


# La gestion de la diversité des ressources humaines dans les entreprises et organisations



*De quoi s'agit-il ?  
Qui est concerné ?*



*Pourquoi mettre en place une politique  
de gestion de la diversité ?*



*Quels sont les facteurs de succès ?  
Comment procéder ?*



**“LE” Guide  
pratique à  
destination des  
employeurs**

## Avant Propos de Jean-Claude Marcourt, Ministre de l'Economie, de l'Emploi, du Commerce extérieur et du Patrimoine

La diversité des groupes et des individus est une des richesses de la Wallonie. Notre région brasse en effet des femmes et des hommes d'origines, de cultures, de profils et de sensibilités différentes. Cette diversité, c'est non seulement le signe d'une avancée vers une société plus ouverte, mais c'est aussi un gisement de compétences inédites et de créativité qui représente un des atouts que la Wallonie se doit de mobiliser et ce, dans l'intérêt des personnes et des acteurs économiques. Promouvoir la gestion de la diversité des ressources humaines est une opportunité de révéler ces talents diversifiés et de lutter contre l'exclusion sociale.

«Ils disent que le temps change les choses, mais, en fait, c'est vous qui devez les changer vous-même». Je partage ces propos d'Andy Warhol pour faire de la lutte contre tous types de discriminations une de nos priorités.

La lutte contre les discriminations et la promotion de la diversité s'inscrivent dans la même dynamique. La gestion de la diversité concerne tous les employeurs, tant des PME que des grandes entreprises, tant du secteur privé que public, marchand ou non-marchand.

Les engagements en matière de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) passent par la lutte contre les discriminations directes et indirectes, qui ne peut être efficace qu'en concertation entre les parties prenantes de l'organisation : direction et syndicats, associations, universités, fournisseurs et autres partenaires d'affaires privés et publics.

Les séminaires organisés pour la Région Wallonne par le consortium EGID (HEC-Ecole de gestion de l'ULg), Cripel et Forem, ont permis de sensibiliser des employeurs wallons à l'intérêt de se préoccuper des inégalités qui touchent certains groupes et de valoriser la diversité en conciliant retombées économiques positives et promotion de l'égalité des droits et des chances. Le Prix annuel « Diversité et Ressources Humaines en Wallonie » a donné au projet une dimension nouvelle en montrant l'impact grandissant d'initiatives qui voient le jour en Wallonie en matière de promotion de la diversité.

Nous franchissons ici une étape supplémentaire dans la démarche en proposant aux employeurs des outils concrets pour initier ou approfondir une démarche proactive de gestion de la diversité où convergent des préoccupations d'inclusion sociale, mais aussi de reconnaissance et de valorisation d'une main-d'œuvre diversifiée. En effet, le projet « Diversité et Ressources humaines en Wallonie » vise à aller au-delà du respect des législations anti-discriminations en permettant à chacun(e) d'exploiter ses compétences au mieux, avec toutes ses spécificités.

La gestion de la diversité est une chance inédite d'associer des défis sociétaux et économiques et de prouver qu'ils se conjuguent pour faire de la Wallonie un lieu de vie inclusif et un carrefour économique incontournable.

La Wallonie sera diversifiée et créative ! Ses citoyen(ne)s et ses entreprises le méritent !

*...la sagesse doit varier. Multiplier uniquement la même chose, quelque noble qu'elle puisse être, ce serait une superfluité, ce serait une pauvreté.*

Leibniz, Essais de théodicée, § 124

# Table des Matières

Avant Propos de Jean-Claude Marcourt, Ministre de l'Economie, de l'Emploi, du Commerce extérieur et du Patrimoine .....	3
<b>Introduction</b> .....	7
<b>1. Diversité et gestion de la diversité : de quoi parle-t-on ?</b> .....	11
<b>2. Gérer la diversité : pourquoi ?</b> .....	15
<b>2.1. Préoccupations sociales</b> .....	16
<b>2.2. Préoccupations économiques</b> .....	17
<b>3. Cadre légal</b> .....	19
<b>3.1. Obligations</b> .....	19
3.1.1. Données sexuées à fournir dans le bilan social (Banque Nationale).....	19
3.1.2. Loi relative à l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes .....	20
3.1.3. Égalité salariale entre les femmes et les hommes .....	20
3.1.4. Données sexuées à présenter au conseil d'entreprise.....	21
3.1.5. Protection contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail .....	22
3.1.6. Obligation d'emploi de personnes handicapées.....	23
3.1.7. Mesures d'outplacement à destination des travailleurs âgés.....	24
<b>3.2. Interdictions</b> .....	25
3.2.1. Toutes les formes de discrimination.....	25
3.2.2. Limites d'âge lors du recrutement et de la sélection .....	28
3.2.3. Distinction sur la base d'éléments personnels lors de la procédure de recrutement et sélection .....	28
3.2.4. Discriminations raciales à l'égard des travailleurs intérimaires étrangers .....	29
<b>4. Impacts d'une politique de gestion de la diversité sur l'entreprise et l'organisation</b> .....	31
<b>5. Les plans de diversité</b> .....	35
<b>5.1. Attitudes face à la diversité</b> .....	35
<b>5.2. Etapes des plans d'action</b> .....	36
<b>5.3. Des pistes d'action préventives ou correctrices ?</b> .....	38
<b>6. Les acteurs de la gestion de la diversité</b> .....	41
<b>7. Le contenu d'un plan d'action</b> .....	43
<b>7.1. Diagnostic</b> .....	43
<b>7.2. Plan de diversité</b> .....	50

<b>7.3. Culture organisationnelle et communication</b>	53
<b>7.4. Recrutement - sélection - description des tâches et de la fonction</b>	57
7.4.1. Présentation du poste et de la fonction	58
7.4.2. Appel à candidature	58
7.4.3. Réception des candidatures	60
7.4.4. Procédure de sélection	61
<b>7.5. Accueil et socialisation</b>	64
<b>7.6. Conditions de travail et rémunérations</b>	67
7.6.1. Aménagement et l'accommodement raisonnable	68
7.6.2. Équité et égalité salariale	70
<b>7.7. Évaluation, mobilité et gestion des carrières</b>	72
<b>7.8. Sensibilisation et formation</b>	75
<b>7.9. Représentants des travailleurs</b>	80
<b>8. Facteurs de succès</b>	83
<b>8.1. Facteurs de succès des actions centrées sur les individus</b>	84
8.1.1. Actions centrées sur les publics-cible	84
8.1.2. Actions centrées sur le personnel (les collègues, les responsables hiérarchiques), les partenaires internes et externes, les clients et les usagers	85
<b>8.2. Facteurs de succès liés à la remise en cause des procédures et de l'organisation du travail</b>	85
<b>8.3. Facteurs de succès liés à la conduite du processus de changement</b>	86
<b>9. Lexique</b>	89
<b>10. Annexes</b>	93
<b>10.1. Sites web utiles</b>	95
10.1.1. Belgique	95
10.1.2. Étranger	96
<b>10.2. Bibliographie</b>	98
10.2.1. Ouvrages	98
10.2.2. Rapports	98
10.2.3. Guides et brochures	99
10.2.4. Articles et contributions	100
<b>10.3. Initiatives de la Région Wallonne à destination des employeurs</b>	101
10.3.1. Charte de la diversité dans l'entreprise - Région Wallonne	101
10.3.2. Prix Diversité et Ressources humaines en Wallonie	105
10.3.3. Liste des nommés et brève présentation (édition 2007)	107

# Introduction

L'objectif de cet ouvrage est d'offrir un outil de travail aux responsables diversité des sociétés privées ou publiques et des associations wallonnes. Plus largement, ce manuel s'adresse à tout acteur impliqué dans des projets visant à valoriser la diversité dans l'emploi ainsi qu'aux gestionnaires qui souhaitent s'informer ou s'engager.

Cet ouvrage se veut avant tout pratique afin de fournir aux acteurs de la gestion des conseils concrets et des exemples d'actions pouvant être implémentés dans leur organisation.

Il se structure autour de différents chapitres :

- une présentation de ce qu'est la gestion de la diversité et les principales raisons d'agir ;
- les impacts d'une politique de gestion de la diversité sur l'organisation ;
- ce que devrait contenir un plan de gestion de la diversité ;
- une identification des acteurs à impliquer ;
- une présentation des actions qui peuvent être menées en regard de 10 thèmes :
  - diagnostic
  - plan de gestion de la diversité
  - communication
  - recrutement et sélection - description de fonctions
  - accueil et socialisation
  - conditions de travail et rémunérations
  - évaluation, mobilité et gestion de carrière
  - formation
  - culture organisationnelle
  - action syndicale
- un lexique ;
- une bibliographie.

Ce guide a été réalisé dans le cadre du projet « Diversité et Ressources humaines en Wallonie » initié en 2006 par Jean-Claude Marcourt, Ministre de l'Économie, de l'Emploi, du Commerce extérieur et du Patrimoine. Ce projet est le fruit d'une collaboration réussie entre le centre de recherche EGID (Études sur le genre et la diversité en gestion, HEC-ULg), le CRIPEL (Centre Régional pour l'Intégration des Personnes Étrangères ou d'origine étrangère de Liège) et Le Forem. Nous souhaitons ici matérialiser l'expérience acquise grâce à l'organisation de plusieurs séminaires de sensibilisation et d'étude, à l'accompagnement d'entreprises dans la mise en place de plans diversité et enfin au Prix Diversité et Ressources humaines en Wallonie, qui nous a permis de faire connaître des initiatives wallonnes en la matière.



# 1. Diversité et gestion de la diversité : de quoi parle-t-on ?



Dans un marché du travail en constante évolution, la diversité croissante du personnel s'impose aux entreprises et aux organisations qui souhaitent refléter l'offre de main d'œuvre.

La « Gestion de la diversité » est définie comme la mise en œuvre d'une politique de gestion des ressources humaines qui :

- s'inscrit dans les principes d'égalité des chances et de traitement de tous les travailleurs et de lutte contre toutes les formes de discrimination ;
- vise à offrir à chacun et chacune des opportunités d'emploi et de carrière en lien avec ses compétences et aspirations ;
- permet à l'entreprise d'améliorer ses processus internes (efficience) et sa performance (efficacité) en permettant à la main d'œuvre disponible dans son bassin d'emploi de tirer parti de ses atouts.

La gestion de la diversité c'est aussi une culture organisationnelle qui :

- s'inscrit dans le respect des différences en ce qui concerne les valeurs, les attitudes, les comportements, les styles de vie pour autant que ceux-ci se conforment aux fondements démocratiques et au principe d'égalité de nos sociétés ;
- cherche à s'enrichir de ces différences en évitant tout comportement d'exclusion, de repli et de jugement.

La notion de diversité est très large. Dans l'absolu, elle renvoie à l'ensemble des caractéristiques personnelles, sociales et organisationnelles qui participent à la construction de l'identité et de la personnalité des individus.

Dans la pratique, la gestion de la diversité renvoie à l'intégration dans l'emploi de certains groupes-cibles et à des problématiques en lien avec l'égalité professionnelle.

Concrètement, on retrouve généralement des actions qui visent à :

- la promotion de l'égalité des femmes et des hommes ainsi qu'à la mixité des emplois et des fonctions ;
- la participation à l'emploi des personnes handicapées ;
- l'intégration professionnelle des personnes d'origine étrangère ;
- proposer des dispositifs d'intégration des différentes catégories d'âge, notamment l'emploi des jeunes et des seniors mais aussi la gestion des carrières des quadras et quinquas.



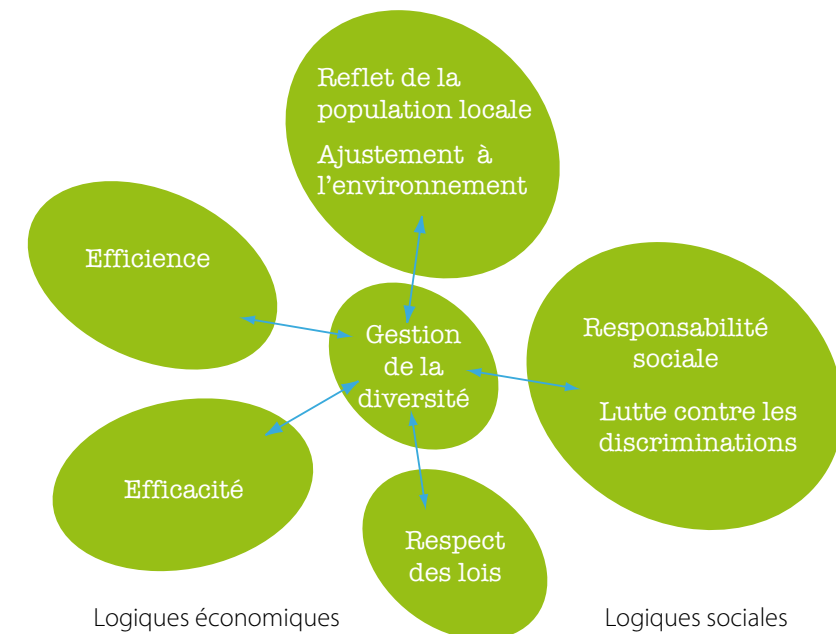


## 2. Gérer la diversité : pourquoi ?

La gestion de la diversité vise à aider les acteurs de l'entreprise à se positionner en regard des défis que posent :

- d'une part, la diversité croissante des caractéristiques, des besoins et des attentes chez les usagers et clients ;
- d'autre part, la diversité croissante dans la main d'œuvre en lien avec les évolutions du marché du travail (présence croissante des femmes dans l'emploi, plus grande mixité des métiers, internationalisation et diversité culturelle plus grande de la main d'œuvre, revendications d'accès à l'emploi des personnes handicapées, allongement de la durée des études et de la carrière professionnelle, défis liés à la gestion des âges et des générations).

La gestion de la diversité répond à des préoccupations sociales et économiques. La conjonction de ces préoccupations sociales et économiques est essentielle pour la réussite d'une politique de gestion de la diversité.





## 2.1. Préoccupations sociales

### Une meilleure représentativité de la population

Il s'agit pour les organisations, tant publiques que privées, de mieux refléter la diversité existante dans la population.

### Le respect des lois et directives nationales et européennes

L'enjeu est de respecter les lois sanctionnant toutes les formes de discrimination dont les lois du 10 mai 2007 (M.B. 30 mai 2007) visant à lutter contre certaines formes de discrimination et les lois relatives à l'égalité entre les hommes et les femmes, complétées par des directives européennes, des décrets régionaux, des conventions collectives de Travail<sup>1</sup> et l'arrêté royal organisant le recrutement des personnes handicapées<sup>2</sup>. (Voir Chapitre 3 : Cadre légal)

### L'égalité de traitement et la lutte contre les discriminations directes et indirectes

Les entreprises, les organisations publiques et les associations du secteur non-marchand peuvent décider de s'inscrire dans la promotion de la justice sociale et de la lutte contre les discriminations et les inégalités.

Sur ce thème, il est essentiel de bien distinguer les discriminations directes, des discriminations indirectes, souvent inconscientes mais produisant des situations d'inégalité très visibles.

- Il y a **discrimination directe** s'il y a une différence de traitement (traitement moins favorable) qui manque de justification objective et raisonnable (loi belge anti-discrimination du 10 mai 2007). La discrimination est possible si la caractéristique est une exigence professionnelle essentielle et déterminante, appréciée au cas par cas, en raison de la nature de l'activité ou des conditions de son exercice. Dans le champ de l'emploi, il faudra évoquer un but légitime, des moyens appropriés, nécessaires et proportionnés.
- Il y a **discrimination indirecte** lorsqu'une disposition, un critère ou une pratique apparemment neutre a un résultat dommageable pour des personnes auxquelles s'applique un des motifs de discrimination visés par la loi, à moins que cette disposition, ce critère ou cette pratique ne repose sur une justification objective et raisonnable. (loi belge anti-discrimination du 10 mai 2007)

### La responsabilité sociétale et le développement durable

La RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) se rapporte aux démarches volontaires des entreprises, qui s'inscrivent dans une optique de développement durable, de cohésion sociale et de compétitivité et qui couvrent les activités sociales (personnes), et environnementales (planète) et économiques (profit) des entreprises. Elles s'appuient sur une palette d'outils -normes, standards, labels- qui permettent de mesurer la réalité de ces pratiques, leurs plus-values et d'en maximiser les effets tant pour l'entreprise que pour la société.

1. Pour une information à jour sur les différentes dimensions légales, consulter le site du Centre pour l'Égalité des Chances (<http://www.diversite.be>) et de l'Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes (<http://www.iefh.be>)

2. <http://www.staatsbladclip.be/lois/2007/03/16/loi-2007002037.html>

En Belgique, les autorités fédérales et régionales ont rédigé un cadre de référence. A partir de ce support, un plan d'actions consacré à la RSE, dans lequel s'inscrivent les actions menées par les pouvoirs publics, sera réalisé. Selon celui-ci, « la RSE est un processus permanent d'amélioration dans le cadre duquel les entreprises intègrent de manière volontaire, systématique et cohérente des considérations d'ordre social, environnemental et économique dans la gestion globale de l'entreprise. A cet égard, la concertation avec les parties prenantes de l'entreprise fait partie intégrante du processus »<sup>3</sup>.

### La bonne gouvernance

Les principes de bonne gouvernance incluent la transparence accrue des processus de décision (critères, acteurs, priorités, etc.) et de management et une plus grande traçabilité de leurs impacts. Les acteurs économiques et politiques sont ainsi susceptibles d'être confrontés à leurs engagements et responsabilités en regard d'une société plus égalitaire. La bonne gouvernance suppose aussi une implication plus grande de la société civile dans la vie économique et politique.

## 2.2. Préoccupations économiques

### Une plus grande efficacité

Les désirs, attentes, et préoccupations des clients et des usagers évoluent car elles émanent d'un public sans cesse plus diversifié. Des produits et services adaptés ou élaborés en fonction de ces nouvelles demandes peuvent permettre à l'entreprise d'être plus en phase avec ses clients/usagers et d'aborder de nouveaux marchés. Ainsi, l'entreprise ou l'organisation rencontre de façon plus satisfaisante les missions et objectifs de son activité.

### Une meilleure valorisation des ressources humaines et de leurs compétences

La gestion de la diversité doit permettre des gains de productivité grâce à l'amélioration de la satisfaction du personnel. L'enjeu est de créer un environnement de travail où chacun se sent apprécié pour ses mérites, ses compétences et sa personnalité. Il s'agit aussi de s'enrichir mutuellement et de stimuler la créativité en utilisant au mieux ces nouveaux potentiels et cadres de référence.

### La modernisation des modes de gestion des services publics

Le gestion de la diversité rencontre les préoccupations de modernisation des services publics en mettant l'accent sur des processus de gestion axés sur les compétences et les résultats.

### L'obtention de certification qualité

De plus en plus de certifications qualité intègrent des critères de type égalité des chances et non-discrimination.

3. Site RSE Wallonie : <http://rse.wallonie.be> et site portail fédéral du développement durable : <http://www.developpementdurable.be/>

# 3. Cadre légal

Ce chapitre vise à présenter les principales obligations auxquelles sont soumises, en tant qu'employeurs, les entreprises et organisations. Seront également exposées les interdictions légales auxquelles elles doivent se conformer. La présentation est volontairement simplifiée, il y a lieu pour chacune de ces dispositions de consulter, si nécessaire, des spécialistes en la matière.

## 3.1. Obligations

### 3.1.1. Données sexuées à fournir dans le bilan social<sup>4</sup> (Banque Nationale)<sup>5</sup>

Entreprises concernées	Obligations
<p>Le bilan social s'applique à toutes les entreprises tenues d'établir et de publier des comptes annuels en vertu de la législation comptable<sup>5</sup>. Ce bilan social doit être établi à la clôture de l'exercice à l'image des autres éléments des comptes annuels.</p> <p>Ce dernier doit être complété par toutes les ASBL et fondations qui occupent au moins 20 personnes en équivalents temps plein (ETP).</p> <p>Ne sont pas tenus à la publication d'un tel rapport :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• les hôpitaux, pour autant qu'ils n'ont pas pris la forme d'une société commerciale à responsabilité limitée, ou d'une grande ou très grande ASBL [...];</li><li>• les autres personnes morales de droit privé qui ne sont pas tenues au dépôt de leurs comptes annuels.</li></ul> <p>Pour les entreprises de droit étranger qui ont une succursale en Belgique et les ASBL étrangères ayant un centre d'opération en Belgique, le bilan social se rapporte à l'emploi dans l'ensemble de leurs centres d'activités belges.</p> <p>En plus de sa publication, le bilan social doit également être communiqué au conseil d'entreprise. A défaut, il doit être transmis à la délégation syndicale. A défaut de délégation syndicale, il peut être consulté par les travailleurs au même endroit que celui où est conservé le règlement de travail.</p>	<p>Fournir des informations dans les domaines suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• nombre d'hommes et de femmes occupés à temps plein, temps partiel et total en équivalents temps plein ;</li><li>• entrées et sorties de personnel au cours de l'exercice, par sexe et niveau d'études.</li></ul> <p>Pour les plans d'avantage à l'embauche, indiquer :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• nombre de travailleurs concernés ;</li><li>• équivalents temps plein ;</li><li>• montant de l'avantage financier.</li></ul> <p>Total des initiatives en matière de formation avec une répartition par sexe du :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• nombre de travailleurs concernés ;</li><li>• nombre d'heures de formation suivies ;</li><li>• coût pour l'entreprise.</li></ul> <p>Activités de formation, d'accompagnement ou de tutorat, par sexe :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• nombre de travailleurs qui ont exercé ces activités ;</li><li>• nombre d'heures consacrées à ces activités ;</li><li>• nombre de travailleurs qui ont bénéficié de ces activités.</li></ul> <p>Pour les nouveaux travailleurs les renseignements doivent être fournis selon le type de contrat, le sexe et le niveau d'études. Pour les travailleurs sortants, les informations concernent le type de contrat, le sexe, le niveau d'études et le motif de fin de contrat.</p>

4. <http://www.bnb.be> avec le type de schéma à utiliser et formulaires à télécharger et <http://www.emploi.belgique.be>

5. [http://www.notaire.be/info/societes/554\\_publication\\_comptes\\_annuels.htm](http://www.notaire.be/info/societes/554_publication_comptes_annuels.htm)

### 3.1.2. Loi relative à l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes

Loi du 10 mai 2007 (M.B. 30 mai 2007), sur l'égalité de traitement entre hommes et femmes, concerne la rémunération, l'accès à l'emploi, la promotion professionnelle et la profession indépendante, la formation professionnelle, les conditions de travail et de licenciement et les régimes complémentaires de sécurité sociale.

Entreprises concernées	Obligations	Sanctions	Public
Sont concernés les employeurs et ceux qui diffusent des offres d'emploi ou des annonces relatives à l'emploi	<p>Le principe d'égalité de traitement recouvre l'absence de toute discrimination directe ou indirecte fondée sur le sexe. Le harcèlement sexuel y est assimilé.</p> <p>L'égalité de traitement doit être appliquée dans :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>le recrutement, la sélection et la promotion (offres d'emploi, critères de sélection,...) ;</li> <li>les conditions de travail (contrats, durée du travail, rémunération, congés, ...) et de licenciement ;</li> <li>les régimes complémentaires de sécurité sociale.</li> </ul>	<p>Les dispositions contraires au principe d'égalité de traitement sont nulles.</p> <p>Une action peut être introduite auprès de la juridiction compétente par toute personne qui justifie d'un intérêt.</p> <p>Emprisonnement de 8 jours à un mois et amende de 26€ à 500€.</p>	Femmes et hommes

### 3.1.3. Égalité salariale entre les femmes et les hommes

Convention collective de travail n°25 du 15 octobre 1975 du Conseil National du Travail, sur l'égalité de rémunération entre les travailleurs masculins et les travailleurs féminins, rendue obligatoire par l'A.R. du 9/12/1975 (M.B. 25 décembre 1975).

Entreprises concernées	Obligations	Sanctions	Public
Tous les employeurs	<p>L'égalité des rémunérations implique l'élimination de toute discrimination fondée sur le sexe pour un même travail ou un travail de valeur égale. L'égalité doit être assurée dans tous les éléments et conditions de rémunération, y compris, les systèmes d'évaluation des fonctions.</p> <p>La rémunération fait référence au salaire de base, pourboires ou services, et avantages, mais aussi les pécules de vacances et indemnités de régimes complémentaires non légaux de sécurité sociale.</p>	<p>Une plainte peut être déposée par le travailleur soit au niveau de l'entreprise soit à l'Inspection sociale.</p>	Femmes et hommes

### 3.1.4. Données sexuées à présenter au conseil d'entreprise

Entreprises concernées	Obligations	Public
<p>Entreprises du secteur privé (de minimum 100 personnes)</p> <p>(Convention collective de travail n° 9 du 9 mars 1972, M.B. 25 novembre 1972)</p>	<p><b>Informations obligatoires :</b> le chef d'entreprise ou son délégué fournira au conseil d'entreprise les informations permettant à ce dernier de se faire une idée exacte sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>la structure de l'emploi dans l'entreprise et son évolution. Ces données seront ventilées par sexe, groupe d'âge, catégorie professionnelle et division ;</li> <li>les prévisions d'emploi. Ces données seront ventilées, dans la mesure du possible, selon les catégories professionnelles. Elles devront porter aussi bien sur les aspects qualitatifs que sur les aspects quantitatifs ;</li> <li>mesures d'ordre social décidées ou projetées en matière d'emploi. Ces informations devront être situées dans le contexte des points précédents.</li> </ul> <p>Les autres informations ne doivent l'être qu'à la demande des délégués des travailleurs, si ces derniers estiment qu'elles sont significatives.</p>	Femmes et hommes
<p>Entreprises du secteur privé (de minimum 100 personnes) dont les syndicats en ont fait la demande au conseil d'entreprise</p> <p>(Arrêté royal du 14 juillet 1987 M.B. 26 août 1987)</p>	<p><b>Rapport annuel sur l'égalité des chances entre les femmes et les hommes</b></p> <p>Ce rapport a pour but de donner un aperçu général des conditions d'emploi, des régimes de travail, des fonctions et de la formation des femmes et des hommes dans l'entreprise, mais aussi une analyse et une évaluation pour chaque catégorie professionnelle de la situation spécifique des femmes notamment en ce qui concerne les conditions d'engagement et de formation, les chances de promotion, la qualification ainsi que les conditions de travail et de rémunération. Chaque rubrique doit être ventilée selon le sexe.</p> <p>Ce rapport est établi annuellement dans les entreprises, qu'il existe ou non un plan d'égalité de chances dans ces entreprises ou pour la branche d'activité dont elles relèvent.</p> <p>Ce rapport est présenté au conseil d'entreprise ou, à défaut de conseil, à la délégation syndicale, en même temps que les informations à fournir annuellement sur les perspectives d'emploi.</p>	Femmes et hommes

Voir aussi : Arrêté royal du 27 février 1990 portant des mesures en vue de la promotion de l'égalité des chances entre les hommes et les femmes dans les services publics (M.B. du 08 mars 1990).

### 3.1.5. Protection contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail

Loi du 4 août 1996 relative au bien être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, publication au Moniteur belge le 18 septembre 1996.

Entreprises concernées	Obligations	Sanctions	Public
Tous les employeurs et les travailleurs	<p>S'abstenir de tout acte de violence ou de harcèlement moral ou sexuel au travail.</p> <p>L'employeur doit prendre des mesures adaptées pour protéger les travailleurs : aménagements matériels ; désigner un conseiller en prévention ou une personne de confiance ; l'accueil, l'aide et l'appui requis aux victimes; information et la formation des travailleurs.</p> <p>L'employeur veille à ce que les victimes reçoivent un soutien psychologique approprié.</p> <p>Existence d'une personne de référence.</p>	<p>En cas de harcèlement ou violence, l'employeur doit prendre des mesures appropriées pour les faire cesser. Dans le cas contraire, ou si les faits subsistent, le conseiller en prévention saisit, en concertation avec la victime, les fonctionnaires chargés de la surveillance de la loi.</p> <p>Le travailleur qui s'estime victime d'actes de violence ou de harcèlement moral ou sexuel au travail, peut s'adresser soit au conseiller en prévention ou aux personnes de confiance. L'employeur ne peut alors mettre fin à la relation de travail, ni modifier unilatéralement les conditions de travail [...].</p>	Cette loi concerne tous les travailleurs.

