



LES STRATEGIES DES PERSONNES D'ORIGINE ETRANGERE FACE AUX PRATIQUES DE GRH DISCRIMINANTES

Auteur(s) : HAKIZUMUKAMA Alexis

Affiliation(s) : HEC Liège/École de gestion de l'Université de Liège

Coordonnées : Boulevard du Rectorat, 7 à 4000 LIEGE (Place des Orateurs, 3 (boîte 48))
Email : alexis.hakizumukama@uliege.be

LES STRATEGIES DES PERSONNES D'ORIGINE ETRANGERE FACE AUX PRATIQUES DE GRH DISCRIMINANTES

Alexis HAKIZUMUKAMA

Alexis.HAKIZUMUKAMA@uliege.be

Unité de recherche EGID (Etudes sur le genre et la diversité en gestion)
HEC Liège/Université de Liège

Résumé

Cette communication vise à comprendre le vécu des personnes victimes de discrimination dans l'emploi et les stratégies qu'elles mobilisent pour faire face aux pratiques de GRH discriminantes. Elle est construite autour de soixante interviews de Personnes d'Origine Etrangère (PEO), résidant en Belgique. Les interviews ont été initialement réalisées par des étudiants d'une école de gestion dans le cadre du cours de gestion de la diversité. Les interviews devaient être retranscrites intégralement. Nous avons gardé les interviews qui étaient les plus complètes et intéressantes pour notre recherche et nous avons mené une analyse thématique des discriminations perçues, des acteurs impliqués, des émotions suscitées par ces discriminations, et des stratégies mises en place par les personnes pour contourner ces discriminations.

La présente étude montre que malgré la persistance des discriminations dont sont victimes les personnes d'origine étrangère, ces dernières n'adoptent pas la même réaction. D'une part, nous avons celles qui acceptent la situation comme irréversible et se jugent impuissantes pour modifier les faits (Loyalty). D'autres révoltées et choquées par des situations vécues qu'elles jugent insupportables optent à quitter le navire (Exit). D'autres, enfin, choisissent la confrontation (Voice). Ce troisième groupe développe plus de stratégies que les deux premiers et ses réactions ou attitudes sont plus que variées (dirigées à la fois sur soi en tant que victime et sur les pairs ou responsables qui le discriminent).

La question centrale à laquelle nous tentons de répondre est la suivante :

Quel est le vécu et le ressenti des personnes d'origine étrangère victimes des pratiques de GRH discriminantes en situation d'emploi et quelles sont les stratégies qu'elles adoptent en guise de réactions?

Notre étude vise à contribuer au développement des pratiques de GRH pouvant favoriser l'inclusion et à la convergence entre les discours inclusifs et les actions tangibles menées (ou à mener) sur le terrain par les organisations.

Mots clés : *Personnes d'origine étrangère, pratiques de GRH, discrimination, stratégies.*

LES STRATEGIES DES PERSONNES D'ORIGINE ETRANGERE FACE AUX PRATIQUES DE GRH DISCRIMINANTES

Dans la société occidentale, la multi-culturalité est une réalité irréfutable. Depuis longtemps, les personnes d'origine étrangère ont intégré le paysage culturel européen pour trois grandes raisons. Tout d'abord, ces personnes sont arrivées via l'immigration professionnelle en réponse à un besoin de main d'œuvre, ensuite, grâce à l'ouverture du marché du travail de l'UE et troisièmement avec les conflits géopolitiques qui génèrent de très nombreux réfugiés politiques (Vertommen, Martens, & Ouali, 2006)(Adam, 2007). Pour ces raisons et bien d'autres (colonialisme, tourisme, accords économiques, etc.), la Belgique a accueilli et accueille encore des personnes de toutes les origines. Il y a des personnes d'origine africaine, des sud-américains, des italiens, des magrébins et des turcs habitant en Belgique depuis plusieurs générations.

La question centrale à laquelle nous tentons de répondre est la suivante :

Quel est le vécu et le ressenti des personnes d'origine étrangère victimes de pratiques GRH discriminantes en situation d'emploi et quelles sont les stratégies adoptées par ces personnes en guise de réactions?

1 Revue de littérature

De nombreuses recherches mettent en évidence, en Belgique comme dans de nombreux pays, l'existence de discriminations dans l'emploi à l'encontre des personnes d'origine étrangère, en particulier ceux et celles d'origine maghrébine ou d'Afrique sub-saharienne (Martens, 2005)(Unia., 2015). Ces discriminations croisent l'ensemble des pratiques de GRH : recrutement et sélection du personnel, rémunération, gestion des carrières, formation, communication et gestion du temps de travail (El Abboubi, Cornet, & Saint Sauveur, 2018). Ce constat pousse à questionner les politiques et pratiques de GRH (Gavand, 2013), encore trop souvent guidés par des stéréotypes et préjugés (Scharnitzky, 2015), avec des modèles de GRH arbitraires ou qui s'annoncent objectivants alors qu'ils comprennent en réalité pas mal de discriminations systémiques dans leurs outils présentés comme neutres (Lemiere & Silvera, 2009)(Laufer, 1982) .

Les personnes d'origine étrangère ou minorités visibles constituent l'un des premiers groupes, avec les femmes, à avoir été pris en compte dans les politiques de gestion de la diversité. C'est notamment le cas aux Etats-Unis où s'est construit tout un discours qui visait à mettre en évidence l'atout commercial (proximité avec la clientèle et les usagers) que pouvait constituer une main-d'œuvre diversifiée d'un point de vue ethnique et culturel. Une revendication croissante des minorités ethniques d'être recrutées sur base de leurs compétences, et non plus de mesures d'actions positives, perçues par ces groupes comme très pénalisantes et dévalorisantes, a permis aussi un envol des politiques de gestion de la diversité articulées autour de l'origine, d'abord en Amérique du Nord (Cornet & Warland, 2008).

En Europe, et plus spécifiquement en Belgique et en France, l'une des principales difficultés porte sur le manque de consensus dans la façon d'identifier et de nommer cette population. En effet, si l'Amérique du Nord et la Grande-Bretagne ont opté pour un repérage de ces groupes-cibles au travers de mécanismes d'auto-identification dans des sous-groupes ethniques, un tel repérage a toujours été refusé en France (Simon, 2003) et en Belgique (Unia., 2015). Des pistes sont discutées dans ces deux pays.

