de formation.

Les aides familiales nous ont fait part des représentations qu'elles se font des usagers, de celles que, selon elles, ces derniers nourrissent à leur égard et, enfin, de ce qui se passe avec l'institution, chargée à la fois de les accompagner, de les protéger et de contrôler leur travail. Conscientes ou clandestines, ces représentations imprègnent fortement le travail réalisé et la perception, positive ou non, qu'elles en ont. L'ensemble construit le « monde vécu » en incorporant des « images-guides » puissantes qui accompagnent ou font obstacle à la personne dans l'exercice de sa profession, avec des enjeux souvent mal interprétés ou largement incompris.

La rencontre interculturelle est généralement appréhendée à travers ce qui est différent et donc, d'une certaine façon, par ce qui dérange et ce qui fait mal. Dans notre cas, les deux mondes qui se rencontrent sont d'une part celui de l'utilisateur confronté à des difficultés parfois sources de honte, et d'autre part des professionnelles de l'action sociale, qui doivent « faire avec » ces difficultés, les comprendre et les gérer sans jugement, ce qui ne va pas de soi. Un des objectifs de la formation est de mettre au jour ce qui peut « gripper les rouages » afin d'être capable, une fois les choses dites, de repérer les ingrédients permettant de vivre son travail au mieux.

**Les paradoxes du cadre institutionnel du métier d'aide familiale**

Les missions de l'aide familiale consistent en un accompagnement des familles, des personnes âgées, malades, handicapées ou en difficulté, dans tout ce qui a trait aux actes quotidiens. L'AF est une intervenante professionnelle, et non une bénévole. Les exigences sont de quatre ordres :

- assurer une qualité de vie ;
- être en étroite collaboration avec la famille et/ou l'entourage ;
- contribuer à une insertion dans la vie sociale ;
- jouer un rôle important de prévention.

Ces missions, formulées d'une façon simple, portent en elles des exigences très lourdes. Face à une réalité souvent dramatique, l'AF pense avoir un devoir de résultat.

L'institution offre une aide à son employée lorsque des problèmes lui sont rapportés. Elle lui confère également un statut qui la place dans une situation dissymétrique par rapport à l'utilisateur. Cette position la protège, l'institution faisant tierce en cas de conflit. Cependant, les missions qui incombent à l'AF, très ambitieuses, peuvent amener une déconsidération de soi-même ou une dévalorisation de son public. En effet, comment assurer une qualité de vie, collaborer, travailler à l'insertion sociale et être un acteur de prévention lorsque le public est déstructuré, en état de mort sociale, totalement isolé et confronté à des habitudes de vie nocives et tenaces ?

**L'intrusion dans l'intimité des familles**

Comme le médecin et le prêtre d'autrefois, l'AF entre dans le domicile de l'utilisateur pour lui prodiguer des soins, qu'il s'agisse de soins corporels ou d'un accompagnement social. Si l'AF n'est pas dotée du prestige et de l'autorité des personnages cités, elle entre dans la maison au nom d'une institution légitime et, en même temps et d'une façon contradictoire, revêt pour certains usagers le rôle de la domestique d'antan.

L'AF peut compter parfois avec la présence de proches (famille, voisins) qui assurent une partie des soins et sont des alliés précieux. Certains, au contraire, « cassent » leur travail, comme un médecin qui prescrit trop facilement des médicaments, ou des voisins qui procurent de l'alcool à des personnes fragilisées qui en abusent. Les gestes de l'intimité (alimentation, hygiène...) qui se réalisent à domicile font partie, traditionnellement, de la sphère maternelle. Traditionnellement, elles sont réussies quand elles restent invisibles dans un environnement familial à la fois protecteur et discret. Lorsqu'elles sont réalisées par des étrangers dans un cadre professionnel, la question de l'intime rejoint celle des transactions économiques dans lesquelles viennent s'inscrire ces gestes traditionnels, et celle de la carence familiale en cas de problème. Un « ratage » est donc inévitable pour ces deux raisons : d'une part, le côté stigmatisant de l'intervention, et d'autre part, le fait que cette intervention rappelle à l'utilisateur qu'il est seul, diminué physiquement et/ou psychologiquement et sans le recours familial auquel il aurait droit.

Lorsqu'il y a une rupture dans la continuité intergénérationnelle, l'AF prend pour un temps le relais du parent manquant. Elle constate qu'il était impératif d'agir, sans se rendre compte à quel point l'utilisateur peut le vivre mal. En parallèle, elle est souvent dans une démarche de standardisation, mettant de l'hygiène là où il n'y en a pas, prenant des initiatives en matière d'ordre et de propreté, prenant en quelque sorte le pouvoir sur l'organisation ménagère de la famille. Tout cela est d'une violence symbolique extrême, même si les protagonistes n'ont pas vraiment conscience.