### 3.1.6. Obligation d'emploi de personnes handicapées

Entreprises concernées	Obligations	Sanctions	Public
<p>Fonction publique fédérale à l'exception des fonctions opérationnelles des services de police, de secours et pénitentiaires</p> <p>(Arrêté royal du 5 mars 2007, M.B. 16 mars 2007)</p>	<p>Les services publics doivent mettre au travail des personnes handicapées à concurrence de 3 % de leur effectif. Ce chiffre est calculé en équivalent temps plein et se base aussi bien sur les membres du personnel ayant un statut contractuel ou statutaire. Les personnes ayant une perte d'autonomie de douze points au moins comptent double dans le calcul.</p> <p>Les organisations publiques devront indiquer chaque année le nombre de personnes handicapées en équivalent temps plein et définir dans leur plan d'action, par niveau, le nombre d'équivalent temps plein de personnes handicapées qu'elles envisagent de recruter.</p> <p>Des adaptations raisonnables de la procédure de sélection devront également être mises en œuvre. La personne handicapée peut se faire connaître au Selor et demander ces aménagements de la procédure de sélection.</p>	<p>Si les efforts de l'organisation ont été jugés manifestement insuffisants, les autorités chargées du contrôle des plans de personnel pourront décider de refuser des recrutements prévus.</p> <p>Si l'organisation n'a manifestement pas fait d'effort, des sanctions pourront être prises.</p>	<p>Personnes handicapées</p> <p>Conditions (non cumulatives) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>être enregistré à l'AWIPH ;</li> <li>avoir été victime d'un accident du travail [...];</li> <li>avoir été victime d'une maladie professionnelle [...]</li> <li>avoir été victime d'un accident de droit commun ;</li> <li>avoir été victime d'un accident domestique ;</li> <li>bénéficier d'une allocation aux handicapés.</li> </ul> <p>Pour les accidents cités ci-dessus, le handicap ou l'incapacité doit être d'au moins 30 %.</p>
<p>Services du gouvernement wallon et organismes d'intérêt public relevant de la Région Wallonne</p> <p>(Arrêté du gouvernement wallon du 18 décembre 2003, M.B. 31 décembre 2003)</p>	<p>L'effectif total doit compter au moins 2,5% de personnes handicapées. Aussi longtemps que ce quota n'est pas atteint, le pourcentage de personnes handicapées recrutées annuellement doit être de 5% pour permettre un rééquilibrage.</p>		

Voir aussi :

- Loi du 16 avril 1963 relative au reclassement social des personnes handicapées (du 23 avril 1963)
- Arrêté royal du 11 août 1972 stimulant l'emploi de handicapés dans les administrations de l'Etat (M.B. du 29 août 1972)

### 3.1.7. Mesures d'outplacement<sup>6</sup> à destination des travailleurs âgés

Entreprises Concernées	Obligations	Sanctions	Public
Tous les employeurs  (Loi du 5 septembre 2001 visant à améliorer le taux d'emploi des travailleurs, M.B. 15 septembre 2001, modifiée par la loi du 23 décembre 2005 relative au pacte de solidarité entre les générations, M.B. 30 décembre 2005)	<p>Obligation pour l'employeur qui a mis fin au contrat de travail de mettre en place une procédure de reclassement professionnel. Les travailleurs licenciés en vue de la prépension bénéficient également de ce droit.</p> <p>Celle-ci comprend les services et conseils suivants<sup>7</sup> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• un encadrement psychologique ;</li> <li>• l'établissement d'un bilan personnel ;</li> <li>• une aide à l'élaboration d'une campagne de recherche d'emplois et à sa mise en œuvre ;</li> <li>• une assistance en vue de la négociation de nouveaux contrats de travail ;</li> <li>• une assistance lors de l'intégration dans le nouveau milieu de travail ;</li> <li>• une aide logistique et administrative.</li> </ul> <p>L'employeur doit informer le travailleur bénéficiaire de son droit à l'outplacement<sup>8</sup>.</p> <p>Le travailleur doit formuler explicitement sa demande à bénéficier de cette procédure.</p>	<p>Si l'employeur n'a pas, dans les deux mois, proposé de procédure de reclassement professionnel au travailleur, ce dernier doit adresser une mise en demeure à l'employeur.</p> <p>L'employeur est tenu, dans un délai d'un mois après la mise en demeure, de transmettre au travailleur une offre de reclassement professionnel.</p> <p>Sanction de 1800€ lorsque l'employeur ne fait pas de proposition au travailleur, qui peut être assortie d'une sanction additionnelle de 1800€.</p>	Travailleurs âgés de 45ans au moins et ayant une ancienneté d'un an minimum dans l'organisation

6. Convention collective de travail n° 82 du 10 juillet 2002 relative au droit au reclassement professionnel pour les travailleurs de 45ans et plus qui sont licenciés, conclue au sein du Conseil national du Travail, et rendue obligatoire par arrêté royal du 20 septembre 2002, publication au Moniteur belge le 5 octobre 2002.

7. Convention collective de travail n°51 du 10 février 1992 relative à l'outplacement, rendue obligatoire par l'arrêté royal du 10 avril 1992, publication au Moniteur belge le 1<sup>er</sup> mai 1992.

8. Loi du 20 juin 2006 modifiant l'article 13 de la loi du 5 septembre 2001 visant à améliorer le taux d'emploi des travailleurs, publication au Moniteur belge le 25 juillet 2006.

## 3.2. Interdictions

### 3.2.1. Toutes les formes de discrimination

Lois du 10 mai 2007 (M.B. 30 mai 2007)<sup>9</sup>, tendant à lutter contre certaines formes de discrimination et qui constituent la base de l'activité du Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme, ainsi que de l'Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes (genre) :

- loi tendant à lutter contre certaines formes de discrimination ;
- loi modifiant la loi du 30 juillet 1981 tendant à réprimer certains actes inspirés par le racisme et la xénophobie ;
- loi sur l'égalité entre femmes et hommes.

9. On notera également la loi adaptant le Code judiciaire à la législation tendant à lutter contre les discriminations et réprimant certains actes inspirés par le racisme ou la xénophobie.

Entreprises concernées	Interdictions	Sanctions	Public
Cette loi s'applique à toutes les personnes, tant pour le secteur public fédéral que pour le secteur privé, ainsi qu'aux organismes publics	<p>Sont interdits :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>toute forme de discrimination directe ;</li> <li>toute forme de discrimination indirecte ;</li> <li>toute forme d'injonction de discriminer ou de harcèlement, fondée sur un critère protégé ;</li> <li>le harcèlement sexuel ;</li> <li>le refus de mettre en place les aménagements raisonnables<sup>10</sup> pour une personne handicapée</li> </ul> <p>Application :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>conditions d'accès à l'emploi (recrutement et sélection) ;</li> <li>promotion ;</li> <li>conditions de travail et rémunération ;</li> <li>contrats de travail, contrats de stage et d'apprentissage, règlements de travail ;</li> <li>rupture des relations de travail ;</li> <li>affiliation à une organisation de travailleurs</li> </ul>	<p>Nullité des clauses contraires à la loi ou de renonciation anticipée à agir</p> <p>La victime de discrimination peut réclamer une indemnisation</p> <p>Le montant de l'indemnisation est le montant des dommages réellement subis ou un montant forfaitaire.</p> <p>Celui qui dénonce une discrimination, ainsi que les témoins, sont également protégés contre le licenciement.</p> <p>En matière de racisme, des sanctions pénales sont également prévues.</p>	<p>Loi anti-discrimination : individus susceptibles d'être discriminés sur base de leur <b>âge, orientation sexuelle, état civil, naissance, fortune, conviction religieuse ou philosophique, conviction politique, langue, état de santé actuel ou futur, handicap, caractéristique physique ou génétique, origine sociale</b><sup>11</sup>.</p> <p>Loi anti racisme : individus susceptibles d'être discriminés sur base de leur nationalité, prétendue <b>race</b>, couleur de peau, ascendance ou <b>origine nationale ou ethnique</b><sup>12</sup>.</p> <p>Loi genre : individus susceptibles d'être discriminés sur base de leur <b>sexe</b>. Sont aussi interdites les discriminations sur la base de la <b>grossesse</b>, de l'accouchement ou de la <b>maternité</b> et sur la base du changement de sexe<sup>13</sup>.</p>

10. Sont considérés comme aménagements raisonnables les « mesures appropriées, prises en fonction des besoins dans une situation concrète, pour permettre à une personne handicapée d'accéder, de participer et progresser [ ] sauf si ces mesures imposent à l'égard de la personne qui doit les adopter une charge disproportionnée. Cette charge n'est pas disproportionnée lorsqu'elle est compensée de façon suffisante par des mesures existant dans le cadre de la politique publique menée concernant les personnes handicapées » (Loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination).

11. Les motifs en gras sont transposés de la Directive européenne 2000/78/CE du Conseil du 27 novembre 2000

12. Les motifs en gras sont transposés de la Directive européenne 2000/43/CE du Conseil du 29 juin 2000.

13. Les motifs en gras sont transposés de la Directive européenne 2004/113/CE du Conseil du 13 décembre 2004.

Entreprises concernées	Interdictions	Sanctions	Public
<p>D'application en Région Wallonne pour toute personne, tant dans le secteur public que dans le secteur privé en ce compris aux organismes publics</p> <p>(Décret du 27 mai 2004 du Conseil régional wallon, M.B. du 23 juin 2004, en cours de modification: avant-projet de décret)</p>	<p>Sont interdits :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>la discrimination directe;</li> <li>la discrimination indirecte;</li> <li>l'injonction de discriminer;</li> <li>le harcèlement ;</li> <li>le harcèlement sexuel ;</li> <li>un refus de mettre en place des aménagements raisonnables en faveur d'une personne handicapée.</li> </ul> <p>Application :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>l'orientation professionnelle ;</li> <li>l'insertion socioprofessionnelle ;</li> <li>le placement des travailleurs ;</li> <li>l'octroi d'aides à la promotion de l'emploi ;</li> <li>l'octroi d'aides et de primes à l'emploi, ainsi que d'incitants financiers aux entreprises ; dans le cadre de la politique économique, en ce compris l'économie sociale ;</li> <li>la formation professionnelle, y compris la validation des compétences.</li> </ul>	<p>Emprisonnement d'un mois à un an et d'une amende de cinquante euros à mille euros</p>	<p>Individus susceptibles d'être discriminés directement ou indirectement sur base de leur sexe, nationalité, appartenance à une minorité nationale, prétendue race, couleur de peau, ascendance, origine nationale ou ethnique, âge, orientation sexuelle, état civil, naissance, fortune, conviction religieuse ou philosophique, conviction politique, convictions syndicales, langue, état de santé actuel ou futur, handicap, caractéristique physique ou génétique, origine sociale ou les antécédents judiciaires</p> <p>Sont assimilables à une distinction directe fondée sur le sexe : les distinctions fondées sur la grossesse, l'accouchement, la maternité et le changement de sexe.</p>

Entreprises concernées	Interdictions	Sanctions	Public
<p>D'application en Communauté française pour les Services du Gouvernement ; organismes d'intérêt public ; établissements d'enseignement en Communauté française ; CHU de Liège ; associations subventionnées, agréées ou reconnues par la Communauté française</p> <p>(Décret de la Communauté française du 19 mai 2004, M.B. 7 juin 2004)</p>	<p>Discrimination directe ou indirecte, fondée sur motifs tels que la prétendue race, l'origine ethnique, la religion ou les convictions, le handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle.</p> <p>Afin de garantir le principe d'égalité de traitement à l'égard des personnes handicapées, des aménagements raisonnables doivent être effectués.</p> <p>Des mesures spécifiques destinées à prévenir ou à compenser des désavantages liés à l'un des motifs peuvent cependant être prises.</p>	<p>Procédure disciplinaire pour le membre du personnel ayant commis une discrimination directe ou indirecte.</p> <p>Le Gouvernement peut suspendre ou retirer la subvention, l'agrément ou la reconnaissance aux associations qui dépendent de la Communauté française.</p>	<p>Individus susceptibles d'être discriminés sur base de leur prétendue race, origine ethnique, religion, convictions, handicap, âge ou orientation sexuelle</p>

### 3.2.2. Limites d'âge lors du recrutement et de la sélection<sup>14</sup>

Entreprises concernées	Interdictions	Sanctions	Public
Cette loi s'applique à toutes les personnes, tant pour le secteur public que pour le secteur privé, ainsi qu'aux organismes publics.	<p>Recrutement : interdiction de fixer une limite d'âge maximale à partir de laquelle un candidat ne peut plus poser sa candidature.</p> <p>Sélection : interdiction de fixer une limite d'âge maximale à partir de laquelle le candidat ne serait plus pris en considération pour l'entrée en service.</p> <p>Sont également interdites les références formelles ou implicites à ces limites d'âge.</p>	Peine d'emprisonnement de huit jours à un mois et d'une amende ou d'une de ces peines seulement pour l'employeur ou ses représentants qui ne respectent pas cette loi	Individus susceptibles d'être discriminés sur base de leur âge

### 3.2.3. Distinction sur la base d'éléments personnels lors de la procédure de recrutement et sélection

Entreprises concernées	Interdictions	Public
<p>Application aux travailleurs et aux employeurs ainsi qu'aux organisations</p> <p>Convention collective de travail n° 38<sup>15</sup></p>	<p>«Pendant la procédure, l'employeur doit traiter tous les candidats de manière égale. Il ne peut faire de distinction sur la base d'éléments personnels lorsque ceux-ci ne présentent aucun rapport avec la fonction»</p> <p>Sont visées ici les démarches relatives à l'annonce d'un emploi vacant, à l'engagement de personnel et à la constitution d'une réserve de recrutement.</p> <p>Remarque : la vie privée du candidat doit être respectée lors de la sélection et les informations concernant le candidat doivent être traitées de manière confidentielle par l'employeur.</p>	Individus susceptibles de faire l'objet de distinctions sur base de leur sexe, état civil, passé médical, race, couleur, ascendance, origine nationale ou ethnique, convictions politiques ou philosophiques, affiliation à une organisation syndicale ou à une autre organisation, de l'orientation sexuelle, d'un handicap (sauf si des dispositions légales y autorisent ou y contraignent l'employeur)

14. Loi du 13 février 1998 portant des dispositions en faveur de l'emploi, publication au Moniteur belge le 19 décembre 1998.

15. Convention collective de travail n° 38 du 6 décembre 1983 concernant le recrutement et la sélection de travailleurs, rendue obligatoire par l'arrêté royal du 11 juillet 1984, publication au Moniteur belge le 28 juillet 1984 ; modifiée par les conventions collectives de travail n° 38 bis du 29 octobre 1991, n° 38 ter du 17 juillet 1998, n° 38 quater du 14 juillet 1999 et n° 38 quinquies du 21 décembre 2004.

### 3.2.4. Discriminations raciales à l'égard des travailleurs intérimaires étrangers<sup>16</sup>

Entreprises concernées	Interdictions	Public
<p>Entreprises de travail intérimaire</p> <p>(Art. 2 de la loi du 5 décembre 1968 sur les conventions collectives de travail et les commissions paritaires, M.B. 15 janvier 1969)</p>	<p>Non-respect du code de bonnes pratiques<sup>17</sup> visant à prévenir la discrimination raciale à l'égard des intérimaires immigrés. Ce code interdit de fixer des critères qui concernent la race, la couleur de peau, la religion, l'origine ethnique ou nationale de la personne, pour l'exercice d'une mission à accomplir par les travailleurs intérimaires. Lors de la sélection et de la mise à disposition de candidats, les consultants ne peuvent enregistrer ces données à l'inscription et ne peuvent les communiquer aux utilisateurs. Si les entreprises utilisatrices émettent des souhaits ayant une portée discriminatoire, les entreprises intérimaires doivent leur faire savoir qu'elles ne les prendront pas en compte.</p> <p>L'entreprise utilisatrice doit s'efforcer de prendre les mesures nécessaires pour que le travailleur intérimaire qui n'a qu'une connaissance limitée de la langue puisse comprendre les instructions, surtout en matière de sécurité.</p> <p>Par ailleurs, « les qualifications et l'expérience acquises dans d'autres pays ne sont pas exclues automatiquement et sans examen ».</p>	Personnes étrangères ou d'origine étrangère

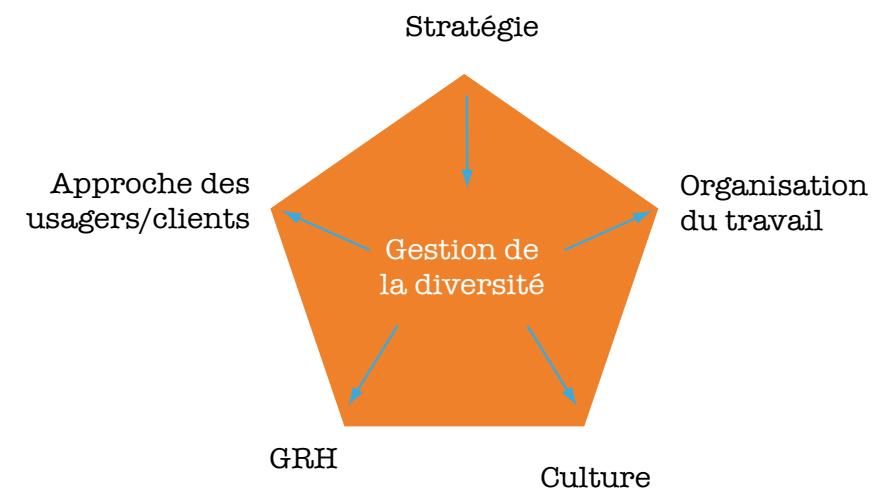
16. Convention collective de travail de 7 mai 1996 conclue au sein de la Commission paritaire pour le travail intérimaire relative au code de bonnes pratiques relatif à la prévention de la discrimination raciale, Rendue obligatoire par l'art. 1er de l'arrêté royal du 9 septembre 1996, publication au Moniteur belge le 6 novembre 1996.

17. Annexe à la convention collective de travail du 7 mai 1996 relative au code de bonnes pratiques relatif à la prévention de la discrimination raciale



## 4. Impacts d'une politique de gestion de la diversité sur l'entreprise et l'organisation

La gestion de la diversité peut avoir un impact sur toutes les dimensions de l'organisation et de l'entreprise. Une politique de gestion de la diversité implique que l'organisation s'interroge sur ses orientations stratégiques, sur ses politiques de gestion des ressources humaines, sur ses modes d'organisation du travail, sur sa culture organisationnelle et sur son approche des clients et des usagers, le schéma ci-dessous le montre:



Les politiques de gestion de la diversité nécessitent aussi une évaluation des politiques de communication internes et externes, notamment en évaluant le matériel existant et en évitant de reproduire des stéréotypes dans les nouveaux outils. Il est également souhaitable que la diversité du personnel







## 5. Les plans de diversité

Parler de plans de gestion de la diversité c'est affirmer que plus de diversité dans l'organisation implique une démarche volontaire et proactive afin d'augmenter la représentativité des groupes-cibles dans l'organisation. Cet engagement suppose aussi de leur donner des chances égales en termes de carrière et de promotion.

### 5.1. Attitudes face à la diversité

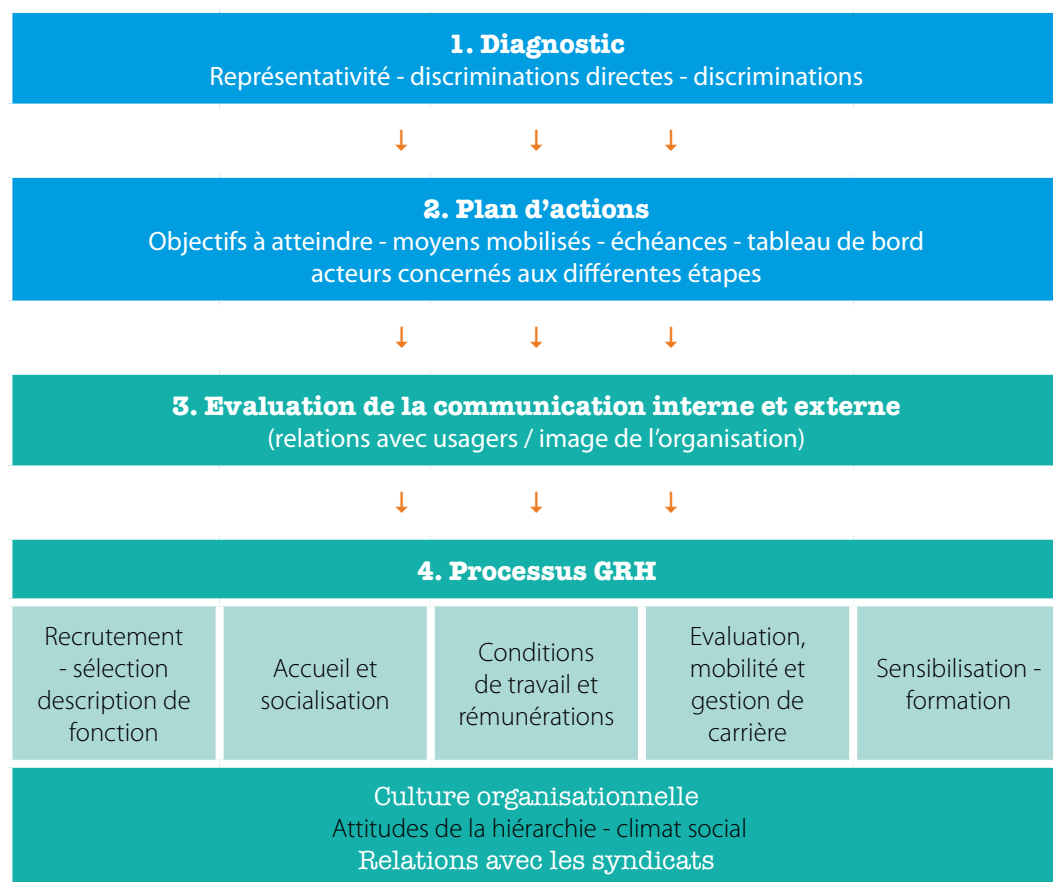
Trois stratégies d'action existent :

- Une stratégie de négation du problème, que nous appellerons « stratégie de l'autruche », qui consiste à penser que l'organisation n'a pas à intervenir dans ce champ d'action. Pour les partisans de cette approche, la diversité prendra place naturellement dans les organisations et les individus s'intégreront facilement dans l'organisation. Les nombreuses plaintes pour discrimination et les difficultés que rencontrent les travailleurs d'origine étrangère, les personnes handicapées et les travailleurs jeunes/âgés pour trouver et rester dans l'emploi montrent que cet optimisme ne correspond pas à la réalité. La longue lutte des femmes pour l'égalité professionnelle témoigne également de la nécessité d'une approche volontariste.
- Des stratégies d'action réactives qui visent à répondre à des problèmes concrets qui se posent dans l'organisation, à réduire les dysfonctionnements liés à une main-d'œuvre de plus en plus hétérogène, à remédier aux tensions dues à cette hétérogénéité (conflits, harcèlement, exclusion,...) et à se soumettre aux lois et règlements.
- Des stratégies d'action proactives qui visent à se mobiliser autour d'objectifs sociaux (responsabilité sociale et lutte contre les discriminations) mais aussi à créer de la valeur ajoutée interne et externe autour de la diversité : mieux rencontrer les besoins des usagers et de la clientèle, faire face à une pénurie de main d'œuvre, introduire plus de mixité et de diversité dans certains métiers et dans certaines fonctions, susciter plus de créativité et d'innovation, enfin, attirer et garder des talents de tous horizons.

## 5.2. Etapes des plans d'action

Tout commence par la prise en compte de la diversité dans les orientations stratégiques de l'organisation. Cette volonté se manifeste au travers de la signature de chartes, de l'implication dans des processus de labellisation, du lancement d'opérations de communication internes et externes.

Il est vivement conseillé ensuite de formuler un plan d'action (plan de gestion de la diversité) qui peut couvrir différents aspects tels que schématisés ci-dessous :



1. Le **diagnostic** de la diversité interne et externe avec l'identification des besoins d'ajustement. C'est une étape importante mais aussi difficile car elle doit permettre de pointer les lieux où il y a sous-représentation ou sur-représentation des catégories cibles et aussi tenter de comprendre les mécanismes qui peuvent expliquer ces contrastes. Débusquer les discriminations directes et indirectes passe par une analyse des processus de gestion.

Le diagnostic doit aussi comprendre une analyse du positionnement dans l'organisation des personnes appartenant aux groupes-cibles. Cette démarche doit permettre d'identifier les éventuels effets de ségrégation par métiers et fonctions (ségrégation horizontale), les difficultés spé-

cifiques liées à leur progression de carrière (ségrégation verticale), les différences de traitement et de statut qui pourraient les pénaliser.

2. Le diagnostic devrait ensuite déboucher sur **l'élaboration d'un plan d'action** qui doit comprendre :
  - les objectifs à atteindre. Il ne s'agit pas de parler de quotas imposés. Toutefois, il peut être utile de se fixer des objectifs chiffrés visant à évaluer l'impact des actions menées.
    - › Ex : augmentation de 10% pour la représentativité des femmes à des postes de responsabilité.
    - › Ex : ouverture de 5% des postes à des personnes handicapées.

Ces objectifs serviront pour l'évaluation et la constitution d'un tableau de bord quantitatif et qualitatif permettant d'évaluer les progrès réalisés.

  - l'identification des actions à mener avec un échéancier et une personne responsable de l'action.
  - l'identification des moyens humains, financiers et logistiques qui peuvent être mobilisés pour les actions.
3. Un axe important de toute politique de gestion de la diversité est la **communication interne et externe**. Il est essentiel de :
  - faire comprendre aux collaborateurs pourquoi on mène une politique de gestion de la diversité : expliquer quelle est l'importance et l'intérêt de ces actions pour l'entreprise, le service ou département et pour tous les salariés, dans les missions qui sont les leurs ;
  - évaluer le contenu des actions de communication interne et externe pour éliminer les stéréotypes dans le langage, dans les images, dans les mises en situation, dans les exemples, etc. C'est aussi l'occasion d'identifier les endroits et moments où l'on peut renvoyer une image diversifiée du personnel ;
  - se présenter comme un employeur attractif et soucieux de garantir l'égalité des chances dans son processus de recrutement et, plus globalement, dans sa gestion des ressources humaines ;
  - faire connaître l'engagement de l'entreprise en faveur de la diversité à ses clients et usagers, fournisseurs et partenaires ainsi que dans des supports tels que l'affichage dans les locaux, les sites internet, les offres d'emplois et même les publicités ;
  - élargir les canaux de communication pour toucher les publics-cibles sous-représentés.
4. Les pistes d'action peuvent toucher un ou plusieurs thèmes de gestion des ressources humaines :
  - les pratiques de recrutement et de sélection du personnel, ce qui inclut les descriptions de fonctions et les décisions prises en matière d'attribution des emplois et des statuts pour éviter les phénomènes de ghettoïsation avec certains groupes cantonnés dans des emplois type. Ce thème renferme aussi les premières opportunités de contacts avec l'organisation que représentent les stages d'étudiants, les emplois de vacances, le volontariat ;
  - l'accueil et la socialisation ;
  - les conditions de travail (aménagement du poste de travail, aménagement du temps de travail, etc.) et les rémunérations (salaire mais aussi avantages divers) ;
  - l'évaluation du personnel, la gestion des carrières et de la mobilité ;
  - les possibilités de formation au niveau du contenu (inclusion de thèmes liés à la diversité dans les formations existantes et addition de nouveaux thèmes spécifiques), des formateurs (sont-ils sensibilisés ?) et du public auquel elles s'adressent (certaines catégories en sont-



## 6. Les acteurs de la gestion de la diversité



Une politique de gestion de la diversité implique qu'un maximum de partenaires soient associés à la démarche au travers de processus de consultation et d'actions de sensibilisation.