Les sociétés occidentales sont depuis longtemps constituées de personnes d'origines nationales différentes. Leur positionnement sur le marché de l'emploi est fortement lié au

contexte socio-politique et économique. Dans une première période (Adam, 2007), l'immigration professionnelle était perçue comme temporaire et devait répondre à des déficits de main-d'œuvre. Dans la plupart des pays, l'accès à l'emploi des personnes de nationalité étrangère était soumis à certaines conditions comme l'octroi d'un permis de travail sur base duquel la personne pouvait obtenir un permis de séjour. Cet appel à une main-d'œuvre étrangère pour combler les emplois en pénurie a largement contribué à l'ethnostratification du marché du travail (Martens, 2005). Dans les années 80, l'irréversibilité de la présence des immigrés et de leurs familles génère des politiques publiques visant à une meilleure intégration sociale et économique de ces populations. On assiste à un allègement des conditions d'accès au marché du travail, notamment pour ceux qui n'ont pas la nationalité du pays d'accueil mais qui y sont nés ou qui ont un conjoint de la nationalité du pays d'accueil. Ceci ne résout pas la problématique de la discrimination sur base de l'origine. En effet, les discriminations dans l'emploi sont très fortes pour les personnes d'origine étrangère, qu'elles aient ou non la nationalité du pays d'accueil, qu'elles soient primo-arrivantes ou qu'elles soient nées et scolarisées dans le pays d'accueil (Martens et al., 2005). La nationalité ne peut, à elle seule, être mobilisée pour identifier les caractéristiques liées à l'origine qui peuvent générer des discriminations. On en vient donc à parler de groupes ethniques ou culturels, de personnes d'origine étrangère, d'allochtones, de minorités visibles. L'origine ethnique (Marco, 2013) se traduit au travers de signes distinctifs tels que des traits physiques, la langue maternelle, l'appartenance religieuse, les habitudes alimentaires et vestimentaires (par exemple, le port du foulard), les rituels religieux (notamment l'heure des prières) ou tout simplement le nom et le prénom.

Les barrières à l'embauche sont multiples. Plusieurs travaux, notamment dans les années 80 et 90, tentent de les expliquer par la thèse du déficit (Neels & Stoop, 2000). Les déficits identifiés par cette thèse sont notamment un manque de scolarisation et de formation, manque de qualification, de maîtrise de la langue du pays d'accueil, de motivation et de maîtrise des codes comportementaux (distance culturelle par rapport au pays d'immigration) mais aussi, des déficits de capital social. Selon les adeptes de cette thèse, le groupe-cible est vu comme la source du problème.

Fin des années 90, d'autres études commencent à s'intéresser aux mécanismes discriminatoires en lien notamment avec les difficultés que rencontrent les jeunes d'origine étrangère (nés dans le pays d'accueil et ayant des diplômes assez élevés) à s'insérer sur le marché du travail. Ces études s'intéressent particulièrement aux causes subjectives, construites autour de stéréotypes et de représentations (Meurs, D., Pailhé, A. & Simon, 2006). Les explications invoquées par les employeurs pour justifier la sous-représentation des travailleurs d'origine étrangère sont le manque de confiance, le racisme des autres travailleurs ou des responsables du personnel et la réticence de la clientèle (Bataille, 1997) (Scharnitzky, 2015) (Unia., 2015).

En plus des réactions négatives liées à des signes distinctifs et des stéréotypes de la population locale et des employeurs (Raoult, 2009), les personnes d'origine étrangère sont également confrontées à des obstacles administratifs parfois trop difficiles à surmonter:

- conditions et modalités d'obtention d'un permis de travail;
- conditions d'accès à certains emplois (exemple: fonction publique, contrats subsidiés);
- conditions d'obtention des incitants et aides financières à l'intégration professionnelle;
- reconnaissance des diplômes et des compétences acquises par l'expérience.

Outre les questions de discrimination dans le recrutement, on observe aussi de plus en plus les phénomènes de ségrégation horizontale des métiers et des fonctions. On désigne également

ces phénomènes en parlant d'ethnisation des métiers et/ou de processus d'ethnostratification (Martens, 2005) (Adam, 2007) (Bataille, 1997), notamment dans les secteurs du nettoyage industriel, des centres d'appels, de la logistique et du transport. On constate aussi un taux de chômage plus élevé pour les personnes d'origine étrangère, ce qui pose des problèmes d'intégration sociale. Ces discriminations sont encore plus fortes pour les femmes d'origine étrangère, surtout musulmanes (Desmarez, Van der Hallen, Ouali, Degraef, & Tratsaert, 2004). Certains travaux pointent aussi la sous-représentation des personnes d'origine étrangère dans les services publics censés refléter, dans leur main-d'œuvre, les composantes de la population qui sont les usagers de ces services.

Une autre difficulté est celle relative aux différences susceptibles de créer de la valeur ajoutée à valoriser dans une politique de gestion de la diversité. Pour certains, l'atout principal de ce groupe-cible est sa différence culturelle et par conséquent, sa capacité à agir dans l'emploi avec d'autres cadres de référence. Néanmoins, l'association qui se fait entre certaines caractéristiques (couleur de peau et patronyme, par exemple) et l'existence d'une différence culturelle peut être totalement gratuite et fautive. Des personnes peuvent avoir un patronyme d'origine étrangère et une autre couleur de peau, sans être nécessairement porteur d'une autre culture. De plus, les différences culturelles assignées à un individu en fonction de son groupe d'appartenance réel ou supposé sont parfois très stéréotypées. Comme l'explique Benichou, il existe alors le risque « *d'essentialiser l'appartenance collective au sein de l'identité individuelle, de réifier les identités et de ne voir enfin l'individu qu'en tant que membre de sa communauté* » (Benichou, 2006, p.66). Le risque est grand de maintenir un certain nombre de stéréotypes à l'encontre des populations culturellement différentes. Définir une culture par quelques traits saillants, c'est oublier toute sa diversité et toutes les façons de vivre cette culture par chaque individu avec des traces plus ou moins prononcées d'interculturalité ou d'acculturation. Pour contourner les ambiguïtés liées à la culture, certains parlent d'ethnicité, pourtant le détour par cette notion est loin de résoudre le problème comme l'a bien montré Martiniello (Marco, 2013). Tout ceci a pour conséquence que ce groupe-cible est quelquefois identifié en référence à ses origines culturelles, à ses origines nationales, à son ethnicité, à son parcours migratoire (exemple : primo-arrivants versus deuxième et troisième génération).

