

# L'entreprise & la diversité

Quelles mises  
en pratique ?



Une collaboration du Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme et Business & Society Belgium, avec le co-financement de la DG Emploi, Affaires sociales et Égalité des chances de la Commission Européenne.

<b>1 La diversité et ses enjeux</b> . . . . .	05
1 Logiques d'action . . . . .	05
2 Une approche intégrée de la gestion de la diversité . . . . .	06
3 Contexte juridique . . . . .	07
4 Les pièges à éviter . . . . .	08
<b>2 La diversité comme stratégie: les plans de diversité</b> . . . . .	11
1 Stratégies d'action . . . . .	11
2 Étapes des plans d'action . . . . .	12
3 Égalité des chances / actions positives . . . . .	13
4 Facteurs de succès . . . . .	13
5 Cas pratiques . . . . .	15
<b>3 La diversité et l'intégration des personnes d'origine étrangère</b> . . . . .	19
1 Le diagnostic . . . . .	19
2 Arguments en faveur de plus de diversité culturelle dans les organisations . . . . .	20
3 Facteurs de discrimination . . . . .	20
4 Pistes d'action . . . . .	21
5 Cas pratiques . . . . .	22
<b>4 La diversité et l'intégration des personnes handicapées</b> . . . . .	27
1 La notion de handicap . . . . .	27
2 Emploi des personnes avec un handicap . . . . .	28
3 Pistes d'action . . . . .	28
4 Cas pratiques . . . . .	31
<b>5 La diversité et l'emploi des travailleurs âgés</b> . . . . .	35
1 Cadre légal . . . . .	35
2 Regard sociologique et managérial . . . . .	36
3 Dispositifs d'action . . . . .	36
4 Cas pratiques . . . . .	37
<b>6 L'entreprise et les autres acteurs de la diversité: les partenariats</b> . . . . .	41
1 Partenariat et réseau . . . . .	41
2 Difficultés à surmonter . . . . .	42
3 Facteurs de succès . . . . .	42
4 Cas pratiques . . . . .	43
<b>7 Conclusions</b> . . . . .	49
<b>8 Adresses utiles</b> . . . . .	51

# L'entreprise & la diversité

Quelles mises en pratique ?

## COMITÉ DE RÉDACTION

Annie **Cornet**, professeure EGiD, Hec-ULg

Philippe **Warland**, chercheur EGiD, Hec-ULg

Brigitte **Hudlot**, Business & Society Belgium

Dirk **De Meirleir**, Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme

Michel **Vanderkam**, Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme

Yves **Dario**, Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme

Didier **Boone**, Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme

---

Novembre 2006

# Introduction

**La diversité n'est plus à nos portes, elle est constitutive de notre société. Le monde de l'entreprise n'échappe pas à cette dynamique sociétale et doit en tenir compte (ou renforcer sa prise en compte) dans ses modes d'organisation interne et de communication externe. Longtemps présentée comme un « problème », la diversité est aujourd'hui abordée dans le monde de l'entreprise comme un des facteurs « qualité » de développement valorisé au cœur même de la dynamique de Responsabilité sociétale de l'entreprise.**

« Qui dit responsabilité, dit éthique. Qui dit responsabilités sociétales, dit politique. Cette perspective débouche immédiatement sur la finalité de l'entreprise, ses valeurs, sa culture, les conséquences élargies de ses stratégies et de ses comportements. On touche ici à la dimension citoyenne des acteurs économiques dans un modèle de développement qu'ils animent mais qui, à son tour, leur impose les règles du jeu »<sup>1</sup>.

Accepter, gérer voire réguler la diversité en entreprise ne se décrète pas. Sa dynamique résulte d'une organisation négociée à l'intérieur et défendue à l'extérieur de l'entreprise (vis-à-vis de la clientèle, par exemple) et doit participer à l'objectif visant à éradiquer, autant que faire se peut, les discriminations.

C'est dans cet esprit que le Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme (CECLR) et le réseau d'entreprises Business & Society Belgium ont mis en place et animé un cycle de séminaires portant sur la diversité en entreprise et ses implications en matière de management. L'avantage d'une telle collaboration résidait dans le fait que si le CECLR pouvait apporter ses connaissances et son expérience en matière de gestion de la diversité et de lutte contre les discriminations, Business & Society Belgium apportait, outre son carnet de bonnes pratiques, sa connaissance approfondie du monde de l'entreprise, une certaine perception de la notion de « diversité » et une conviction dans la pertinence d'une gestion dynamique de la diversité.

Cette collaboration a été renforcée par l'accompagnement de deux spécialistes du management, Leen Hellinckx et Annie Cornet, issues respectivement de la Karel de Grote-Hogeschool (Antwerpen) et du Centre d'Étude sur le Genre et la Diversité en Gestion (EGID), d'Hec-Université de Liège.

<sup>1</sup> Voir notamment Responsabilité sociale de l'Entreprise. Faut-il enchaîner Prométhée? de Philippe de Woot, Economica, Paris, 2005

Ce projet a pu être réalisé grâce à un co-financement de la Direction Générale Emploi, Affaires sociales et Égalité des chances de la Commission Européenne. Il a donné lieu à l'organisation de cinq séminaires thématiques<sup>2</sup> rassemblant des entreprises de tailles et de secteurs différents, aux cultures managériales diverses, ayant ou non une expérience en matière de diversité.

Trois séminaires ont abordé la diversité à partir de ses formes (origine, handicap et âge du personnel) à la lumière du processus de recrutement et de sélection notamment. Deux autres séminaires ont abordé la diversité comme un des processus de management transversaux à toute l'organisation de l'entreprise et nécessitant l'intervention d'experts (mise en place de plans de diversité et création de partenariats). Chaque séminaire fut illustré par des cas concrets développés par les entreprises elles-mêmes.

Les pages qui suivent vont tenter de retracer l'esprit et les contenus des séminaires. Elles permettront de rappeler l'état de la législation en la matière; de découvrir des expériences concrètes de mise en œuvre du concept de diversité; de faire émerger des propos significatifs, des réflexions ou des interrogations sur les questions traitées.

Cette brochure s'adresse non seulement aux participants des séminaires, mais aussi à tous ceux et celles qui s'inscrivent dans le champ de l'emploi, employeurs et directeurs des ressources humaines d'entreprises privées et publiques, d'organisations... En fait, à tous ceux et celles dont le métier est de gérer les ressources humaines et leur hétérogénéité.

Cette dynamique initiée en 2006 devrait trouver un prolongement dans le cadre d'un programme de sensibilisation à la discrimination et aux législations de lutte contre les discriminations en 2007 (pour plus d'informations sur ce nouveau programme, consultez les sites internet du CECLR ou de Business & Society Belgium dont les adresses se trouvent dans la rubrique « Adresses utiles » de cette brochure).

**Jozef DE WITTE**

Directeur

*Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme*

**Eliane DEPROOST**

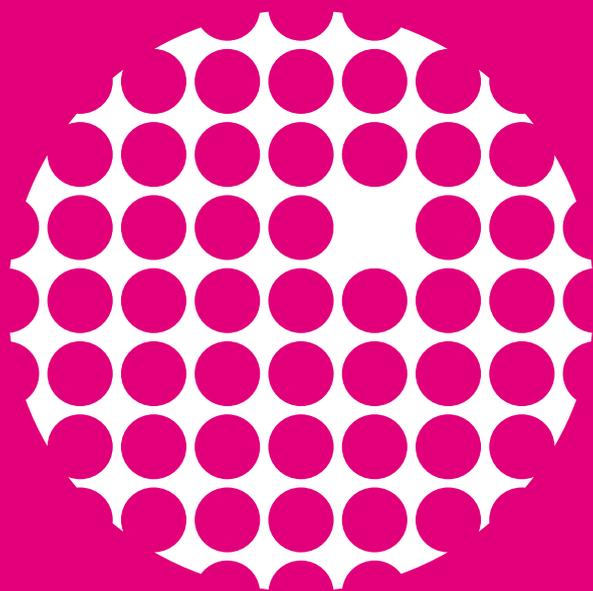
Directrice adjointe

**Ariane MOLDEREZ**

Directrice

*Business & Society Belgium*

<sup>2</sup> Les séminaires ont été organisés de mars à septembre 2006, dans les locaux du Diamant Building, Conference & Business Centre de Bruxelles.



## 1

# La diversité et ses enjeux

Tant les services publics, que certaines entreprises privées ou associations s'engagent, à pas feutrés, ou de manière plus soutenue dans la mise en œuvre de plans de gestion de la diversité.

Nous nous intéressons ici aux plans d'action qui ciblent trois publics spécifiques :

- les personnes d'origine étrangère;
- les personnes handicapées;
- les travailleurs âgés.

Il y a lieu toutefois d'être attentif au fait que chacun de ces groupes comprend des hommes et des femmes et qu'une lecture transversale en terme de genre s'impose.

De plus, la gestion de la diversité peut concerner d'autres groupes cibles comme, par exemple, les personnes homosexuelles ou encore celles qui pourraient subir une discrimination à cause de leur caractéristique physique (taille et poids, notamment).

## 1 Logiques d'action

**En regard de ces trois publics, les actions en matière de diversité visent notamment à :**

- lutter contre les discriminations dans l'emploi;
- rencontrer la diversité croissante de la clientèle et des usagers, y compris au niveau local;
- prendre en compte les préoccupations de ces groupes qui revendiquent leur participation à part entière dans la vie économique;
- refléter la population locale.

Il s'agit, dans un premier temps, d'identifier, au travers d'un diagnostic :

- les **discriminations**;

### LA DIRECTIVE EUROPÉENNE 2000/43/CE

interdit la discrimination fondée sur la race ou l'origine ethnique. Cette directive est d'application tant dans le secteur public que privé, pour toutes les personnes, et vise notamment les conditions d'accès à la formation professionnelle et au travail salarié ou indépendant, y compris les possibilités de promotion; l'emploi et les conditions de travail, y compris le licenciement et le salaire; l'affiliation à une organisation patronale ou syndicale; la protection sociale, comprenant la sécurité sociale et les soins de santé; les prestations sociales et l'accès aux biens et services et la fourniture de biens et services, à la disposition du public.