Il s'agit donc de mener des actions pour impliquer et sensibiliser :

- les salariés ;
- la ligne hiérarchique avec une attention particulière aux responsables les plus proches des collaborateurs ;
- les départements de support tels que le service de gestion des ressources humaines ;
- les délégués syndicaux et les responsables du Comité de Prévention et de Protection au Travail (CPPT) et du Comité de Sécurité et d'Hygiène ;
- les personnes de confiance pour le harcèlement ;
- les assistants sociaux et médecins du travail.

Des actions de sensibilisation à la lutte contre les discriminations directes et indirectes et l'importance de remettre en cause les stéréotypes relatifs aux publics-cible doivent également être menées auprès des partenaires tels que :

- les consultants ;
- les fournisseurs ;
- les associations avec lesquelles vous collaborez ;
- les pouvoirs publics locaux et régionaux.

Des partenariats peuvent être mis en place avec des organismes spécialisés sur l'un ou l'autre public-cible :

- Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes et coordinatrices provinciales ;
- Centre pour l'Égalité des Chances et la lutte contre le racisme ;
- Centres Régionaux d'Intégration des personnes étrangères ou d'origine étrangère (CRI) ;
- associations actives dans le domaine de l'aide (accompagnement des) aux personnes handicapées ou souffrant d'une maladie ;
- associations de terrain œuvrant dans l'insertion sociale et professionnelle.

Il peut être utile et intéressant d'inviter des experts pouvant éclairer les membres d'un groupe de travail sur l'un ou l'autre thème. Ces experts peuvent être issus des universités mais aussi du secteur public et associatif.

# 7. Le contenu d'un plan d'action



## 7.1. Diagnostic

Le diagnostic regroupe les outils utilisés pour évaluer :

- la représentativité des différents publics-cibles dans l'organisation ;
- les processus internes qui génèrent des discriminations directes et indirectes ;
- les phénomènes de ségrégation horizontale (cantonnement de certains publics dans certains métiers et/ou fonctions) ;
- la ségrégation verticale (représentativité des différentes groupes cibles dans la hiérarchie et aux postes de responsabilité) ;
- les opinions et représentations du personnel concernant la sous ou sur-représentation de certaines catégories d'individus dans l'organisation, l'existence ou non de discriminations directes et indirectes, la nécessité de mettre en œuvre des actions spécifiques et l'avis sur les politiques de diversité mises en place ;
- une identification des problèmes spécifiques rencontrés par les publics-cibles au sein de l'entreprise (sur base d'un sondage ou de groupes de discussion animés par le responsable diversité).

La question fondamentale est de savoir ce qu'on veut mesurer au travers du diagnostic :

- la représentativité de certains groupes cibles dans l'organisation ;
- l'existence et l'importance de phénomènes discriminatoires.

Certains pensent que la question de la représentativité n'a pas de sens, en regard notamment de la difficulté d'avoir des données pertinentes pour le groupe de référence ; d'autres, au contraire, pensent que la question de la représentativité est fondamentale car elle pose la question de la responsabilité sociale de l'entreprise et des attentes qu'on peut avoir vis-à-vis d'elle en terme d'inclusion sociale. Par ailleurs, une sous-représentation mais aussi une sur-représentation de certains publics cibles peuvent être des indicateurs de phénomènes discriminatoires.

Il ne nous appartient pas de trancher dans ce débat. Ce qu'il ne faut cependant pas perdre de vue c'est que les deux démarches existent, elles peuvent être mobilisées de manière indépendante ou complémentaire.

Le diagnostic comprend 4 étapes :

1. un inventaire des données quantitatives et qualitatives disponibles et/ ou à collecter et des ressources humaines et financières disponibles pour ce travail ;
2. un choix sur les méthodes (quantitative et/ou qualitative) et les indicateurs qui seront utilisés ;
3. la mise en œuvre de la collecte des informations nécessaires ;
4. l'analyse de ces données avec l'objectif d'en tirer des conclusions pour l'action et l'évaluation.

Les méthodes **quantitatives** sont basés sur :

- une compilation des données statistiques internes disponibles à partir d'un traitement des informations disponibles dans les bases de données du personnel ;
- l'utilisation d'enquêtes existantes dans l'organisation (ex : enquête de climat social) en ajoutant des questions sur le vécu des salariés face à la diversité et aux discriminations et des variables indépendantes pertinentes pour une analyse de données en fonction des catégories de public cible (hommes-femmes, âge, origine, handicap, etc.). Il est conseillé de demander l'autorisation à la commission de la protection de la vie privée<sup>18</sup>.
- la mise en œuvre d'enquêtes quantitatives spécifiques qui devront alors respecter les principes d'anonymat (respect de la loi sur la vie privée). Ces enquêtes peuvent avoir pour objectif de dresser un portrait statistique des employés et donc de répondre à la question de la représentativité mais aussi de tester leur satisfaction dans l'emploi et leurs vécus et perceptions en regard des phénomènes discriminatoires. En vue de garantir l'anonymat, il est conseillé de faire appel à un partenaire externe qui recevra les questionnaires et en assurera l'analyse et d'éviter de le faire sur des groupes de moins de 50 personnes. Par ailleurs, il est conseillé de demander l'autorisation à la Commission de la protection de la vie privée<sup>19</sup>.

➤ Selon le Centre pour l'Egalité des Chances, les données seront considérées comme « anonymes » si et seulement si elles ne peuvent pas être mises en relation avec une personne physique. Cela implique que personne ne pourra, par des moyens raisonnables, revenir en arrière pour briser l'anonymat. Les données sont jugées anonymes quand on ne peut plus remonter aux données personnelles sources et/ ou quand l'échantillon est assez large pour qu'on ne puisse pas identifier les personnes concernées.

Pour l'âge et le sexe, la question statistique est simple mais pour le handicap et l'origine étrangère, les questions à poser sont beaucoup plus complexes. En ce qui concerne l'origine étrangère, certains optent pour un comptage sur base du patronyme, nous ne sommes pas favorables à cette formule qui nous paraît très arbitraire et peu représentative. Les autres alternatives sont des questions qui portent sur la nationalité actuelle, le lieu de naissance, la nationalité à la naissance de la personne, et la nationalité de son père et de sa mère. On peut aussi ajouter une question relative à la langue maternelle. Notre expérience nous a montré que la question relative à la nationalité à la naissance des parents permettait déjà de produire des données statistiques intéressantes sur la représentativité des personnes d'origine étrangères dans l'organisation.

➤ Rappel : Tout traitement de données à caractère personnel, automatisé ou en partie ou appelées à figurer dans un fichier doit faire l'objet d'une déclaration à la Commission de la protection de la vie privée : <http://www.privacycommission.be/declarations.htm>

18. Commission de la Protection de la Vie privée, BRUXELLES, +32(0)2/213.85.40 [commission@privacycommission.be](mailto:commission@privacycommission.be) - Site Internet : <http://www.privacycommission.be>

19. Loi relative à la protection des données à caractère personnel du 8 décembre 1992, publication au Moniteur belge le 18 mars 1993.

Une des difficultés pour ces données statistiques sera de disposer d'un niveau de comparaison qui permet de poser le diagnostic de la sur-représentation ou sous-représentation de certains groupes. En effet, si nombre de statistiques sont disponibles pour l'âge et le sexe, et dans une certaine mesure sur les personnes handicapées du moins bénéficiaires d'allocations par région et types de handicap, la question de la représentativité des personnes d'origine étrangère reste entière. Quelques études ont tenté de cerner l'importance de la population de nationalité belge mais d'origine étrangère mais aucune donnée n'existe actuellement de manière centralisée, par région notamment, suite à la difficulté des acteurs politiques et administratifs à se mettre d'accord sur la manière de réaliser de telles statistiques. Un groupe de travail existe au sein du Centre pour l'Egalité des Chances qui a remis certaines propositions.

➤ Le centre pour l'Egalité des Chances propose de réaliser une enquête macro qui se baserait sur le principe d'un monitoring construit à partir de données objectives, anonymes, agrégées et issues d'une/de base(s) de données administrative(s) existante(s), ou sur les données administratives du Registre national et les données de la Banque carrefour de la Sécurité sociale. Ce monitoring socio-économique « macro », permettrait d'analyser le marché de l'emploi au niveau fédéral, régional et local, par secteur, statut professionnel et autres caractéristiques de l'emploi, selon la nationalité ou l'origine. Pour en savoir plus : Conférence interministérielle Emploi 7 mars 2007, Monitoring socio-économique basé sur l'origine nationale pour mieux lutter contre les discriminations sur le marché du travail, Note du Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme.

Des pays comme l'Angleterre, le Canada, les USA ont opté pour un comptage « ethnique » sur base d'une auto-identification de la personne dans des groupes définis a priori. Ce comptage est interdit par la loi belge.

Pour les personnes handicapées, les choses sont aussi loin d'être simples. On peut demander à la personne :

- si elle est bénéficiaire d'une allocation d'handicapé (AWIPH, Vierge Noire) ;
- de s'auto-identifier comme personne handicapée sur base d'une déficience durable ou récurrente soit de sa capacité physique, mentale ou sensorielle, soit d'ordre psychiatrique ou en matière d'apprentissage. C'est la personne elle-même qui considère qu'elle a des aptitudes réduites pour exercer un emploi; pense qu'elle risque d'être classée dans cette catégorie par son employeur ou par d'éventuels employeurs en raison d'une telle déficience. Les personnes peuvent identifier la catégorie de handicap concerné : coordination ou dextérité, mobilité, cécité ou malvoyance, surdité ou malentendant, élocution, autre handicap.

Il peut être intéressant d'isoler statistiquement les personnes qui souffrent d'un handicap suite à un accident professionnel ou une maladie professionnelle de ceux pour lesquels il s'agit d'une cause externe à l'entreprise. Il ne faut cependant pas oublier que ces informations bénéficient de la protection des données médicales. Elles doivent donc rester anonymes.

Enfin, pour certains groupes, la question posée dans un souci de représentativité n'a aucun sens. C'est le cas pour les personnes homosexuelles, susceptibles d'être discriminées sur base du style de vie etc. Il est évident ici que l'objectif est d'avoir des informations quantitatives et qualitatives sur l'existence de discriminations mais pas de mesurer la représentativité en regard d'une population de référence.

☞ Une organisation anglaise propose un guide sur le recueil de données sur l'orientation sexuelle<sup>20</sup> pour identifier et lutter contre les discriminations envers les homosexuel(le)s/ bisexuel(le)s dans l'emploi. Il propose différentes questions telles que :

1. Quelle est votre orientation sexuelle ?  
Bisexuel(le) - Homosexuel(le) - Lesbienne - Hétérosexuel(le) - Autre - Préfère ne pas répondre
2. Avez-vous fait connaître votre orientation sexuelle ?  
- à la maison : oui-non,  
- avec les collègues : oui-non,  
- avec votre supérieur : oui-non,  
- au travail en général : oui-non.

De grandes différences observées entre le nombre de personnes qui disent s'être déclarées à la maison mais pas au travail ou avec les collègues mais pas avec le supérieur pourraient indiquer que des questions relatives à l'organisation doivent être posées.

L'association Stonewall insiste sur l'information quant au traitement confidentiel et anonyme des données. En effet, si les employés qui sont invités à déclarer leur orientation sexuelle pour le monitoring ont l'impression qu'ils seront exposés à des rumeurs ou à du harcèlement, ils ne le feront pas. De plus, il est conseillé de développer cette mesure quand la culture organisationnelle le permet.

Ces données statistiques doivent permettre de disposer de tableaux de bord qui permettent d'identifier les problèmes et les zones d'action prioritaires. Ces tableaux de bord devraient idéalement être discutés avec différents partenaires de l'entreprise dont les délégués syndicaux, le conseil d'entreprise et le comité pour la prévention et la protection au travail.

Les tableaux doivent permettre de donner une ventilation pour chaque :

- service et département ;
- métiers et fonctions (ségrégation verticale et parois de verre) ;
- statut (ouvriers, employés, cadres) ;
- niveau hiérarchique (ségrégation verticale et plafond de verre) :
  - du nombre d'hommes et de femmes ;
  - de la répartition par tranche d'âge (pyramide de gestion des âges) ;
  - de la représentativité par origine nationale - pour les personnes de nationalité étrangère ;
  - des personnes avec un handicap.

On peut compléter ces données par une ventilation pour ces publics :

- des données salariales, comparées à la moyenne du groupe de référence ;
- des recrutements ;
- des bénéficiaires de la formation (dernière année de référence), comparés à la moyenne du groupe de référence ;
- des bénéficiaires d'une promotion (dernière année de référence), comparés à la moyenne du groupe de référence ;
- des personnes ciblées dans un licenciement collectif.

20. Source: Stonewall <http://www.stonewall.org.uk/workplace/> / (2006) « Monitoring - How to monitor sexual orientation in the workplace », Stonewall, Workplace guides.

Pour certaines de ces dimensions, il peut être utile de faire des croisements, entre ces variables, par exemple entre l'âge et le sexe, l'origine nationale et le sexe.

☞ La loi d'équité en emploi canadienne prévoit :

- la collecte de renseignements sur l'effectif ;
- l'analyse de la représentativité des groupes-cible dans l'organisation ;
- l'examen des systèmes d'emploi pour identifier les facteurs pouvant expliquer la sous-représentation de certains publics-cibles ;
- l'élaboration d'un plan d'action et d'un rapport.

☞ Il existe différents manuels et outils pour aider à l'élaboration du diagnostic, à l'élaboration et l'analyse des statistiques, à l'analyse des effectifs et des salaires, à l'étude du système d'emploi :

Ressources Humaines et Développement Social Canada (en français et en anglais)

☞ [www.rhdsc.gc.ca/fr/accueil.shtml](http://www.rhdsc.gc.ca/fr/accueil.shtml)

Plus spécifiquement pour l'équité en emploi :

☞ [www.rhdsc.gc.ca/fr/travail/droits\\_employes/index.shtml](http://www.rhdsc.gc.ca/fr/travail/droits_employes/index.shtml)

Il existe des adaptations locales en fonction des provinces canadiennes :

Commissions provinciales des droits de la personne

☞ [www.rhdsc.gc.ca/fr/pt/ot/ntemt/emt/liens\\_connexes/commissions.shtml](http://www.rhdsc.gc.ca/fr/pt/ot/ntemt/emt/liens_connexes/commissions.shtml)

Des outils similaires ont été développés par :

IMS-Entreprendre pour la Cité : Réseau d'entreprises autour du thème de la RSE  
[entreprises@imsentreprendre.com](mailto:entreprises@imsentreprendre.com)

☞ [www.imsentreprendre.com](http://www.imsentreprendre.com)

CD-Rom disponible au Forem : « Mettre en œuvre le mainstreaming de l'égalité des genres - Guide de bonnes pratiques », collaboration, entre autres avec le Forem, dans le cadre du Projet Mainstreaming Égalité des Genres (MEG/ Réf.VS/ 1999/0263 86). Personne de contact au FOREM : Ariel Carlier - [ariel.carlier@forem.be](mailto:ariel.carlier@forem.be) CD Rom élaboré par Mme Dina Sensi - [dsensi@irfam.org](mailto:dsensi@irfam.org)

Au-delà de la question de la représentativité des publics-cibles, les questionnaires peuvent aider à mieux cerner :

- le vécu des différents publics-cibles en termes d'égalité des chances, de discriminations directes et indirectes venant de collègues et supérieurs mais aussi de la clientèle et des partenaires d'affaires. On examinera leurs attentes en regard des politiques à mettre en œuvre, leurs avis sur les actions menées et leur pertinence.

☞ Dans le cadre du label fédéral Égalité Diversité, un questionnaire de perception a été réalisé en vue de diffusion auprès des employés. Les questions suivantes y étaient abordées :

1. Notre entreprise a développé une culture qui favorise la diversité et lutte contre la discrimination.
2. Notre entreprise communique son engagement pour la diversité et contre la discrimination à l'extérieur.
3. Les travailleurs de notre entreprise sont sensibles à la question de la diversité et de la non discrimination.



4. Les travailleurs de notre entreprise ont les formations nécessaires pour favoriser la diversité dans l'organisation et éviter les comportements discriminants.
5. Les procédures d'embauche de notre entreprise sont non discriminantes.
6. L'accueil de nouveaux travailleurs leur permet de s'intégrer dans leur groupe de travail, sans souffrir de discrimination ou de mise à l'écart du groupe de travail.
7. Les procédures d'accès aux formations payées par l'organisation sont non discriminantes.
8. Chaque travailleur a la possibilité d'être promu en interne en raison de ses compétences professionnelles et de ses motivations, et de manière non discriminatoire.
9. Les postes de travail tels qu'ils sont aménagés permettent aux personnes âgées, ou handicapées de réaliser leur travail dans de bonnes conditions pour eux.
10. Les travailleurs et les travailleuses sont rémunérés selon le principe « à travail égal, salaire égal », sans distinction en fonction du genre.
11. Les aménagements proposés par la direction permettent aux travailleurs de concilier vie privée et vie professionnelle.

Contact : SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale Bruxelles, Cellule Entreprise Multiculturelle :  
 Amina Nadi Amina.NADI@meta.fgov.be - Julie Geryl Julie.GERYL@meta.fgov.be  
 🌐 [www.emploi.belgique.be](http://www.emploi.belgique.be)

- les représentations et perceptions des salariés en regard de l'égalité des chances et de la diversité : il s'agit de voir comment les salariés vivent et perçoivent la diversité, leur vécu par rapport aux différentes formes de discriminations directes et indirectes, la perception de l'égalité des chances et des actions destinées à certains publics cibles, leur degré d'adhésion ou de résistance à une diversité accrue de la main d'œuvre, leurs craintes et stéréotypes, leurs expériences positives mais aussi négatives de la diversité, leurs attentes en regard de l'organisation sur ce thème, leurs perceptions de la pertinence ou non de dispositifs d'actions positives ou de quotas.
- l'analyse statistique de certains processus ressources humaines (ex : nombre de candidatures reçues et profil des candidats à comparer aux nombre de candidatures et profils sélectionnés à chaque étape du recrutement et de la sélection).

📖 Cette analyse visant à débusquer les discriminations indirectes a été mise au point par l'Observatoire des discriminations de l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne sous la responsabilité du professeur Jean-François Amadieu 🌐 [cergors.univ-paris1.fr/observatoiredesdiscriminationsfd.htm](http://cergors.univ-paris1.fr/observatoiredesdiscriminationsfd.htm)

Les données chiffrées sont certes intéressantes mais elles ont aussi leurs limites. Il peut donc être intéressant d'utiliser également des méthodes qualitatives pour enrichir et/ou construire un diagnostic :

- des méthodes de testing : pratique surtout utilisée pour mettre en évidence une discrimination, reconnue par les tribunaux. Il s'agit d'apporter la preuve de l'intention discriminatoire : il faut pour cela établir que le seul motif possible à un refus soit la discrimination. En réponse à une offre d'emploi, on enverra deux CV équivalents (dans la mesure du possible), sauf en ce qui concerne la variable à tester (l'origine, le sexe, l'âge, etc). Ainsi, on pourra tenter d'établir un lien entre une réponse négative et ces variables. Cette pratique s'applique à la recherche d'emploi mais aussi à tous les autres aspects du travail (salaire, carrière) ainsi que, par exemple, aux discothèques et agences immobilières, et à toute fourniture de biens ou de service. Elle pourrait donc s'appliquer pour évaluer l'attitude du personnel de contact avec la clientèle et les usagers.

📖 Des testings ont été réalisés en Belgique dans le cadre d'une recherche BIT (1998). Plus récemment, l'Observatoire des discriminations en France a réalisé, en 2004, plusieurs recherches de ce type.

- des entretiens individuels avec des personnes ressources, notamment les délégués syndicaux. On pense aussi aux personnes désignées comme « personne de confiance » pour le harcèlement et aux médecins du travail. Celles-ci pouvant refléter ce qui se passe dans leur service, département, métiers et fonctions en terme de représentativité, d'intégration mais aussi de comportements discriminatoires ou de rejet venant de collègues, supérieurs hiérarchiques, partenaires et/ou usagers.
- des entretiens individuels avec les dirigeants, les professionnels RH ainsi qu'auprès d'opérationnels chefs d'équipe. Ils permettront d'identifier d'éventuelles situations de discriminations, repérer des pratiques valorisables, identifier les freins et opportunités pour la démarche de diversité.
- des focus groupes avec des représentants des responsables hiérarchiques, avec certaines catégories de personnel (par exemple, le personnel en contact avec les usagers), des représentants des groupes cibles ou encore des représentants d'associations. Ils donneront à l'organisation une meilleure compréhension de leur quotidien et expériences et de leur position sur la démarche entreprise.
- l'analyse de contenu de documents internes à l'entreprise pour identifier la place donnée à la discrimination, les stéréotypes véhiculés dans les supports, la visibilité donnée aux membres du personnel qui peuvent symboliser l'importance accordée à la diversité et sa valorisation. Les documents étudiés peuvent être, par exemple, les sites internet et intranet, le journal interne à l'entreprise et les folders diffusés au public, les supports de communication pour le recrutement, les guides pour les entretiens d'évaluation.

↳ Le « DIVERSImètre » est un outil développé au Québec par le Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et rédigé par le Groupe Conseil Continuum.

Un questionnaire d'auto-évaluation est proposé autour de 5 thèmes principaux : stratégie et leadership, culture organisationnelle, recrutement et sélection, accueil et intégration, maintien dans l'emploi. Le questionnaire vise à se prononcer sur un certain nombre de propositions suivant une échelle de 3 points :

1. pas du tout mis en œuvre,
2. mis en œuvre mais à améliorer,
3. mis en œuvre de façon satisfaisante.

Il est suggéré que chacun des membres du service, du département, du public visé par l'enquête (par exemple, la ligne hiérarchique) le complète individuellement et que les résultats globaux soient présentés et discutés en groupe pour permettre l'élaboration d'un diagnostic qualitatif.

Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi (2005), «Emploi-Québec», Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

↳ <http://emploi.quebec.net>

L'analyse des données récoltées peut se réaliser en interne ou avec l'aide d'experts qui peuvent apporter un éclairage intéressant pour la construction de la méthodologie mais aussi l'interprétation des données et l'identification des pistes d'action.

Le diagnostic devrait également comporter un inventaire des initiatives prises dans l'organisation, actuellement et dans le passé, pour lutter contre les discriminations et favoriser l'intégration et la carrière des personnes appartenant aux groupes-cibles. L'expérience a montré qu'il existait souvent des actions très intéressantes, initiées en interne, qui restaient peu ou mal connues à l'intérieur de l'organisation alors qu'elles pourraient tout à fait être transférées dans d'autres services ou départements. Ce volet est important car il participe à la reconnaissance et à la valorisation du personnel et montre que des actions adaptées aux réalités de terrain peuvent aussi être le fruit d'une démarche qui va dans le sens « bottom-up ». Pour chacune des actions, il faudrait identifier des personnes-ressources pouvant accompagner la mise en œuvre dans d'autres services ou départements ainsi que les pistes d'amélioration et les facteurs de succès.

## 7.2. Plan de diversité

Le plan de diversité est un outil pour mettre en œuvre, encourager et stimuler une politique de diversité dans l'organisation. Il doit être créatif et flexible pour pouvoir s'adapter à la réalité de l'organisation.

Un plan de diversité comprend généralement les éléments suivants :

- des objectifs généraux mais aussi spécifiques à chaque axe d'action. Ces objectifs, pour les dimensions où c'est possible (ex : sexe et âge), doivent être au maximum quantifiés. Ils peuvent aussi être complétés par des objectifs qualitatifs. Une hiérarchie des priorités en regard des axes d'action identifiés dans le diagnostic sera proposée ;
- l'identification des personnes responsables de l'action et des partenariats à mettre en œuvre ;

- un échéancier ;
- une identification des ressources nécessaires et des sources de financement envisagés ;
- des indicateurs quantitatifs et qualitatifs et tableaux de bord qui doivent permettre de mesurer les progrès réalisés.

La question des objectifs et des indicateurs reste une question délicate.

- En effet, la première difficulté vient de l'opportunité ou non de se fixer des objectifs qui soient des quotas (ex : 30% de femmes à des postes de cadre pour la fin 2009). Certains pensent que les quotas sont indispensables pour susciter des actions proactives et forcer des changements dans les attitudes et comportements. Certains, en revanche, comme par exemple les bénéficiaires de ces quotas, sont souvent réticents à leur mise en œuvre car cela risque de les pénaliser dans leurs relations avec les collègues et la hiérarchie. Ils courent le risque qu'on attribue leur présence dans l'organisation au fait qu'ils ont bénéficié d'un traitement de faveur et pas à leurs compétences. Certaines organisations contournent la difficulté en ne fixant pas des quotas mais des objectifs de croissance et d'amélioration, comme par exemple, une progression de 5% de femmes et/ou de personnes d'origine étrangère à des postes de responsabilité. Dans certains cas, le quota est imposé par la loi, c'est le cas pour les services publics en ce qui concerne l'engagement de personnes handicapées.
- La deuxième difficulté est liée au chapitre sur le diagnostic et renvoie à la difficulté de la mesure notamment pour les personnes handicapées et pour les personnes d'origine étrangère.

Ce qui paraît essentiel c'est que les objectifs fixés soient réalistes et aient du sens en regard de la réalité organisationnelle.

Si le plan d'action se construit autour du diagnostic, il peut aussi s'inspirer de constats et recommandations qui se trouvent dans différentes études évaluatives, les propositions formulées par le Centre pour l'Égalité des Chances, l'Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes, les organismes publics régionaux chargés de l'aide aux personnes handicapées. Cet ouvrage a aussi pour objectif de vous donner des idées pour les pistes d'action en regard des différentes thématiques de la gestion des ressources humaines (recrutement et sélection, formation, évaluation et promotion, communication, etc.). Il existe enfin plusieurs sites répertoriant des pratiques en matière de gestion de la diversité (voir annexes).

Les mesures proposées dans le plan d'action peuvent être de plusieurs types. On distingue :

1. Les actions centrées sur les publics-cibles :
  - des mesures d'égalité des chances qui visent à assurer le respect du droit à l'égalité des chances et de traitement pour tout le personnel. Il est par exemple inconcevable au Québec de mettre sur un CV une photo ou d'y faire mention de l'âge, du statut marital, du nombre d'enfants.... Par ailleurs, il est aussi impensable qu'un employeur pose des questions sur la situation familiale d'un candidat lors d'un entretien d'embauche. En matière de promotion, on pensera également à ouvrir les promotions autant aux travailleurs à temps partiel (majoritairement des femmes) qu'à ceux qui sont à temps plein ;
  - des mesures de redressement temporaires, qui visent à augmenter la représentation des membres des groupes visés, notamment lors des embauches et des promotions ou dans le cadre de programmes de formation ou de stages. Ces mesures préférentielles se poursuivent tant que les objectifs numériques qui ont été fixés ne sont pas atteints. A compétences

équivalentes, il s'agira donc d'engager ou de promouvoir préférentiellement des personnes issues des groupes cibles, jusqu'à ce que l'objectif numérique soit atteint ;

- des mesures de soutien, qui s'adressent à l'ensemble du personnel. Il s'agit de mesures telles que l'instauration d'un horaire flexible, la proposition d'aménagements pour la garde des enfants, de mesures permettant une meilleure conciliation famille/travail, etc.
2. Actions ciblées sur l'organisation qui visent à susciter des changements :
    - chez les individus (ligne hiérarchique, collègues, clients, partenaires) : valeurs, attitudes, représentations, stéréotypes et comportements ;
    - dans les procédures de l'organisation : règlements, normes, procédures ;
    - dans les valeurs et la culture de l'organisation.
  3. Actions ciblées sur l'environnement :
    - politique de communication externe à destination de la population au sens large et/ou à destination des publics-cibles ;
    - interpellation des pouvoirs publics fédéraux, régionaux et communautaires ;
    - partenariat avec d'autres partenaires publics mais aussi privés et associatifs.