Une autre difficulté en lien avec les pratiques GRH discriminantes (formation, mobilité, communication et gestion du temps de travail) à l'égard des personnes d'origine étrangère est la question du relativisme culturel (Benichou, 2006) et du seuil de tolérance à adopter dans l'entreprise. Les politiques GRH et de gestion de la diversité, dans leurs principes, encourageraient un fort degré de tolérance pour d'autres styles de vie, valeurs, normes et comportements. Le Québec et le Canada ont d'ailleurs élargi le concept d'adaptation raisonnable, utilisé dans l'insertion socio-professionnelle des personnes handicapées, à d'autres formes de discriminations, notamment les discriminations basées sur l'origine ethnique et les pratiques religieuses en créant la notion « d'accommodement raisonnable ». Ce principe s'applique quand un règlement, une norme ou une situation, produit un effet préjudiciable sur une personne ou un groupe de personnes. La loi prévoit que les organisations doivent rechercher le moyen d'éliminer les conséquences de la discrimination et de promouvoir l'inclusion de tous (Farndale S., E., Biron, M., Briscoe, D. R., 2015) avec le principe de base de l'entente mutuelle satisfaisante qui répond aux principes de la réciprocité (toutes les parties doivent faire un effort pour arriver à cette entente), de l'équité (l'entente ne doit comporter ni passe-droit, ni privilège), du sens des réalités (la solution envisagée doit tenir compte des contraintes des deux parties). Cette inclusion vise à permettre notamment de répondre à des demandes relatives à des spécificités culturelles et/ou religieuses (jour de congé, habillement, etc.) (Bouchard & Taylor, 2008). Ce principe, mis en œuvre depuis quelques années, suscite pour l'instant beaucoup de débats au Québec, car certains, y compris

des membres des groupes culturels qui ont demandé des accommodements, trouvent que le processus est poussé trop loin. Ils mettent en avant le fait qu'il devrait être régulé par la compatibilité entre l'accommodement et les règles de vie qui fondent la société telles que la laïcité et l'égalité des sexes. Le livre de Yolande Geadah, « *Accommodements raisonnables. Droit à la différence et non différence des droits* » (Geadah, 2007) positionne clairement les débats en cours, débats fortement utilisés par certains politiques québécois lors de la campagne électorale. Derrière ces débats est soulevée la question des limites du relativisme culturel. Cette théorie soutient que les éléments normatifs, les valeurs et les institutions d'une société ne trouvent leur explication et leur légitimation qu'à partir de la culture de cette communauté humaine. Elle oblige à se questionner sur l'ethnocentrisme qui consiste à évaluer la culture de l'autre avec son propre cadre de référence comme norme et modèle. Le relativisme culturel entraînerait une sorte d'autonomie des modèles éthiques. Le relativisme culturel permet certes une attitude positive face à la diversité, une tolérance face aux différences, mais il interpelle également quand il s'oppose aux valeurs fondamentales d'une société.

Ce débat est également lié à celui du communautarisme (Féron, 2008)d. Le risque devient que les politiques de gestion de la diversité renforcent les communautarismes et soient pénalisantes pour l'intégration des populations dans la société de référence. Le terme «communautarisme» désigne toute forme d'ethnocentrisme ou de sociocentrisme, toute auto-centration de groupe, impliquant une auto-valorisation et une tendance à la fermeture sur soi, dans un contexte culturel où l'ouverture, et plus particulièrement l'ouverture à l'autre, est fortement valorisée [...]. Le communautarisme est défini comme un projet sociopolitique visant à soumettre les membres d'un groupe défini aux normes supposées propres à ce groupe (telle «communauté»), bref à contrôler les opinions et les comportements de tous ceux qui appartiennent en principe à ladite communauté (Féron, 2008) .

2 Méthodologie

La présente recherche est construite sur base de soixante interviews réalisées auprès des personnes d'origine étrangère, résidant en Belgique (plus deux belges d'origine belge comme témoins de divergences ou convergences de discriminations vécues). Les interviews ont été initialement réalisées par des étudiants d'une école de gestion dans le cadre du cours de gestion de la diversité et elles devaient être retranscrites intégralement. Pour le présent travail nous avons sélectionné les interviews qui étaient les plus complètes et intéressantes pour notre objet de recherche. Nous avons également envisagé de mener des focus de groupes pour compléter nos interviews mais la situation pandémique (Covid-19) ne nous a pas permis de regrouper plusieurs personnes. Avec ces focus groupes, nous aurions aimé avoir la réaction des membres du groupe sur la situation de discrimination vécue par un autre membre du groupe et les stratégies qui émaneraient du groupe pour y faire face.

Ensuite, nous avons mené une analyse thématique de contenu qui nous a permis de dégager les discriminations perçues, les acteurs impliqués, les émotions suscitées par ces discriminations, et les stratégies mises en place par les personnes concernées pour contourner ces discriminations. Nos interviewés sont de nationalités diverses. Ce sont de hommes et des femmes dont des jeunes et des moins jeunes qui œuvrent dans des secteurs d'activités différents (secteur marchand public et privé, entreprises sociales et secteur non marchand).

Pour des raisons de clarté et de facilité de présentation d'échantillon, nous nous limitons à détailler les caractéristiques de dix individus représentatifs de l'ensemble de nos interviewés en termes de nationalité, de genre et d'âge alors que le travail global concerne soixante individus.

2.1 Échantillon : (10 individus représentatifs de la diversité de l'échantillon)

N°	Sexe	Profession	AGE	Origine	Nationalité
1	F	Animatrice	36	Indienne	Belge
2	H	Logistique	34	Albanais	Belge
3	H	Administration public	49	Rwandais	Belge
4	F	Call center	25	Marocaine	Belge
5	H	Assurances	24	Turc	Belge
6	F	Assistante sociale	26	Algérienne	Belge
7	F	Responsable syndicaliste	40	Belge	Belge
8	F	Responsable diversité	46	Belge	Belge
9	F	Étudiante	20	Camerounaise	Camerounaise
10	F	Étudiante	29	Camerounaise	Camerounaise

N.B : Les belges d'origine belge mentionnés ont été interviewés en tant que témoin de situation de discrimination d'un (e) collaborateur (collaboratrice) et non en tant que victime.

2.2 Collecte de données et grille d'analyse

La collecte des données a été menée par une centaine d'étudiants dans le cadre de leur cours sur la diversité autour de la thématique de la discrimination. Les étudiants devaient réaliser, par paire, deux interviews d'au moins une heure chacune auprès de deux personnes ayant vécu une situation de discrimination à l'égard d'une personne d'origine étrangère (l'interviewé pouvait être victime, collègue ou responsable de la personne discriminée). Nous avons privilégié le travail en groupe pour diversifier notre échantillon, réduire la subjectivité émotive, favoriser la complémentarité durant l'interview et pour réduire la charge des étudiants dans la retranscription intégrale des interviews. Nous devrions valider le guide d'entretien avant la descente de nos étudiants sur le terrain. Notre lecture attentive de toutes retranscriptions nous a conduit à n'en retenir que soixante interviews qui nous a semblé les plus pertinentes et complètes.