### **Les crispations professionnelles dues à l'évolution du care**

Le travail de l'AF s'inscrit globalement dans une logique soignante, faite de gestes techniques, mais également d'empathie et d'humanisation. Depuis les années 1990, la logique économique vise à réduire les séjours en institution, plus coûteux, au profit d'un maintien chez soi, ce qui a conduit à un afflux de demandes vers les services d'aide à domicile. Deux autres logiques sont également présentes, l'une très ancienne, la logique de contrôle, et l'autre plus récente, la logique gestionnaire née avec le développement d'une société de marché. Il en résulte un malaise dû à des élans contradictoires venant « saboter » la relation.

La logique de contrôle n'est jamais éloignée du champ de l'intervention sociale, fondée il y a longtemps sur la moralisation et la rédemption d'individus à transformer « pour leur bien ». Les AF y ont parfois recours, peut-être sans le souhaiter vraiment, « parce qu'il le faut bien », par exemple lorsqu'elles appliquent à la lettre l'interdiction qui leur est faite d'acheter de l'alcool pour une personne dépendante. D'ailleurs, toute formation sur la question des consommations abusives obéit plus ou moins consciemment à une logique de contrôle, avec souhait plus ou moins formulé d'une « mise en conformité » d'un public récalcitrant.

### **La subjectivité de l'AF, obstacle ou composante essentielle ?**

Les AF ont, parfois, un parcours de vie aussi difficile que celui de leurs usagers. Au cours des rencontres, elles ont posé des comparaisons entre la situation d'un proche parent et celle des usagers dont elles s'occupent. Si ces rapprochements sont favorables à un « accordage affectif », ils peuvent également les blesser. Lorsqu'elles sont ou lorsqu'elles ont été confrontées par exemple à un problème d'alcool au sein de leur famille, elles éprouvent de grandes difficultés à l'accepter de la part des usagers. Avoir un frère, ou un ancien conjoint, qui a souffert et a fait souffrir son entourage à cause d'une consommation excessive fait que, parfois, l'AF a l'impression de revivre un calvaire lorsqu'un de ses usagers est dans la même situation. Le cadre institutionnel, même protecteur, n'empêche pas certains affects très puissants qu'il leur faut tenter d'étouffer pour pouvoir travailler.

Le travail social parle de décentration de soi, ce qui consiste à faire émerger, chez le professionnel, par la réflexivité et par l'analyse, ses propres cadres de référence avec lesquels il perçoit et décode l'altérité. Cette démarche permet à la professionnelle d'éclairer sa grille de lecture des événements et d'analyser ses « zones sensibles », c'est-à-dire les contextes qui amènent l'AF à éprouver de grandes difficultés dans son travail quotidien, en vertu de représentations tenaces, d'un vécu personnel douloureux, et qui entrent en conflit avec la réalisation des missions professionnelles. Cette contradiction est à l'œuvre dans des phrases telles : « Je ne peux pas m'empêcher de... » ou « Je sais que je ne devrais pas, mais... » qui affleurent souvent dans le discours des AF et qui montrent l'importance du travail psychique que ces contradictions mettent en œuvre.

Autrefois, dans la logique de la bienfaisance, la décentration était le premier pas vers l'oubli ou le sacrifice de soi, qualités indispensables par exemple aux infirmières. Selon le principe des vases communicants, l'énergie déployée envers soi ou ses proches, de même que l'amour porté à soi-même ou à ses proches, ne pouvait pas l'être envers autrui. Si cette acception est jugée désuète, il n'est pas dit qu'elle ait totalement disparu des représentations.

### **Les stratégies de défense des usagers, du point de vue de l'AF**

L'AF entre dans la sphère intime des gens ; elle voit le corps de l'autre, connaît ses goûts, ses manies, sait quels sont ses objets d'amour (animaux de compagnie, souvenirs, photos). Elle est également confrontée à la face sombre de l'usager, à ce qu'il souhaiterait cacher aux regards étrangers et dont il a honte.

L'intrusion dans l'espace privé, quelles que soient les intentions des AF, est une violence contre laquelle les personnes se défendent comme elles peuvent. Le fait de boire, par exemple, ou de consommer des médicaments à outrance, est marqué par la faute dans l'esprit des gens. D'où les stratégies mises en place pour ne pas perdre la face et/ou pour mettre l'intervenante en échec (nier la présence de l'AF, chercher sa complicité et lui offrir un verre, demander à acheter de l'alcool pour une recette de cuisine, boire en cachette ou alors d'une façon ostentatoire).