➤ *La Région wallonne a mis en place un système de prime à la consultance (« aides à la diversité ») qui vous permet de pouvoir bénéficier de l'aide d'un consultant pour élaborer ce plan d'action.*  
📧 <http://diversite.wallonie.be>

➤ *L'administration fédérale belge a formulé un plan d'action 2005-2007 qui comprend 80 mesures visant à soutenir :*

- *la promotion de l'égalité des femmes et des hommes.*
- *la participation à l'emploi public des personnes handicapées.*
- *l'intégration des personnes d'origine étrangère dans la fonction publique.*

*Service Public Fédéral Personnel & Organisation - Bruxelles - info@p-o.be*  
📧 [www.p-o.be](http://www.p-o.be) > *Information générale > Publications.*

➤ *Le label fédéral Egalité et Diversité octroyé, à l'initiative du ministre de l'Emploi et du ministre de l'Egalité des chances, pour une période de 3 ans, à des organisations publiques et privées, vise à accompagner les entreprises dans la mise en œuvre d'un plan de gestion de la diversité.*

*SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale Bruxelles - Cellule Entreprise Multiculturelle*  
*Amina Nadi Amina.NADI@meta.fgov.be, Julie Geryl Julie.GERYL@meta.fgov.be*  
📧 [www.emploi.belgique.be](http://www.emploi.belgique.be)

Enfin, introduire une politique de diversité dans l'organisation ne se décrète pas. Elle ne peut se faire qu'avec le soutien de la hiérarchie et l'implication de tous les salariés et de leurs partenaires. Il est essentiel d'associer les organisations syndicales au diagnostic et à l'élaboration de ce plan d'action.

## 7.3. Culture organisationnelle et communication

Pour que les politiques et actions autour de la diversité apportent des changements durables, il est essentiel que ces actions s'articulent à une culture organisationnelle qui soit basée sur les principes de respect des différences et de lutte contre les discriminations. Les pratiques mises en place devront également s'intégrer à un regard stratégique qui positionne les différences individuelles comme des atouts, susceptibles de rendre les services rendus au public plus performant.

Cela passe par :

1. un positionnement clair de l'équipe de direction sur les valeurs de base en lien avec la diversité (charte diversité, codes de conduite, label) ;
2. un vocabulaire commun et des règles de vie communes ;
3. des actions de sensibilisation à destination du personnel mais aussi des usagers et des partenaires des services publics ;
4. des réunions et rencontres autour de la diversité pour sensibiliser chacun à l'importance de cette préoccupation et des groupes de travail thématiques visant à améliorer les processus internes ;
5. la mise en place de réseaux interne et externe où chacun peut échanger sur ce qu'il vit et être soutenu ;
6. des actions visant à améliorer les relations avec la clientèle, elle-même diversifiée.

La Région Wallonne propose aux employeurs la signature d'une Charte diversité que nous présentons en annexe. Tout employeur souhaitant signer la Charte peut s'adresser à la Région Wallonne

Ce thème couvre les actions qui peuvent être menées au niveau de la communication interne et externe :

- pour expliquer les raisons d'une politique de gestion de la diversité,
- pour marquer l'adhésion de l'équipe dirigeante et des délégués syndicaux aux principes d'égalité et de lutte contre les discriminations,
- pour expliquer le plan d'action,
- pour casser les stéréotypes relatifs aux groupes-cibles,
- pour lever les craintes et les freins à l'intégration et faciliter la communication,
- pour informer les travailleurs de leurs droits et devoirs (ex : information sur le travail à temps partiel et ses conséquences).

Une politique de communication peut comprendre des rappels juridiques (lois à respecter et risques pour l'entreprise et les individus qui discriminent et ont des comportements racistes et/ou sexistes).

La politique de communication passe aussi par les codes de déontologie, les chartes, etc.

➤ *Une lettre du dirigeant soit à chaque salarié, soit dans le journal d'entreprise qui rappelle :*

- *l'importance du thème de la diversité (respect des lois, responsabilité sociale, création de valeur, etc.) ;*
- *les principes éthiques qui animent l'entreprise avec notamment :*
  - *l'affirmation que les pratiques discriminatoires ne font pas partie des valeurs de l'entreprise,*
  - *le devoir de résistance face aux comportements discriminatoires et de harcèlement,*
  - *le devoir d'ouverture à la différence et à la diversité.*

Il est important de diffuser des outils d'information pour expliquer les stéréotypes et les mécanismes discriminatoires.

↳ *Retravailler-Liège, ASBL et organisme d'insertion socioprofessionnelle, a réalisé la brochure : « STERE/O : faire la chasse aux stéréotypes de sexe dans l'Europe élargie » (2006) qui vise à examiner l'impact des stéréotypes liés au sexe dans la division du travail. Il comprend notamment un outil très intéressant de déconstruction des stéréotypes de sexe présents dans le monde du travail. Chaque stéréotype identifié est analysé, confronté aux faits et mis en regard d'opinions contradictoires. Les actions réalisables pour supprimer l'impact des stéréotypes pointés sont ensuite répertoriées.*  
↳ <http://www.retravailler.org/reseau/>

Des outils très intéressants ont aussi été réalisés pour travailler les stéréotypes qui génèrent l'homophobie au travail.

↳ *La FGTB, par l'intermédiaire de l'ASBL Promotion & Culture, en collaboration avec Lalucarne.org, a mené une campagne de lutte contre le sexisme et l'homophobie dans le monde du travail en sensibilisant notamment les délégués syndicaux. Une brochure réalisée dans ce cadre a pour objectif de pointer les clichés relatifs à l'homosexualité, de faire émerger une prise de conscience sur les discriminations subies et de présenter les outils et expériences positives existantes.*  
*« Je suis homo, je vaudrais moins qu'un(e) hétéro ? Construire ensemble l'égalité »*  
↳ <http://www.fgtb-liege.be/>

La politique de communication peut comprendre aussi des témoignages de personnes issues des groupes-cibles et des porteurs de projet qui parlent des gains et difficultés rencontrés.

↳ *Ce fut notamment le cas de la brochure réalisée pour le Label Egalité Diversité.*  
↳ <http://www.emploi.belgique.be/moduleTab.aspx?id=8138&idM=163>

*Le groupe France Telecom a mis en ligne un site intranet consacré à la diversité. Les thèmes abordés touchent essentiellement le genre mais aussi l'interculturel et l'intergénérationnel. Le contenu se présente sous la forme d'un magazine. Une newsletter périodique avertit les salariés de la parution d'un nouveau numéro. L'initiative a été prise par une femme membre du comité exécutif de l'entreprise et à la mise en œuvre ont été associés un réseau d'entreprises et des universitaires. Le site a connu un certain succès du fait qu'il constituait le seul lieu où l'on traitait de ces sujets. De plus, le ton plus informel utilisé le rendait plus convivial. Le site a été mis en place parallèlement à la constitution d'un réseau de femmes cadres occupant des fonctions importantes dans l'entreprise : « Les Esperluettes » qui mène des initiatives notamment en matière de gestion des carrières et travaille avec les instances dirigeantes de l'organisation.*

*Informations reprises du Cahier de Bonnes Pratiques n°1 « Non-discrimination et diversité », Groupe de travail inter entreprises IMS, mars 2004. Voir aussi - « La diversité dans l'entreprise : ce qu'il faut savoir », IMS-Entreprendre pour la Cité en partenariat avec Equal, le Fonds Social Européen et le Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise (CJD).*

On peut aussi dans une politique de communication interne et externe donner la parole à des experts qui apportent un éclairage nouveau et intéressant sur une problématique.

Au travers d'une politique de communication, on peut aussi mener des actions pour transformer l'image de l'entreprise, afin qu'elle soit perçue par les groupes cibles comme un employeur potentiel.

↳ *On citera la campagne de communication dans la fonction publique : « L'administration fédérale, un employeur pluriel », SPF P&O. Cette campagne a été lancée deux fois : en février 2006 et en février 2007.*  
↳ <http://www.pourladiversite.be>

↳ *Une entreprise de travail intérimaire a également réalisé une campagne qui comportait le slogan « Nos différences sont une richesse. Face aux discriminations, notre entreprise s'engage ». Elle faisait référence au numéro national d'appel gratuit pour aider les personnes victimes ou témoins de discriminations, et aussi le numéro vert mis en place par la société qui permet un recours externe à l'agence en cas de discrimination. Chaque agence a reçu l'affiche par courrier et un article y a été consacré tant dans la revue d'entreprise pour les permanents que dans la revue distribuée aux intérimaires. Groupe de travail inter-entreprises IMS, Cahier de Bonnes Pratiques n°1, « Non-discrimination et diversité »*

↳ *Le centre pour l'égalité des chances a mené plusieurs campagnes de ce type :*

- Ne soyons plus aveugles aux discriminations
- Campagne contre l'homophobie, 17 mai 2006
- Tous différents, tous égaux

↳ <http://www.diversite.be>

Certaines actions de communication visent à améliorer la communication avec les usagers issus des groupes cibles.

Il s'agit notamment d'améliorer la communication avec les personnes d'origine étrangère, ne maîtrisant pas bien le français.

↳ *Les Centres Régionaux d'Intégration possèdent des départements d'interprétariat social (SeTIS) qui peuvent fournir des prestations et intervenir en tant que soutien aux secteurs du social et du non-marchand (bien-être et santé, enseignement, emploi et logement social, accueil et accompagnement des demandeurs d'asile et services publics et autorités). Le but est de permettre aux usagers ne parlant pas ou peu une des langues nationales, d'avoir accès aux services collectifs d'aide et d'assistance et de pouvoir exercer leurs droits économiques, sociaux et culturels. Faire appel à un interprète social facilite la communication et la compréhension entre le prestataire et le bénéficiaire et donc d'améliorer les services offerts.*  
↳ <http://www.cofetis.be>

Il peut s'agir aussi d'actions visant à faciliter la communication avec des personnes souffrant d'handicaps sensoriels.

↳ *« AnySurfer » est un label de qualité de dimension nationale qui a pour but d'améliorer l'accès des sites internet à un plus grand nombre de personnes, notamment les personnes handicapées. AnySurfer*

*réalise un audit où l'accessibilité d'un certain nombre de pages est évaluée. Lorsqu'un site respecte les critères d'accessibilité, il reçoit le label AnySurfer. A titre d'exemple, la Région Wallonne est une des premières entités européennes à avoir pris des mesures concrètes pour respecter les recommandations internationales en la matière en ajoutant le caractère obligatoire à l'accessibilité pour tous ses sites officiels existants et à venir.*

*Des renseignements complémentaires ainsi qu'une liste des sites labellisés sont disponibles sur*

*🔗 <http://www.anysurfer.be>*

La communication passe aussi par un travail autour des préjugés, stéréotypes, attitudes discriminatoires que les salariés peuvent avoir avec un client ou à l'usager. Des conseils généraux sont proposés pour améliorer la relation (marquer son écoute, personnaliser la relation, reprendre les mots de son interlocuteur, parler au présent, privilégier les tournures positives). On explique la fabrication du stéréotype. Des outils concrets sont développés à partir d'un argument ou d'une situation discriminatoire pour ensuite montrer comment le réfuter. Il s'agit d'anticiper les objections et les arguments justifiant les comportements discriminatoires.

🔗 *Dans le cadre du projet Latitudes, un guide à l'attention des intermédiaires de l'emploi a été réalisé. Il débute par un cas concret dans lequel chacun peut se reconnaître. Guide de prévention et de lutte contre les discriminations : des arguments pour résister efficacement à une demande discriminatoire, Projet Latitudes, 2007 (en partenariat avec Adecco / Adia / IMS Entreprendre pour la Cité).*

*🔗 [http://www.imsentreprendre.com/documents/LATITUDE\\_intermediaires\\_emploi.pdf](http://www.imsentreprendre.com/documents/LATITUDE_intermediaires_emploi.pdf)*

*A consulter également : Halde, Prévention des discriminations à l'embauche*

Il est essentiel que la problématique « diversité » soit intégrée dans tout projet de communication interne et externe et ne reste pas cantonnée à des messages ponctuels et spécifiques. Il faut donc un partenariat suivi avec les acteurs de la communication interne mais aussi avec les personnes qui diffusent les messages en externe vers la population au sens large mais aussi vers la clientèle et les usagers des services proposés par l'organisation. Les produits habituels de communication véhiculent, souvent de manière inconsciente de nombreux stéréotypes :

- en renvoyant des images très homogènes de la main-d'œuvre ;
- mais aussi en omettant de refléter notamment dans les images et dans les mots, la diversité de la main-d'œuvre et des usagers.

Il peut être intéressant de disposer d'une « check-list » reprenant les principaux points d'attention à inclure dans le cahier des charges de toute campagne de communication interne et externe afin d'éviter de reproduire des stéréotypes. Il s'agit de s'interroger sur les photos proposées, sur les images, les illustrations. Concrètement, il faut regarder si les personnes mises en scène reflètent la diversité, notamment en ce qui concerne l'âge, l'origine, le sexe, le handicap.

Au-delà de l'image, il faut aussi s'interroger sur les scènes que représentent ces images. Ne risquent-elles pas de renforcer des stéréotypes relatifs à l'un ou l'autre public-cible comme :

- la ségrégation des métiers et des fonctions (par exemple, une image de secrétaire systématiquement féminine),
- la ségrégation verticale (par exemple, des chefs toujours représentés par un homme blanc),
- ou encore, une situation de dépendance d'une personne « différente » par rapport à une autre (par exemple, une personne blanche qui vient en aide à une personne d'une autre origine ou à une personne handicapée) ?

La formulation des phrases et le choix des mots peuvent aussi avoir de l'importance. C'est toute la question de la féminisation des textes mais cela peut aller au-delà par l'usage de certains mots systématiquement associés à certains publics.

Il faut par ailleurs se méfier de l'humour qui mobilise énormément de stéréotypes.

🔗 *Le SPF P&O (fonction publique fédérale) a diffusé aux responsables communication une « check-list » diversité reprenant les principaux points d'attention afin d'éviter de reproduire des stéréotypes dans les politiques de communication ainsi que pour renvoyer une image diversifiée de l'administration. A partir d'une grille d'évaluation, les supports habituels de communication (revue interne, intranet, dépliants pour les usagers) ont été évalués quantitativement et qualitativement et les extraits porteurs de stéréotypes ont été isolés. Les auteurs des textes ont été sensibilisés à l'importance d'adapter leur message. La sensibilisation a été portée au niveau des acteurs de la communication interne mais aussi des agences de publicité et journalistes engagés pour écrire les textes.*

Enfin, il n'est pas inutile de rappeler que la communication vient en support d'une politique de gestion de la diversité mais qu'elle ne peut, à elle seule, faire office de politique !

## 7.4. Recrutement - sélection - description des tâches et de la fonction

Le processus de recrutement regroupe l'ensemble des activités qui visent à rechercher les individus compétents qui répondent le mieux aux exigences d'un poste à pourvoir, poste qui aura été généralement défini dans une description de fonctions qui reprendra les diplômes exigés mais aussi certaines compétences jugées nécessaires pour assumer la fonction. Ces compétences peuvent être des savoirs (ex : connaissances linguistiques), des compétences managériales (ex : gestion d'équipe) et des attitudes (ex : confiance en soi).

Ce processus passe par :

1. la rédaction, si nécessaire, du profil de poste et de la fonction ;
2. un appel à candidature ;
3. la réception des candidatures ;
4. différentes étapes de sélection qui peuvent varier en fonction du poste:
  - première sélection sur base d'un tri des cv ;
  - tests de sélection ;
  - entretiens individualisés plus ou moins formalisés, avec ou sans présence de jurys.

Dans une politique de gestion de la diversité, cette étape est très importante car elle constitue le premier filtre et conditionne l'entrée dans l'organisation.

### 7.4.1. Présentation du poste et de la fonction

Une première action à mener est de réaliser une description des emplois et des fonctions à pourvoir de la façon la plus complète et objective possible. Une des méthodes identifiées comme la plus objective et qui donne le plus de garantie en matière d'équité est la description des emplois selon les bases de la classification analytique. Ce système propose de décrire les fonctions à partir de 4 catégories de critères :

1. les qualifications requises : scolarité, expérience de travail, connaissance des langues, capacité rédactionnelle, etc.
2. les responsabilités réellement assumées : supervision du personnel, responsabilité vis-à-vis de la qualité des produits, etc.
3. les efforts requis : effort physique, effort mental, complexité de la tâche, autonomie, concentration, etc.
4. les conditions dans lesquelles le travail est effectué : environnement physique, environnement psychologique, rythme de travail, déplacements fréquents, etc.

Il est également conseillé de réaliser des présentations détaillées des métiers, en étant attentif aux stéréotypes, notamment sexués, liés à certains métiers et fonctions. L'objectif est de présenter aux membres du public-cible une image la plus concrète possible des métiers. Certaines entreprises ont, par exemple, organisé des visites d'entreprise avec la possibilité de rencontrer des personnes qui occupent ces postes.

*Partant du constat que les femmes occupent 55% des emplois mais sont concentrées dans certaines professions (assistante maternelle, aide soignante,...), plusieurs projets en Belgique, en France, en Suisse, ont été organisés, pour les encourager les filles à s'intéresser aussi à des métiers traditionnellement masculins et à rencontrer les femmes qui les occupent. Ces projets comprennent des visites d'ateliers, d'entreprises, des rencontres avec des formatrices(-teurs) et des chefs d'entreprises.*

### 7.4.2. Appel à candidature

La première étape est de vérifier que la description des fonctions et l'offre d'emploi ne contiennent pas de mentions interdites par la loi (notamment des références au sexe ou à l'âge), de biais relevant des discriminations indirectes et de stéréotypes sur les profils liés à certains métiers. L'annonce doit être conforme à la législation générale sur les discriminations et ne pas mentionner de critères restrictifs relatifs à l'âge, au sexe, à l'origine, à l'orientation sexuelle, à la situation de famille, à l'appartenance à une ethnie, à une nation ou une race, aux opinions politiques, aux activités syndicales ou mutualistes, aux convictions religieuses et à l'apparence physique.

*Pour le sexe, il est recommandé :*

- de mentionner les deux sexes, lorsqu'il existe une dénomination au masculin et au féminin (directeur/directrice ou ouvrier/ouvrière) ;
- soit d'ajouter une mention indiquant que l'emploi est offert aux candidats des deux sexes (un ingénieur H/F) ;

- soit d'utiliser des mots neutres tels que « personne chargée de... » (lorsque la dénomination de l'emploi n'existe qu'au masculin ou au féminin) ;
- d'accorder systématiquement les articles, adjectifs et participes passé aux deux genres : « é(e) » ;
- d'être vigilant sur les mentions équivoques ou susceptibles de discriminer indirectement : exclure, par exemple, les mentions de type : « homme de terrain », etc.

*Pour l'âge :*

- il est interdit de mentionner une limite d'âge supérieure, sauf obligation légale ou réglementaire ;
- stipuler une limite pour les années d'expérience revient à limiter l'âge ;
- éviter les mentions suivantes : senior, junior, jeune ingénieur et préférer les expressions « débutant » ou « confirmé ».

*D'autres pistes d'action ont été identifiées :*

- mettre en place des procédures de contrôle interne et externe du contenu des annonces.
- réaliser une check-list à destination des personnes qui sont amenées à rédiger les offres d'emploi.

*Source : Gavand A. (2006), Prévenir la discrimination à l'embauche. Pourquoi et comment agir? Editions d'Organisation, Groupe Eyrolles, Paris.*

D'autres pratiques ont été aussi mises en place :

- stratégies de communication qui précisent que l'organisation est ouverte aux candidats des groupes-cibles de la politique de diversité. Il est aussi possible de prendre des mesures qui visent à améliorer l'image de l'organisation et la positionne comme un employeur potentiel.
- réseaux qui permettent une ouverture à des candidats issus des publics-cibles. On fait référence notamment au partenariat avec le secteur associatif, par exemple, des associations ayant des relations privilégiés avec des personnes d'origine étrangère et avec des personnes handicapées, les maisons de jeunes et les organismes d'insertion socioprofessionnelle mais aussi des organismes spécialisés du secteur public (Le Forem - Missions Régionales pour l'Emploi).

*Mise à l'emploi et accompagnement.*

*Le Cripel a mis en place un Service de Mise à l'Emploi Direct et d'Accompagnement (SeMEDA) à destination des personnes étrangères ou d'origine étrangère :*

- Il s'agit d'un accompagnement personnalisé, flexible et limité dans le temps avec le souci prépondérant de répondre aux besoins de chacun. Il se réalise au niveau de la recherche d'un emploi, dans la phase d'embauche et dans les premiers mois à l'emploi. Il prend ensuite une forme plus ponctuelle pour disparaître lorsque la personne devient autonome car ce service vise aussi à renforcer l'autonomie des usagers.
- Il offre également aux entreprises un appui à la gestion de leur personnel.
- Un travail de prospection est réalisé dans le but de constituer un réseau de filière d'emplois au sein des secteurs marchand et non-marchand mais aussi de sensibilisation les employeurs potentiels pour prévenir des discriminations qui surviennent dans l'emploi.

*Cripel, Département ISP - <http://www.cripel.be>*

- ouvrir les stages, emplois d'étudiants et pourquoi pas des actions de volontariat aux personnes issues des groupes-cibles. Ces emplois temporaires peuvent en effet, au-delà de l'intérêt pour la personne, être une bonne opportunité pour changer les stéréotypes réciproques et faciliter l'intégration dans l'emploi.

- faciliter les rencontres entre les recruteurs et les candidats : certains directeurs des ressources humaines se regroupent à plusieurs pour organiser des rencontres communes de candidats. Ces derniers sont proposés par des associations en lien avec les personnes habituellement discriminées. Ils donnent un feed-back au candidat sur ses points forts et points faibles et les pistes d'amélioration.

↳ *Selor (service recrutement de la fonction publique) a créé en 2006, un réseau d'experts «emploi des minorités ethnico-culturelles». Les 41 membres de ce réseau se sont réunis une première fois en 2005 dans un double objectif :*

- *la diffusion des informations concernant le processus «diversité» du Selor et le «travail dans l'administration» en général,*
- *le développement de canaux de communication vers ce groupe-cible.*

*Grâce à ce réseau, Selor envoie des offres d'emploi à près de 70 organisations, qui les diffusent ensuite auprès de leurs membres. Selor -Bruxelles Ligne d'info gratuite: 0800/ 505 55, diversite@selor.be*

*↳ [www.selor.be](http://www.selor.be)*

### 7.4.3. Réception des candidatures

Pour garantir une plus grande objectivité dans les processus de recrutement, il est vivement conseillé de mettre en place une procédure basée sur les CV anonymes. Certains plaident aussi pour l'adoption d'un CV Universel qui est une version simplifiée du CV Européen, développé par la Commission Européenne.

↳ *Les mentions supprimées dans un formulaire ou cv anonyme sont, en général :*

- *le nom,*
- *le prénom,*
- *l'adresse (coordonnées téléphoniques et électroniques),*
- *l'âge,*
- *le sexe,*
- *une photo,*
- *peuvent aussi être ôtées les activités extra-professionnelles (révélatrices du milieu dans lequel on évolue).*

*Sont maintenus :*

- *la formation,*
- *l'expérience,*
- *les compétences informatiques et linguistiques.*

*Le candidat envoie son CV «complet», avec toutes les informations le concernant, et c'est l'employeur qui procède à l'«anonymisation». Il est recommandé que cette procédure d'anonymisation soit conduite par une entité particulière, qui ne se confonde pas avec le service chargé de convoquer les candidats pour un entretien d'embauche. Seule cette entité devrait disposer de la table de correspondance entre l'identifiant porté sur le CV anonyme et le nom du candidat. Les personnes qui corrigent les épreuves écrites ne reçoivent que le code du candidat et éventuellement certaines informations du CV remises dans un formulaire standardisé.*

*Pour le CV universel, voir le site Europass. Une version de démonstration du projet existe à l'adresse*  
↳ *[www.cvuniversel.org](http://www.cvuniversel.org).*

*Plusieurs acteurs du recrutement en France se sont regroupés dans une association Ethique et recrutement qui plaide notamment pour l'adoption du CV Universel pour fluidifier l'emploi en simplifiant les candidatures.*

↳ *<http://www.ethique-et-recrutement.org/>*

### 7.4.4. Procédure de sélection

Pour les épreuves de recrutement :

- offrir aux candidats potentiels des sessions de formation pour améliorer leur performance dans les épreuves de sélection ;
- sensibiliser et former les acteurs internes et externes du recrutement aux stéréotypes à combattre mais aussi à pouvoir identifier les atouts de la diversité donc les compétences intéressantes qu'ont les candidats de la diversité pour l'organisation (connaissance de certaines langues, un autre réseau, etc.) ;
- émettre des consignes et procédures pour la réalisation d'entretiens centrés sur les compétences ;
- remplacer ou compléter la sélection sur CV par une sélection basée sur un test de compétences avec des exercices ciblés qui reproduisent les conditions d'exercice de la fonction. En effet, les aptitudes peuvent avoir été acquises dans le cadre professionnel ou en dehors et ne transparaissent pas toujours dans le CV du candidat ;
- assurer la diversité dans les jurys de sélection et les équipes de recruteurs, notamment la mixité hommes-femmes mais aussi selon l'origine ;
- vérifier les étapes du processus de recrutement et de sélection pour s'assurer qu'elles ne contiennent pas des biais qui peuvent générer des discriminations directes (ex : limite liée à l'âge) ou indirectes (ex : biais dans les tests pénalisant des personnes qui ont des cadres de référence différents de ceux sur lesquels sont basés les tests) ;
- fixer des objectifs de résultats dans les processus de sélection en vue d'assurer un rattrapage en terme de représentativité ;
- informer les recruteurs sur les procédures d'octroi de permis de travail, de reconnaissance des diplômes et de validation des acquis par l'expérience (VAE).

↳ *Le Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi, réalisé par Emploi-Québec, propose un certain nombre de recommandations pour gérer des entrevues avec des personnes d'origine étrangère. Ce guide a pour objectif d'éviter les questions discriminatoires dans l'entrevue et d'assurer plus d'équité entre les candidats. Il est consultable sur le site du Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, en français et en anglais.*

↳ *[www.emploi.quebec.net](http://www.emploi.quebec.net)*

Une analyse détaillée des processus de recrutement peut s'avérer souvent très révélatrice de discriminations directes et indirectes. Il s'agit de reprendre l'ensemble des dossiers de candidatures déposés, de les identifier avec un certain nombre de critères objectifs liés aux compétences recherchées et d'identifier précisément les résultats des sélections opérées à chaque étape en regard de certains publics-cibles (ex : femmes, personnes d'origine étrangère, personnes handicapées). Il s'agit ensuite de

reprenre chaque dossier de personnes appartenant à un groupe-cible pour comprendre ce qui a pu justifier sa mise à l'écart. On peut aller jusqu'à mener des interviews ciblés avec les personnes impliquées dans cette sélection. L'équipe du professeur Amadiou à la Sorbonne a effectué pour plusieurs entreprises françaises de tels tests qui se sont avérés très révélateurs et porteurs de changement car cela a permis de travailler avec les recruteurs sur des faits précis et notamment des mécanismes de discrimination indirecte.