En ce qui concerne l'analyse des données, nous avons eu recours à une grille d'analyse que nous avons construite en combinant la grille d'analyse de Pettigrew : contexte, contenu, processus (Pettigrew, 1985) et celle proposée par Hirschman : exit, voice, loyalty (Hirschman, 1970). Ainsi, le contexte reprend les différentes situations de discriminations vécues par les personnes interviewées. Quant au contenu, il correspond aux différents sentiments des victimes alors que le processus correspond aux différentes réactions et attitudes adoptées par les victimes, ce qui nous a permis d'identifier les différentes stratégies mises en œuvre par les personnes d'origine étrangère face à une situation de discrimination vécue. Ces stratégies empruntent les trois axes de notre grille d'analyse à savoir : la logique, Exit, logique Voice et logique Loyalty. Nous n'avons retenu que les situations discriminantes liées à une ou plusieurs pratiques de GRH et stratégies mises en œuvre pour y faire face. Nous n'avons aucune intention d'en évaluer l'impact mais cela est envisagé dans nos recherches ultérieures sur le thème.

3 Présentation et discussion des résultats

La présentation et l'analyse de nos résultats s'articulent autour de quatre thèmes : la discrimination en lien avec l'emploi et plus précisément avec les pratiques de GRH, la réaction du collectif de travail et des partenaires, les sentiments des personnes discriminées et les stratégies mises en œuvre par ces dernières.

3.1 Discrimination en lien avec emploi

Les personnes rencontrées témoignent toutes de discrimination dans l'emploi. Cela commence par les stages en entreprise puis dans les processus de recrutement, soit dès l'envoi des CV avec peu ou pas de réponses, ou encore dans l'entretien d'embauche, avec souvent des questions qui n'ont rien à voir avec le poste et la fonction, etc.

- *Je ne me souviens plus du nom de l'entreprise, c'est une entreprise qui faisait de la nourriture pour les vaches. Mot pour mot, ils m'ont dit que je ne correspondais pas au profil recherché car ils avaient l'impression que je ne pouvais pas m'intégrer dans l'entreprise. Ils m'ont dit ça directement après que je leur dise que j'étais d'origine albanaise. La norme, c'est quelque chose qui est prédéfini par les gens qui se considèrent normaux (2, H, albanais).*
- *J'ai envoyé de septembre à juin à peu près 80 lettres de motivation et CV. Pour la plupart, c'était des réponses à des offres d'emploi et une quinzaine de candidatures spontanées. Sur tout ça, j'ai reçu je pense trois réponses négatives d'organismes tellement officiels. C'est alors que j'avais entendu à la radio une interview du directeur du Centre Pour L'égalité Des Chances. Il avait dit à la radio que, avec nom à consonance étrangère, c'était prouvé statistiquement, qu'on avait cinq fois moins de chances qu'un autre d'être ne fusse que recontacté ! C'était mon histoire, j'ai un nom tunisien. Je pense qu'il y a beaucoup de classement vertical, direct, immédiat, en voyant ce nom-là, tout simplement (5, F, tunisienne).*

Nos interviewés nous racontent aussi des processus de dénigrement dans les postes de travail, avec un manque de reconnaissance, l'impression qu'ils ne sont pas « à leur place » ou une mise en doute de leurs compétences.

- *Plusieurs fois, les personnes cherchaient l'animatrice sans imaginer que celle-ci puisse être noire. C'est vraiment lié à la couleur de peau. Plusieurs personnes ne pouvaient pas imaginer que le formateur (ici la formatrice) était noir. On me demandait mes papiers, ce que je faisais en Belgique, on pensait que je ne pouvais être qu'une des femmes qui allaient participer au groupe ... Parce que c'est impossible, pour eux, qu'une étrangère soit animatrice. C'est pas du tout dans le « normal » (1, F, indienne).*
- *T'arrives, et on te prend pour le 'bamboula' de service en te disant « ais t'es turc et t'arrives, il y a des belges et le gars il te prend comme un schtroumpf (5, H, turc).*

Nous retrouvons dans plusieurs interviews des inégalités salariales qui se traduisent par le fait que les premiers salaires proposés sont assez faibles, en dessous de la moyenne et/ou des salaires des autres travailleurs. Il y a aussi des difficultés pour obtenir des promotions qui permettent justement d'augmenter ce salaire.

- *Il est arrivé plusieurs fois que je n'ai pas droit au même salaire qu'un autre qui fait la même chose que moi et qui a le même nombre d'année d'ancienneté que moi (2, H, albanais).*
- *On s'est vu pour un entretien d'embauche et puis pour un deuxième et il m'a proposé un contrat. Mais j'ai refusé car ça n'allait vraiment pas pour le salaire. Deux jours plus tard, il m'a proposé un meilleur salaire. Ce n'était toujours pas ce que je moi j'avais demandé mais bon, c'était acceptable. Alors j'ai commencé là-bas (3, Kosovar, H, gradué commerce).*

Dans d'autres interviews, on identifie de situations de :

- Ethnostratification du marché du travail et de cantonnement dans des positions liées à leur origine :
 - *Pour le cinéma et pour la télé, mon nom (tunisien) me cantonne dans des rôles de personnes maghrébines, on ne m'appelle que pour ça (quand on ne me connaît pas) alors que moi je n'ai pas vraiment un physique maghrébin, je ne parle pas arabe, je ne connais rien à la religion musulmane etc. Donc parfois quand je me retrouve sur des projets pour des films très communautaires, une fois j'ai été engagée dans un film, là ils m'ont prise mais c'était pour jouer une marocaine qui devait faire des chants traditionnels et chanter en arabe... Je peux faire des rôles neutres au théâtre parce qu'il y a un casting mais au cinéma, jamais (5, F, tunisienne).*
- Discriminations sur origines et diplômes :
 - *Ceux qui sont venus poursuivre leur doctorat en espérant retourner plus tard dans leur pays, se sont retrouvés sur le marché du travail belge (à cause de la guerre chez eux), avec des niveaux universitaires qui dépassent la normale pour lesquels il n'y avait pas de demande. Sur le marché, on cherche plus des niveaux masters, bacheliers, qui sont plus rentables pour l'employeur (3, homme, rwandais).*
- Discrimination sur base du nom et des signes religieux (voile) :
 - *Même dans le domaine d'opératrice call center, je suis marocaine et je m'appelle X (nom caché pour anonymat) mais pour les clients on m'appelle Céline (nom changé pour anonymat), ça passe beaucoup mieux que X. Je n'avais pas le choix on m'a imposé de changer de nom, pourtant mes collègues n'ont pas eu à changer de noms eux. (4, femme, marocaine)*
 - *Durant un de mes stages en service gériatrie, l'on me demandait toujours à moi de m'occuper des arabes ... enfin je veux dire de toutes les personnes d'origine magrébine. Ça ne me dérange pas tellement mais j'ai trouvé quand même ça très stigmatisant alors que moi je passais un diplôme pour m'occuper de tout le monde (4, femme, marocaine).*
 - *Il y en a une qui a enlevé son voile pour son stage et qui a décidé de le remettre quand elle a été embauchée. Ils (ses supérieurs) lui ont tout simplement dit qu'il fallait l'enlever (le voile). Elle, elle pensait qu'elle pouvait négocier avec ça ils lui ont clairement dit que non c'est un obstacle et que c'est quelque chose qui n'est pas négociable car « tu seras confronté à des personnes musulmanes qui pourront peut-être être mal à l'aise que tu le portes et te voir comme la voilée de service (6, F, algérienne).*