Pour l'AF, tout ce qui fait barrage à l'accompagnement social est vécu comme une violence. Lorsque l'usager fait comme si elle n'était pas là, lorsque la parole est impossible, elle comprend, en tant que professionnelle, que l'usager réagit de cette façon parce que lui-même est confronté à une situation de désespoir. Mais même si elle en saisit les enjeux avec sa raison, elle le vit souvent comme une marque de mépris qui la renvoie à son statut professionnel peu valorisé.

Parfois, les AF font part de « trucs » pour freiner la consommation de la personne et donc éviter des situations pénibles, même si c'est dérisoire ou pour un laps de temps très court, comme diluer l'apéritif avec des glaçons, ou amener la personne à boire de la bière sans alcool. Le recours à l'humour permet de calmer le jeu. Nul ne va prendre ces astuces comme des solutions parfaites, mais elles sont là pour soulager une tension qui souvent fait du mal. Ces « trucs » sont utiles pour articuler deux attitudes apparemment contradictoires : obéir aux consignes et ne pas fâcher l'usager.

Ce panel de réactions consiste en des lectures d'événements dans lesquels l'usager a le mauvais rôle. Il semble qu'il la prenne pour une sotte, l'utilise malgré elle, tourne le règlement à son avantage, joue avec ses nerfs... Pour y répondre, l'AF devrait faire preuve d'à propos, avoir de la répartir, « trouver les mots qu'il faut ». Les « trucs » permettent de contourner le problème sans l'éliminer.

### **Les stratégies de défense des aides familiales**

Un usager peut être doublement « dépendant » si, à la précarité dont il souffre, s'ajoute un problème de consommation abusive, ressenti par l'AF comme une souffrance supplémentaire que la personne s'inflige pour des raisons incompréhensibles. La compréhension et l'empathie sont souvent évoquées. Cependant, il semble qu'elles sont légitimes envers des personnes qui le « méritent ». Comme autrefois il y avait le « bon pauvre » (handicapé, reconnaissant envers ceux qui le secouraient) et le « mauvais pauvre » (capable physiquement de travailler, ingrat), il peut y avoir, à mots couverts, une distinction entre ceux qui méritent un accompagnement social et ceux qui ne le mériteraient pas. La question de la « volonté » de s'en sortir affleure. À une attitude compréhensive se substitue parfois une posture plus sévère qui, même à bas bruit, exige de l'usager qu'il puisse prendre en charge une partie de ses problèmes.

Spectatrices au premier plan de la souffrance sociale, les AF évoluent entre la certitude d'être indispensables et un terrible sentiment d'impuissance face à la misère humaine. Pour se protéger de ce sentiment, elles tentent de poser une réflexion rationnelle qui les amène à une certaine anesthésie émotionnelle, généralement partielle.

Par exemple, s'en référer au règlement permet de se protéger. Les anciennes AF, plus souples et disposées à mettre en débat la pertinence des normes selon les cas, remarquent une évolution à cet égard au cours des années. La nouvelle génération d'AF serait plus apte à appliquer à la lettre un règlement parfois sévère. Le renforcement de la logique gestionnaire permet de prendre de la distance face à une souffrance sociale qui les agresse de manière frontale.

### **La recherche de pistes**

Face à l'étendue des problèmes rencontrés, les AF savent bien qu'il n'y a pas de solution miracle, mais elles aimeraient malgré tout trouver des pistes, donner des conseils, déceler ce qui pourrait être utile aux usagers pour soulager leur vie. La demande initiale de la formation, fondée sur le souhait de « faire quelque chose », montre bien l'intérêt, voire l'urgence qu'il y a à se sentir capable d'agir. Cette possibilité d'action présuppose des connaissances pour y parvenir, comme si « les mots justes » pouvaient magiquement débloquer le cours des événements, changer les choses et les gens. Même si les professionnels du social sont conscients du fait qu'il n'existe pas de formule magique, l'espoir est là, toujours, qu'il pourrait en exister une et que c'est d'un expert qu'elle doit venir.

L'usager compte sur l'intervenante pour l'aider dans sa quête de solution, l'intervenante compte sur l'institution, ou sur un expert extérieur, pour la même raison. Or, « *il faut apprendre à naviguer dans un océan d'incertitude à travers des archipels de certitude* » (Edgar Morin).