➤ *Procédure d'une agence de travail temporaire pour sortir d'un mode de fonctionnement discriminatoire*

*Au départ : alerte donnée par un conseiller d'une Mission Locale qui constate que l'agence ne place pas de candidats Noirs. Le directeur de la Mission Locale entre alors en contact avec la direction de l'entreprise dont dépend l'agence.*

*Plusieurs étapes permettent de sortir du mode de fonctionnement problématique :*

- *Première réunion avec les conseillers de l'agence qui prennent conscience de leurs pratiques et de la contradiction avec leurs valeurs.*
- *Ensuite, analyse de la situation qui montre que l'agence est tributaire d'un client unique qui refuse systématiquement les candidats Noirs. On comprend alors que les conseillers ont intériorisé le filtre et ne présentent plus ces candidats. Ils arrêtent alors de filtrer les candidats et présentent tous ceux qui sont compétents.*
- *Développement d'une série de nouveaux tests plus pointus de manière à objectiver la sélection sur les compétences et à mettre en évidence le fait que si ces candidats sont écartés par le client, c'est en raison de critères non pertinents.*
- *Parallèlement, engagement d'un dialogue avec les agences concurrentes en contact avec le même client.*
- *Travail à long terme avec l'entreprise cliente.*

*L'importance du client pour l'agence a poussé à réaliser la démarche au niveau des directions :*

- *Sensibilisation des cadres du secteur concerné.*
- *Question abordée avec l'entreprise cliente au niveau national, avec une posture d'écoute/ non-jugement.*
- *Multiplication des contacts et diffusion de la démarche.*

*Parallèlement à cela, nombreux contacts avec des partenaires impliqués dans la lutte contre les discriminations, notamment les projets Espere et Latitude.*

*Guide de prévention et de lutte contre les discriminations, Latitude-Equal.*

📄 <http://latitudeequal-discrimination.eu>

Il peut être intéressant de vérifier la neutralité des tests de sélection et les procédures d'assessment qui contiennent souvent des mécanismes de discriminations indirectes.

➤ *Selor contribue à la recherche scientifique en matière de neutralité des tests pour les groupes-cible. Dans ce cadre, les nouveaux tests font l'objet d'un screening visant à voir si ces tests ne sont pas discriminatoires pour les personnes d'origine étrangère ou selon le sexe. Il faut aussi qu'ils puissent être adaptés aux personnes handicapées.*

- *Lors de l'appel d'offre pour les nouveaux tests d'évaluation, Selor précise que la neutralité du test est un des éléments pris en compte dans le choix final des tests.*

- *Les nouveaux instruments de test pour le recrutement et la sélection dans la fonction publique sont visés par la cellule « diversité ».*
- *Obligation pour les fournisseurs de prévoir des groupes contrôle de validation du test, composés de personnes dont la langue maternelle n'est ni le français, ni le néerlandais.*
- *Les tests sont évalués par un groupe composé de personnes allochtones. Le feed-back du groupe permet d'éliminer les éventuelles discriminations ethniques. Procédure : « Testez le test », lancée en 2007.*
- *Les tests sont aussi évalués par des groupes-contrôle, un groupe de volontaires étrangers ou d'origine étrangère et un groupe de volontaires d'origine belge (au moins 200 participants).*
- *Les personnes des groupes-cible sont recrutées via le réseau mis en place avec les associations.*
- *Effets secondaires : les personnes intéressées recevront ce jour-là la possibilité unique de passer quelques tests de sélection, indépendamment d'un contexte de sélection. Cette session représente pour les candidats une démystification du processus de sélection.*

Pour les personnes handicapées, il est conseillé :

- *d'aménager les modalités des épreuves de sélection pour permettre aux personnes handicapées d'y participer et s'assurer de l'accessibilité des bâtiments où se tiennent les épreuves de sélection ainsi que de l'adaptation des tests pour permettre aux personnes ayant un handicap de les passer dans les meilleures conditions possibles.*
- *d'informer les recruteurs sur les aides possibles pour l'adaptation des postes de travail pour les personnes ayant un handicap.*

➤ *Différentes adaptations sont possibles en fonction du handicap et du type d'épreuve de sélection :*

- *donner du temps supplémentaire,*
- *utiliser du mobilier adapté,*
- *fournir une réglette braille,*
- *utiliser des logiciels d'agrandissement et de synthèse vocale,*
- *acquérir un logiciel pour personnes dyslexiques,*
- *utiliser des tests en braille,*
- *faire intervenir un interprète en langage des signes,*
- *utiliser des tests oraux plutôt qu'écrits.*

*SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, Brochure « Clés pour ... Les aménagements raisonnables au profit des personnes handicapées au travail »*

📄 <http://www.emploi.belgique.be/>

➤ *Lorsqu'une personne handicapée a réussi une sélection fédérale, elle peut choisir de figurer dans une réserve de recrutement distincte (arrêté royal du 6 octobre 2005).*

*Les services publics qui souhaitent recruter une personne handicapée peuvent consulter cette liste de lauréats composée de personnes handicapées. Elle est valable sans limite dans le temps. Selor a aussi créé un « centre d'expertise pour les adaptations raisonnables », auquel est associée une banque de données centrale de toutes les adaptations réalisées. Ces outils sont également à la disposition d'utilisateurs externes.*

*Selor - Bruxelles - Ligne d'info gratuite: 0800/ 505 55 - [diversite@selor.be](mailto:diversite@selor.be)*

📄 [www.selor.be](http://www.selor.be)



## 7.5. Accueil et socialisation

La qualité de l'accueil des nouveaux engagés est importante car plus les personnes se sentiront à l'aise dans leur milieu de travail, plus rapidement elles pourront être efficaces et productives. Une politique d'accueil comprend différentes activités et étapes qui facilitent l'intégration du travailleur.

Une politique d'accueil devrait comprendre :

- une présentation et introduction auprès des nouveaux collègues ;
- une formation ou séance d'information sur l'organisation, le règlement de travail et les principes de base à respecter dans le travail au quotidien ;
- la réalisation d'une brochure d'accueil qui présente l'organisation, le règlement de travail et les principes de base à respecter dans le travail au quotidien ;
- un document interne reprenant l'organigramme de l'organisation, les coordonnées et le rôle des différents services internes.

Des suivis plus individualisés favorisent l'intégration, notamment :

- Le job coaching qui vise à accompagner des publics fragilisés face à l'emploi, en partenariat avec des organismes spécialisés.

➤ *Plusieurs organismes d'insertion qui pratiquent le job coaching sont regroupés dans une association fédérale bilingue.*

*Flora Bruxelles 02/2040649 - Marie-Rose Clinet [marierose@florainfo.be]*

📧 [www.florainfo.be](http://www.florainfo.be)

*Il existe aussi des projets de job coaching :*

- *pour personnes handicapées : pilotés par l'AWIPH ;*  
📧 [www.awiph.be](http://www.awiph.be)
  - *pour primo-arrivants : Cripel (Liège)*  
*yamina.meziani@cripel.be et sophie.garaicoechea@cripel.be*  
📧 [www.cripel.be](http://www.cripel.be)
- Le coaching ou mentorat d'un plus ancien qui sert de personne de référence pour le nouvel engagé et qui est disponible pour répondre à ces questions. Cette personne de contact est très importante, notamment pour les nouveaux engagés issus des groupes cibles. En effet, ce mentor devrait jouer un rôle central dans l'intégration et être attentif à toute forme de harcèlement, de rejet, de conflit ou d'exclusion.

➤ *Consignes relatives à l'accueil de nouveaux membres du personnel.*

*Extrait du Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi - Emploi Québec.*

*Le manuel reprend différentes consignes permettant de réussir la phase d'intégration et d'accueil d'un nouveau collaborateur issu d'un autre groupe culturel. Nous ne reprenons que les grands thèmes, le guide complet se trouve sur le site renseigné ci-après.*

- *Penser à la barrière de la langue : utilisez un langage clair, concis et lent. Au besoin, n'hésitez pas à répéter l'information différemment ;*
- *utiliser des supports visuels ;*
- *remettre des documents écrits auxquels la personne pourra se reporter au besoin ;*

- *préparer les équipes qui reçoivent les personnes nouvellement employées, surtout si le nouvel arrivant est susceptible de demander des ajustements de la part des collègues dans leur mode de fonctionnement ;*
- *multiplier les occasions de tisser des liens formels et informels ;*
- *mettre en place du mentorat ou du jumelage avec un autre employé ;*
- *nommer une personne-ressource auprès des membres du personnel. Cette personne sera capable de faire le relais des difficultés rencontrées de part et d'autre et de donner des compléments d'information, si nécessaire ;*
- *suivre le processus d'intégration est un processus qui s'effectue en continu.*

*Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi, Québec. Ce guide a été conçu et rédigé par le Groupe Conseil Continuum.*

📧 [www.groupecontinuum.com/fr/index\\_fr.htm](http://www.groupecontinuum.com/fr/index_fr.htm)

*Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale - Emploi-Québec*

📧 [emploi Quebec.net/francais/index.htm](http://emploi Quebec.net/francais/index.htm)

Le rythme d'intégration est variable d'une personne à une autre. L'intégration d'une personne immigrante nouvellement arrivée en Belgique peut prendre plus de temps car cette personne doit apprendre et comprendre comment fonctionne son environnement de travail mais aussi son environnement social.

Pour les personnes handicapées, des documents et des outils existent pour faciliter leur intégration.

➤ *Check-list proposée par l'Agence Wallonne pour l'Intégration des Personnes Handicapées (AWIPH) Administration centrale Charleroi - secgen@awiph.be*

📧 [www.awiph.be](http://www.awiph.be)

*L'AWIPH dispose également d'une série de fiches d'informations consacrées aux principales déficiences (définition, implications, recommandations) :*

📧 [www.awiph.be/html/publications/deficiences\\_emploi.html](http://www.awiph.be/html/publications/deficiences_emploi.html)

➤ *Il peut être intéressant de prendre aussi contact avec le « Centre de Ressources et d'Évaluation des Technologies Informatisées » et le Service d'accompagnement technologie informatique et handicap (SATIH) des FUNDP à Namur qui ont pour objectif d'essayer de trouver avec les personnes handicapées et leur entourage professionnel les moyens adéquats et adaptés pour utiliser les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC)*

📧 <http://www.creth.be/contact.php>

Si la personne est amenée à changer de fonction ou de service, après un congé de longue durée du fait de la maladie, du crédit de temps ou d'une mission externe, une procédure d'accueil est également souhaitable pour faciliter son intégration dans son nouveau poste ou son retour dans le service ou le département. Ces mesures passent par :

1. une sensibilisation et formation des cadres:
  - tenue d'une réunion avec l'employé avant son départ afin d'élaborer un plan de retour ;
  - échanges sur la fréquence de leurs contacts afin que l'employé conserve un lien avec son milieu de travail pendant son congé ;
  - échanges quant aux possibilités de retour graduel au travail et de télétravail.
2. la préparation et planification de l'absence avec l'ensemble du département et du service:

- possibilité ou non de remplacement ;
  - répartition des tâches et des responsabilités dans l'équipe et le service ;
3. la préparation du retour:
- prise de contact avec la personne quelques semaines avant son retour pour confirmer la date du retour et les modalités ;
  - informations sur l'évolution du service, du département.

➤ Voir notamment les recommandations sur l'articulation des temps professionnels et familiaux développées par Ceridian sur base d'expériences menées par des entreprises canadiennes.

📄 [www.ceridian.ca/fr/](http://www.ceridian.ca/fr/)

Entreprises françaises et articulation des temps professionnels et familiaux.

Ministère de l'Emploi et la Solidarité, Ministère de la Famille et l'Enfance, Secrétariat d'Etat au droit des femmes et à la formation professionnelle, France

📄 [www.cfecgc.org/transfert/Documents%5Cbdviefam.pdf](http://www.cfecgc.org/transfert/Documents%5Cbdviefam.pdf)

Il est également essentiel de prévoir une procédure de plaintes et des personnes ressources pour pouvoir parler d'un comportement discriminatoire. Cette personne peut-être interne au service ressources humaines et/ou être la personne en charge du harcèlement, qui devra alors être formée aux lois sur les différentes formes de discrimination et à pouvoir traiter et analyser ce genre de situations.

➤ Procédure de traitement des plaintes par une agence de travail temporaire :

- Mise en place d'un numéro gratuit à la disposition des intérimaires ayant des plaintes à formuler en matière de discrimination. On y recueille également les appels des responsables d'agences confrontés à des intérimaires qui s'estiment victimes d'un traitement inégalitaire et que l'appui de l'encadrement intermédiaire n'aide pas.
- Ensuite, le pôle contacte l'agence pour connaître le contexte des faits, en gardant une attitude de neutralité.
- Prise de contact avec l'intérimaire si c'est lui qui a formulé de problème ou à la demande de l'agence. Si la demande émane de celle-ci, le problème est plus souvent géré en interne à l'entreprise.
- Sur base de toutes ces informations, le pôle identifie la nature du problème posé : discrimination ou pas. En effet, les plaintes peuvent aussi être dues à du ressentiment face à l'accès difficile à un emploi, méconnaissance du mode de fonctionnement de l'agence (enregistrer un candidat ne signifie pas promesse d'embauche), situations difficiles vécues par l'intérimaire dans l'entreprise utilisatrice, accueil inapproprié des candidats.
- Proposer des solutions au candidat : fixer des étapes au traitement de sa demande, reconstruire la relation avec la responsable de l'agence en question, rencontre avec des responsables de l'entreprise.

Évaluation Latitudes - octobre 2004, Chantier ponctuel n°3, Une agence en crise.

## 7.6. Conditions de travail et rémunérations

Les publics-cibles des politiques de gestion de la diversité sont encore trop souvent les plus fragilisés dans les organisations en regard des conditions de travail. Ils occupent souvent les postes précaires, doivent être très flexibles et, en échange, ils reçoivent encore trop souvent les salaires les plus faibles.

Pour réduire la rotation du personnel et améliorer la satisfaction au travail, il est important qu'une politique de gestion des ressources humaines s'interroge sur les conditions de travail. Ces conditions de travail sont en lien avec des politiques de gestion de la diversité.

Ainsi, nous avons répertorié des pratiques qui visent à :

- proposer des aménagements et accommodements raisonnables pour les personnes handicapées ;
- améliorer la santé et sécurité au travail, tant au niveau de la santé physique que psychologique, ce qui inclut les thèmes d'ergonomie du poste et de qualité des infrastructures, notamment pour les personnes handicapées mais aussi pour envisager une politique préventive de gestion des âges ;
- réfléchir au contenu du travail et de la fonction (spécialisation versus polyvalence, processus de déqualification éventuelle de certains employés) ;
- proposer des modes d'organisation du travail qui permettent d'améliorer la conciliation vie privée-vie professionnelle ;
- inclure dans le contrat de travail une clause de non-discrimination.

➤ Il s'agit d'introduire systématiquement, dans chaque contrat de travail, une clause de non-discrimination. Les employés s'engagent à ne pas discriminer une personne, dans le cadre de son travail, que ce soit dans ses relations entre collègues, avec la hiérarchie ou avec des personnes extérieures (bénéficiaires, etc.).

« L'entreprise n'admettra ni ne pratiquera la discrimination, directe ou indirecte, en matière d'embauche, de rémunération, d'accès à la formation, de promotion, de licenciement ou de retraite basée sur des critères d'origine ethnique, de nationalité, de religion, de handicap, de sexe, d'orientation sexuelle, d'appartenance syndicale ou d'âge. L'entreprise n'autorisera aucun comportement, y compris les gestes, le langage et les contacts physiques, impliquant une obligation sexuelle, une menace, un abus ou tout autre forme d'exploitation, que ce soit à l'intérieur de l'entreprise ou à l'exercice des fonctions chez les clients. »

Extrait du contrat de travail d'une entreprise.

Une politique de gestion de la diversité implique aussi d'informer correctement les travailleurs sur leur statut et les conséquences de leur choix, notamment pour les travailleurs souhaitant prestre à temps partiel.

➤ Les femmes décident plus souvent que les hommes de travailler à temps partiel, de prendre un crédit-temps ou de faire une interruption de carrière. Ces choix peuvent avoir des répercussions importantes sur leurs droits. Elles sont habituellement mal informées des conséquences de ces choix. Deux brochures, réalisées par le Ministère de l'Emploi et du Travail, nous semblent importantes à diffuser auprès de ces travailleuses.

« Clés pour... le travail à temps partiel » : cette brochure a pour objectif de présenter la réglementation en matière de travail à temps partiel et ses conséquences en matière de sécurité sociale.

🔗 <http://www.emploi.belgique.be/publicationDefault.aspx?id=3600>

« Femmes et Pensions » : le but de la diffusion de cette brochure est d'informer les salariées de l'entreprise (80% du personnel) des conséquences de certains choix de carrière, et notamment le travail à temps partiel, sur la pension.

🔗 [www.femmeetpension.be](http://www.femmeetpension.be)

Il est également important de proposer une personne de référence et des procédures de plainte pour toute personne victime de harcèlement et/ou de comportements racistes, sexistes ou discriminatoires en lien avec son handicap, son âge ou son homosexualité.

📖 Une formation a été organisée pour ce public par le Ministère de l'Emploi et du Travail en 2007 sur le thème des pratiques discriminatoires et du harcèlement lié au racisme et à l'homophobie.

## 7.6.1. Aménagement et l'accommodement raisonnable

L'aménagement raisonnable d'un poste de travail ou plus largement d'un environnement de travail permet à un candidat à l'emploi et/ou un travailleur handicapé d'effectuer son travail dans les meilleures conditions possibles. Les aménagements des conditions de travail - au départ réalisés pour les publics-cible - peuvent au final bénéficier à tout le personnel (par exemple, l'amélioration de l'ergonomie d'un poste de travail pour tenir compte des contraintes d'une personne handicapée).

Tout type de handicap (moteur, sensoriel, mental, psychique) et toute déficience occasionnée suite à une maladie chronique ou dégénérative.

Il existe plusieurs types d'aménagement raisonnable :

- aménagements matériels : accessibilité des utilisateurs de fauteuils roulants, adaptation du poste de travail, etc ;
- aménagements non matériels : accompagnement d'une personne aveugle, emploi d'une langue simplifiée pour les personnes ayant une déficience intellectuelle, horaire adapté, etc ;
- aménagements collectifs : placement d'ascenseurs, adaptation d'infrastructures, etc ;
- aménagements individuels : adaptation d'un poste de travail pour un travailleur présentant un handicap spécifique ;
- adaptations spécifiques de l'espace de travail auquel le public n'a pas accès mais bien la personne en situation de handicap ;
- adaptations organisationnelles : réorganisation des tâches, travail à domicile.

L'aménagement raisonnable doit respecter plusieurs principes :

- être efficace afin de permettre à la personne en situation de handicap de participer effectivement à une activité ;
- permettre une participation égale de la personne en situation de handicap ;
- permettre une participation autonome de la personne en situation de handicap ;
- assurer la sécurité de la personne en situation de handicap.

Le fait que l'aménagement soit considéré comme raisonnable s'évalue à partir des critères suivants :

- l'impact financier de l'aménagement ;
- l'impact organisationnel de l'aménagement ;
- la fréquence et la durée prévue de l'utilisation de l'aménagement par la personne handicapée.
- l'impact de l'aménagement sur la qualité de vie d'un (des) utilisateur(s) effectif(s) ou potentiel(s) handicapé(s) ;
- l'impact de l'aménagement sur l'environnement et sur d'autres utilisateurs ;
- l'absence d'alternatives équivalentes ;
- la négligence de normes évidentes ou légalement obligatoires.

L'AWIPH propose plusieurs primes :

1. Prime au tutorat : intervention accordée à une entreprise qui désigne un tuteur chargé d'accompagner et de guider un travailleur handicapé nouvellement engagé.
2. Aménagement du poste de travail : intervention financière dans le coût de l'adaptation du poste de travail au handicap du travailleur.
3. Prime de compensation : intervention accordée à l'employeur en vue de compenser le coût des mesures qu'il prend pour permettre au travailleur handicapé d'assumer au mieux ses fonctions.
4. Prime d'intégration : intervention forfaitaire destinée à encourager l'embauche ou la reprise de travail d'un travailleur handicapé qui vient de connaître au moins 6 mois d'inactivité professionnelle.

📖 Pour en savoir plus voir les agences régionales pour l'Intégration des Personnes Handicapées :

🔗 [www.awiph.be](http://www.awiph.be)

Service bruxellois francophone des personnes handicapées

🔗 [www.cocof.irisnet.be/site/fr/sbfph/](http://www.cocof.irisnet.be/site/fr/sbfph/)

Dienststelle für Personen mit Behinderung

🔗 [www.dpb.be/welcome.html](http://www.dpb.be/welcome.html)

Service public fédéral Sécurité sociale Direction générale Personnes handicapées

🔗 [www.handicap.fgov.be](http://www.handicap.fgov.be)

Par ailleurs, différents aménagements peuvent être réalisés pour faciliter le maintien à l'emploi des travailleurs âgés notamment en termes de pénibilité des postes de travail mais aussi d'aménagements horaires.

📖 Le Fonds de l'expérience professionnelle est un élément de la politique de soutien au maintien des travailleurs âgés sur le marché du travail. Il a été créé dans le but d'inciter les entreprises à entreprendre des actions en faveur de leurs travailleurs expérimentés, de 45 ans ou plus. Ces actions peuvent porter sur des projets d'adaptation des conditions de travail ou de l'organisation du travail, ainsi que sur la réalisation d'études ayant trait à ces aspects. Une brochure présente les objectifs et le fonctionnement du Fonds et donne des explications détaillées sur la procédure de demande et la subvention. Elle a été réalisée par la Direction générale Humanisation du travail qui est chargée de la gestion du Fonds de l'expérience professionnelle.

🔗 <http://www.emploi.belgique.be/publicationDefault.aspx?id=3696>

Le site comprend aussi un répertoire de bonnes pratiques.

🔗 <http://www.emploi.belgique.be/moduleDefault.aspx?id=12584>

Le Canada et d'autres pays ont élargi la notion d'aménagement raisonnable à d'autres groupes, ce qui a fait émerger la notion d'accommodement raisonnable. Cette disposition n'existe pas dans la loi belge mais elle nous paraît une piste intéressante de réflexion dans le cadre de la mise en œuvre d'une politique de gestion de la diversité. Il s'agit d'une notion juridique découlant de l'application des Chartes, canadienne et québécoise, des Droits et Libertés. Un accommodement raisonnable est un effort de compromis substantiel pour s'adapter à une personne (ou à un groupe) afin d'éliminer ou d'atténuer un effet de discrimination directe ou indirecte, sans toutefois subir de contrainte excessive. Cette notion s'applique à toute personne pouvant être victime de discrimination en raison de son appartenance à un groupe social ou à cause de ses caractéristiques sur le plan physique ou sexuel (handicap, sexe, orientation sexuelle, âge, origine ethnique, etc.). L'accommodement est une mesure individuelle et non collective. Les tribunaux considèrent qu'une demande d'accommodement devient « déraisonnable » à partir du moment où elle impose à l'institution ou à l'entreprise une contrainte dite « excessive ». Il s'agit d'une limite légitime au-delà de laquelle l'obligation d'accommodement raisonnable cesse de s'imposer. Il y aurait trois grandes catégories de facteurs que les tribunaux prennent en considération pour déterminer si une contrainte est excessive dans le contexte des rapports de travail :

- les limites des ressources financières et matérielles (par exemple, le coût réel de l'accommodement demandé) ;
- le bon fonctionnement de l'entreprise ou de l'institution (par exemple, l'effet sur la productivité de l'accommodement demandé) ;
- l'atteinte aux droits des autres employés ou du public (par exemple, les risques pour la sûreté ou la sécurité d'autrui dans l'environnement de travail).

➤ *La notion d'accommodement raisonnable a fait son entrée en droit canadien dans l'arrêt O'Malley rendu, en 1985, par la Cour suprême du Canada. La Cour suprême avait estimé que l'employeur était tenu d'adapter l'horaire de travail d'une employée de manière à tenir compte des particularités propres à sa pratique religieuse.*

*Commission des Droits de la Personne et des Droits de la Jeunesse. Québec. - Montréal*

🌐 [www.cdpdj.qc.ca/fr/](http://www.cdpdj.qc.ca/fr/)

## 7.6.2. Équité et égalité salariale

L'égalité salariale consiste à rémunérer toutes les personnes qui occupent un même poste et fournissent le même travail de la même manière. L'équité salariale suppose de rémunérer de la même manière les emplois de valeur égale, que ceux-ci soient occupés majoritairement par des hommes ou par des femmes.

L'équité salariale va bien au-delà de l'égalité salariale. En effet, pour qu'un processus d'équité salariale soit complet, il faut inclure :

- une réflexion sur les biais sexistes possibles dans l'identification et la valorisation des critères utilisés pour les classifications de fonctions (y compris dans les classifications analytiques) ;
- un travail d'ajustement salarial des fonctions majoritairement occupées par des femmes par rapport à celles occupées majoritairement par des hommes.

Toutes les études ont montré que la mise en place de classification de fonction analytique et la constitution de grilles de salaire à partir de cette classification est une garantie d'égalité salariale (projet EVA-IEFH).

🌐 [www.iefh.fgov.be](http://www.iefh.fgov.be)

Toutefois, il ne faut pas perdre de vue que, alors que même si les femmes et les hommes sont au même niveau de salaire, leurs rémunérations peuvent varier en fonction d'éléments connexes tels que :

- la valorisation ou non d'années d'ancienneté et d'expertise spécifique ;
- les primes liées à la flexibilité (heures supplémentaires) et aux horaires de travail ;
- les bonus ;
- les primes liées au rendement ;
- les paiements en nature et les avantages divers.

Ces avantages dépendent souvent d'une négociation salariale.

Une évaluation menée par des experts est souvent nécessaire pour débusquer ces discriminations systémiques.

Les inégalités salariales ont été largement documentées pour les inégalités entre les salaires des femmes et des hommes. Les inégalités salariales sont susceptibles toutefois de concerner tout groupe minoritaire et discriminé dans une organisation.

➤ *Le Canada et le Québec ont poussé très loin l'équité salariale avec des lois fédérales mais aussi provinciales qui concernent les services publics.*

*Pour des informations plus précises, voir :*

🌐 [www.justice.gc.ca/fr/payeqsal/1100.html](http://www.justice.gc.ca/fr/payeqsal/1100.html)

*Des outils sont disponibles dans les différentes commissions d'équité salariale, donc celle du Québec, où les outils sont en français et en anglais*

🌐 [www.ces.gouv.qc.ca/fr/realiser/regles.asp](http://www.ces.gouv.qc.ca/fr/realiser/regles.asp)

*Documentation :*

- *Questionnaire d'analyse des emplois :*  
🌐 [www.ces.gouv.qc.ca/publications/pro-outi/pro-ques.pdf](http://www.ces.gouv.qc.ca/publications/pro-outi/pro-ques.pdf)
- *Prendre en compte les caractéristiques des emplois féminins :*  
🌐 [www.ces.gouv.qc.ca/publications/info/inffemi5.pdf](http://www.ces.gouv.qc.ca/publications/info/inffemi5.pdf)
- *Le salaire a-t-il encore un sexe ?*  
🌐 [www.ces.gouv.qc.ca/publications/finissan.pdf](http://www.ces.gouv.qc.ca/publications/finissan.pdf)

## 7.7. Évaluation, mobilité et gestion des carrières

L'évaluation couvre les dispositifs, formalisés ou non, mis en place pour évaluer le personnel et gérer les carrières.