### LA DIRECTIVE EUROPÉENNE 2000/78/CE

interdit toute discrimination fondée sur la religion, le handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle. Cette seconde directive est également d'application tant dans le secteur public que privé, pour toutes les personnes, et vise notamment les conditions d'accès à la formation professionnelle et au travail salarié ou indépendant, y compris les possibilités de promotion; l'emploi et les conditions de travail, y compris le licenciement et le salaire; l'affiliation à une organisation patronale ou syndicale.

Ces deux directives ont été transposées en droit belge dans la loi du 25 février 2003 tendant à lutter contre la discrimination.

- les mécanismes de **ségrégation** qui poussent à cantonner certains groupes d'individus dans des types particuliers de métiers (ségrégation horizontale), de statuts et de fonctions (ségrégation verticale);
- les **stéréotypes** qui stigmatisent l'un ou l'autre groupe;

### STÉRÉOTYPES

Les stéréotypes sont des idées ou images caricaturales que l'on se fait d'une personne ou d'un groupe, en se basant sur une simplification abusive de traits de caractère réels ou supposés. Un stéréotype peut s'exprimer par des mots, des images ou une combinaison des deux. Dans tous les cas, il est aisément reconnu et compris par ceux qui partagent les mêmes préjugés. La plupart servent d'une façon ou d'une autre à affirmer une supériorité face à la personne ou au groupe concernés. Ils ignorent le caractère unique de tout être humain en l'assimilant sans nuances à un groupe donné.

- les phénomènes de **harcèlement**, de **racisme**, de **rejet**, de **violence** à l'égard d'un individu ou d'un groupe d'individus ayant telle ou telle caractéristique.

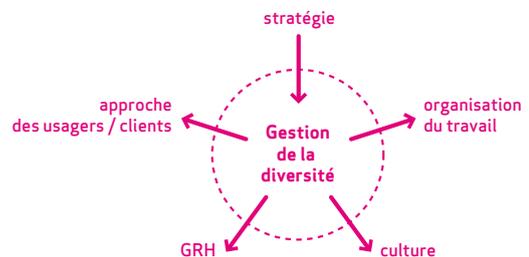
À ces préoccupations sociales peuvent se superposer des préoccupations plus économiques:

- utiliser au mieux les compétences disponibles notamment dans des contextes de pénurie de la main d'œuvre;
- créer de la valeur ajoutée en tirant profit d'équipes diversifiées;
- obtenir des labels et des certifications qui permettent de se différencier de la concurrence.

**La conjonction de ces préoccupations sociales et économiques est essentielle pour la réussite des plans de gestion de la diversité.**

## 2 Une approche intégrée de la gestion de la diversité

La gestion de la diversité implique de s'interroger sur ses orientations stratégiques, sur les politiques de gestion des ressources humaines, sur les modes d'organisation du travail, sur la culture organisationnelle et sur l'approche des clients et des usagers.



Les politiques de gestion de la diversité supposent aussi de s'interroger sur les politiques de communication interne et externe, notamment en évitant de reproduire des stéréotypes, en mettant en évidence la diversité du personnel et des usagers, en expliquant l'importance de vivre dans une entreprise basée sur le rejet de toute forme de discrimination.

Un plan de diversité suppose aussi une ouverture de l'entreprise vers l'extérieur car, dans de nombreux cas, une telle dynamique nécessite l'accompagnement par des experts et des organismes compétents ainsi que des partenariats propices à l'édification d'un plan de diversité.

Enfin, gérer la diversité implique de s'interroger sur les normes en vigueur dans l'organisation. La prise de conscience de la diversité n'existe qu'à partir du moment où un élément est perçu comme « différent » dans un ensemble vécu comme homogène. La diversité n'existe que par rapport à une norme consciente ou inconsciente. Il s'agit donc d'identifier la norme, de la questionner et de la transformer.

### 3 Contexte juridique

La mise en œuvre des Directives européennes portant sur les discriminations et leur intégration dans notre droit a allongé la liste des motifs de discrimination, d'une part, et a accru l'attention portée à certains publics fragilisés, de l'autre. **La mise en œuvre d'un plan de diversité permet également de rencontrer les nouvelles obligations légales.**

Ainsi, par exemple:

- la personne handicapée n'est plus, par définition, quelqu'un d'inapte au travail. Non seulement la loi veille à ce qu'elle ne soit plus exclue de facto des procédures d'embauche, mais elle promeut – voire impose – un aménagement raisonnable des postes de travail;
- l'âge ne peut plus, sauf exception, être un motif de refus d'embauche;
- l'orientation sexuelle des travailleurs est protégée et ne peut entrer en ligne de compte ni au moment de l'embauche, ni durant l'exécution du contrat de travail ni au moment du licenciement.

#### LA LOI ANTI-DISCRIMINATION

En Belgique, la loi du 25 février 2003 tendant à lutter contre la discrimination a pour but d'améliorer l'égalité de traitement entre tous les citoyens et permet notamment de se conformer aux deux Directives européennes (2000/43/CE et 2000/78/CE).

Cette loi a étendu les compétences du Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme qui peut accueillir et conseiller les victimes de discrimination.

#### CRITÈRES DE DISCRIMINATION

C'est la loi du 15 février 1993 créant un Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme qui énumère les critères de discrimination pour lesquels le Centre est compétent.

L'Article 2 de cette loi stipule que « **le Centre a pour mission de promouvoir l'égalité des chances et de combattre toute forme de distinction, d'exclusion, de restriction ou de préférence fondée sur : une prétendue race, la couleur, l'ascendance, l'origine nationale ou ethnique; l'orientation sexuelle; l'état civil; la naissance; la fortune; l'âge; la conviction religieuse ou philosophique; l'état de santé actuel ou futur; le handicap ou la caractéristique physique** ». Le champ d'application de la loi anti-discrimination s'étend à tous les domaines de la vie publique. Parmi ceux-ci, les plus importants sont: la sphère de l'emploi (secteur public et privé); l'offre de biens et services (accès à l'horeca, location ou achat de biens et de marchandises, accès aux soins de santé, assurances,...) et la participation aux activités économiques, sociales, culturelles, ... ouvertes au public.

Concernant l'accès à l'emploi, l'égalité doit être comprise comme l'assurance pour toute personne de pouvoir se porter candidate en étant certaine que son acte de candidature bénéficiera d'une attention dénuée de tout préjugé, lié notamment à une différence visible. Visible, car pour une personne de nationalité belge, le fait d'être noir, ou maghrébin, par exemple, continue d'influencer l'attitude de la société à son égard et parfois les opportunités qu'elle lui offre. C'est dire combien le concept de diversité révèle une nouvelle manière dont la société veut poser son regard sur des catégories de personnes autrefois exclues « naturellement » de l'emploi.

## 4 Les pièges à éviter

### 1 L'efficacité: un argument à double tranchant pour la gestion de la clientèle

L'argument d'efficacité plaide pour l'engagement d'un personnel diversifié notamment pour mieux satisfaire les besoins de la clientèle et mieux interagir avec les usagers. Le problème est que l'argument d'efficacité peut aussi pousser une organisation à exclure certains profils sous prétexte de respecter les exigences de la clientèle et/ou d'anticiper ses réactions.

Or, l'argument d'efficacité à lui seul offre un potentiel d'intégration et de création de valeur dès lors qu'il mène à une approche intégrée des logiques économiques et sociales. Ainsi, certains employeurs ont compris qu'ils n'avaient pas intérêt à jouer uniquement la logique du marché à court terme (rejet de certaines catégories de personnes) et de s'approprier une logique de responsabilité sociale qui implique un travail avec les représentations, normes et valeurs de son personnel mais aussi de la clientèle.

### 2 Le risque d'instrumentalisation

Un deuxième élément à prendre en compte est le risque d'instrumentalisation lié à une approche restrictive des compétences recherchées et à leur utilisation<sup>3</sup>.

Certaines organisations cantonnent, par exemple, les minorités ethniques dans des fonctions impliquant un lien avec la clientèle ethnique, sans perspective de carrière ou de mobilité interne. Dans ce scénario, on enferme en quelque sorte les différentes catégories de personnel dans un panel de compétences supposées (compétences relationnelles supposées pour l'interaction avec certaines minorités ethniques ou groupes, sur base de l'apparence physique et/ou ethnique, par exemple) mais aussi d'incompétences telle que l'incapacité de relation avec d'autres groupes ethniques que le sien. Ici aussi une approche intégrée de la diversité permet de sortir de cette impasse: il s'agit d'articuler des logiques d'efficacité et d'efficience pour déboucher sur des processus d'apprentissage organisationnels et de partage de compétences et de connaissances. L'enjeu devient alors de pouvoir mettre en place des dispositifs organisationnels qui permettent ces transferts et qui progressivement, par exemple, permettent à l'ensemble du personnel d'améliorer ses relations avec certains segments de clientèle et d'usagers.

### 3 L'homogénéité: la solution de facilité

La logique d'efficience est, elle aussi, traversée par des arguments qui plaident pour plus de diversité mais aussi pour de l'homogénéité.

Une équipe diversifiée peut s'avérer très intéressante si on recherche plus de créativité, de nouvelles idées et façons de penser. Par contre, un groupe homogène offre beaucoup plus de stabilité et d'efficacité.

Dit autrement, si le management recherche la continuité, «le clonage», la reproduction de l'existant dans les produits et les processus, diversifier son personnel n'est pas nécessairement accompagné de gains d'efficience.

La logique d'efficience est toutefois aussi intéressante à interroger sous l'angle des bénéfices partagés.