Si l'AF n'est pas capable d'accomplir des miracles, elle accomplit de « petites choses » extrêmement importantes. Écouter la personne, l'accueillir par un geste (faire la bise, ou une main sur l'épaule, ou un regard amical), lui faire raconter ses souvenirs, commenter ses photos, lire avec elle le journal, notamment la météo et la rubrique nécrologique, la laisser faire ce qu'elle est encore capable d'accomplir, et non faire à sa place. Accepter qu'il n'y ait pas beaucoup d'hygiène, même si c'est contraire aux habitudes de propreté valorisées dans notre société, réaménager l'espace (mettre un lit médical au rez-de-chaussée), prendre soin de l'image (laver les cheveux, mettre des bigoudis), cuisiner un plat que la personne aime. Ces éléments tissent peu à peu une relation de confiance et font que l'usager peut « tenir » dans un monde d'où il est quasiment exclu. Ils sont à valoriser, leur importance est considérable. Ces tâches, prises isolément, apparaissent comme des interventions pointillistes, déconnectées les unes des autres. Elles souffrent d'un double handicap : tout d'abord, elles appartiennent au répertoire traditionnel de la mère dévouée, voire à celui, obsolète, des dames patronnesses. Ensuite, elles sont en voie d'être remplacées, dans une démarche de professionnalisation, par des gestes plus codifiés, plus rationnels, censés libérer les AF de la stigmatisation. Or, si ces tâches perdurent, ce n'est pas en tant que reliquat encombrant, mais parce qu'elles donnent du sens et du cœur au travail de l'AF qui n'est ni une dame patronnesse, ni une technicienne du care.

### **Valoriser la profession d'aide familiale**

Le métier d'aide familiale porte sur des activités généralement dévalorisées, parce que réservées par la tradition à la sphère féminine des tâches ménagères. Et même si le travail de l'AF exige des compétences, des savoir-faire discrets, c'est surtout en cas de défaillance que ces tâches deviennent visibles. Or, le métier d'AF et la multiplicité des tâches qu'il requiert devraient permettre à la professionnelle non seulement d'en faire admettre la pénibilité, mais également de le vivre comme l'occasion de donner sa pleine mesure. Cette possibilité de s'accomplir dans son travail amène le sentiment de pouvoir agir sur le monde et sur soi-même. L'aide familiale a besoin de reconnaissance, certes par autrui, mais plus encore pour elle-même : elle a besoin de se reconnaître dans ce qu'elle fait.

Cette reconnaissance implique de la fierté de savoir que les gestes qui comptent, énumérés plus haut, ne constituent pas un moment de faiblesse ou une entorse au règlement, et qu'ils ne sont pas condamnés à être endigués par la logique gestionnaire. Ils sont l'essence même de son travail.

Les AF sont prises entre deux options, l'une qui découle d'une logique gestionnaire envahissante, mais également rassurante, et l'autre, héritière d'une logique de bienfaisance, qui cherche à aider, et parfois même à sauver son prochain. Autrement dit, entre la mesure et la démesure, le travail émotionnel que doit assurer l'aide familiale est complexe. Celle-ci, prise entre plusieurs feux, élabore des stratégies d'action et engrange un savoir d'expérience qu'il est urgent de valoriser. L'analyse qu'elle doit mener, avec ses responsables hiérarchiques et avec ses pairs, doit permettre d'élaguer ses représentations et de la libérer des approches fondées principalement sur la peur et la méconnaissance de l'autre.

C'est dans une prise en compte de la subjectivité que peut s'entendre, dans notre contexte, la question des « accommodements raisonnables ». Ceux-ci désignent un assouplissement de certaines normes sociétales ou institutionnelles, notamment en raison d'une religion différente. Ils impliquent l'exercice d'un retour critique sur son propre contexte historico-culturel et rendent sa place à l'intersubjectivité, à la reconnaissance à chacun de sa propre expertise et de sa propre liberté. Ils permettent de passer d'une logique gestionnaire, fondée sur la standardisation, à une prise en compte du singulier. Les accommodements raisonnables sont ceux de l'institution face à un règlement qui a tendance à se rigidifier, mais également ceux de l'AF lorsqu'elle se trouve en face de personnes qui, par exemple, ne répondent pas forcément aux normes d'hygiène ou d'alimentation valorisées par la société. Le fait d'être dans l'abus, pour reprendre notre exemple des consommations excessives, n'est pas propre « à l'autre », mais il nous renvoie chacun à notre propre humanité.