- Discrimination pour appartenance religieuse sur base de nom :
 - *Trouver du travail ! On m'avait dit c'était facile alors que pas du tout, j'ai galéré ! Je suis le seul à avoir eu des difficultés à en trouver, le seul de ma classe en tout cas (5, H, turc).*
 - *En fait, je regardais un peu les offres d'emploi comme ça et j'ai vu un poste comme juriste dans une mutuelle donc je me suis présenté. J'étais face à deux dames qui m'ont bombardé de questions et à la fin de l'entretien... je pensais que tout se passait bien mais à la fin de l'entretien, il y a une des deux dames qui m'a demandé de quelle origine était mon nom. Alors, j'ai dit bah c'est turc. Et là, elle m'a demandé : ah bah alors vous êtes musulman ? Et j'ai dit oui. Là, elles ont fait un drôle de tête et elles ont dit : baaah alors ça n'ira pas (5, H, turc).*
- Discrimination selon ses origines :
 - *C'est la réalité, il y a vraiment une énorme discrimination sur les personnes d'origine étrangère à l'embauche. C'est déjà compliqué pour tout le monde mais aujourd'hui, la moindre petite différence peut vite être perçue comme un handicap sur le marché pour certains employeurs. C'est assez cruel pour eux quoi. Il y a vraiment beaucoup de souffrances chez ces personnes (7, femme, belge).*
 - *Il y a des gens qui viennent ici en disant que l'employeur a dit qu'il n'engage pas d'arabes ou de polonais. Il y a quand-même un discours très cruel (7, femme, belge).*
 - *Je vais vous donner un cas que j'ai actuellement de plainte. C'est une fille, elle téléphone à une ASBL. Suite à son CV, l'employeur a un entretien d'embauche avec elle au téléphone qui se passe très bien. Elle a un deuxième entretien d'embauche avec une deuxième personne par téléphone, ça se passe super bien et on l'invite à signer son contrat. Elle arrive, l'employeur dit : non, elle porte le voile. Donc, l'employeur lui dit qu'il ne peut pas la prendre dans l'entreprise parce qu'elle représente une diversité que ses clients ne sont pas encore prêts à voir (8, F, belge).*
- Discrimination pour ses origines (langue maternelle et/ou accent linguistique) :
 - *Les camarades nous regardaient d'un air assez bizarre. On n'avait pas le même accent et du coup, ils ne comprenaient pas quand je parlais et je ne les comprenais pas quand ils parlaient (10, F, camerounaise).*
 - *Vous savez que j'ai ma façon de parler. Je n'ai pas votre accent, je suis parfois discriminée dans mes recherches de jobs étudiants par rapport à mon accent (9, F, camerounaise).*
 - *Le nettoyage, il n'y a pratiquement que des africains ou des marocains. Regardez, le nettoyage même ici à l'unif (université), ce sont des marocains, africains ou algériens (10, F, camerounaise).*
- Discrimination axée sur le genre (vécue dans son pays d'origine) :
 - *Ce qui me rend fière, c'est que quand j'étais au Cameroun... il y avait trop de travail. Depuis que je suis arrivée ici, je travaille toujours autant, mais je suis plus organisée et je suis plus investie dans mes études et ça marche. Au Cameroun, je n'aurais pas pu réussir comme ça. Là-bas, c'est nous les filles qui faisons tout à la maison. Les garçons ne faisaient rien ? Je suis fière d'avoir évolué (10, F, camerounaise).*

3.2 Réaction du collectif de travail et des partenaires

Plusieurs de nos interviewés nous parlent des collègues, soit comme un acteurs du racisme, de la discrimination et de l'exclusion mais aussi de leur attitude de passivité face au racisme.

- *D'autre part, elle a été touchée par le fait que certaines de ses collègues ne réagissaient pas lorsque des participants tenaient ces propos déplacés- je crois que c'est difficile pour un blanc qui n'a jamais subi de racisme, de se dire qu'une remarque peut blesser. Il y en a qui ne se rendent pas compte. Il n'y en a qui n'y voit pas de mal ou que cela peut toucher la personne, l'ennuyer, l'énervier. Parce qu'ils ne savent pas ce que c'est (F, indienne, animatrice).*

Il nous parle de l'incompréhension mais aussi de la peur de ce qui est différent :

- *C'est des idées préconçues, quand on voit ton origine, on te colle des étiquettes en lien avec des choses qu'on a entendu dans les médias (...) ce qui peut se passer dans son pays. La discrimination commence par le simple fait de s'arrêter à mon nom. Cela vient à la base de la peur, on a peur de celui qu'on a en face de soi (4, femme, marocaine).*

3.3 Sentiments face à une pratique de GRH discriminante

- Gêne
 - *C'était gênant pour toi ? Oui énormément. Enfin ça va quoi. C'est très dérangeant mais je les laissais quand même... parce que j'avais envie qu'ils comprennent qu'ils étaient à côté de la plaque quoi (F, indienne, animatrice).*
- Injustice
 - *Ça ne m'embête même pas, ça ne me touche même plus à la longue parce que je sais que comparé à certaines personnes qui sont belges, je sais m'intégrer, je ne fais pas de fautes d'orthographe, je parle mieux que certains et j'ai un diplôme qui est plus élevé que le leur. J'ai plus d'expérience professionnelle. Ceux qui se permettent de juger, c'est vraiment des cons, ils ont un savoir vivre très minimum (3, homme, rwandais).*
- Déception et choc
 - *J'ai été choquée par des propos tenus par une pharmacienne, elle aussi de couleur, qui me conseillait de ne pas venir déposer mon CV avec mon voile car il gâcherait d'avance toutes mes chances d'être sélectionnée (4, F, marocaine).*
- Révolte
 - *J'ai dû reprendre mes études à zéro car il n'y avait pas d'équivalence. Après, j'ai accepté le job avec un niveau inférieur à mes qualifications, qui ne correspondait à mes diplômes mais qui m'a fait gagner plus que tout ce que j'avais déjà gagné auparavant (3, homme, rwandais).*
- Colère, incompréhension totale, sentiment de perte d'identité
 - *En Algérie, on me dit que je suis belge et ici on me dit que je suis étrangère ! Il y a un décalage où « putain les gars je vous dis que je suis*

belge », « mais non tu n'es pas totalement belge », « mais si je suis belge » et en Algérie c'est pareil ! « Mais si je suis algérienne », « donc je suis quoi, je ne suis rien du tout » ? « Ok, je suis apatride, laisse-moi tranquille. (6, F, algérienne)