Les actions et politiques mises en place pour rencontrer les besoins et attentes d'une clientèle et d'une main d'œuvre diversifiée peuvent avoir un effet boule-de-neige, avec des bénéfices partagés par d'autres catégories de travailleurs. Par exemple:

- des possibilités d'aménagements de temps de travail (réduction volontaire, temporaire ou non, du temps de travail) mises en place pour rencontrer les besoins des travailleurs âgés pourront rencontrer les attentes d'hommes et de femmes ayant des responsabilités familiales;
- l'aménagement des bâtiments pour rencontrer les besoins de certaines personnes handicapées permet d'améliorer son accessibilité à toutes les personnes à mobilité réduite.

<sup>3</sup> Voir notamment les Cahiers du Cériem, n°2, mars 1997 et n°4, 1999, Université de Haute Bretagne, Rennes 2.

---

## LES ENJEUX DE LA DIVERSITÉ EN UN COUP D'ŒIL

### OBJECTIFS

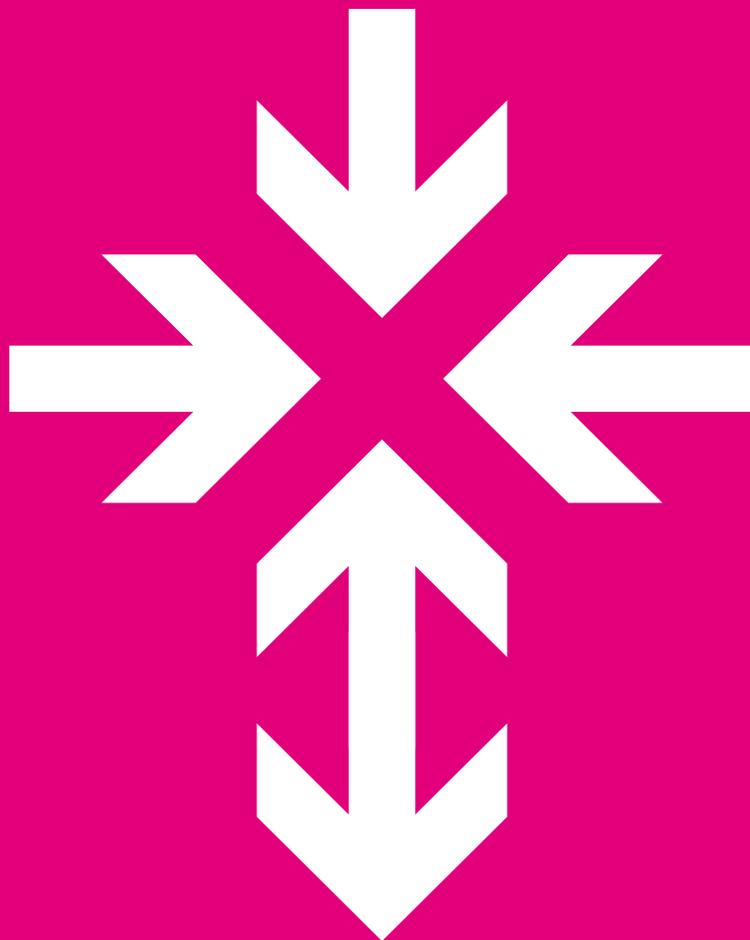
- lutter contre les discriminations dans l'emploi
- rencontrer la diversité croissante de la clientèle et des usagers, y compris au niveau local
- prendre en compte les préoccupations de ces groupes qui revendiquent leur participation à part entière dans la vie économique
- refléter la population locale

### POINTS D'ATTENTION

- les discriminations
- les mécanismes de ségrégation
- les stéréotypes qui stigmatisent l'un ou l'autre groupe
- les phénomènes de harcèlement, de racisme, de rejet, de violence

### AVANTAGES

- répondre aux préoccupations sociales et éthiques
- utiliser au mieux les compétences disponibles notamment dans des contextes de pénurie de la main d'œuvre
- créer de la valeur ajoutée en tirant profit d'équipes diversifiées
- obtenir des labels et des certifications qui permettent de se différencier de la concurrence
- respecter la législation anti-discrimination



# 2

---

## La diversité comme stratégie : les plans de diversité

---

Le premier séminaire a tenté de concrétiser le concept de plan de diversité, outil d'une politique visant à :

- **augmenter la présence de membres du personnel issus de groupes discriminés ;**
- **leur offrir de réelles possibilités de carrière et de développement ;**
- **éliminer les comportements discriminatoires internes et externes ;**
- **créer de la valeur ajoutée autour de cette diversité.**

### 1 Stratégies d'action

**Trois stratégies d'action ont été identifiées :**

- **une stratégie de négation de la discrimination**, appelée « stratégie de l'autruche », qui consiste à penser que cette problématique n'en est pas une et que l'entreprise n'est pas concernée. Dans cette optique, la diversité est censée prendre place naturellement dans les organisations qui intégreront facilement les individus. Les difficultés que rencontrent les travailleurs d'origine étrangères, les personnes handicapées et les travailleurs âgés pour trouver et rester dans l'emploi montrent que cet optimisme ne correspond pas à la réalité ;
- **des stratégies d'action réactives** qui visent à rencontrer 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 supprimer les tensions ressenties par cette hétérogénéité (conflits, harcèlements, exclusions,...) ;
- **des stratégies d'action proactives** qui visent à mobiliser l'organisation autour d'objectifs sociaux (responsabilité sociale et lutte contre les discriminations) mais aussi à créer de la valeur ajoutée interne et externe autour de cette 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, par exemple.

## 2 Étapes des plans d'action

**Ces stratégies d'action proactives débouchent sur des plans de gestion de la diversité qui comprennent généralement plusieurs étapes.**

**1** L'intégration de la diversité dans les orientations stratégiques de l'organisation au travers de la signature de chartes, de processus de labellisation, d'opérations de communication interne et externe.

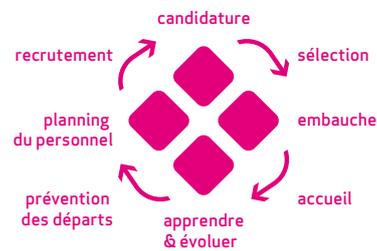
**2** Le diagnostic de la diversité interne et externe et l'identification des besoins d'ajustement. Cette étape est importante mais aussi difficile car elle doit permettre de pointer les lieux où il y a sous-représentation<sup>4</sup> ou sur-représentation des catégories discriminées et tenter de comprendre les mécanismes qui peuvent l'expliquer. Les raisons peuvent être liées aux individus (comportements, connaissances, compétences, valeurs), aux procédures mises en place dans l'organisation (biais dans les tests de recrutement, par exemple) et à l'environnement (lois et infrastructures, notamment).

**3** L'élaboration d'un plan d'action orienté vers<sup>5</sup>:

- la compréhension de ce qu'est la gestion de la diversité et de ses enjeux (opérations de formation et d'information à destination de la ligne hiérarchique, des travailleurs, mais aussi des partenaires d'affaires);
- l'ajustement des politiques de gestion des ressources humaines pour supprimer les phénomènes de discriminations directes et indirectes implique:
  - l'ajustement du règlement de travail (inclure une obligation de non-discrimination et de sanction en cas de harcèlement dans le règlement);
  - l'ouverture de l'entreprise à la diversité dès les stades d'étudiants et les emplois de vacances;
  - des pratiques de recrutement avec une modification des canaux habituels: lieux d'annonce, types de support et acteurs relais et un travail avec les acteurs du recrutement pour les inviter à réfléchir sur leurs stéréotypes et représentations de l'employé idéal.
  - des pratiques de sélection recentrées sur les compétences nécessaires pour assumer les postes à pourvoir;

- l'attribution des emplois et des statuts évitant la ghettoïsation de certains emplois;
- des critères transparents et objectifs pour fixer les rémunérations et gérer l'évolution des carrières;
- une augmentation de l'offre de formation;
- des pratiques de leadership et les styles de management valorisant la diversité.
- la mise en place de procédures pour:
  - accueillir les nouveaux entrants;
  - assurer leur intégration dans l'entreprise et dans leur équipe de travail via des parrains ou marraines et/ou des mentors;
  - informer des possibilités de recours en cas de harcèlement et de rejet.
- la culture d'entreprise, notamment les valeurs, les normes, les attitudes et les comportements valorisés mais aussi sanctionnés. Les valeurs centrales d'une organisation favorables à la diversité doivent être le respect, la tolérance, l'acceptation des différences.

Leen Hellinckx présente le chemin à parcourir sous le schéma suivant:



<sup>4</sup> La discrimination peut consister à exclure certains groupes de l'emploi, mais aussi à les cantonner dans des emplois sous-payés, précaires et avec des conditions de travail pénibles.

<sup>5</sup> Inspiré de la présentation de Leen HELLINCKX, Karel de Grote Hogeschool, Antwerpen.

4 L'implication des parties prenantes donc :

- l'équipe de direction,
- les services de support (ressources humaines, communication, formation, cellule « diversité », ...)
- le personnel, en cherchant un appui fort des organisations syndicales et de la ligne hiérarchique ;
- la clientèle et les usagers ;
- les partenaires d'affaires, notamment les fournisseurs et les sous-traitants ;
- les partenaires du secteur associatif qui peuvent servir d'intermédiaires et de support ;
- les acteurs du secteur public susceptibles d'apporter des aides pour la mise en place d'une politique de gestion de la diversité (ex : aides pour l'aménagement des postes de travail pour des personnes handicapées).

Les plans de gestion de la diversité doivent viser à la fois :

- les éléments visibles (comportements, attitudes, normes, règlements, procédures, images, mots et symboles) ;
- les éléments invisibles (valeurs, stéréotypes, apparente objectivité des systèmes de management).

### 3 Égalité des chances / actions positives

Les plans de gestion de la diversité peuvent contenir différents types de programmes d'action :

- des actions visant à une meilleure égalité des chances (plans d'accès à l'égalité et politiques d'égalité des chances) ;
- des actions visant à favoriser un groupe identifié comme discriminé (actions positives) ;
- éventuellement, établir des objectifs à atteindre en terme de représentativité de certains groupes.