La mise en place de systèmes d'évaluation transparents selon des critères objectifs et la formation à l'utilisation de ces outils est un élément important pour plus d'équité et de justice et pour soutenir une politique d'égalité des chances. La plupart des entreprises ont des formulaires pour l'évaluation du personnel et l'entretien fonctionnel qui constituent un outil important pour l'évaluation et la gestion des carrières.

On propose généralement de différencier différents types d'entretien pouvant intervenir dans la gestion des carrières et l'évaluation.

1. Entretien de fonction - Cet entretien se déroule en début de carrière ou lors d'une modification dans le contenu de la fonction. Il vise à préciser la description de fonction.
2. Entretien de planification - Cet entretien a lieu entre le chef fonctionnel et son collaborateur ou son équipe. A cette occasion, sont précisés les objectifs de prestation (résultats à atteindre liés aux objectifs de l'organisation) et de développement (compétences spécifiques à développer pour atteindre les objectifs de prestation). Cet entretien permet aussi de fixer les indicateurs de performance, les délais et les moyens à mobiliser pour atteindre les objectifs.
3. Entretien de fonctionnement - C'est un point intermédiaire où le chef et son collaborateur examinent où ils en sont dans la réalisation des objectifs. Ils discutent éventuellement des adaptations des objectifs, délais ou moyens à utiliser. Cet entretien peut aussi permettre d'évoquer le développement du collaborateur ou sa carrière.
4. Entretien d'évaluation - C'est l'entretien de bilan, où le chef fonctionnel évalue le respect des engagements pris lors de l'entretien de planification. C'est aussi l'occasion de donner un retour au collaborateur sur la façon d'exécuter son travail.

Des biais, notamment sexistes, peuvent exister dans ces outils. Il y a lieu notamment d'être prudent et attentif dans le choix des critères mis en avant et dans l'identification des compétences mobilisées et à acquérir. Certains pays ont dressé des listes de compétences souvent oubliées dans les métiers perçus comme naturellement féminins. Ces compétences mobilisées sont encore trop souvent perçues comme « naturelles » et donc ne méritant pas qu'on s'y attarde.

↳ La commission d'équité salariale canadienne a dressé la liste des biais sexistes pouvant exister dans l'identification des compétences mobilisées dans les métiers majoritairement par des femmes.

Elle propose de réaliser l'évaluation des emplois autour des 4 facteurs suivants :

1. les qualifications requises : scolarité, expérience de travail, connaissance des langues, capacité rédactionnelle, etc.

**Exemples de compétences souvent oubliées :**

- rédaction, relecture et correction de textes ;
- mise en page de documents, conception graphique, utilisation de bases de données.

2. les responsabilités réellement assumées : supervision du personnel, responsabilité vis-à-vis de la qualité des produits, etc.

**Exemples de compétences souvent oubliées :**

- services à la clientèle ;
- communications internes et externes ;
- organisation de la logistique de réunions, de conférences.

3. les efforts requis : effort physique, effort mental, complexité de la tâche, autonomie, concentration, etc.

**Exemples de compétences souvent oubliées :**

- dextérité digitale fine et rapide ;
- éléments causant de la fatigue comme le manque de mouvements, les postures de travail inconfortables ;
- la concentration exigée par l'exécution de plusieurs tâches en alternance rapide.

4. les conditions dans lesquelles le travail est effectué : environnement physique, environnement psychologique, rythme de travail, déplacements fréquents, etc.

**Exemples de compétences souvent oubliées :**

- bruit lorsqu'on travaille dans un paysager ;
- stress causé par des tâches multiples et souvent imprévisibles.

Voir aussi : [www.ces.gouv.qc.ca/fr/realiser/regles.asp](http://www.ces.gouv.qc.ca/fr/realiser/regles.asp)

- Questionnaire d'analyse des emplois :  
[www.ces.gouv.qc.ca/publications/pro-outi/pro-ques.pdf](http://www.ces.gouv.qc.ca/publications/pro-outi/pro-ques.pdf)
- Prendre en compte les caractéristiques des emplois féminins :  
[www.ces.gouv.qc.ca/publications/info/inffemi5.pdf](http://www.ces.gouv.qc.ca/publications/info/inffemi5.pdf)

Par ailleurs, les entretiens d'évaluation et de fonctionnement annuels peuvent aussi être traversés par des stéréotypes, attitudes et comportements qui peuvent pénaliser des personnes appartenant à certains groupes-cible. Une sensibilisation et une prise de conscience de ces stéréotypes sont souvent utiles.

Le Bureau fédéral suisse de l'égalité entre femmes et hommes a édité le guide pratique « C'est en forgeant qu'on devient forgeronne. Réflexions en prévision de l'entretien d'évaluation » destiné aux salariées et aux responsables hiérarchiques des 2 sexes. Il vise à présenter les enjeux des méthodes d'évaluation du personnel ainsi que les pièges éventuels de celles-ci en termes de genre.

Guide en version complète : <http://www.equality-office.ch/f2/dokumente/meisterin.pdf>

➤ Le Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi (Emploi Québec, 2005) fait plusieurs propositions :

1. Analyser le processus d'évaluation en étant attentif notamment au degré d'adaptation interculturelle de la grille d'entretien, la qualité des entretiens d'évaluation et les critères pris en compte.
  2. Améliorer le processus en permettant :
    - à l'évalué : de connaître les attentes à son égard, recevoir un suivi et être reconnu pour le travail fourni, partager ses idées et être associé à un plan d'amélioration ;
    - à l'évaluateur : de faire connaître ses attentes, de mettre en avant les forces et faiblesses qui orienteront l'accompagnement, améliorer les relations interpersonnelles et faciliter le travail.
  3. Sensibiliser les évaluateurs aux différences culturelles dans l'évaluation en les formant sur :
    - la préparation et la tenue de l'entrevue d'appréciation ;
    - les pratiques efficaces de rétroaction ;
    - la gestion des désaccords ;
    - la création d'un lieu d'échange mobilisant.
  4. La formation sensibilisera également les évaluateurs sur les biais culturels qui peuvent influencer l'entretien d'évaluation, notamment :
    - l'effet de similitude : la tendance à mieux évaluer l'employé qui nous ressemble ;
    - l'effet de première impression sans replacer les choses dans leur contexte ;
    - la tendance à évaluer les employés en les comparant les uns aux autres et non en fonction des objectifs fixés à chacun.
  5. Assurer un suivi régulier (tous les 3 mois) pour mettre rapidement en place des mesures de soutien.
- 📄 [http://emploiuebec.net/publications/pfd/06\\_emp\\_guidediversite.pdf](http://emploiuebec.net/publications/pfd/06_emp_guidediversite.pdf)

La gestion des carrières couvre les perspectives et modalités de promotion (mobilité verticale) mais aussi de mobilités latérales (changement de poste et/ou de fonction, de départements et/ou de services). Les actions en faveur de la diversité doivent s'interroger sur les discriminations directes et indirectes qui peuvent exister dans ces processus et sur les actions à mener pour aider les groupes-cibles à mieux réussir dans leur carrière et pour leur offrir des possibilités de mobilité professionnelle qui leur permettent d'utiliser au mieux leurs compétences. Des opérations de coaching et de mentorat s'avèrent souvent très utiles. Le coach et le mentor peuvent guider la personne et lui donner des conseils utiles notamment en termes d'activation de réseaux personnels et professionnels.

Certaines actions ont été menées pour augmenter le nombre de femmes à des postes de responsabilité. Les actions menées peuvent tout à fait inspirer les gestionnaires en regard des autres publics-cibles : les personnes d'origine étrangère et les personnes handicapées, par exemple.

➤ Dans le but d'améliorer l'accès des femmes à des postes à responsabilités, une entreprise française de télécommunications a mené une réflexion sur les critères de détection des cadres à haut potentiel. Cela a conduit aux évolutions suivantes :

- étendre la limite d'âge de 35 à 40 ans pour ne plus pénaliser les femmes ayant interrompu leur carrière ;
- remplacer l'obligation d'avoir une expérience à l'international par une expérience de dimension internationale ;
- remplacer l'obligation de mobilité géographique en mobilité « impliquant un changement d'environnement notable ».

Source : Groupe de travail interentreprises IMS, Cahier de Bonnes Pratiques n°1, « Non-discrimination et diversité ».

Les personnes appartenant aux groupes-cible, notamment les personnes d'origine étrangère, ont souvent des compétences pas ou peu connues par l'organisation. En conséquence, elles sont pas ou peu valorisées dans l'emploi et la carrière. Pourtant, leur connaissance d'une ou plusieurs langues ou dialectes, leur expérience de multiculturalité et leur trajectoire de vie, constituent un capital de compétences qui peut s'avérer parfois très intéressant pour le service ou l'organisation, au sens large. Répertoire ces atouts et les valoriser est un axe important d'une politique de gestion des ressources humaines basée sur la reconnaissance et la valorisation du potentiel des employés.

➤ Une formation combinée avec des stages propose de mettre l'interculturalité au service des relations internationales.

INTERNATION est une formation assurée, depuis 1999, par le FOREM - Espace International, associant séances de formation, stages et coaching. Le but est de valoriser les atouts liés à l'interculturalité afin que celle-ci soit considérée comme une chance et non comme un frein.

Deux formations sont proposées :

- promotion et exportation de biens, de services et de spectacles ;
- intermédiaire en projets de solidarité internationale.

Chaque formation (formation théorique, immersion linguistique, stage à l'étranger, coaching individuel) dure 5 mois et demi et s'adresse à toute personne, au minimum graduée, en Wallonie et à Bruxelles.

LE FOREM, Espace international de Liège

📄 <http://www.leforem.be>

## 7.8. Sensibilisation et formation

La sensibilisation et la formation sont un outil important dans la gestion de la diversité. Cela a déjà été abordé sous le terme communication mais la formation va plus loin puisqu'elle vise à changer les comportements, attitudes et représentations.

Elle peut concerner plusieurs publics-cibles :

1. les personnes appartenant aux groupes cibles (femmes ou hommes, personnes handicapées, personnes d'origine étrangère, ...);
2. l'équipe de direction et les responsables hiérarchiques ;
3. les personnes travaillant dans un service ressources humaines ;
4. les responsables de la communication interne et externe ;
5. les personnes travaillant dans certains services de support (responsable qualité, sécurité et hygiène, etc.) avec une attention particulière aux personnes de contact pour les situations de harcèlement ;
6. les collègues et l'ensemble du collectif de travail ;

7. les personnes en lien avec la clientèle et les usagers ;
8. les personnes en charge des aspects « gestion des bâtiments », notamment pour les sensibiliser à l'accessibilité des bâtiments aux personnes à mobilité réduite qu'elles soient clientes/usagers, membres du personnel ou invités.

Les contenus sont aussi multiples :

- formations informatives ;
- formations centrées sur les attitudes et comportements,
- formations de préparation pour aider à la réussite de certaines épreuves de sélection et de promotion ;
- formations centrées sur le développement et la maîtrise d'outils et de compétences.

En ce qui concerne les formations qui ont surtout une visée informative, elles peuvent avoir divers contenus tels que :

1. les raisons pour lesquelles l'organisation veut plus de diversité ;
2. les contraintes légales à respecter ;
3. les aides à l'emploi pour les personnes handicapées et normes relatives à l'accès des bâtiments pour les personnes à mobilité réduite ;
4. les procédures d'octroi de permis de travail, de reconnaissance des diplômes et de validation des acquis de l'expérience (VAE) ;
5. des informations relatives aux réalités de certains publics-cibles (handicap, culture, etc.).

Le Centre pour l'Égalité des Chances, l'Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes, les Centres Régionaux d'Intégration et l'AWIPH peuvent, notamment, être sollicités pour de telles formations.

Un autre aspect plus complexe de la formation vise à susciter un changement dans les attitudes et les comportements, ce qui passe par une prise de conscience des phénomènes discriminatoires (directes et indirectes), de ses représentations personnelles, attitudes, stéréotypes et de leur influence sur les comportements.

*↳ Pistes de débat pour aborder la question de la diversité lors de réunions d'équipe ou de séminaires de discussion sur le thème de la diversité*

*Alain Gavand propose dans son ouvrage de commencer en présentant quelques statistiques sur l'emploi des publics-cible et les phénomènes discriminatoires et/ou un support vidéo pour entamer le débat.*

*Voici ensuite quelques questions qui peuvent être débattues en groupe.*

1. *Etes-vous surpris de ces résultats ?*
2. *Avez-vous déjà été témoin de phénomènes de discrimination ? Que pouvait-on faire ?*
3. *Pensez-vous qu'il y aurait lieu de mettre en place des actions spécifiques en regard de certains publics discriminés ? Si oui, lesquelles ?*
4. *Etes-vous favorable ou défavorable à la discrimination positive et aux quotas ?*
5. *Quels sont, à votre avis, les stéréotypes et préjugés les plus présents dans notre administration ?*
6. *Avez-vous déjà réagi face à des préjugés ou stéréotypes d'un de vos collègues ou de vos clients ? Avez-vous trouvé cela facile ? Quels impacts cela a-t-il eu ?*
7. *Pensez-vous que vos préjugés ont évolué envers certains publics-cible ? Si oui, pourquoi et comment ?*

8. *Avez-vous été confronté à une équipe diversifiée ? Est-ce que ce fut une expérience positive ou négative ? Qu'en retenir ?*
9. *Pensez-vous qu'il est souhaitable pour l'organisation qu'il y ait plus de diversité ? Si oui, laquelle et pourquoi ?*
10. *Considérez-vous que votre connaissance de la loi anti-discrimination est suffisante ? Pensez-vous que vos pratiques sont conformes ? Pensez-vous que l'entreprise respecte la loi ?*
11. *Avez-vous été témoin d'actes ou de discours de racisme, de harcèlement, de rejet ou d'isolement d'une personne perçue comme « différente » ? Les possibilités d'aide et de recours sont-elles à votre avis suffisantes ?*
12. *Pensez-vous qu'il serait utile de parler de ces thèmes dans une ou plusieurs formations ou documents ? Si oui, quel contenu ? Avec quels objectifs ?*
13. *Comment à votre avis pourrions-nous améliorer nos processus pour offrir de nouvelles opportunités à des candidats susceptibles d'être discriminés ?*

*Inspiré de Gavand A. (2006), Prévenir la discrimination à l'embauche, Ed. D'organisation.*

On peut inclure des formations visant à développer certaines compétences spécifiques qui peuvent être très utiles pour gérer des équipes diversifiées comme la communication interculturelle, la gestion des conflits interpersonnels, le tutorat, le mentorat et le coaching.

*↳ Le Centre Régional pour l'Intégration des Personnes Étrangères ou d'origine étrangère de Liège a réalisé une formation d'agents administratifs à la gestion des conflits et à la diversité sur plusieurs aspects, notamment :*

*Gestion de la communication*

- *développer l'écoute, la reformulation, le non-jugement ;*
- *comprendre les aides et obstacles à la communication ;*
- *aborder les possibilités de prévention du conflit ;*
- *mieux connaître ses propres réactions dans la relation d'une manière générale et dans le conflit plus particulièrement ;*
- *connaître ses limites (personnelles, professionnelles, institutionnelles) pour pouvoir dire « non » et proposer des alternatives.*

*Relation interculturelle, mieux comprendre et gérer :*

- *ses propres références culturelles et sociales ;*
- *ses propres réactions face à la différence ;*
- *ses zones sensibles ;*
- *les références de « l'autre ».*

*Cripel, Formations et Initiatives Locales*

*↳ <http://www.cripel.be>*

Certaines formations sont plus centrées sur les publics-cibles, pour leur donner les compétences et atouts qui leur manquent pour être dans un scénario d'égalité des chances, notamment face à des épreuves de sélection et des examens permettant une promotion et/ou une mobilité professionnelle. Ces formations peuvent aller au-delà de l'apprentissage de compétences techniques liées aux métiers et professions envisagées. Elles peuvent aussi se centrer aussi sur des politiques de formation

et d'information centrées sur une meilleure compréhension du marché de l'emploi belge et wallon, sur les codes en vigueur, sur les législations à respecter, sur la législation sociale et sur les comportements et attitudes favorables au recrutement et à la carrière.


#### Ateliers de recherche d'emploi pour des jeunes malvoyants

*Partenariat pour la réalisation d'« ateliers emploi » avec un Centre de Formation et de Rééducation Professionnelle spécialisé dans la réinsertion de personnes ayant une déficience visuelle.*

- CV et lettre de motivation : ateliers organisés dans l'association partenaire avec participation de cadres RH de l'entreprise ;
- Simulations d'entretiens d'embauche : entretiens individuels puis débriefing collectif. Les entretiens étaient précédés d'une séance de sensibilisation au handicap visuel des responsables RH par l'association.

*Ce type d'initiative permet aux bénéficiaires de la mesure de dédramatiser leur handicap et de mettre en avant leurs compétences. Pour les collaborateurs RH de l'entreprise, cela a été l'occasion d'être sensibilisé au handicap, notamment visuel.*

*Source : Groupe de travail inter-entreprises IMS, Cahier de Bonnes Pratiques n°2, « Non-discrimination et diversité »*

 Une convention cadre a été signée entre l'AWIPH, Le Forem et la Région Wallonne<sup>21</sup>. Elle a pour objectif d'augmenter significativement le taux d'emploi des personnes handicapées ainsi que leur taux de participation à la formation, en développant les synergies entre les politiques d'insertion socioprofessionnelle de l'AWIPH et du FOREM.

*Il s'agit d'une « stratégie coordonnée d'insertion professionnelle des personnes handicapées notamment au travers d'une simplification des dispositifs, d'actions de sensibilisation, de «démystification», d'information et de conseil, d'amplification de l'action des agents en intégration professionnelle et de leurs effectif, du développement des synergies entre les politiques d'insertion socioprofessionnelle de l'AWIPH et celles du FOREM en matière de formation et d'emploi des demandeurs d'emploi les plus vulnérables afin de contribuer à une augmentation du taux d'emploi et du taux de participation des personnes handicapées à la formation. »*

Des formations sont aussi à proposer à certaines catégories de professionnels, en lien avec leur métier et fonction. On vise ici notamment les professionnels de la GRH et du recrutement, les personnes chargées de la gestion des bâtiments et des cahiers des charges, le personnel affecté à la communication et à la formation, le personnel en contact avec les clients et les usagers.

Les contenus sont multiples :

1. outils pour poser un diagnostic quantitatif et qualitatif ;
2. outils pour élaborer un plan d'action gestion de la diversité ;
3. outils pour détecter les discriminations directes mais aussi indirectes (analyse des systèmes mis en place) ;
4. outils pour gérer l'animation de groupes de travail sur la diversité ;

21. Contrat de gestion de l'AWIPH 2007-2011, chapitre 1er, Section 1, Art.2, LD2 Déployer et renforcer les politiques spécifiques au bénéfice des personnes handicapées – Axe «Favoriser l'intégration des personnes handicapées sur le marché de l'emploi», p 14.

5. compétences pour gérer la diversité des groupes et équipes de travail : communication interculturelle, harcèlement, etc. ;
6. compétences et connaissances permettant de mieux interagir avec des segments de clientèle et d'usagers diversifiés (handicap, culture, etc.) ;
7. compétences relatives à la conception, à l'aménagement, à la rénovation de bâtiments accessibles aux personnes à mobilité réduite.

#### Formation : « Faire face aux discriminations dans la relation commerciale »

*Identifier des pratiques discriminatoires que les participants ont rencontré et leur contexte dans :*

- les relations avec les clients ;
- les relations avec les candidats/intérimaires ;
- les pratiques internes.

*Exposé et débat sur différentes situations de discrimination et arguments rencontrés au quotidien :*

- l'argument de la clientèle ;
- la préférence locale et familiale ;
- l'argument du personnel ;
- les seuils d'équilibre ;
- l'ethnisation des tâches ;
- l'intériorisation par les intermédiaires et le non positionnement ;
- l'intériorisation par les personnes cibles des discriminations et la non candidature ;
- argumenter selon différents registres (juridique, technique, professionnel, ...) ;
- outils pour faire face à une demande d'un client : écouter, demande de précisions, reformuler sur des critères de compétence, pointer le caractère impossible de la demande discriminatoire.

*Référentiel formation : « Faire face aux discriminations dans la relation commerciale », cofinancé par le FSE.*

*[http://latitudequal-discrimination.eu/PDF/ADECCO\\_guide\\_animation.pdf](http://latitudequal-discrimination.eu/PDF/ADECCO_guide_animation.pdf)*

Ce travail de formation peut être utilement complété par une supervision individuelle ou de groupe pour :

- voir avec les participants comment les apports théoriques ont été mis en pratique ;
- savoir comment affirmer ses valeurs, ses besoins, ses opinions sans hostilité vis-à-vis de l'autre, qu'il s'agisse d'un supérieur hiérarchique, d'un subalterne ou du public ;
- rappeler des notions théoriques et pratiques et des exercices appliqués aux situations de travail ;
- exprimer les difficultés rencontrées dans le quotidien.

Au-delà de ces actions de formation, il y a aussi un important travail à réaliser par les opérateurs de formation pour :

- évaluer l'offre de formation et l'adapter aux besoins et attentes des gestionnaires diversité ;
- réaliser une analyse transversale de l'offre de formation pour débusquer les stéréotypes relatifs aux différents groupes cibles et les actions à mener pour changer les représentations de manière structurelle (contenu, acteurs, méthodes) ;
- veiller à l'adaptation des modalités de formation à certains publics : accessibilité et adaptation du contenu pour certains handicaps, travail sur l'adéquation des modalités d'apprentissage à certains publics cibles.







## 8. Facteurs de succès

Un élément central est que l'équipe dirigeante accepte les constats que l'organisation, malgré tous ses efforts, n'est pas encore un lieu d'égalité des chances, que des discriminations directes et indirectes subsistent et qu'il y a lieu de s'y attaquer.

Une politique de gestion de la diversité résulte de deux forces complémentaires :

- d'une part, des projets initiés et pilotés par l'équipe dirigeante, structurés autour de diagnostic et de plans d'actions pour lesquels on a prévu des moyens financiers et humains suffisants.
- d'autre part, un soutien à des initiatives émergentes, projets initiés par des membres de l'organisation, parfois au début de manière informelle. En effet, le suivi de projets diversité a montré que beaucoup de projets sont partis des personnes qui travaillent sur le terrain. Elles ont lancé des pistes d'action pour répondre à leurs problèmes concrets. Il y a souvent un important potentiel d'innovation dans ces projets, il est essentiel de s'y intéresser, de les faire connaître, de les valoriser, de diffuser leurs enseignements et de réfléchir à la pertinence et aux modalités d'un transfert vers d'autres agents confrontés à des problèmes similaires.

Il ne faut pas perdre de vue que la mise en place d'une politique de gestion de la diversité passe par des actions visant :

- les individus (les personnes des groupes cibles, les salariés, les usagers des services publics, etc.);
- les procédures et l'organisation du travail.

Les deux axes d'action sont complémentaires et nécessaires. Un plan d'action qui ne vise que des changements comportementaux des individus sans un travail de transformation des procédures et de l'organisation du travail a peu de chances de donner des résultats satisfaisants et inversement.

Enfin, mettre en place une politique de gestion de la diversité c'est se lancer dans la gestion de projet et dans l'accompagnement d'un projet de changement. Certains facteurs de succès sont donc fortement liés aux capacités des acteurs à pouvoir initier, piloter et superviser de tels projets.

Nous allons présenter les facteurs de succès en décomposant ceux qui sont centrés sur les individus, ceux qui sont liés à l'examen des procédures et à l'organisation du travail et enfin, ceux qui influencent le processus en lui-même.

## 8.1. Facteurs de succès des actions centrées sur les individus

### 8.1.1. Actions centrées sur les publics-cible

A partir de l'inventaire des actions menées en Belgique et à l'étranger, plusieurs éléments ont été inventoriés :

- avoir des programmes de formation permettant à ces groupes cibles d'acquérir les compétences nécessaires : linguistiques, techniques, préparation physique, si nécessaire, etc. Ces formations peuvent se réaliser en interne ou en partenariat avec d'autres acteurs du secteur public ou associatif ;
- proposer des possibilités d'adaptation des épreuves de sélection, du poste de travail qui permettent à la personne avec un handicap de s'inscrire et de participer ;
- se donner des outils qui permettent d'identifier les compétences des personnes appartenant aux groupes-cibles qui pourraient être utiles et intéressantes pour l'organisation ;
- valoriser ces compétences en interne et en externe ;
- mettre en place des partenariats pour accélérer les procédures de permis de travail, de reconnaissance de diplôme, de validation par les acquis de l'expérience ;
- activer de nouveaux réseaux de recrutement pour toucher un nouveau public et valoriser un premier contact avec l'organisation via des stages, jobs d'étudiants, services volontaires ;
- mettre en place des structures d'accueil et de soutien en interne (personnes de référence, mentorat, groupes de soutien, etc.) ;
- mettre en place un suivi relatif à l'intégration dans le milieu de travail (via les cercles de développement et l'entretien de fonctionnement).

Il est important de réfléchir à des pistes d'action qui permettent de capter ces publics-cible, si nécessaire par des actions positives, tout en évitant de **stigmatiser** les membres de ces groupes-cibles et de les **instrumentaliser**. Une personne appartenant à un groupe-cible peut ou non demander à bénéficier de tel ou tel axe du programme. Elle est la mieux placée pour évaluer si ce support a ou non du sens pour elle. Il faut donc éviter en conséquence un schéma qui supposerait que toute personne issue d'un des groupe-cible est demandeuse de soutien ou de support spécifique. A l'inverse, les actions menées sont souvent bénéfiques pour l'ensemble des salariés et des usagers. Une personne n'appartenant pas à un groupe-cible doit aussi pouvoir en bénéficier si elle en fait la demande.

Enfin, il ne faut pas perdre de vue **les effets cumulatifs des différentes caractéristiques** prises individuellement. Nous savons que ceci peut avoir des impacts importants sur la position des individus sur le marché du travail et dans les organisations, soit vers un scénario d'aggravation des discriminations, soit au contraire, d'atténuation des effets de cette classification. Prenons par exemple une personne d'origine étrangère, le fait qu'elle ait ou non un haut niveau de diplôme, qu'elle soit une femme ou une homme, qu'elle ait ou non d'un handicap, qu'elle soit ou non une famille monoparentale, influence fortement son positionnement face à l'emploi et aux dispositifs d'action du type « gestion de la diversité ».

### 8.1.2. Actions centrées sur le personnel (les collègues, les responsables hiérarchiques), les partenaires internes et externes, les clients et les usagers

Le changement passe par une évolution des comportements mais aussi des valeurs, des représentations, des stéréotypes et attitudes du personnel, des responsables hiérarchiques, des partenaires internes et externes, des clients et des usagers.

Les éléments permettant de faciliter ces changements sont :

- écouter et valoriser les succès et réussites mais aussi écouter les difficultés, craintes et peurs dans un processus de reconnaissance de l'expertise acquise sur le terrain et de la pertinence du vécu des agents ;
- construire les changements escomptés comme un processus d'apprentissage factuel (ex : lois) mais aussi comme un apprentissage réalisé au travers l'expérience et les pratiques de terrain ;
- valoriser les réussites, les actions menées, le temps consacré à changer les représentations, les attitudes et les stéréotypes.

## 8.2. Facteurs de succès liés à la remise en cause des procédures et de l'organisation du travail

Changer les individus sans rien changer aux structures et aux procédures de travail sera insuffisant et contre-productif. Il faut donc aussi :

- disposer d'indicateurs qui permettent de mesurer les phénomènes discriminatoires ;
- identifier les discriminations indirectes et systémiques en demandant l'appui d'experts capable de débusquer les biais existants dans les outils de gestion tels que test de recrutement, grille et procédures d'évaluation, etc. ;
- analyser la répartition des groupes-cibles par métiers, fonctions et départements pour débusquer les ségrégations horizontales et le phénomène des « parois de verre » ;
- s'interroger sur les possibilités de carrière et la ségrégation verticale et mettre en place des actions pour augmenter la représentativité des groupes-cibles aux postes à responsabilités,
- ajuster les politiques de gestion des ressources humaines pour inclure les tâches relatives aux actions diversité dans la description de fonction et l'entretien fonctionnel, dans la fixation des objectifs annuels, dans l'entretien de fonctionnement ;
- prendre en compte et valoriser les initiatives prises et le temps passé sur de actions visant à plus de diversité dans les évaluations annuelles et la gestion de carrière.