- Souffrance et impuissance, démotivation et colère ou Humiliation, perte de confiance et d'estime de soi :
 - *Voilà, j'ai tout bien fait, j'ai fait des études, j'ai des diplômes, je fais tout bien mais au final, on ne m'ouvre jamais la porte et donc je ne peux jamais prouver ce que je vau. Parallèlement à ça, ces personnes sont dans des trajectoires de contrôle par l'ONEM qui dit : est-ce que vous avez tout fait pour chercher le travail ? (7, femme, belge).*

3.4 **Stratégies mises en place**

Nous constatons que différentes stratégies sont adoptées par les victimes de discrimination dans l'emploi notamment :

- Plainte : rare, perçu comme inutile.
 - *ça n'avait pas de valeurs juridiques (ce qu'un copain m'a dit sur le fait que j'ai été discriminé en recrutement). Même si ça avait de la valeur, je ne l'aurai pas fait car c'est une perte de temps (2, H, albanais).*
- Acceptation et résignation face à la discrimination par contrainte fondée sur l'âge ou le son sexe
 - *Les personnes plus âgées ne voient pas les choses de la même manière qu'un jeune de 25 ans et selon les générations la perception du noir est différente. C'est dû à l'histoire. En fait, c'est assez récent que les noirs sont plutôt bien intégrés dans la société. Nous on connaît ça depuis qu'on est tout petit. Mais les personnes plus âgées ont connu d'autres réalités et donc je peux comprendre qu'elles aient des stéréotypes. Même si je ne le cautionne pas. Mais même ma mère, des fois elle dit des trucs... j'ai pas d'exemple ici. Mais avec mon frère on lui dit : « mais enfin maman qu'est-ce que tu racontes ». Elle ne se rend pas compte parce que c'est discret, ce sont des petites remarques sur des gens. Mais en fait au final ça pèse quand ça vient de tout le monde (F, belge, 28 ans).*
- Evitement
 - *Tout d'abord, elle nous explique que le racisme est un sujet difficile à aborder. De cette manière : « Si tu fais la remarque directement tu deviens la cible... ». Marie D. voulait éviter de s'engager dans une relation conflictuelle. De plus, elle tente de prendre beaucoup de distance avec les propos tenus « ... ne se rendent pas compte qu'ils me visent. Je ne peux pas le prendre de manière personnelle. Ils sont comme ils sont. Mais c'est difficile des fois. » (1, F, Indienne).*
- Démission
 - *« Ce n'est pas uniquement pour ça que je suis partie, mais ça a pesé dans un ensemble de chose, oui. C'était parfois très dur » (1, F, Indienne)*

- Activation de personnes ressources pour résister au vécu discriminatoire : amis, famille, services sociaux.
- Postuler ailleurs (dans le même pays ou à l'étranger pour multiplier ses chances et surtout échapper à la discrimination vécue) :
 - *« où je recherchais du boulot et que j'étais à HEC, j'ai compté plus de 25 entretiens. Dont 7 au Luxembourg, 2 en Italie et en Suisse, et j'ai même été en Norvège une fois pour passer un entretien. Et le reste en Belgique. En Norvège, j'ai été accepté mais bon, il fallait beaucoup de finance pour y aller donc c'était un mauvais calcul de ma part. Il y avait un peu de racisme, ils cherchaient quelqu'un qui parlait la langue albanaise pour attaquer le marché albanais donc ils m'ont trouvé sur un site (Monster). « 2, H, albanais).*
- Anticipation
 - *La stratégie c'est simple, je préparais tous les entretiens à fond, j'y allais le plus préparé possible, si je connaissais le nom du recruteur, je savais si il avait des enfants et comment ils s'appellent, je faisais des recherches sur internet jusqu'au moindre détail de la société (chiffre d'affaires, bénéfice net, les impôts à payer, les problèmes juridiques de la société qu'ils ont pu avoir par le passé, ...) afin d'apporter lors de l'entretien des réponses par rapport au passé qui pourraient intriguer l'interlocuteur. Quand je voulais vraiment avoir une place, je faisais tout pour connaître le plus possible sur l'entreprise. je pouvais leur apporter un certificat de bonnes vies et mœurs, je souriais et une fois je l'ai pris avec moi et je l'ai sorti et la personne l'a pris et m'a demandé si elle pouvait le déchirer, et j'ai dit oui. Il s'en foutait complètement (Malien, H, 32).*

Trouver des points de similarité

- *Tu veux savoir comment j'ai eu le boulot que j'ai actuellement ? Mon ancien patron était un para commando, et j'ai passé les tests de para commando, je les ai réussis, et depuis que j'ai eu le brevet, j'ai commencé à parler de ça. Il a été se renseigner sur internet par rapport à moi, il a téléphoné à l'armée, et il a demandé si c'était vrai que j'avais passé des tests à l'armée et il s'est également renseigné sur le score que j'avais fait. Et deux jours plus tard il m'a sonné, et il m'a demandé pourquoi je ne lui avais pas dit que je faisais de la boxe et pourquoi je n'avais pas accepté le poste à l'armée. Ce n'était pas ce que je voulais faire. Et ensuite, il m'a demandé si j'étais prêt à commencer, et il m'a dit je t'engage. Le lendemain, je lui ai répondu, et il m'a trouvé une maison, où je vis actuellement, et j'ai commencé le lendemain matin. Il m'a engagé parce que j'ai parlé des paras commandos (Turc, H, 31).*
- Lutter pour construire son présent et son futur en affrontant les discriminations
 - *J'ai la chance de trouver un métier qui ne s'arrête pas à mon hijab (voile). Pour les CV, ça ne me pose plus de soucis de mettre une photo et de venir fièrement aux rendez-vous avec mon hijab. J'ai confiance et je sais que je trouverai un travail dans ce domaine et en tout cas je ne lâcherai rien. J'ai déjà dû abandonner ce que j'aimais à plusieurs reprises à cause de ces discriminations et il est hors question d'abandonner encore une fois (4, F, marocaine).*