### LES POLITIQUES D'ÉGALITÉ DES CHANCES

renvoient à la notion d'égalité de droit et d'égalité des chances. Elles doivent permettre à chacun et chacune de participer à part entière et sur un pied d'égalité aux différents domaines de la vie privée et publique. Dans ces programmes, l'égalité est aussi une notion d'opportunité, tel que l'illustre le terme « égalité des chances » (« equal opportunities » en anglais). Le but est de lever les obstacles que certains groupes peuvent rencontrer dans leur vie professionnelle en raison d'handicaps ou de stéréotypes.

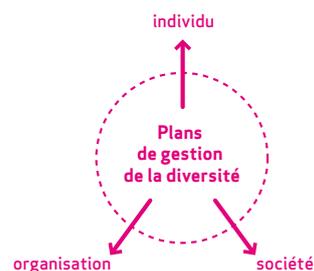
### LES ACTIONS POSITIVES

ne se situent plus seulement au niveau de l'égalité de droit mais aussi au niveau de l'égalité de fait. Par les actions positives, il s'agit de mener des actions ciblées sur un groupe pour lui permettre d'être sur un pied d'égalité. Il s'agit généralement d'action de remédiation (ex : accès préférentiel à certaines formations) et d'adaptation (ex : adaptation de tests de sélection pour les personnes handicapées). On est dans une logique de compensation, de rattrapage .

La mise en place de tels dispositifs d'action doit être mûrement réfléchi pour éviter des effets pervers lourds de conséquences pour les travailleurs concernés. Ils risquent en effet de souffrir après dans l'organisation d'une image de quelqu'un qui se trouve là non pas en raison de sa compétence mais en raison de son appartenance, ce qui peut susciter pas mal de tensions et de rejets.

### 4 Facteurs de succès

La littérature scientifique explique qu'une bonne gestion de la diversité amène de nombreux avantages tant aux employeurs qu'aux employés. Celle-ci permet en effet que le personnel se sente mieux accueilli, plus satisfait, plus impliqué et donc plus productif et plus créatif. Pour être efficace, les dispositifs d'action mis en place doivent aussi être multidimensionnels.



Les plans de gestion de la diversité comprennent des actions qui visent à changer :

- les comportements, compétences et connaissances des individus;
- les structures et politiques de l'organisation;
- l'environnement externe (lois, infrastructures, etc.).

Différents éléments sont nécessaires pour la réussite d'un plan de gestion de la diversité :

- son intégration dans la stratégie d'entreprise et l'engagement visible de l'équipe de direction et la désignation d'un responsable diversité;
- des moyens financiers et humains permettant de passer du stade de l'intention et du discours à l'action;
- l'adhésion des acteurs clés de l'entreprise dont la hiérarchie et les organisations syndicales;
- une politique de communication interne (intranet, journaux d'entreprise, réunions d'équipe, etc.) et externe (site internet, dépliants, articles de presse, etc.) claire et soutenue sur les objectifs et les impacts de la politique de gestion de la diversité;
- un style de management qui introduit l'« écoute » et la prise en compte des problèmes, des difficultés, des peurs et des hésitations;
- une politique de formation sur les raisons d'être d'un plan de gestion de la diversité, sur les objectifs à atteindre, sur la communication interculturelle et le respect des différences, sur les moyens à mobiliser pour faire fonctionner des équipes diversifiées;
- l'implication dans des réseaux internes et externes qui permettent d'échanger sur les pratiques et de trouver de nouvelles pistes d'action;
- des partenariats internes, mais aussi externes;
- un suivi des actions menées avec des retours vers le personnel et le comité de direction des réussites et des difficultés rencontrées; des gains en terme de productivité, de satisfaction de la clientèle et des usagers, de créativité et d'innovation, d'image de l'organisation;
- l'intégration de cette préoccupation dans les objectifs individuels et dans les évaluations annuelles.

## LES PLANS DE DIVERSITÉ EN UN COUP D'ŒIL

### OBJECTIFS

- augmenter la présence de membres du personnel issus de groupes discriminés
- leur offrir de réelles possibilités de carrière et de développement
- éliminer les comportements discriminatoires internes et externes
- créer de la valeur ajoutée autour de cette diversité

### ÉTAPES

- l'intégration de la diversité dans les orientations stratégiques de l'organisation
- le diagnostic de la diversité interne et externe et l'identification des besoins d'ajustement
- l'élaboration d'un plan d'action portant sur :
  - la compréhension de ce qu'est la gestion de la diversité et de ses enjeux
  - l'ajustement des politiques de gestion des ressources humaines
  - la mise en place de procédures
  - la culture d'entreprise
- l'implication des parties prenantes

### FACTEURS DE SUCCÈS

- l'intégration de la gestion de la diversité dans la stratégie d'entreprise
- des moyens financiers et humains
- l'adhésion des acteurs clés de l'entreprise
- une politique de communication interne et externe
- un style de management qui introduit l'« écoute »
- une politique de formation
- l'implication dans des réseaux internes et externes
- des partenariats internes mais aussi externes
- un suivi des actions menées
- l'intégration de cette préoccupation pour la diversité dans les objectifs individuels et dans les évaluations annuelles

## 5 Cas pratiques

**VOLVO**

<b>PRÉSENTATION</b>	Secteur automobile / Grande Entreprise / Région flamande
<b>POURQUOI?</b>	La politique de diversité correspond à la culture de l'entreprise et répond également à un besoin croissant en main d'œuvre.
<b>DIAGNOSTIC</b>	Nécessité d'appliquer une stratégie globale de diversité qui s'intègre dans l'ensemble des processus GRH.
<b>PLAN D'ACTION</b>	Mise en place d'une stratégie de diversité transparente (pour l'ensemble des facteurs discriminatoires) avant tout basée sur la formation, la communication interne, la gestion d'équipe et la culture de l'entreprise.
<b>RECRUTEMENT ET SÉLECTION</b>	Compétences utiles pour la fonction indépendamment d'autres caractéristiques; Pas de discrimination (ni négative, ni positive).
<b>ACCUEIL / INTÉGRATION</b>	Un espace de 45 mn consacré à la diversité dans la journée d'accueil des nouveaux collaborateurs.
<b>FORMATION</b>	Présentation interactive sur la diversité qui peut être utilisée par toutes les équipes.
<b>ORGANISATION DU TRAVAIL</b>	Concernant le fonctionnement en équipe, les responsables de Volvo sont très exigeants. Ils mélangent différents groupes pour éviter un effet de ghettoïsation. Ils estiment en outre que plus un groupe est diversifié, plus il est créatif.
<b>CULTURE ORGANISATIONNELLE</b>	Respect de tous les travailleurs, quelles que soient leurs caractéristiques. Culture basée sur le travail d'équipe. La politique du personnel s'inspire de ces valeurs.
<b>COMMUNICATION INTERNE</b>	L'entreprise met un point d'honneur à rendre sa politique de diversité transparente. La manière d'envisager la diversité est d'ailleurs expliquée, noir sur blanc, dans une note de base accessible à tout le personnel. Chaque membre du personnel peut interpellier la hiérarchie et demander une discussion sur un point particulier de cette politique. Site intranet consacré à la diversité. Une présentation Powerpoint disponible pour tous les départements. Guide de la diversité répondant aux questions les plus fréquentes. Articles dans la presse interne. Réunions de cadres. Création d'un « jeu de la diversité ».
<b>GROUPE DIVERSITÉ ET RÉSEAU</b>	Un réseau « diversité » existe. Il est transversal à tous les départements et les syndicats y sont aussi associés.
<b>BÉNÉFICES POLITIQUE DE LA DIVERSITÉ</b>	Plus de créativité dans le travail d'équipe.
<b>FACTEURS DE SUCCÈS</b>	Collaboration avec le Jobcenter du VDAB afin de déterminer une politique efficace La diversité se base sur des valeurs portées par l'ensemble du management Politique transparente qui peut être discutée à tous les niveaux hiérarchiques La politique de diversité n'est pas un projet RH mais appartient à l'ensemble des départements.

## SERVICE PUBLIC FÉDÉRAL PERSONNEL ET ORGANISATION

<b>PRÉSENTATION</b>	Service Public / Administration fédérale
<b>POURQUOI?</b>	Refléter au mieux la composition de la société et comprendre les besoins et attentes des citoyens. Remplir un rôle d'exemple dans la promotion de la justice sociale et de la lutte contre les discriminations et les inégalités. Offrir aux fonctionnaires un cadre de travail dans lequel chacun se sent valorisé pour ses compétences et où prime le respect de l'autre.
<b>DIAGNOSTIC</b>	En 2004, l'administration menait une étude visant à aboutir à un plan d'action se basant sur des constats et suivant des recommandations.
<b>PLAN D'ACTION</b>	Plan 2005-2007
<b>RECRUTEMENT ET SÉLECTION</b>	Offres d'emploi accessibles et ouvertes à tous. Accompagnement et préparation des candidats aux sélections. Attention portée à la correction des biais lors des procédures de sélection pour donner les mêmes chances à tous. Composition de jurys diversifiés et sensibles à la question de la diversité. Accessibilité aux personnes handicapées.
<b>FORMATION</b>	Formation continue: module diversité obligatoire dans le programme d'accueil des stagiaires de niveau A, formations thématiques dans le catalogue annuel de formation. Séminaires à l'intention des titulaires de fonctions RH ou de management.
<b>ORGANISATION DU TRAVAIL</b>	Assurer une meilleure accessibilité des bâtiments, réaliser des audits et sensibiliser les conseillers en prévention à ce sujet. Recherche d'alternatives à la mise à la pension des personnes victimes d'un accident.
<b>CARRIÈRE</b>	Assurer les mêmes chances pour tous. Adaptation des tests en fonction des handicaps. Intégration de recommandations pour des descriptions de fonction neutres en termes de genre. Analyses en vue d'éventuelles actions correctrices. Screening des procédures d'accès, de promotion et des mesures de compétences.
<b>CULTURE ORGANISATIONNELLE</b>	Culture qui perçoit la diversité comme une source de richesse et de créativité.
<b>COMMUNICATION INTERNE</b>	Concertation du plan d'action avec les organisations syndicales et les Présidents des Comités de direction des SPF. Publication des résultats des études sur la situation dans l'Administration fédérale de l'égalité hommes-femmes, des personnes d'origine étrangère, des personnes avec un handicap. Mise sur pied de groupes de réflexion composés de fonctionnaires appartenant aux groupes cibles. Création d'un réseau de fonctionnaires handicapés.
<b>COMMUNICATION EXTERNE</b>	Développement du site internet, adaptations des canaux de communication à destination des publics cibles. Audit des sites internet fédéraux en vue d'obtenir le label «Blindsurfer». Traduction en braille de la brochure «un emploi dans l'administration fédérale».
<b>GROUPE DIVERSITÉ ET RÉSEAU</b>	Créer une cellule «diversité» permanente au sein du SPF «P&O», réseau de responsables diversité des différents SPF et institutions de l'administration fédérale. Contacts avec des associations de terrain rencontrant les différents publics cibles.
<b>FACTEURS DE SUCCÈS</b>	Au vu de son expérience, l'Administration fédérale considère que la gestion de la diversité ne se décrète pas mais qu'elle recouvre un travail sur les mentalités, les préjugés et les stéréotypes. C'est un travail quotidien qui ne peut se faire que sur du long terme.