## 8.3. Facteurs de succès liés à la conduite du processus de changement

L'implémentation d'un plan d'action de gestion de la diversité est similaire en de nombreux aspects à la conduite d'un processus de changement. Voici quelques éléments clé pour en assurer le succès :

### 1. Soutien du processus

- Assurer un appui clair de l'équipe dirigeante sur l'importance des objectifs recherchés qui se traduit par une clarification des raisons qui pousse à agir, par une réelle mise à disposition de ressources financières et humaines qui permettent la réalisation des actions, par une écoute aux réalités de terrain, par une valorisation des actions menées.
- Assurer un soutien et un suivi de la part de la ligne hiérarchique directe.
- Inscire les objectifs et activités liées à la diversité dans les orientations stratégiques pour éviter que ces actions ne soient perçues comme accessoires et secondaires.

### 2. Mise en place d'un plan d'action

- Prendre le temps de poser un diagnostic quantitatif et qualitatif et d'échanger avec les différents acteurs locaux sur ce diagnostic, y compris avec des personnes issues des publics-cibles et avec les représentants des travailleurs.
- Mettre en œuvre un politique pro-active qui soit autre chose qu'un processus de façade. Cela implique l'élaboration d'un plan d'actions mais aussi la recherche et la valorisation des initiatives locales rentrant dans les préoccupations d'une politique de la diversité.
- Mettre à disposition des ressources suffisantes et adéquates à la fois en terme financiers mais aussi humains. Ce qui suppose que les personnes travaillant sur de tels projets voient ces tâches prises en compte dans leur entretien de fonction et de planification, mais aussi que leur implication soit évaluée et valorisée lors de l'entretien fonctionnel et d'évaluation.
- Définir les publics-cibles visés et établir une liste de priorités.
- Mettre en place un réel partenariat avec les organisations syndicales, les associer sur la question du diagnostic (indicateurs, analyse des problèmes et des causes), sur l'identification des pistes d'action prioritaires, sur la construction d'indicateurs de suivi et sur l'évaluation des actions menées.

### 3. Communication et formation

- Mettre en place une structure participative qui donne la parole aux publics-cibles et les associent au processus de décision, autrement le risque est grand de développer des actions paternalistes et éloignées des attentes et besoins des membres de ces groupes-cible.
- Développer une politique de communication interne et externe qui vise à casser les stéréotypes, à renvoyer une image positive de la diversité, à visibiliser les acquis et gains pour l'organisation d'une telle politique. La sensibilisation doit pouvoir utiliser plusieurs types de support. Une combinaison entre des supports ludiques (ex : théâtre action, fête, cartoons, etc.) et des informations plus structurées semble être un bon scénario.
- Assurer un programme de formation qui vise à donner les compétences nécessaires à la conduite de tels projets mais aussi à mieux connaître les obligations légales et les pièges à éviter. La formation doit aussi amener les personnes à s'interroger sur leurs représentations, sur leurs stéréotypes et attitudes, sur leurs comportements en regard des collègues mais aussi des usagers.
- Désigner une personne ou un service en interne chargée de la politique de gestion de la diversité qui a pour mission d'initier des actions mais aussi et surtout de coordonner les actions

menées et de les visibiliser. Il faut toutefois être attentif pour que ceci ne débouche pas sur un processus de déresponsabilisation des autres salariés et de la ligne hiérarchique. Avec derrière cela, l'idée que « quelqu'un s'en occupe et cela ne me concerne pas ! »

### 4. Suivi

- Suivre régulièrement les projets avec une attention donnée aux difficultés rencontrées, aux actions à envisager pour les surmonter et aux moyens supplémentaires nécessaires, à la manière dont on peut capitaliser les acquis et en faire bénéficier d'autres acteurs (*knowledge management*).
- Avoir une certaine flexibilité pour pouvoir ajuster le plan d'actions aux réalités de terrain mais aussi pour permettre aux porteurs de projet de saisir des opportunités qui peuvent émerger en interne mais aussi en externe.

# 9. Lexique

<b>Accommodement raisonnable</b>	Un accommodement raisonnable est un effort de compromis substantiel pour s'adapter à une personne (ou à un groupe) afin d'éliminer ou d'atténuer un effet de discrimination directe ou indirecte, sans toutefois subir de contrainte excessive.
<b>Actions positives</b>	Mesures préférentielles à l'intention d'un groupe spécifique (hommes ou femmes, personnes d'origine étrangère, personnes handicapées) afin de remédier aux inégalités de fait, de corriger et compenser les discriminations présentes et passées et d'éviter de nouvelles discriminations. L'action positive vise à l'égalité des chances. Un membre du groupe cible sera préféré pour autant qu'il ait des compétences équivalentes au candidat de référence.
<b>Aménagements raisonnables</b>	Les mesures appropriées, prises en fonction des besoins dans une situation concrète, pour permettre à une personne handicapée d'accéder, de participer et progresser dans les domaines pour lesquels le présent décret est d'application, sauf si ces mesures imposent à l'égard de la personne qui doit les adopter une charge disproportionnée. Cette charge n'est pas disproportionnée lorsqu'elle est compensée de façon suffisante par des mesures existant dans le cadre de la politique publique menée concernant les personnes handicapées. (Décret du 27 mai 2004 du Conseil Régional wallon, M.B. du 23 juin 2004).
<b>Analyse de la diversité</b>	Analyse qui donne une compréhension plus approfondie de la situation des publics-cibles d'une politique de diversité : représentativité, positionnement organisationnel et situation d'inégalités, causes des inégalités constatées.
<b>Aveugle au genre (gender blind)</b>	Etre inconscient des inégalités dont sont encore victimes les femmes et les hommes, de leurs liens avec les stéréotypes sexuels et les rôles sociaux traditionnellement attribués aux femmes et aux hommes. Ceci pourrait être étendu à d'autres formes de discriminations.
<b>Critères de discrimination illégaux</b>	La loi de mai 2007 définit comme illégale les discriminations fondées sur l'âge, l'orientation sexuelle, l'état civil, la naissance, la fortune, la conviction religieuse ou philosophique, la conviction politique, la langue, l'état de santé actuel ou futur, un handicap, une caractéristique physique ou génétique, l'origine sociale.
<b>Discrimination</b>	Toute distinction, exclusion ou restriction faite sur base d'une caractéristique individuelle qui a comme effet ou but d'empêcher la reconnaissance, la jouissance ou l'exercice par les individus appartenant à un groupe de leurs droits humains et de leurs libertés fondamentales dans les domaines politique, économique, social, culturel.
<b>Discrimination directe</b>	Une discrimination directe est le traitement moins favorable d'un individu sur base d'une caractéristique individuelle qui n'a pas de rapport direct avec le processus de sélection. Cette discrimination est injuste et injustifiée. Elle est aussi volontaire, intentionnelle et consciente.
<b>Discrimination indirecte ou systémique</b>	Une discrimination indirecte se produit lorsqu'une disposition, un critère ou une pratique apparemment neutre est susceptible d'entraîner, par rapport à d'autres personnes, un désavantage particulier pour des personnes ayant certaines caractéristiques. Les discriminations indirectes sont souvent involontaires, inconscientes et non intentionnelles. Elles sont causées par des systèmes de gestion fondés sur un certain nombre de présupposés, le plus souvent implicites, qui perpétuent des inégalités.

<b>Discrimination positive</b>	Mesures préférentielles à l'intention d'un groupe particulier visant à compenser des désavantages d'un groupe spécifique en lui donnant des droits et avantages spécifiques et à le favoriser pour obtenir un rattrapage statistique et/ou compenser des discriminations passées. La discrimination positive visera à préférer un membre du groupe cible même s'il n'a pas des compétences équivalentes au candidat de référence.
<b>Diversité</b>	La notion de diversité renvoie la plupart du temps à des caractéristiques physiques visibles (âge, origine nationale et couleur de peau, sexe, apparence physique, taille poids et orientation sexuelle si elle est affichée), caractéristiques physiques fonctionnelles (handicap, état de santé, taille poids) ou des caractéristiques individuelles liées à l'histoire de vie de l'individu (expérience professionnelle, orientation sexuelle, degré de maîtrise de certaines langues,...). Ces caractéristiques peuvent également être sociales (religion, origine sociale par exemple) ou organisationnelles (métiers et professions, départements et services).
<b>Données désagrégées</b>	Données statistiques quantitatives sur les différences entre des groupes d'individus pour une question particulière ou dans un certain domaine. Ces données nous montrent s'il y a des différences mais ne nous disent rien sur les raisons de ces différences.
<b>Ecart/inégalités</b>	Ecart entre des individus appartenant à un groupe et des individus appartenant à d'autres groupes dans l'accès ou le bénéfice d'une ressource.
<b>Egalité de droit</b>	Le fait que des individus appartenant à des groupes différents ont les mêmes droits.
<b>Egalité de fait</b>	Le fait que des individus appartenant à des groupes différents sont sur un pied d'égalité dans les réalités concrètes (réalisations) (égalité de résultat) et pas seulement au niveau de l'égalité de droit.
<b>Egalité de genre</b>	Le fait que les ressemblances et les différences entre les femmes et les hommes sont reconnues et également valorisées.
<b>Egalité des chances</b>	Le fait que des individus appartenant à des groupes différents ont les mêmes chances et opportunités.
<b>Équité</b>	Selon la théorie de l'équité, les individus établissent leur perception de justice distributive selon la règle de l'équité : une juste rétribution est une rétribution proportionnelle aux contributions. Leur perception de justice distributive résulte alors de la comparaison de leur ratio rétributions/contributions (outcomes / inputs) à celui d'autres individus utilisés à titre de points de repère que l'on désigne généralement par le terme « référents ».
<b>Ethnicisation des métiers</b>	Désigne le fait d'attribuer certaines tâches/métiers/fonctions en se basant sur l'origine supposée des individus. Ces tâches ont comme point commun d'être d'un niveau inférieur aux qualifications des personnes à qui elles sont confiées ou/et de les cantonner à certaines activités n'impliquant, par exemple, pas de contacts avec la clientèle. Ce phénomène aboutit à créer une image « infériorisante » des personnes étrangères ou d'origine étrangère.
<b>Genre</b>	Constructions sociales qui attribuent des caractéristiques aux hommes et aux femmes, déterminées notamment par les rôles socialement assignés à l'un et l'autre sexe et les relations entre les hommes et les femmes. Les caractéristiques de genre ne sont pas naturelles ou biologiques. Elles sont créées par la société et diffusées par la socialisation. Il existe souvent de considérables pressions sociales pour que les uns et les autres se conforment à ces idées et ces comportements.

<b>Gestion de la diversité</b>	La gestion de la diversité regroupe l'ensemble des politiques mises en œuvre par une organisation pour gérer la diversité croissante de la main d'œuvre dans un souci de plus d'efficacité (meilleure utilisation et satisfaction des ressources humaines) et d'efficacité (mieux répondre aux missions de l'organisation, identifier et rencontrer les besoins d'utilisateurs et de clients, eux-mêmes de plus en plus diversifiés). Elle regroupe aussi les actions menées dans un souci d'égalité et d'équité professionnelle, de responsabilité sociale et de lutte contre les discriminations dans l'emploi. La gestion de la diversité passe donc par des actes de gestion stratégique tels que le diagnostic, l'anticipation et la planification et des actes de gestion organisationnels et managériaux tels que l'ajustement et la transformation des principes d'organisation du travail et la révision des politiques de GRH en vue de réduire les phénomènes de discriminations directes et indirectes.
<b>Hiérarchisation</b>	Le mécanisme par lequel des caractéristiques, activités, comportements liés à un ou l'autre groupe sont valorisés ou dévalorisés dans la société.
<b>Indicateur</b>	Données statistiques positionnées en regard d'une norme de référence qui sert de comparaison (évolution dans le temps, comparaison entre pays, etc.).
<b>Mainstream</b>	Courant dominant d'idées, de valeurs, de croyances et d'attitudes, de relations et de pratiques de la société.
<b>Mainstreaming de la diversité</b>	Approche qui vise à atteindre l'égalité entre individus appartenant à différents groupes dans la société en incluant les questions relatives aux inégalités préventivement, dans tous les domaines d'activité et à toutes les étapes du processus et de l'action politiques.
<b>Plafond rose (pink plateau)</b>	Désigne les cas où, à compétences/qualifications égales, un(e) homosexuel(le) aura plus de difficultés à atteindre les niveaux supérieurs de la ligne hiérarchique de son organisation.
<b>Réactif au genre (gender responsive)</b>	Avoir la conscience des inégalités des femmes et des hommes, de leurs causes et prendre des mesures pour rencontrer et dépasser les inégalités basées sur le genre.
<b>Rôles sexués</b>	La répartition des rôles familiaux, sociaux et professionnels entre les sexes. Les rôles sexués sont différents à travers les communautés et à travers le monde. Ils changent au fil du temps en réponse aux changements dans les conditions de vie des communautés (par exemple, durant les guerres, les femmes prennent plus de place dans la vie économique et publique) et selon l'évolution des idées sur ce qui est acceptable ou non comme comportements pour l'un et l'autre sexe.
<b>Ségrégation horizontale (parois de verre)</b>	Désigne le fait de cantonner des femmes dans certains types d'activités, métiers ou secteurs supposés plus « féminins » et qui font référence à la division traditionnelle des tâches entre les sexes. Cela a pour effet de donner et de conforter une image stéréotypée du rôle et de la place des hommes et des femmes dans l'organisation, la vie privée et publique.
<b>Ségrégation verticale (plafond de verre)</b>	Désigne le fait de maintenir les femmes à des niveaux de la hiérarchie professionnelle inférieurs à ceux auxquels elles pourraient aspirer compte tenu de leurs qualifications/compétences/expérience.
<b>Sensible au genre (gender sensitive)</b>	Être conscient et sensibilisé aux inégalités dont sont encore victimes les femmes et les hommes, de leurs liens avec les stéréotypes sexués et les rôles sociaux traditionnellement attribués aux femmes et aux hommes.
<b>Sexe</b>	Les différences biologiques primaires entre les hommes et les femmes avec lesquelles nous sommes nés et qui sont universelles.
<b>Stéréotypes</b>	Un ensemble de caractéristiques qu'un groupe assigne aux individus appartenant à un autre groupe. Les stéréotypes sont souvent réducteurs et ne reflètent pas les réelles capacités d'une personne.

## 10. Annexes







Selor : Egalité des chances : <a href="http://www.selor.be/equalchances.aspx">http://www.selor.be/equalchances.aspx</a>	Fr/Nl
SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale : Cellule Entreprise Multiculturelle <a href="http://www.emploi.belgique.be">http://www.emploi.belgique.be</a> Pour le Label : <a href="http://www.labelegalitediversite.be">www.labelegalitediversite.be</a>	Fr/Nl/En
SPF Sécurité sociale Direction générale Personnes handicapées <a href="http://www.handicap.fgov.be">http://www.handicap.fgov.be</a>	Fr/Nl/De
Stop Discrimination Campagne européenne « Pour la diversité, contre les discriminations » : <a href="http://www.stop-discrimination.info/">http://www.stop-discrimination.info/</a> Pour la Belgique : <a href="http://www.stop-discrimination.info/index.php?id=2492">http://www.stop-discrimination.info/index.php?id=2492</a>	En

## 10.1.2. Étranger

### France

CLP - Comité de liaison pour la Promotion des migrants et des publics en difficulté d'insertion. Le CLP propose un jeu « Distinction ou les discriminations en question » <a href="http://www.clp.asso.fr/actu/distinction.html">http://www.clp.asso.fr/actu/distinction.html</a>	Fr
Confédération Française Démocratique du Travail : <a href="http://www.cfdt.fr">http://www.cfdt.fr</a> CFDT Cadres : <a href="http://www.cadres-plus.net/">http://www.cadres-plus.net/</a> Revue Cadres CFDT : <a href="http://www.cadres-plus.net/template.php?looktype=rubrique&amp;id=20">http://www.cadres-plus.net/template.php?looktype=rubrique&amp;id=20</a> Numéro Diversité en actes : <a href="http://www.cadres-plus.net/template.php?looktype=double&amp;id=375&amp;htitre=Publications">http://www.cadres-plus.net/template.php?looktype=double&amp;id=375&amp;htitre=Publications</a>	Fr/En Fr
HALDE - Haute Autorité Lutte contre les Discriminations et pour de l'Egalité <a href="http://www.halde.fr">http://www.halde.fr</a>	Fr
IMS-Entreprendre pour la Cité <a href="http://www.imsentreprendre.com/">http://www.imsentreprendre.com/</a>	Fr
Observatoire des discriminations (Université Paris I) <a href="http://cergors.univ-paris1.fr/observatoiredesdiscriminationsfd.htm">http://cergors.univ-paris1.fr/observatoiredesdiscriminationsfd.htm</a>	Fr
Observatoire des inégalités <a href="http://www.inegalites.fr">http://www.inegalites.fr</a>	Fr
Signes en ligne : <a href="http://synergies.modernisation.gouv.fr/article.php?id_article=365">http://synergies.modernisation.gouv.fr/article.php?id_article=365</a> <a href="http://www.websourd.org/mairie_toulouse/">http://www.websourd.org/mairie_toulouse/</a> <a href="http://www.websourd.org/">http://www.websourd.org/</a>	Fr
Tous différents, Tous égaux <a href="http://www.tousdifferentstousegoux.fr/rejoignez.php3">http://www.tousdifferentstousegoux.fr/rejoignez.php3</a>	Fr

### Canada et Québec

Commission d'équité salariale Analyse comparative entre les sexes (Canada) Guide : <a href="http://www.cfc-swc.gc.ca/pubs/gbaguide/index_f.html">www.cfc-swc.gc.ca/pubs/gbaguide/index_f.html</a> Trousse informative: <a href="http://www.cfc-swc.gc.ca/pubs/gbainfokit/index_f.html">www.cfc-swc.gc.ca/pubs/gbainfokit/index_f.html</a> Mesure de rendement : <a href="http://www.cfc-swc.gc.ca/pubs/gbaperformance/index_f.html">www.cfc-swc.gc.ca/pubs/gbaperformance/index_f.html</a>	Fr/En
Ceridian : <a href="http://www.ceridian.ca/fr/">http://www.ceridian.ca/fr/</a> Concernant les congés parentaux : <a href="http://www.ceridian.ca/fr/solutionsrh/articles/feature_leaves.html">http://www.ceridian.ca/fr/solutionsrh/articles/feature_leaves.html</a>	Fr/En
Commission de l'Équité salariale : <a href="http://www.ces.gouv.qc.ca/">http://www.ces.gouv.qc.ca/</a> Questionnaire d'analyse des emplois <a href="http://www.ces.gouv.qc.ca/publications/pro-outi/pro-ques.pdf">http://www.ces.gouv.qc.ca/publications/pro-outi/pro-ques.pdf</a> Prendre en compte les caractéristiques des emplois féminins <a href="http://www.ces.gouv.qc.ca/publications/info/inffemi5.pdf">http://www.ces.gouv.qc.ca/publications/info/inffemi5.pdf</a> Le salaire a-t-il encore un sexe ? : <a href="http://www.ces.gouv.qc.ca/publications/finissan.pdf">http://www.ces.gouv.qc.ca/publications/finissan.pdf</a> - Comment réaliser une démarche d'équité salariale ? <a href="http://www.ces.gouv.qc.ca/fr/realiser/regles/regles_012.asp">http://www.ces.gouv.qc.ca/fr/realiser/regles/regles_012.asp</a> Ou encore : <a href="http://www.justice.gc.ca/fr/payeqsal/1100.html">http://www.justice.gc.ca/fr/payeqsal/1100.html</a> .	Fr/En
Commission des Droits de la Personne et des Droits de la Jeunesse : <a href="http://www.cdpcj.qc.ca/">http://www.cdpcj.qc.ca/</a> <a href="http://www.cdpcj.qc.ca/fr/accueil.asp?noeud1=0&amp;noeud2=0&amp;cle=0">http://www.cdpcj.qc.ca/fr/accueil.asp?noeud1=0&amp;noeud2=0&amp;cle=0</a>	Fr/En
Confédération des Syndicats Nationaux : <a href="http://www.csn.qc.ca">www.csn.qc.ca</a>	Fr
Journée nationale de lutte contre l'homophobie : <a href="http://www.homophobie.org">www.homophobie.org</a>	Fr/En
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale - Emploi-Québec <a href="http://emploi.quebec.net/francais/index.htm">http://emploi.quebec.net/francais/index.htm</a> Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi <a href="http://emploi.quebec.net/francais/regions/montreal/index.asp">http://emploi.quebec.net/francais/regions/montreal/index.asp</a> Groupe Conseil Continuum : <a href="http://www.groupecontinuum.com/fr/index_fr.htm">http://www.groupecontinuum.com/fr/index_fr.htm</a>	Fr/En
Ministère des Ressources humaines et Développement social du Canada <a href="http://www.rhdsc.gc.ca/fr/accueil.shtml">http://www.rhdsc.gc.ca/fr/accueil.shtml</a> Plus spécifiquement pour l'équité en emploi : <a href="http://www.rhdsc.gc.ca/fr/travail/droits_employes/index.shtml">http://www.rhdsc.gc.ca/fr/travail/droits_employes/index.shtml</a>	Fr/En
Québec Multi-Plus : Conseils-Service en interculturel <a href="http://www.quebec-multiplus.org/portail/index.php">http://www.quebec-multiplus.org/portail/index.php</a>	Fr
Secrétariat du Conseil du Trésor : <a href="http://www.tresor.gouv.qc.ca/egalite">www.tresor.gouv.qc.ca/egalite</a>	Fr/En

### Europe

Bureau International du Travail - Bureau pour l'égalité entre hommes et femmes <a href="http://www.ilo.org/gender">www.ilo.org/gender</a>	En/Fr/Es
Eurofound : fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail <a href="http://www.eurofound.europa.eu/">http://www.eurofound.europa.eu/</a>	Fr/En
Great Place to Work : <a href="http://www.greatplacetowork-europe.com/">http://www.greatplacetowork-europe.com/</a>	En
Toolkit Development Cooperation EC <a href="http://ec.europa.eu/comm/europeaid/projects/gender/toolkit_2006/fr/index_fr.htm">http://ec.europa.eu/comm/europeaid/projects/gender/toolkit_2006/fr/index_fr.htm</a>	En/Fr/Es/Po

## 10.2. Bibliographie

### 10.2.1. Ouvrages

AMADIEU J.-F. (2006), Les clés du destin, Odile Jacob, Paris.

BATAILLE Ph. (1998), Le racisme au travail, La Découverte, Paris.

BARTH I., FALCOZ C. (2007), Collectif, Le management de la diversité. Enjeux, fondements et pratiques, L'HARMATTAN, Paris.

COMMISSION EUROPEENNE, Direction Générale de l'Emploi et des Affaires Sociales, Égalité et non-discrimination dans l'Union européenne élargie : Livre Vert, Office des publications officielles des Communautés européennes, 2004, Luxembourg.

CORNET A., WARLAND Ph. (2008), GRH et gestion de la diversité, Collection «Topos», Dunod, Paris.

GAVAND A. (2006), Prévenir la discrimination à l'embauche. Pourquoi et comment agir? Editions d'Organisation, Groupe Eyrolles, Paris.

PERETTI J.-M. (2006), Tous différents. Gérer la diversité dans l'entreprise, Eyrolles, Paris.

PRINGLE J.K., PRASAD P., KONRAD A.M. (Sous la direction de), Handbook of Workplace Diversity, Sage publications, 2005

SABEG Y. et CHARLOTIN Ch. 2006, La diversité dans l'entreprise, comment la réaliser ?, Edition d'organisation, Eyrolles - Institut Manpower, Paris.

### 10.2.2. Rapports

Adia/ Paris I- Observatoire des discriminations, Enquête «Testing» sur CV, Etude réalisée en Mai 2004.

BÉBÉAR C. (2004), Des entreprises aux couleurs de la France. Minorités visibles : relever le défi de l'accès à l'emploi et de l'intégration dans l'entreprise, Rapport pour Monsieur le Premier Ministre, La Documentation française, Paris.

MERCIER M. (2004), Points de repère, pour définir le handicap et favoriser la participation des personnes handicapées, en santé mentale, in MERCIER M., L'identité handicapée, Presses universitaires de Namur, pp 269-277.

MERCIER M., BINAME J.P. (2004), L'emploi des personnes handicapées dans la fonction publique fédérale, FUNDP.

MERCIER M., BINAME J.P. (2004), Responsabiliser les employeurs? Opportunité et faisabilité en Belgique d'un dispositif promouvant l'emploi des personnes handicapées en milieu ordinaire", FUNDP, Namur, (téléchargeable sur [http://www.fundp.ac.be/recherche/publications/page\\_view/52399/](http://www.fundp.ac.be/recherche/publications/page_view/52399/))

MERCIER M., GRAWEZ M. (2007), Exclusions & inclusions : actions sociales et modélisations, in Revue L'Observatoire, n° 54/2007

CEULEMANS E., H. VERHOEVEN, N. OUALI, A. VALKENEERS en B. CAMBRE (2004), Diversiteit in de federale overheid. Studie naar de tewerkstelling van vreemdelingen en personen met een vreemde afkomst binnen het federaal administratief openbaar ambt, Afdeling Arbeid en Organisatie van de KULeuven, in samenwerking met het Instituut voor de overheid (KULeuven) en het Centre de sociologie du travail, de l'emploi et de la formation (TEF, ULB), Leuven.

DE BIOLLEY I. et M. ASLAN, en collaboration avec Cap Sciences humaines (asbl associée à l'UCL), Recherche exploratoire sur les représentations sociales de l'homosexualité dans la Fonction publique fédérale, Rapport 2007

OUALI N., avec le CSO-KUL : VERTOMMEN S., MARTENS A., Ethnical topography of the Belgian labour market. Employment, gender, age and ethnicity, final report, TEF-ULB, Fondation Roi Baudoin, mai 2006, 80 p. + annexes 106 p.

POINT S., Promouvoir les minorités dans les rapports annuels d'activité : Regards sur les entreprises signataires de la Charte de la Diversité, IAE de Besançon, 17p

TIMSIT G. (2001), La Gestion de la Diversité dans les Pays Européens. Partim II. Les stratégies United Nation Expert Group Meeting on Managing Diversity in the Civil Service, New-York, 16 p. <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UN/UNPAN000813.pdf>

### 10.2.3. Guides et brochures

Centre des jeunes dirigeants d'entreprise, Association nationale des directeurs et cadres de la fonction publique, CFE CGC (2002), Entreprises et articulation des temps familiaux et professionnels : guide pratique, 2002.

Centre pour l'Egalité des Chances (2007), Pratiques de gestion de la diversité.

Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme et Business & Society Belgium (2006), L'entreprise et la diversité. - quelles mises en pratique?, Bruxelles.

Confédération des Syndicats Nationaux (2006), No more, no less : the same as everyone else. Facilitation document on homophobia.

Emploi-Québec (2005), Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi, Bibliothèque Nationale du Québec.

Evaluation et classification de fonctions. Des outils pour l'égalité salariale, Institut pour l'Egalité des Femmes et des Hommes.

FGTB Liège-Huy-Waremme & Lalucarne.org & Promotion et Culture, Je suis homo. Je vaudrais moins qu'un hétéro ? Construire ensemble l'égalité, Campagne 2007 de lutte contre le sexisme et l'homophobie dans le monde du travail, Liège.