- Compter sur ses propres capacités, savoir se vendre et peu de fiabilité sur les politiques de discrimination positive
 - *J'ai travaillé comme un fou pour être apprécié et passer à l'étape supérieure qui est arrivée après 4 ans au lieu des 3 mois négociés à l'embauche. Il m'aura fallu être patient et résilient. Je ne pense pas que c'était de la responsabilité du bourgmestre mais plutôt du directeur des travaux publics qui, je l'ai su après, ne voulait pas de moi dans son équipe (5, H, turc).*
- Soumission directe sans moindre tentative de répliquer
 - *Non, je ne pense pas que tous les employés des mutualités sont forcément des chrétiens ou quoi. Donc, voilà, je n'ai rien dit et je suis parti. (5, H, turc). La conseillère du FOREM m'as dit que l'on ne savait rien y faire mais qu'on pouvait euh tenter avec un organisme ... je ne connais plus le nom... mais elle a dit que dans la grande majeure partie du temps bah ça ne sert à rien. Donc finalement, je n'ai rien fait. Qu'est-ce que tu veux faire avec ça... (5, H, turc)*

En faisant appel à notre grille d'analyse décrite précédemment dans notre méthodologie, l'analyse de nos résultats nous amène au tableau suivant :

Situation de discrimination (Vécu)	Sentiment (ressenti vécu)	Attitudes et stratégies (réactions entreprises)	Logique dominante
Discrimination sur base de nom (envoi CV, entretien d'embauche)	Déception et choc Dégoût	Evitement car le racisme et un sujet complexe difficile à évoquer et surtout à prouver	EXIT
Discrimination pour la couleur de la peau (stage, entretien d'embauche, réticence de la clientèle)	Dévalorisation Humiliation Trahison	Démission pour aller voir ailleurs Abandon de son métier de rêve pour se tourner vers les métiers « accessibles » aux personnes d'origine étrangère	
Discrimination sur base de préjugés d'incompétence malgré diplôme et succès au processus de sélection (discrimination salariale)		Refus d'être embauché pour quota diversité que pour compétences (image de l'organisation)	
Discrimination sur base d'appartenance et croyances religieuses : dans l'attribution des rôles, affectation de la clientèle (discrimination dans la mobilité d'emploi au niveau horizontal et vertical)	Injustice Révolté Incompréhension totale Impression de perte d'identité Colère Conviction de valoir plus (confiance en soi)	Recours à l'humour pour banaliser les maltraitances vécues Plainte en saisissant les instances habilitées jusqu'à l'obtention de gain de cause Activation des personnes ressources et de réseaux personnels pour voler à l'aide dans la résistance à la discrimination subie	VOICE
Discrimination sur base de diplôme : rejet de reconnaissance de diplôme reçu à l'étranger, absence d'équivalence de diplôme, refus de valorisation des acquis d'expérience à l'étranger	Fierté pour ce que l'on est (pour ses différences)	Persistance dans ses propres convictions culturelles et/ou religieuses tout en prouvant ses compétences professionnelles (le savoir et savoir-faire n'a aucun lien avec sa façon de s'habiller ni de prier) Acceptation d'une fonction subalterne	

(discrimination à la formation et à l'évaluation)		(inférieure à son diplôme pour une percée verticale future en faisant preuve de ses compétences et de la qualité de son travail en cours d'emploi) Résister en relevant ses similitudes avec les « privilégiés »	
	Souffrance Perte de confiance et d'estime en soi Impuissance Accueil de la volonté de Dieu Manque de chance (Seuls les chanceux échappent à cette situation)	Recours à la divinité (prière pour s'en sortir) Les outils et instances de recours semblent inaccessibles Ceux et celles qui ont tenté des actions en justices n'ont jamais été entendus Acceptation des choses comme elles sont à cause de son âge (très jeune ou plus âgé, donc une chance déjà d'avoir un travail)	LOYALTY

Nous constatons que les situations de discrimination dans le milieu professionnel selon l'origine prennent diverses formes et concernent toutes les pratiques de GRH (recrutement et sélection, communication et intégration sociale, évaluation et formation, rémunération et gestion de carrière). Nos résultats valident également le processus d'ethnisation des métiers et/ou d'ethnostratification du marché de travail (secteurs « accessibles aux personnes d'origine étrangère »). Par ailleurs, nos résultats confirment le constat de (Wagner, A.-L., Bourguignon, D., & Tisserant, 2015) précisant que « les intentions de comportements discriminantes semblent avoir besoin d'une double justification : l'une, généraliste, qui légitime les inégalités, la seconde spécifique qui déprécie les groupes minoritaires particuliers qui font l'objet d'une intention de comportement discriminante. Cette dernière s'inscrit dans la thèse du déficit (Neels & Stoop, 2000).

Même si plusieurs politiques et outils de gestion de la diversité ont été élaborés et parfois développés en clés d'inclusion des minorités visibles, ils tardent à aboutir aux effets réellement escomptés. Nous constatons néanmoins qu'une légère amélioration de la situation a été réalisée et les chances de progrès demeurent. Certaines victimes mobilisent ces politiques dans leur combat alors que d'autres n'y font pas confiance par référence à leurs collègues et connaissances qui y ont eu recours sans succès. Par ailleurs, les effets des politiques et pratiques d'inclusion et/ou de discrimination positive restent mitigés selon nos résultats. Parfois, elles peuvent produire même des effets plutôt néfastes en renforçant la discrimination, le développement de préjugés négatifs et des stéréotypes marginalisant encore plus les personnes d'origine étrangère.

Face aux discriminations vécues par les POE, notre étude montre que malgré la persistance des discriminations dont sont victimes les personnes d'origine étrangère, ces dernières n'adoptent pas la même réaction. D'une part, nous avons celles qui acceptent la situation comme irréversible et se jugent impuissantes pour modifier les faits (Loyalty). D'autres révoltées et choquées par des situations vécues qu'elles jugent insupportables optent à quitter le navire (Exit). D'autres, enfin, choisissent la confrontation (Voice). Ce troisième groupe développe plus de stratégies que les deux premiers et ses réactions ou attitudes sont plus variées (dirigées à la fois sur soi en tant que victime et sur les pairs ou responsables qui le discriminent).

4 Conclusion, apports et limites

La présente étude montre clairement qu'en Belgique, la discrimination dans l'emploi selon l'origine reste d'actualité et prends des formes variées : discrimination sur base du nom, de la couleur de la peau, de la langue, de l'appartenance et croyances religieuses, etc.). La discrimination des personnes d'origine étrangère part du rejet de CV envoyés et va jusqu'à l'humiliation et marginalisation en passant par des préjugés et des inégalités salariales. Ces pratiques discriminantes s'observent également dans le quotidien professionnel de ces personnes à travers toutes les pratiques de GRH recrutement, formation, évaluation, etc.). Les personnes d'origine étrangère sont victimes de discrimination par leurs employeurs, leurs collègues voire leurs clients (ou bénéficiaires de services). Dans leurs stratégies et réactions, les victimes adoptent soit une logique « *Exit* », soit une logique « *Loyalty* » ou une logique « *Voice* ». Un phénomène surprenant observé qui mérite d'être analysé avec attention dans nos recherche ultérieures est le fait qu'il arrive que ces personnes se discriminent parfois entre eux sur base identitaire (religion, ethnie, couleurs de peaux, etc.).