## IKEA

<b>PRÉSENTATION</b>	Secteur de la distribution / Grande Entreprise / Région de Bruxelles Capitale (magasin).
<b>POURQUOI?</b>	La diversité est considérée comme un avantage compétitif et les collaborateurs doivent être représentatifs de la clientèle et du marché local.
<b>DIAGNOSTIC</b>	La majeure partie de la clientèle ainsi que des collaborateurs proviennent de la région où se situe le magasin. Dans le cas du magasin d'Anderlecht, il était donc nécessaire de refléter la diversité de la population de Bruxelles.
<b>PLAN D'ACTION</b>	Mise en place d'un plan de diversité reconnu par la Communauté Flamande avec le support du BNCTO. Signature de la Charte Diversité de Bruxelles.
<b>RECRUTEMENT ET SÉLECTION</b>	Recrutement de collaborateurs diversifiés (dans un sens large), sans faire de différence. Exigences basées sur l'expérience et les connaissances plus que sur les diplômes. Choisir des canaux de recrutement proches des groupes qu'Ikéo souhaite cibler (ex: missions locales, radio locale, associations d'immigrés ...) Éliminer des procédures tout élément discriminatoire indirect. Augmenter les possibilités de stage avec une ouverture particulière à la diversité.
<b>ACCUEIL / INTÉGRATION</b>	Toute personne qui se sentirait victime de discrimination peut se confier à une personne de son équipe avec qui elle se sent bien pour qu'une solution soit trouvée.
<b>FORMATION</b>	Des formations en management de la diversité sont suivies par le personnel de direction et les collaborateurs. Des cours de langues sont également proposés aux collaborateurs.
<b>ORGANISATION DU TRAVAIL</b>	Tout comportement discriminatoire est proscrit. La diversité est prise en compte dans les formations, les successions, les horaires, le planning des vacances, les repas...
<b>CULTURE ORGANISATIONNELLE</b>	Insérer la diversité au centre des préoccupations au niveau national et international.
<b>COMMUNICATION INTERNE</b>	Clause de non discrimination dans les contrats et dans la brochure d'accueil. Forte culture d'entreprise autour de la diversité et de la non discrimination.
<b>GROUPE DIVERSITÉ ET RÉSEAU</b>	Groupes « diversité » internes qui comprennent des représentants des collaborateurs, du management et des syndicats.
<b>BÉNÉFICES DE LA POLITIQUE DE LA DIVERSITÉ</b>	Reflet de la clientèle. La gestion de la diversité est intégrée dans l'ensemble des processus (recrutement, formation, évaluation...)
<b>FACTEURS DE SUCCÈS</b>	C'est le personnel dirigeant qui porte la responsabilité de la détection et de la gestion de tout problème de discrimination. Ainsi, il doit connaître le contenu des travaux des groupes « diversité ». Cela fait partie intégrante de sa mission.
<b>DIFFICULTÉS</b>	Difficulté à engager et garder des collaborateurs bilingues. Difficulté à trouver des collaborateurs issus de l'immigration qui désirent évoluer dans la hiérarchie. Les tensions entre les groupes ethniques sont plus difficiles à détecter.



## 3

## La diversité et l'intégration des personnes d'origine étrangère

**L'origine ethnique ou nationale des personnes serait-elle un facteur déterminant dans la procédure d'embauche? La question paraît intolérable.**

**Et pourtant, trop souvent encore, des personnes de nationalité ou d'origine étrangère sont confrontées à un refus d'embauche lié directement à leur origine ethnique ou nationale. Le traitement différencié des personnes en fonction de leur origine touche non seulement des non nationaux, mais aussi des belges d'origine étrangère nés, socialisés et scolarisés dans notre pays.**

**Quelle que soit la nationalité, l'origine se traduit très souvent par des *signes distinctifs*: traits physiques, langue maternelle, appartenance religieuse, habitudes alimentaires et vestimentaires (par exemple, le port du foulard), ou tout simplement le nom et le prénom. Toutes ces caractéristiques peuvent être des éléments discriminatoires liés à l'origine.**

### 1 Le diagnostic

Si pendant des années cette situation a été ignorée, elle est maintenant de plus en plus documentée grâce à différentes études universitaires qui mobilisent les données statistiques existantes, mais aussi des outils plus qualitatifs qui permettent de valider des phénomènes discriminatoires comme le testing.

C'est en 1997 que, pour la première fois, une étude universitaire permit d'approcher ce phénomène de manière objective et scientifique<sup>6</sup>. Depuis lors, plusieurs travaux scientifiques ont permis d'en souligner l'ampleur et la persistance<sup>7</sup>.

La quantification de ces phénomènes reste malgré tout problématique car s'il est relativement facile d'identifier les discriminations relatives à l'âge et au sexe à partir des variables utilisées dans les bases données, la situation est beaucoup plus complexe pour la question de l'origine. En effet, la variable nationalité est un indicateur très incomplet en regard des discriminations dont sont victimes les travailleurs d'origine étrangère de nationalité belge. Un groupe de travail a été constitué au Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme qui remettra prochainement des propositions sur ce thème.

<sup>6</sup> Voir notamment l'étude réalisée par l'Université de Liège pour le BIT en 1998. BIT / Equipe du CeRP / «La discrimination à l'accès à l'emploi en raison de l'origine étrangère, le cas de la Belgique» et Amadieu, J.F. (2004), Enquête testing sur CV, Adia - Paris 1, Observatoire des discriminations, <http://www.communautarisme.net/docs/od-testing-0504.pdf>.

<sup>7</sup> Minorités ethniques en Belgique : migration et marché du travail. Analyse démographique, statistique et des mesures juridiques et d'action en faveur des migrants sur le marché du travail = Analyse van de demografische, statistische en reglementaire context met betrekking tot allochtonen op arbeidsmarkt Desmarez, Pierre - Van der Hallen, Peter - Ouali, Nouria et al. Gent : Academia Press, 2004 (PB6062)

## 2 Arguments en faveur de plus de diversité culturelle dans les organisations

D'une manière générale, les arguments qui plaident pour une plus grande diversité culturelle dans les organisations peuvent être ramenés à trois éléments :

- l'évolution démographique et la diversité culturelle croissante de la population qui invitent les employeurs à refléter dans leur main d'œuvre cette diversité mais aussi à l'intégrer dans leur approche de la clientèle et des usagers, eux-mêmes de moins en moins homogènes culturellement;
- la mondialisation croissante qui implique de disposer d'un personnel capable de rencontrer et de négocier avec des personnes issues de différents pays et régions;
- la plus-value que représente l'hétérogénéité des cultures : plus d'innovation et de créativité notamment dans la définition des produits et des services grâce à la confrontation de différents cadres de référence et de différentes façons de penser et d'agir.

## 3 Facteurs de discrimination

Il y a lieu de distinguer la discrimination des difficultés d'insertion professionnelle rencontrées par certains demandeurs d'emploi issus de l'immigration du fait de leur manque de formation (ex. : parcours scolaire difficile), de compétences ou encore de compréhension des codes culturels en vigueur dans nos organisations et/ou de connaissances des modalités d'accès à l'emploi, notamment l'importance des réseaux (théorie du capital social).

**On parlera de discrimination lorsque toute chose étant égale par ailleurs (qualifications et compétences), une personne de nationalité ou d'origine étrangère est exclue du marché du travail du fait de son origine.**

Les études et observations portant sur le phénomène discriminatoire à l'embauche et durant l'exercice du contrat de travail ont identifié plusieurs types de discrimination :

- **la discrimination peut découler d'un refus exprimé comme tel d'embaucher une personne en raison de son origine.** Ceci peut reposer sur des stéréotypes mais aussi sur l'estimation d'un «facteur de risque» lié à l'attitude des clients et des usagers;

- **la discrimination peut aussi découler d'une procédure d'embauche qui privilégie certaines catégories de personnes** (membres de la famille des membres du personnel, étudiant-e-s issus de certaines écoles);
- **la discrimination peut découler des tests de sélection** eux-mêmes qui peuvent contenir des éléments culturels (non liés à l'évaluation des compétences et des qualifications) propres à disqualifier les personnes de nationalité ou d'origine étrangère;
- **la discrimination peut apparaître dans les conditions mêmes de l'embauche** (statut d'emploi plus précaire, par exemple) **ou au cours de l'exécution du contrat de travail** par le biais d'une différenciation dans le salaire, dans l'accès à certains métiers, à certaines fonctions, dans les possibilités de promotion, dans la gestion des départs lors de plans de restructuration;
- **le «bouche-à-oreille» et les politiques de GRH basées sur les réseaux** sont très pénalisantes pour les personnes d'origine étrangère qui ne se trouvent pas toujours dans les réseaux permettant d'avoir accès aux emplois les plus intéressants.