SPF P&O, Plan d'action 2005-2007 pour valoriser la diversité. L'administration fédérale : un employeur pluriel, février 2005.

SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, « Clés pour ... Les aménagements raisonnables au profit des personnes handicapées au travail », 2005

### 10.2.4. Articles et contributions

BOGAERT S., VLOEBERGHES D. (2005), Differentiated and individualized personnel management : diversity management in Belgium, In: European management journal, 23:4, p. 483-493.

CORNET A. et WARLAND P. (2006), Le travail comme lieu d'exclusions et d'inégalités- La gestion de la diversité : une solution ?, AGRH 2006.

CORNET, A. & FOSSI, A. (2004), Evaluation d'une politique de gestion de la diversité dans un hôpital public : un chemin pavé d'embûches ?, AGRH: Congrès 2004: La GRH mesurée! Joint symposium, Uqam-Montréal, 1-5 September 2004.

CORNET A., DELHAYE C. (2006), Gestion de la diversité : la nécessaire articulation entre l'économie et l'éthique ?, Lettre du management responsable, n°5, mai, ESDES (École de commerce de l'université catholique de Lyon), www.esdes.recherche-net.fr

Groupe Macif, Mutu'elles : L'égalité des chances dans l'accès aux postes d'encadrement, Dossier de presse, Mars 2006.

GIMENEZ J., Les enjeux de la diversité, Présentation au séminaire « L'entreprise et l'égalité des chances, quelle mise en pratique ? », organisé par le Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme, et Business & Society Belgium, 28 mars 2006

## 10.3. Initiatives de la Région Wallonne à destination des employeurs

### 10.3.1. Charte de la diversité dans l'Entreprise - Région Wallonne

#### Préambule

Dans le cadre du Plan MARSHALL, le Gouvernement wallon et les Forces vives wallonnes se mobilisent pour mener une nouvelle politique économique structurée, cohérente et partagée par tous les acteurs économiques et sociaux de notre Région et ainsi accroître la création de richesses et augmenter le taux d'emploi en Wallonie.

Le Gouvernement et les interlocuteurs sociaux sont conscients que, dans une Wallonie située au cœur de l'Europe et dans un contexte d'internationalisation des marchés, la gestion de la diversité est non seulement un enjeu sociétal et un enjeu pour la démocratie, mais aussi un moteur de croissance économique et de développement durable. C'est pourquoi, la « Gestion de la diversité » fait partie de la dynamique du Plan MARSHALL.

La « Gestion de la diversité » dans les entreprises et les organisations s'entend ici comme la mise en œuvre, dans le cadre d'une concertation sociale au sein de l'entreprise ou de l'organisation, d'une politique de gestion des ressources humaines visant à offrir à chacun et chacune des opportunités d'emploi et de carrière en lien avec ses compétences et aspirations, s'inscrivant dans le respect de l'égalité des droits et de traitement de tous les travailleurs (avec et sans emploi) et se traduisant par des mesures et des résultats concrets en la matière.

Cette diversité s'articule, en outre, autour des 4 axes prioritaires suivants : le genre, le handicap, l'origine et l'âge.

La « Gestion de la diversité » dans les entreprises et organisations s'inscrit donc, en tant que « mesure positive », dans une démarche plus globale de lutte contre les discriminations dans l'emploi, socialement dangereuses et économiquement coûteuses.

En mettant l'accent sur le « management des compétences », elle traduit aussi une volonté de créer de la valeur ajoutée par la valorisation des atouts et compétences des ressources humaines disponibles en Wallonie. Elle devrait ainsi contribuer à ouvrir de nouveaux horizons et de nouveaux marchés à l'économie wallonne, à augmenter la créativité et la capacité d'innover des entreprises wallonnes.

La « Gestion de la diversité » devrait aussi permettre de mieux appréhender et rencontrer les attentes des consommateurs, des clients, des fournisseurs et des usagers, en reconnaissant leurs besoins spécifiques.

Elle devrait enfin rendre l'entreprise ou l'organisation plus attractive pour ses travailleurs ou ses collaborateurs potentiels, non seulement en levant les freins et obstacles discriminants à l'embauche, mais aussi en offrant à chacun(e) des possibilités de trouver un emploi qui correspond à ses compétences et à son profil de formation et de progresser aux différents niveaux de responsabilité.

## Engagements

Tenant compte de ce contexte ainsi que des opportunités et des responsabilités qui en résultent, l'entreprise signataire de la présente Charte s'engage, dans le respect de la législation anti-discrimination et dans le cadre d'une concertation sociale permanente sur cette dynamique de la « Gestion de la diversité » à :

- Tendre vers un « management de la compétence » et donc, de facto, refléter la diversité de la société, notamment sous l'angle du genre, du handicap, de l'origine ou encore de l'âge, au niveau de l'ensemble de son personnel et aux différents niveaux hiérarchiques, compte tenu de la spécificité de l'entreprise et des exigences des postes de travail ;
- Intégrer la prise en compte de la diversité dans les politiques globales de GRH ;
- Promouvoir et respecter l'application du principe de non-discrimination sous toutes ses formes et dans tous les processus de gestion des ressources humaines, en particulier lors du recrutement et de la sélection, de l'attribution des statuts d'emploi et de la définition du type de contrat de travail, du calcul des salaires, de l'accès à la formation, de l'évaluation des compétences et de l'évolution de la carrière professionnelle des membres du personnel, dans les relations entre collègues, avec les supérieurs et enfin avec la clientèle et les usagers ;
- Formuler dans les offres d'emploi que l'organisation adhère à la Charte wallonne de la diversité et recrute, dans le respect de la diversité, sur base des compétences attendues pour la fonction à exercer ;
- Entreprendre des actions favorisant une politique de gestion des ressources humaines basée sur les compétences et la valorisation des expériences individuelles ;
- Mettre en place des actions de sensibilisation et de formation sur les enjeux de la non-discrimination et les gains suscités par la diversité, à destination des responsables de son entreprise ou organisation, des délégués syndicaux ou représentants de ses travailleurs, de ses collaborateurs impliqués dans le recrutement, la formation, la gestion des carrières et les activités commerciales, et, enfin, de ses travailleurs eux-mêmes ;
- Former ses collaborateurs, en particulier les responsables du personnel ou d'une équipe de travail et ceux en relation avec la clientèle, à la gestion des conflits, à l'approche du handicap, et au dialogue interculturel ;
- Réaliser un diagnostic en matière de GRH, identifier des pistes d'actions prioritaires et élaborer un plan d'actions « gestion de la diversité » ;
- Communiquer son engagement en faveur de l'égalité des droits, de la gestion de la diversité et de la non-discrimination aux usagers, aux clients ainsi qu'aux partenaires (partenaires d'affaires, sous-traitants, fournisseurs, bureaux de recrutement, ...)
- Assurer un suivi régulier des mesures mises en place, des résultats obtenus et des impacts à différents niveaux (personnel, clientèle) ;

- Adopter les éventuelles mesures correctives tout en restant fidèle aux engagements pris relatifs à la diversité.

Pour la signature de la charte, toutes les informations sont disponibles à partir du site <http://emploi.wallonie.be/THEMES/EMPLOI/Diversité.html>

### Liste des signataires (au 10/03/2008)

- La Charte Diversité a été signée par :
- ETHIAS
- La Mission wallonne des secteurs verts
- L'entreprise Martine Constant & Partners
- L'entreprise L'Oréal
- L'ASBL Le Gerموir
- L'ASBL Entreprise de travail adapté Village N°1 Reine Fabiola
- L'ASBL C-paje
- L'ASBL La Lucarne.org
- L'ASBL Le Miroir Vagabond
- L'ASBL Plain-Pied
- L'ASBL Collectif des femmes
- L'ASBL Les Territoires de la Mémoire
- L'ASBL Surdimobil
- Les Etablissements J. WUST
- L'ASBL JOB'IN
- DELHAIZE
- RANDSTADT Belgium
- L'ASBL VIEWS
- L'ASBL Les Grignoux
- L'AIGS
- L'ASBL WHEELIT
- La Ville de Liège œ Département du personnel
- TRACE !
- La SPRL Flexpoint Wallonie
- Le FOREM
- L'ASBL CREASOL
- Résidence Drion
- Bemis
- JW Trans
- L'Arcadie
- La Charmille
- LCCH
- Euroservices
- Eurotrafic
- L'Adret
- CCIH
- Chic Service 1
- Chic Service 2

- Agrisert
- Charleroi Salaisons
- Steve Mac Clean
- Entreprise Biron & Fils
- Les Bruyères
- Office des Produits Wallons
- Porte Ouest Service +
- Retrival
- Zeeman
- Allard Menuiserie
- Ich Trading
- GHC
- Sinet Ham-sur-Heure
- Sinet Centre
- Ages d'Or Mouscron
- AFIC
- IBIS Mercure Etap
- Laboratoire Dexsil
- Nestor Services
- Quelque chose à faire
- News de Saint-Moulin
- Fil d'Hom
- Intégration métallique
- Lire et Ecrire
- Senior Services
- L'Etal
- Industrial dépannage
- Well pumps
- Exatec
- Caro Maintenance
- Ellwood Steel Belgium
- Champion Groupe Mestdagh
- Sinet
- Sinet Charleroi 2
- Sinet 3
- Sinet 4
- Sinet 5
- Sinet Gerpinnes
- Artisanet 1
- Artisanet 2
- Le Maillon
- Entreprises réunies R. De Cock
- MIREC
- FUNOC
- Atelier Cambier

## 10.3.2. Prix Diversité et Ressources Humaines en Wallonie

### Règlement

Pour pouvoir solliciter le Prix « Diversité et Ressources humaines en Wallonie », l'entreprise ou organisation doit avoir son siège social ou au moins un siège d'exploitation en Région wallonne de langue française.



Toute entreprise ou organisation qui introduit sa candidature certifiée ne faire l'objet d'aucune procédure de discrimination.

L'organisation devra présenter une pratique/un processus de gestion des ressources humaines permettant d'initier ou de développer une dynamique de gestion de la diversité<sup>22</sup> au sein du personnel allant au-delà du simple respect de la législation anti-discrimination.

Le fait que des membres du personnel fassent partie d'un ou plusieurs publics-cibles ne suffit pas, en soi, pour faire l'objet d'une candidature.

L'initiative pour laquelle l'entreprise sollicite le Prix Diversité et Ressources Humaines en Wallonie doit être exécutée en Région Wallonne.

Toute entreprise ou organisation qui sollicite le Prix « Diversité » accepte de recevoir un(e) collaborateur-trice, chargé(e) par la Région wallonne de la mise en œuvre du Prix, qui réalisera une interview de nature à l'éclairer sur l'initiative mise en œuvre. Elle accepte, en outre, que ce collaborateur-trice rencontre les représentants du Conseil d'entreprise ou, à défaut, de la délégation syndicale ou encore, à défaut, les représentants des travailleurs susceptibles de lui fournir des informations utiles pour évaluer la pertinence de l'initiative en regard des objectifs.

Toute candidature au « Prix Diversité et Ressources humaines en Wallonie » doit avoir fait l'objet d'une concertation sociale (avec la délégation syndicale ou les référents syndicaux des travailleurs de l'entreprise ou organisation).

Le prix (25 000 €) devra être utilisé à des fins de développement de la politique de gestion de la diversité, en ce compris des aspects de communication ou de promotion de celle-ci, au sein de l'entreprise ou de l'organisation lauréate.

La sélection des entreprises et organisations lauréates se fera par un Jury, présidé par un représentant du Ministre de l'Economie, de l'Emploi, du Commerce extérieur et du Patrimoine et composé de

22. Par diversité, nous entendons les dimensions suivantes : la nationalité, l'appartenance à une minorité nationale, une prétendue race, la couleur de peau, l'ascendance, l'origine nationale ou ethnique, l'âge, l'orientation sexuelle, l'état civil, la naissance, la fortune, la conviction religieuse ou philosophique, la conviction politique, les convictions syndicales, la langue, l'état de santé actuel ou futur, un handicap, une caractéristique physique ou génétique, l'origine sociale ou les antécédents judiciaires, le genre et le sexe. (en référence aux directives européennes anti-discrimination et au projet de décret abrogeant le Décret du 27 mai 2004 du Conseil régional wallon, M.B. du 23 juin 2004).

représentants des organisations représentatives des travailleurs et des employeurs, des universités et des administrations publiques.

### Conditions d'éligibilité cumulatifs

Les conditions suivantes sont les principes minima requis pour l'acceptation des dossiers de candidature :

- implémentation effective de la pratique ;
- ancrage de la pratique dans une politique de gestion des ressources humaines ;
- implantation de la pratique dans une stratégie de gestion de la diversité ;
- concertation avec les partenaires sociaux sur la candidature de l'entreprise/organisation (réalisée ou programmée à la rentrée du dossier).

### Critères d'évaluation

La sélection des lauréats se fera sur base des critères suivants, qui feront chacun l'objet d'une notation par le jury :

- la manière selon laquelle la pratique a été implémentée (ne se limite pas au discours et à la déclaration d'intention mais se traduit en faits concrets et a des effets mesurables) ;
- la pratique a des répercussions qui concernent au moins deux des dimensions de la diversité (en particulier les dimensions genre, origine ethnique, âge, handicap, orientation sexuelle, appartenance religieuse) ;
- critère de transférabilité : la pratique peut être transférée moyennant adaptations dans d'autres entreprises ou organisations ;
- la pratique s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue et n'est pas purement ponctuelle ou anecdotique ;
- la pratique remédie aux causes organisationnelles qui seraient à la base de discriminations ;
- la pratique permet de remettre en cause des discours, attitudes ou comportements ayant pour conséquence de donner une image « infériorisante » ou réductrice des publics cibles.

### Modalités de participation

Le formulaire de candidature au Prix « Diversité et Ressources humaines en Wallonie » est consultable en ligne à l'adresse <http://diversite.wallonie.be>

A adresser à :

Bernard LEWKOWICZ, Attaché

Tél: 081/33.43.63 - Fax: 081/33.43.22 - [b.lewkowicz@mrw.wallonie.be](mailto:b.lewkowicz@mrw.wallonie.be)

Ministère de la Région wallonne - DGEE - Division de l'Emploi et de la Formation professionnelle  
Service des Etudes, de la Communication et des Relations internationales.

Place de la Wallonie, 1 - 5100 Jambes

## 10.3.3. Liste des nommés et brève présentation (édition 2007)

### Associatif/ non marchand

**L'asbl Promotion & Culture** organise des formations à destination des travailleurs et plus particulièrement des délégué-e-s syndicaux de la FGTB Liège-Huy-Waremme. Elle est nommée pour le Prix Diversité dans sa catégorie, pour la Campagne 2006-2007 de lutte contre le sexisme et l'homophobie sur le lieu de travail menée en partenariat avec l'asbl LaLucarne.org, association qui vise à combattre les préjugés et les discriminations fondées sur l'orientation sexuelle. Cette campagne avait pour objectif de sensibiliser et d'informer les travailleurs et travailleuses et en particulier les délégué-e-s syndicaux sur les inégalités persistantes et l'impact négatif de l'intolérance sur le lieu de travail à l'encontre des femmes et des homosexuel-le-s. Des journées de formation ont été organisées, une expo-parcours a été présentée à l'Hôtel de Ville de Liège, et une brochure « Je suis homo. Je vaudrais moins qu'un-e hétéro ? Construisons ensemble l'égalité » a été créée. Cette pratique montre l'importance de l'implication des délégués syndicaux et des structures syndicales dans la lutte contre les discriminations et la promotion de la diversité.

**Essor** : cette entreprise de formation par le travail participe à la réinsertion professionnelle dans les domaines de la maçonnerie, de la peinture et de l'entretien écologique de parcs et jardins. Deux formatrices et une personne ayant un handicap témoignent de la diversité de l'équipe et de la volonté de casser les stéréotypes en regard des métiers. Ce contexte égalitaire hommes-femmes, ouvert aux différences culturelles, d'aptitudes physiques, d'âge et d'opinions permet le respect de la diversité à tous les niveaux, tant dans l'équipe permanente et que chez les stagiaires.

**L'Entreprise de Travail Adapté du Village N°1 Reine Fabiola** développe des emplois stables au profit des personnes qui ont un handicap physique, mental ou sensoriel, moyennement ou peu qualifiées par le biais d'activités et de production de services divers. L'initiative soumise au Prix Diversité est la création d'une nouvelle activité en interne pour maintenir en emploi des travailleurs handicapés qui avancent en âge. La création d'un service de buanderie centrale pour les résidents du Village N°1 ainsi que pour des entreprises et institutions de la région, permet le maintien d'une activité valorisante pour ces travailleurs et leur permet de conserver des réseaux socioprofessionnels. Le milieu de travail a été adapté spécifiquement : un bâtiment existant a été aménagé et du personnel d'encadrement a été formé. L'entreprise de travail adapté Village n°1 veille donc à assurer le maintien en emploi et la reconnaissance des compétences des travailleurs âgés qu'elle occupe, ce qui correspond tout à fait à un des axes de la gestion de la diversité.

- **Lauréat** : **Asbl Promotion & Culture** (FGTB) en partenariat avec **Asbl Lalucarne.org** (Liège) et **Asbl Entreprise de Travail Adapté Village N°1 Reine Fabiola** (Ophain) (ex aequo)

### Secteur Public

**Administration communale de la Ville de Liège** : a été sélectionnée pour sa formation à destination des agents d'état civil et de population, qui portait sur la communication, les principes de la médiation et de la communication interculturelle. La formation a permis, à partir des situations vécues et jeux de rôles, une meilleure compréhension des comportements culturels différents. Elle a aussi

suscité une meilleure organisation du travail, l'amélioration du service rendu au public et la prise de conscience que la diversité est partout et n'est pas taboue.

**TEC Hainaut** : Gérant le transport en commun de personnes, cette organisation proposait au Prix Diversité un projet de réinsertion sociale ayant débouché sur la création d'un nouveau métier de techniciens de propreté s'adressant à un public essentiellement jeune, diversifié au niveau des origines. A la base, il y a une volonté d'associer à l'activité un public fragilisé sur le plan social et professionnel et de participer ainsi auprès de ces personnes à la construction d'une image positive d'un service public institutionnel. La concrétisation a eu lieu grâce à une collaboration avec un CPAS et une EFT. La création d'une entreprise d'insertion a ensuite permis de pérenniser cette activité. Le personnel du TEC est fortement associé et impliqué : des volontaires qui sont nommés « conseillers-tuteurs » offrent aux jeunes un accompagnement personnalisé dans la structure. Le projet permet de changer les stéréotypes de part et d'autre en offrant aux jeunes des possibilités d'emploi et d'évolution réelles par la mise en place d'un milieu de travail diversifié.

**Police locale de Liège** : présentait sa formation citoyenne à laquelle participent des jeunes des quartiers, des chauffeurs de tec et des policiers. La participation de tous à des « weekend-aventure » permet d'insuffler une dynamique de coopération et de solidarité entre les participants, tout en faisant évoluer les points de vue de part et d'autre. Une phase de réflexion et un projet commun au niveau des différents quartiers concernés étaient ensuite menés.

- **Lauréat : TEC Hainaut (Mons)**

### Grandes entreprises

**Delhaize** : entreprise nominée pour son action « job d'été », démarrée en été 2005, qui a pour but de réserver un pourcentage des jobs d'été au sein du siège central et dans certaines grandes surfaces des grandes villes du pays, à des jeunes d'origine étrangère, n'ayant pas les réseaux donnant accès traditionnellement aux jobs d'été d'étudiants. Pour cette action, Delhaize a collaboré avec des associations travaillant pour l'intégration de personnes d'origine étrangère, qui ont notamment assuré le lien avec les étudiant-e-s et les gérants. Cette action permet à ces jeunes d'avoir une première expérience du milieu de travail mais permet aussi, en interne, de casser des stéréotypes. Plusieurs jeunes ont d'ailleurs été réengagés l'année suivante.

**UCB Pharma** : société figurant parmi les leaders de la biopharmaceutique, a été sélectionnée pour sa pratique de télétravail, qui offre la possibilité aux cadres hommes et femmes de combiner une carrière à temps plein avec les multiples obligations liées à la vie de famille. Cette formule permet de fidéliser des cadres, hommes et femmes, qui veulent concilier leurs différents temps de vie. UCB Pharma est aussi une entreprise multiculturelle qui recrute des compétences à travers le monde. La plupart des équipes sont composées de plusieurs nationalités.

**WUST** : entreprise générale de construction établie en Belgique depuis plus de 60 ans, qui est présente en Belgique, au Luxembourg et en Allemagne. La pratique présentée au Prix Diversité consiste à intégrer des femmes ingénieures dans des fonctions historiquement occupées en majorité par des hommes, telles que chef de chantier et deviseur. Cette pratique permet de montrer aux filles, qui restent minoritaires dans ces filières, qu'il existe diverses possibilités d'emploi dans ces métiers, y compris dans les entreprises du secteur de la construction. La sélection a été basée uniquement

sur les compétences et correspond aux attentes de ces femmes qui souhaitent investir dans des emplois plus opérationnels.

- **Lauréat : Etablissements J. WUST (Malmedy)**

### PME

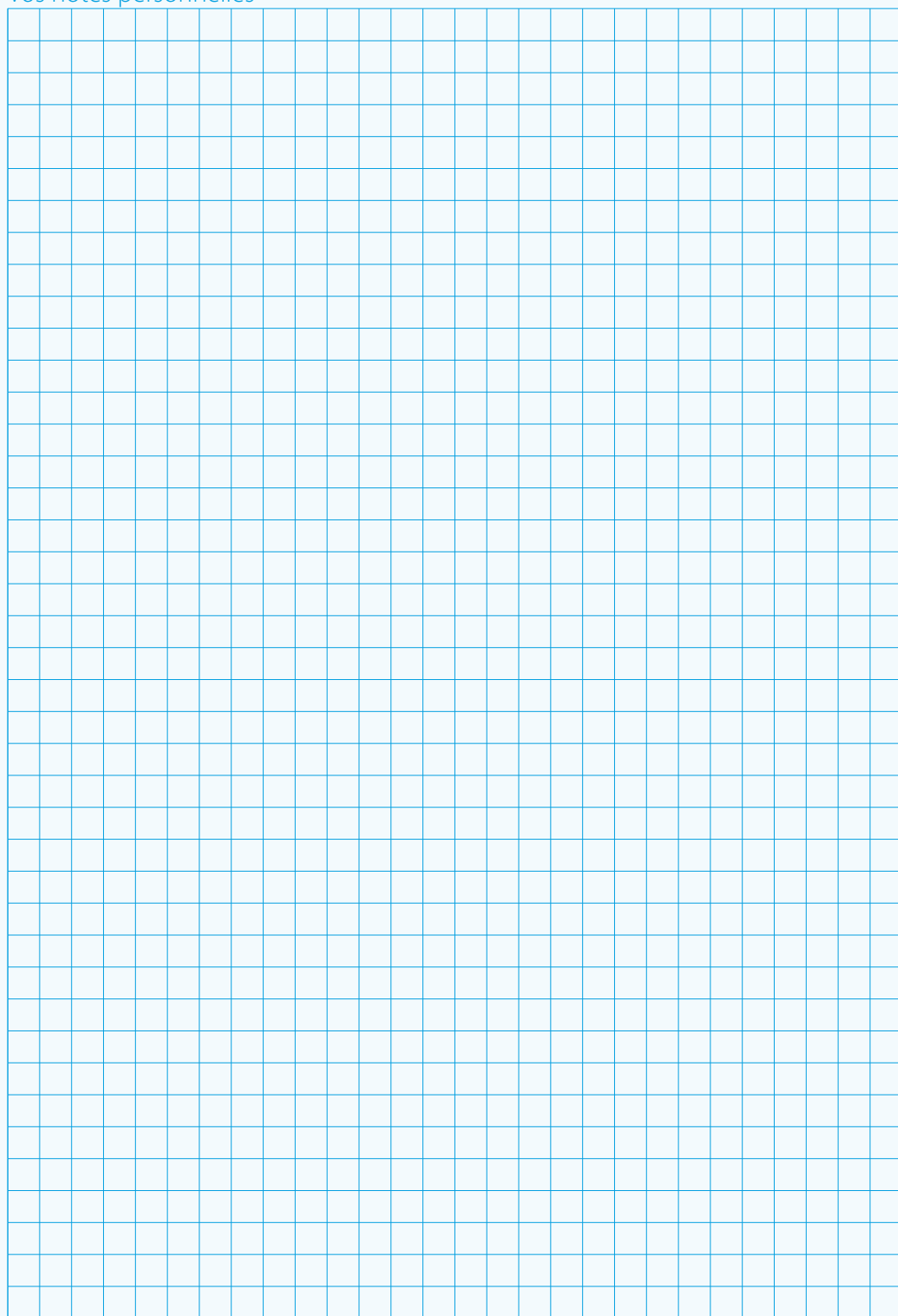
**Flexpoint** : prestataire de services dans le secteur de l'intérim. Ils ont développé, pour l'activité titres-services, un système de marrainage des aides à domicile ayant pour objectif l'intégration des personnes faisant l'objet de discrimination sur le marché de l'emploi. La nouvelle aide-ménagère est accompagnée par une marraine chez son futur client, ce qui facilite l'intégration et aplanit les difficultés éventuelles, liées ou non à la diversité. De plus, il est prévu que les mairaines reçoivent une formation dont la diversité fera partie : coaching, gérer les difficultés quotidiennes.

**Repass Drive In** : société coopérative à finalité sociale, qui a pour activité principale le repassage professionnel du linge des particuliers. L'action présentée dans le cadre du Prix Diversité est d'offrir, notamment à des femmes d'origine étrangère de tous âges ayant peu de contact avec le marché du travail, des possibilités d'emploi mais aussi de développement de compétences notamment linguistiques. Différentes formations permettent à ces femmes d'acquérir des compétences, telles que le repassage professionnel, qu'elles pourront ensuite valoriser dans d'autres contextes professionnels. Repass Drive est une entreprise très multiculturelle dans le profil de sa main d'œuvre. De plus, la politique de gestion des ressources humaines, notamment dans la gestion des horaires, tient compte, autant que possible, des demandes liées à des contraintes de la vie familiale.

**Age d'or Liège** : active dans le domaine des titres services, cette société recrute essentiellement une main d'œuvre féminine souhaitant réintégrer le marché du travail après un retrait d'activité pour élever les enfants et/ou suite à une séparation ainsi que plusieurs femmes d'origine étrangère voulant s'insérer sur le marché du travail. La société a élaboré un plan d'actions à la gestion de la diversité dans le cadre du Label Fédéral qui comprenait notamment un diagnostic. Des échanges interculturels entre les membres du personnel ont été organisés.

- **Lauréat : Repass Drive In (Nivelles)**

Vos notes personnelles





# La gestion de la **diversité des ressources humaines** dans les entreprises et organisations



L'objectif de cet ouvrage est d'offrir un outil de travail aux responsables diversité des sociétés privées ou publiques et des associations wallonnes. Plus largement, ce manuel s'adresse à tout acteur impliqué dans des projets visant à valoriser la diversité dans l'emploi ainsi qu'aux gestionnaires qui souhaitent s'informer ou s'engager.

Cet ouvrage se veut avant tout pratique afin de fournir aux acteurs de la gestion des conseils concrets et des exemples d'actions pouvant être implémentés dans leur organisation.

A l'initiative du Ministre de l'Economie, de l'Emploi, du Commerce extérieur et du Patrimoine.

Une réalisation du consortium :



unissons  
nos forces!



**Plan Marshall**  
Avec le soutien  
du Ministre de l'Economie,  
de l'Emploi,  
du Commerce extérieur  
et du Patrimoine

I | ISBN 2- 87456- 059- 6



9 782874 156059 0

Éditions

Université  
de Liège



Dépôt légal : D/2008/8886/9  
ISBN : 9-782874-560590