Toutefois, nous pensons que les politiques de GRH et les politiques de gestion de diversité par l'inclusion bien pensées (non infantilisantes et sans favoritisme) restent le moyen efficace pour éradiquer ce fléau social et sociétale. Si pour certaines personnes d'origine étrangère le combat semble perdu d'avance, d'autres prennent le taureau par les cornes et retroussent les manches pour mener la lutte en développant des stratégies diverses qui s'avèrent méticuleuses et efficaces avec pour ressources la confiance en soi, la patience et même l'humour permettant de banaliser les pratiques de GRH discriminantes vécues en vue de les surmonter.

Notre étude apporte une importante contribution managériale nécessaire dans le développement des pratiques de GRH pouvant favoriser l'inclusion et à la convergence entre les discours inclusifs et les actions tangibles menées (ou à mener) sur le terrain par les organisations. En effet, la problématique traitée dans notre recherche concerne une préoccupation majeure des temps qui coulent (la discrimination) en nous focalisant davantage sur une population moins étudiée (les minorités visibles) dans une situation spécifique (situation de travail et pratiques de GRH).

Néanmoins, deux limites majeures affectent les résultats de notre étude : l'absence de focus groupes à cause de la pandémie Covid-19 et l'absence d'évaluation de l'impact des stratégies mises en œuvre par les personnes discriminées. Nous envisageons de réaliser dans nos études ultérieures et encourageons les autres chercheurs à les intégrer dans leurs études sur le thème.

5 Références bibliographiques

- Adam, I. (2007). Immigrés et minorités ethniques sur le marché de l'emploi. Les politiques publiques en question. In M. Martiniello, A. Rea, & F. Dassetto (Eds.), *Immigration et intégration en Belgique Francophone* (pp. 179–192). Louvain-la-Neuve: Bruylant-Acamedia.
- Bataille, P. (1997). *Le racisme au travail*. Paris: Editions la Découverte.
- Benichou, M. (2006). *Le multiculturalisme. Thèmes et débats*. Paris: Bréal.
- Bouchard, G., & Taylor, C. (2008). *Fonder l'avenir, Le temps de la conciliation - rapport final sur les accommodements raisonnables*. Commission de consultation sur les pratiques d'accommodement reliées aux différences culturelles.
- Cornet, A., & Warland, P. (2008). *GRH et gestion de la diversité*. Paris: dunod.
- Desmarez, P., Van der Hallen, P., Ouali, N., Degraef, V., & Tratsaert, K. (2004). *Minorités ethniques en Belgique: migration et marché du travail*. Gent: Academia Press.
- El Abboubi, M., Cornet, A., & Saint Sauveur, M. (2018). La gestion de la diversité : des ruptures et l'innovation pour la GRH. In N. C. Bender, Anne-Françoise, Klarzfeld Alain (Ed.), *Management de la diversité des ressources humaines- Études empiriques et cas d'entreprises* (pp. 273–292). Paris: Vuibert.
- Farndale S., E., Biron, M., Briscoe, D. R., & R. (2015). A global perspective on diversity and inclusion in work organisations. *International Journal of Human Resource Management*, 26(6), 677–687.
- Féron, M. (2008). Le management des collectifs de travail en GRH : quels apports pour la gestion de la diversité par les managers opérationnels? *Management & Avenir*, 18(4), 57–71.
- Gavand, A. (2013). *Le recrutement: Enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards*. Paris: Eyrolles.
- Geadah, Y. (2007). *Accommodements raisonnables. Droit à la différence et non différence des droits*. Montréal: VLB Editions.
- Hirschman, A. O. (1970). (1970). *Exit, Voice, and Loyalty, Responses to decline in firms, organizations and states*. (Harvard Un).
- Laufer, J. (1982). *La féminité neutralisée? Les femmes cadres dans l'entreprise*. Paris: Flammarion.
- Marco, M. (2013). *Penser l'ethnicité. Identité, culture et relations sociales*, (Presses un). Liège.
- Martens, A. (n.d.). Ethnostratification du marché de l'emploi. *Agenda Interculturel*, 236, 6–10.
- Martens, A., Ouali, N., de Maele, M., Vertommen, S., Dryon, P., & Verhoeven, H. (2005). *Rapport de synthèse sur les discriminations des étrangers et des personnes d'origine étrangère sur le marché du travail de la Région de Bruxelles Capitale. Recherche dans le cadre du pacte de l'emploi bruxellois. Rapport de synthèse*. Bruxelles: ORBEM.
- Meurs, D., Pailhé, A. & Simon, P. (2006). Persistance des inégalités entre générations liées à l'immigration : l'accès à l'emploi des immigrants et de leurs descendants en France. *Population*, 61(5), 763–801.
- Neels, K., & Stoop, R. (2000). Reassessing the ethnic gap. Employment of younger Turks and Moroccans in Belgium. In R. Lesthaeghe (Ed.), *Communities and Generations, Turkish and Moroccan populations in Belgium* (Vol. 36, pp. 279–320). NIDI-CBGS Publications.

- Pettigrew, A. M. (1985). Contextualist Research: A Natural Way to Link Theory and Practice. In E. E. Lawler (Ed.), *Doing Research that is Useful for Theory and Practice* (pp. 222–249). San Francisco: Jossey Bass.
- Raoult, J. P. (2009). *Un débat aux frontières du scientifique et du politique, la mesure de la diversité. Le point de vue d'un statisticien.*
- Scharnitzky, P. (2015). *Les stéréotypes en entreprise Les comprendre pour mieux les apprivoiser* (Eyrolles). Paris: Eyrolles - Editions d'Organisation.
- Simon, P. (2003). Les sciences sociales françaises face aux catégories ethniques et raciales, *Annales de Démographie Historique. Politique Des Recensements*, (2003–1), 111–130.
- Unia. (2015). *Monitoring socio-économique. Marché du travail et origine*. Bruxelles: Unia (Centre pour l'égalité des chances), Service fédéral Emploi et Concertation Sociale.
- Vertommen, S., Martens, A., & Ouali, N. (2006). Topography of Belgian Labour Market. Employment: gender, age and origin. Retrieved from http://www.kbs-frb.be/code/page.cfm?id_page=153&id=420
- Wagner, A.-L., Bourguignon, D., & Tisserant, P. (2015). Le rôle médiateur du sexisme ambivalent et du racisme moderne dans la propension à discriminer à l'égard du genre et de l'origine. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 28(n°3), 29–58.