Outre les signes distinctifs et les stéréotypes qu'ils véhiculent auprès de la population locale et des employeurs, les personnes d'origine étrangère sont confrontées à des obstacles administratifs parfois difficilement surmontables :

- conditions et modalités d'obtention d'un permis de travail;
- non reconnaissance des diplômes et qualifications acquises à l'étranger;
- conditions d'accès à certains emplois (ex : fonction publique, contrats subsidiés);
- conditions d'obtention des incitatifs et aides financières à l'intégration professionnelle.

## 4 Pistes d'action

D'une manière générale, en Belgique, les entreprises se méfient de toute disposition qui viendrait réduire leurs libertés contractuelles et refusent donc, comme d'autres acteurs d'ailleurs, une politique qui serait basée sur des quotas.

Néanmoins, des politiques d'actions positives envers les personnes d'origine étrangère sont mises en œuvre.

- **Certaines entreprises ont décidé de revoir leurs méthodes de recrutement** et de les faire évoluer en prenant en compte l'hétérogénéité croissante des candidats potentiels à l'embauche et celle de leur clientèle, d'évaluer les biais pouvant exister dans leurs politiques de gestion des ressources humaines et dans leurs modes d'organisation du travail (ethnisation de certains métiers), la manière avec laquelle elles communiquent en interne et vers l'extérieur.
- **D'autres forment leurs managers à gérer des équipes multiculturelles.** Les objectifs sont de limiter les dysfonctionnements liés à la confrontation des valeurs, normes et comportements et à créer de la valeur ajoutée autour de ces différences (plus de créativité, meilleur contact avec la clientèle et les usagers, ...).

Toutefois si on veut diversifier d'un point de vue ethnique son personnel, il faut débusquer les comportements conscients et inconscients entraînant la discrimination et l'exclusion de ces minorités ethniques.

- Ceci peut se réaliser notamment par **un travail sur les comportements, attitudes et représentations** des recruteurs, des évaluateurs, de la ligne hiérarchique, des collègues.
- Il s'agit aussi de mettre en place **une culture d'entreprise basée sur le respect des différences.** Plusieurs entreprises et organisations incluent ce principe dans leur code d'éthique et de bonne conduite et dans les valeurs de base de l'entreprise et de l'organisation au même titre que la qualité, la satisfaction du client ou la sécurité.
- Certains pays ont élargi la notion d'aménagement raisonnable, prévue pour les personnes handicapées à la notion d'**accommodement raisonnable** qui s'applique quand un règlement, une norme, une situation ont un effet préjudiciable sur une personne ou un groupe de personnes. La loi prévoit que les organisations doivent rechercher le moyen d'éliminer les conséquences de la discrimination,

avec le principe de base de l'entente mutuelle satisfaisante qui répond aux principes de la réciprocité (toutes les parties doivent faire un effort pour arriver à cette entente), de l'équité (l'entente ne doit comporter ni passe-droit, ni privilège), du sens des réalités (la solution envisagée doit tenir compte des contraintes des deux parties). Ceci doit permettre notamment de répondre à des demandes relatives à des spécificités culturelles et/ou religieuses (jour de congé, habillement, etc.).

Ici aussi il paraît évident que les pistes d'action qui peuvent augmenter le taux d'emploi des personnes d'origine étrangère et réduire les discriminations sont multidimensionnelles. Il y a donc lieu de pouvoir avancer sur trois plans d'action :

- **les individus** avec d'une part, les personnes d'origine étrangère (qualification, compétences, comportements) mais aussi, d'autre part, des interlocuteurs du monde de l'entreprise (recruteurs, collègues, supérieurs hiérarchiques, clients et partenaires d'affaires) avec un travail sur les représentations, les stéréotypes, les attitudes et les comportements;
- **l'organisation**: philosophie de gestion, culture organisationnelle, pratiques de gestion (organisation du travail et politique de gestion des ressources humaines);
- **l'environnement externe**: les lois, les infrastructures, les organismes de support.

## 5 Cas pratiques

## GROUPE PIERRE &amp; VACANCES

<b>PRÉSENTATION</b>	Secteur loisir et tourisme / Grande Entreprise / France et Région Flamande
<b>POURQUOI?</b>	Démarche de responsabilité sociale de l'entreprise: veiller à l'intégration de profils variés. Combattre les faits de discrimination, développer une image d'employeur « diversité ». Démarche pragmatique: refléter dans ses effectifs la composition de sa clientèle, accroître son « vivier » de profils disponibles et tirer profit de la diversité.
<b>DIAGNOSTIC</b>	2003 en France: prise de conscience des « grands patrons » et constitution de nombreux réseaux sur le thème de l'égalité des chances. Modification du profil de la clientèle.
<b>PLAN D'ACTION</b>	Signature de la charte « diversité » en France. Contribution au recrutement de jeunes issus des groupes cibles. Constitution d'un groupe de recruteurs. Lancement d'une campagne nationale du réseau de recruteurs. Au sein du groupe, 4 publics cibles: les jeunes d'origine étrangère, les personnes avec un handicap, les 45 ans et plus, les profils issus de l'engagement humanitaire.
<b>RECRUTEMENT ET SÉLECTION</b>	Diversifier ses sources de recrutement. Faciliter les premiers contacts avec l'entreprise. Sensibiliser le management par une pédagogie adaptée. Supprimer les filtres en suscitant et utilisant de nouveaux créneaux de recrutement. Multiplier les opportunités de rendez-vous pour les jeunes en dédramatisant et professionnalisant autant que faire ce peut leur recherche.
<b>CULTURE ORGANISATIONNELLE</b>	« Gérer un engagement responsable pour en faire une opportunité et un avantage concurrentiel »
<b>COMMUNICATION EXTERNE</b>	Collaboration avec un réseau d'entreprises et d'autres partenaires (ex: SOS Racisme) afin d'agir dans le cadre d'une campagne nationale avec une forte couverture médiatique. Mise en place d'un site web (dans le cadre du réseau) afin de mieux confronter l'offre et la demande.
<b>GROUPE DIVERSITÉ ET RÉSEAU</b>	Travail avec certains bureaux de recrutement/agences intérim qui ont tendance à anticiper et à intégrer la discrimination
<b>BÉNÉFICES DE LA POLITIQUE DE LA DIVERSITÉ</b>	Une intégration réussie du personnel. Le développement d'une pratique de la gestion de la diversité. Un personnel à l'image de la clientèle. Un personnel motivé.
<b>FACTEURS DE SUCCÈS</b>	Les premières actions mises en place en collaboration avec la Direction des ressources humaines. Actions concrètes et visibles. Solutions innovantes et créatives (ex: speed dating, journées de recrutement au sein d'un réseau de recruteurs). Professionnalisation de la démarche.
<b>DIFFICULTÉS</b>	La multiplication des opportunités de contacts avec l'entreprise, par exemple, a posé la question technique de faire coïncider, en temps réel, l'offre et la demande d'emploi. La recherche de nouveaux créneaux de recrutement n'a pu se faire sans respecter les exigences de productivité et d'efficacité. L'attention portée aux discriminations a dû tenir compte du danger d'établir des discriminations positives et de l'impératif de rechercher de nouveaux talents.

## VLAAMSE RADIO – EN TELEVISIEOMROEP (VRT)

<b>PRÉSENTATION</b>	Média / Entreprise publique / Grande Entreprise / Région Flamande
<b>POURQUOI?</b>	Idée que l'institution devait être le reflet de la société dans toute sa diversité tant à l'écran que derrière l'écran. Volonté d'attirer de nouveaux publics lors du recrutement.
<b>DIAGNOSTIC</b>	Très faible représentation de la diversité de la population au sein du personnel de l'entreprise. Difficultés à attirer certains publics vers les épreuves de recrutement.
<b>PLAN D'ACTION</b>	En 2003, la VRT a élaboré une Charte de la diversité débouchant sur la création d'une Cellule « Diversité ».
<b>RECRUTEMENT ET SÉLECTION</b>	Organisation de stages pour jeunes talents : étant donné le peu de sollicitations provenant des groupes minoritaires, la VRT organise des stages payés, d'une durée de six mois et sans obligation d'embauche. Ces stages comprennent une formation en relation avec les métiers de l'audiovisuel et un accompagnement pour toute la durée du stage.
<b>ACCUEIL / INTÉGRATION</b>	Accompagnement assuré par la Cellule Diversité et par le parrain ou la marraine désignée.
<b>FORMATION</b>	Modules de formation sur la diversité pour les créateurs de programmes et le personnel. Intégration de la dimension « diversité » dans les formations existantes.
<b>CULTURE ORGANISATIONNELLE</b>	Ancrage de la notion de diversité dans l'ensemble de l'organisation avec soutien fort de la direction.
<b>COMMUNICATION INTERNE</b>	Élaboration d'une sensibilisation interne : des ateliers de travail relatifs à la diversité sont organisés en interne (5 modules en 2005), la question de la diversité est incluse dans les programmes de formation internes, le service restaurant de l'entreprise organise des semaines gastronomiques thématiques. Enfin, la question de la diversité est abordée par le biais des newsletters, du site internet et du magazine d'entreprise.
<b>COMMUNICATION EXTERNE</b>	La VRT organise des entretiens d'information pour de potentiels nouveaux collaborateurs en suscitant des sollicitations spontanées. Pour ce faire l'entreprise facilite l'accès à ses services, signale au mieux les emplois vacants et assure un suivi à cette dynamique. Élaboration d'une sensibilisation externe : en organisant chaque année un stage « éclair » de deux jours ou en essayant d'inciter une trentaine d'élèves à suivre un enseignement supérieur menant aux métiers audiovisuels. De plus, l'entreprise décentralise sa sensibilisation par le biais de sa radio régionale, Radio 2.
<b>GROUPE DIVERSITÉ ET RÉSEAU</b>	Cellule « Diversité ». Pour mettre en œuvre les stages, l'entreprise travaille en partenariat avec Randstad qui sélectionne 5 stagiaires par an et utilise les réseaux actifs en matière de diversité.
<b>BÉNÉFICES DE LA POLITIQUE DE LA DIVERSITÉ</b>	Ancrage de la diversité dans l'ensemble de l'organisation ainsi que dans les programmes, Meilleure transposition de la diversité de la société et des téléspectateurs
<b>FACTEURS DE SUCCÈS</b>	Mobilisation des réseaux. Soutien du Management.
<b>DIFFICULTÉS</b>	Processus à long terme. Investissement supplémentaire pour les ressources humaines.

## RANDSTAD

<b>PRÉSENTATION</b>	Secteur de l'intérim / Grande Entreprise / Belgique
<b>POURQUOI?</b>	Pour Randstad, la diversité signifie l' 'Optimisation de la gestion des différences dans les compétences, en poursuivant l'objectif d'une amélioration quantitative et qualitative des produits ou des services'. Application de ce principe dans la gestion interne et dans la gestion de la clientèle.
<b>DIAGNOSTIC</b>	Nécessité de mesures correctives, de mesures préventives stratégiques et de mesures préventives opérationnelles.
<b>PLAN D'ACTION</b>	Redéfinition de la philosophie de l'entreprise et valeurs. Respect du Code de Conduite de Federgon qui vise à prévenir toute discrimination raciale. Respect de l'engagement éthique, du SA 8000 et des prescriptions du label social. Travail permanent de « reporting », notamment par le biais du rapport sociétal annuel. Création d'une unité « Randstad Diversity », sensibilisation et support aux clients.
<b>RECRUTEMENT ET SÉLECTION</b>	Screening et adaptation des procédures de recrutement pour éliminer les facteurs de discrimination directs et indirects.
<b>ACCUEIL / INTÉGRATION</b>	Sensibilisation et information des nouveaux arrivants (personnel interne et intérimaires).
<b>FORMATION</b>	Intégration de la non-discrimination dans la formation de base de tous les nouveaux collaborateurs ainsi que pour les intérimaires (guide).
<b>ORGANISATION DU TRAVAIL</b>	Mise en œuvre de procédures d'audit et de contrôle et d'un processus d'évaluation continue. Clause de non discrimination inscrite dans le contrat individuel. Gestion centralisée des plaintes et suggestions. Organisation des réunions au maximum pendant les heures de bureau. Randstad applique une politique qui s'efforce de tenir compte des demandes de crédit-temps, de congé parental, temps partiel, temps plein, ...
<b>CARRIÈRE</b>	Poursuite d'une politique du personnel attentive à l'égalité des sexes (équilibre entre hommes et femmes, y compris au niveau du management). Gestion active et stimulante des carrières, basée sur un faible taux de rotation du personnel => augmentation du nombre de membres du personnel âgés de plus de 45 ans.
<b>CULTURE ORGANISATIONNELLE</b>	Philosophie: 'la défense simultanée des intérêts de toutes les parties concernées par notre activité' // Mission: "en tant qu'expert du marché du travail et en jetant un regard novateur sur le monde du travail, Randstad veut jouer en Belgique le rôle de leader et de force motrice lorsqu'il est question de réunir les personnes et les organisations. Randstad veut aussi offrir les services RH qui y sont liés"
<b>COMMUNICATION INTERNE</b>	Édition de procédures claires via l'intranet de l'entreprise et gestion centralisée des suggestions et des plaintes
<b>COMMUNICATION EXTERNE</b>	Diffusion de bonnes pratiques (ex: brochure « The business Case for Diversity »), Benchmarking et construction de réseaux (Business & Society Belgium) Communication externe active sur les enjeux de la diversité.
<b>GROUPE DIVERSITÉ ET RÉSEAU</b>	Groupe de travail en interne sur la non-discrimination Flandre: projet Diabolo en collaboration avec Job & Co // Bruxelles: quatre organisations (Bruxelles Formation, Cobeff, La Mission locale d'Anderlecht et Randstad) se sont mises ensemble pour initier un projet de formation // Wallonie: à la suite de l'appel à projet suscité par Forem Conseil, sélection de Randstad pour lancer 4 projets pour des demandeurs d'emploi indemnisés à Charleroi, Libramont et Tournai: programme de formation et d'accompagnement adéquat.
<b>BÉNÉFICES DE LA POLITIQUE DE LA DIVERSITÉ</b>	En 2005, 42 projets de diversité ont été lancés (contre 24 en 2004), débouchant sur la mise au travail durable de 1.095 personnes.
<b>FACTEURS DE SUCCÈS</b>	Procédures claires // Gestion des compétences // Processus d'amélioration continue // Dialogue

## DE BIE-VEBA

<b>PRÉSENTATION</b>	Secteur de la construction / PME / Région flamande
<b>POURQUOI?</b>	Entretenir une culture d'entreprise ouverte à la diversité et fidéliser le personnel. Répondre à une pénurie de personnel qualifié. Changer la mentalité des clients.
<b>DIAGNOSTIC</b>	Il n'est pas toujours aisé pour certains membres du personnel d'intervenir lorsque certains clients sont surpris par l'arrivée d'un technicien issu de l'immigration ou d'un autre jugé trop jeune, par exemple. Cette relation avec la clientèle est rendue difficile par le fait que, dans la plupart des cas, les travailleurs interviennent seuls et ne peuvent donc partager les difficultés rencontrées.
<b>PLAN D'ACTION</b>	Plan de soutien et de formation des travailleurs.
<b>ACCUEIL / INTÉGRATION</b>	Chaque nouveau membre du personnel reçoit une brochure d'accueil et une fois par an, l'entreprise organise pour eux et les stagiaires, une journée dite « onthaaldag » (jour d'accueil) leur permettant de rencontrer tous les services de l'entreprise. Système de parrainage.
<b>FORMATION</b>	Certains travailleurs reçoivent une formation visant à leur octroyer une mission de parrainage au sein de l'entreprise. Chaque travailleur de l'entreprise doit suivre un jour de formation « Gestion des clients et commanditaires ».
<b>ORGANISATION DU TRAVAIL</b>	Octroyer des périodes de congés plus longues; organiser tous les ans un repas qui tient compte des travailleurs d'obédience musulmane; inviter tous les deux ou trois ans les familles des travailleurs de l'entreprise.
<b>CULTURE ORGANISATIONNELLE</b>	Travailler avec un personnel diversifié tant du point de vue de l'âge que des origines.
<b>COMMUNICATION INTERNE</b>	Une attention plus importante est accordée aux situations problématiques vécues par les travailleurs.
<b>BÉNÉFICES DE LA POLITIQUE DE LA DIVERSITÉ</b>	Meilleure gestion des conflits et interaction avec les clients.
<b>DIFFICULTÉS</b>	Clients réticents.



# 4

## La diversité et l'intégration des personnes handicapées

**Ce séminaire a rappelé l'importance de voir la compétence et le talent avant le handicap chez la personne handicapée en situation professionnelle. Il a aussi évoqué la nécessité des aménagements et leur mise en œuvre souvent plus simple et moins coûteuse qu'il n'y paraît. L'importance de favoriser l'intégration de la personne handicapée parmi les collègues et son acceptation par la clientèle et les usagers a également été soulignée.**

**Un des orateurs a mis en évidence que ce n'est plus une question d'adaptation à la société mais une question d'adaptation de la société ce qui implique une réelle politique d'égalité des chances et des actions positives pour compenser les difficultés liées au handicap.**

### 1 La notion de handicap

On distingue généralement trois types de handicap :

- sensoriel (touchant surtout la vision et l'ouïe),
- physique,
- mental.

Les problèmes face à l'emploi sont très différents selon les types de handicap et il est difficile d'aborder cette question de manière globale.

L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) aborde le handicap sur base de trois dimensions :

- **une déficience physique** résultant de problèmes de santé physique ou mentale ; de maladies chroniques ; de maladies génétiques ou dégénératives ; de déficiences mentales ; de troubles instrumentaux ; de séquelles physiques ou mentales d'un accident, d'une maladie. Cette déficience entraîne une réduction ou une altération, provisoire ou définitive, de certaines fonctions anatomiques, physiologiques ou psychologiques ;
- **une limitation fonctionnelle** temporaire ou définitive. La personne avec un handicap ne va pas pouvoir faire aussi aisément ce qu'une personne sans handicap fait quotidiennement ;
- **un désavantage social** qui se traduit par les obstacles que la personne handicapée va rencontrer dans sa vie sociale (logement, transport et mobilité, etc.).

On peut identifier différentes logiques d'approche des personnes handicapées :

- des logiques d'exclusion;
- des logiques de réparation notamment suite aux accidents de travail;
- des logiques de compensation et d'allocations, liées à un sentiment de responsabilité, notamment pour les victimes des guerres;
- des logiques d'intégration rendues possibles par le développement de la médecine, l'évolution des mentalités et la pression du mouvement des parents.

Aujourd'hui, il ne s'agit plus d'assister la personne handicapée mais bien de supprimer les barrières qui font obstacle à son autonomie.

## 2 Emploi des personnes avec un handicap

En Belgique, plus d'1.200.000 personnes en âge de travail (15-64 ans) sont porteuses d'un handicap ou d'une maladie chronique. Parmi ces personnes, seulement 43 % sont occupées professionnellement<sup>8</sup>.

Si certaines personnes avec un handicap sont tout à fait incapables de travailler ou ne peuvent travailler que dans un milieu adapté, d'autres sont tout à fait aptes et qualifiées pour travailler dans une entreprise ordinaire. Ces dernières sont les plus nombreuses.

Contrairement au secteur privé, les services publics ont des quotas à respecter quant à l'engagement de personnes handicapées. Néanmoins, il n'existe à l'heure actuelle aucune sanction quant au non-respect de ces quotas.

## 3 Pistes d'action

### → Au niveau de la formation

Une intégration réussie dans le monde du travail passe notamment par une bonne formation. Malheureusement, ce séminaire a mis en évidence que, aujourd'hui, **la place de la personne handicapée dans l'enseignement ordinaire reste difficile à trouver**. Pourtant, cet enseignement pourrait leur fournir une meilleure formation et donc plus de chances de décrocher un emploi. De plus, cette intégration montre des effets positifs aussi par rapport aux autres élèves, futurs collègues. En effet, les échanges d'expériences et de points de vue entre élèves « avec » et élèves « sans » handicap permettent de faire évoluer les mentalités au sein des classes et par extension dans le futur marché de l'emploi.

### → Au niveau du recrutement

Une fois formée, la personne avec un handicap se voit confrontée à la difficile étape du recrutement. À ce stade, il semble difficile au recruteur de **se concentrer sur la compétence**. C'est elle et uniquement elle qui doit guider le recruteur. Pour faciliter l'engagement de personnes avec un handicap, **l'entreprise doit diversifier ses réservoirs de candidats en utilisant des canaux de recrutements spécifiques comme, par exemple, le secteur associatif**. Les expériences présentées ont pu montrer que le handicap permettait d'amener d'autres compétences dans l'entreprise.

### → Au niveau de l'accueil

Quant à l'accueil de la personne handicapée, les cas évoqués lors de ce séminaire ont également pu mettre en lumière tout l'intérêt d'une politique des ressources humaines qui puisse faire une place à **la sensibilisation au handicap de l'employeur et des membres du personnel de l'entreprise**. Lors de cette phase de sensibilisation, il importe d'insister sur le fait qu'une bonne communication avec un collègue handicapé passe par quelques principes simples : connaître les besoins de l'autre, savoir demander, savoir écouter et savoir prendre du temps.

<sup>8</sup> Enquête sur les forces de travail, <http://statbel.fgov.be/lfs/>  
 Enquête sur l'emploi des personnes ayant une maladie chronique ou un handicap, [http://mineco.fgov.be/informations/crossing/pdf/Carrefour2004\\_2A.pdf](http://mineco.fgov.be/informations/crossing/pdf/Carrefour2004_2A.pdf)  
 Binamé J.-P., Responsabiliser les employeurs ? Opportunité et faisabilité en Belgique d'un dispositif pour l'emploi des personnes handicapées en entreprises privées, Cabinet du Ministre des Affaires sociales et de la Santé de la Région wallonne – Département de Psychologie de la Faculté de Médecine des FUNDP, Namur, 2004.

### → Au niveau de l'intégration

Pour permettre l'intégration de la personne handicapée, il sera parfois nécessaire d'effectuer des adaptations du poste de travail. Ces aménagements ne sont pas limités aux seuls **aménagements matériels** (rampe d'accès, adaptation du poste informatique pour un malvoyant, ...), ils peuvent aussi viser les **horaires de travail**, la **distribution et répartition des tâches**, l'**accompagnement sur un lieu de travail**, des **adaptations en langage simple**, l'**utilisation de pictogrammes**. Il est important de ne pas perdre de vue que **les aménagements effectués servent bien souvent à d'autres bénéficiaires qu'aux seules personnes avec un handicap**. Les progrès réalisés en technologie notamment pour les technologies de l'information et la communication permettent de faciliter l'intégration des personnes handicapées. Une attention doit aussi être portée à l'accessibilité des bâtiments, notamment dans les cahiers des charges.

Il existe des aides publiques pour les employeurs qui engagent des personnes handicapées. Ces aides peuvent prendre la forme de réduction de charges salariales, d'intervention dans les frais d'adaptation du poste de travail et d'intervention dans les frais de déplacements.

Le séminaire a aussi mis en évidence l'intérêt de mener des partenariats avec les syndicats et avec les associations d'aide aux personnes handicapées.

Il n'est pas inutile de rappeler que les personnes handicapées sont des clients et des usagers à part entière des entreprises privées, des secteurs public et associatif. La prise en compte de leurs contraintes comme usager et client relève des principes d'égalité de droit et de fait. Adapter ses processus de travail et ses infrastructures pour pouvoir accueillir des travailleurs handicapés, c'est aussi mieux répondre aux attentes et besoins de ces clients et usagers.

Les travaux ont clairement mis en évidence l'importance de changer le regard sur les personnes handicapées. Le projet Cap 48, par exemple, a montré que beaucoup d'entreprises mènent des actions sans beaucoup de publicité. Or, la visibilité des réussites est fondamentale pour motiver d'autres entreprises. Grâce aux médias, il y a des possibilités de changer le regard sur les personnes handicapées.

Plusieurs initiatives restent toutefois des initiatives très ponctuelles et individualisées sans qu'il n'y ait vraiment de changements structurels. Il est donc essentiel de dépasser ce niveau pour arriver à inscrire l'emploi des personnes handicapées dans la durée et viser un plus grand nombre.

### LE CONCEPT D'AMÉNAGEMENT RAISONNABLE

«Est considéré comme aménagement raisonnable l'aménagement qui ne représente pas une charge disproportionnée, ou dont la charge est compensée de façon suffisante par des mesures existantes».  
«L'absence d'aménagements raisonnables pour la personne handicapée constitue une discrimination au sens de la présente loi». (Loi du 25 février 2003 tendant à lutter contre la discrimination)

Ce concept implique que la société doit adapter son comportement aux possibilités d'une personne handicapée, et non l'inverse. Notons toutefois que cette notion d'adaptation raisonnable n'est pas offerte aux travailleurs qui ont des limitations temporaires par suite d'une blessure.

En collaboration avec le Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme, **le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale a édité une brochure sur les aménagements raisonnables dans le domaine de l'emploi**: «Clés pour... Les aménagements raisonnables au profit des personnes handicapées au travail». Celle-ci est téléchargeable sur le site <http://www.meta.fgov.be>

En Belgique, de nombreuses dispositions existent dans le domaine du travail afin de financer les aménagements et de compenser certains coûts liés à l'engagement d'une personne handicapée. La plupart de ces dispositions sont gérées par les Fonds régionaux (les coordonnées de ces fonds se trouvent dans la rubrique «Adresses utiles» de cette brochure).

### UNIVERSAL DESIGN

"Universal Design" est une nouvelle approche de conception visant à offrir des solutions intégrales et inclusives dans la réalisation d'objets, de bâtiments, etc. pour que ceux-ci soient utilisables par tous les types d'utilisateurs de manière égale. Ainsi, "Universal Design" rejette l'approche catégorielle qui veut qu'à chaque groupe particulier, dans un contexte particulier, corresponde une solution particulière. "Universal Design" met l'accent sur une approche humaine avec l'idée que le design, l'architecture, etc. peuvent améliorer la relation entre les utilisateurs et la construction de leur environnement et ceci pour tous les utilisateurs qu'ils soient jeunes ou vieux, avec ou sans handicaps spécifiques.

Dès la phase de conception, "Universal Design" tente de trouver une réponse la plus esthétique et fonctionnelle possible afin de rencontrer les attentes d'un groupe d'utilisateurs potentiels aussi large que possible; idéalement, de la population toute entière. Cela de manière élégante et sans stigmatisation, ce qui fait toute la différence entre une approche d'amélioration de l'accessibilité et "Universal Design". L'esthétique et la perception sociale positive d'un projet sont ainsi mises sur le même pied que l'accessibilité et l'utilisabilité de celui-ci. À la demande du Ministère de l'égalité des chances de la Communauté flamande, un kit "Universal Design" a été réalisé.

Pour plus d'informations: Froyen H., Asaert C., Dujardin M., Herssens J., Ontwerpen voor iedereen, integraal & inclusief – Universal Design Toolkit / Design for all, Gelijke Kansen in Vlaanderen, Brussel, 2006

## 4 Cas pratiques

**CAP 48**

<b>PRÉSENTATION</b>	ASBL / Belgique
<b>POURQUOI?</b>	En solidarité avec les personnes avec un handicap, organiser une campagne de sensibilisation en faveur d'une meilleure intégration et susciter un engagement citoyen, notamment au sein des entreprises.
<b>PLAN D'ACTION</b>	Mettre en valeur des initiatives citoyennes d'entreprises en faveur des personnes avec un handicap: «le Prix de l'Entreprise Citoyenne». Ce prix vise à récompenser des actions dans trois domaines: emploi, accessibilité et solidarité.
<b>RECRUTEMENT ET SÉLECTION</b>	Un appel à candidature est lancé au printemps. Les dossiers sont analysés par un jury composé de personnalités du monde de l'entreprises et présidé par M. Ch. Deleu, Président du Comité de Direction – CBC Banque.
<b>ACCUEIL / INTÉGRATION</b>	Le prix permet de mettre en valeur les entreprises particulièrement attentives à la question du handicap et de susciter un intérêt et/ou des engagements d'autres entreprises déjà actives dans le domaine ou souhaitant le devenir.
<b>COMMUNICATION EXTERNE</b>	Une large couverture médiatique a été donnée à cet événement sur les chaînes de la RTBF, mais aussi dans le magazine Trends-Tendances, partenaire de l'événement. Les entreprises lauréates 2006 ont bénéficié de matériel de visibilité particulier leur permettant de mettre en avant cette dimension particulière.
<b>GROUPE DIVERSITÉ ET RÉSEAU</b>	RTBF, Régie Média Belge et Trends-Tendances, CAP 48 souhaite également construire, avec les entreprises qui ont compris que l'intégration des personnes avec un handicap faisait partie de la cohésion sociale indispensable au bon fonctionnement de la vie économique, un réseau de partenaires autour d'une Charte des Entreprises qui partagent ces valeurs: Electrabel, CBC, Trace!.
<b>FACTEURS DE SUCCÈS</b>	La dimension de service public de la RTBF montre le rôle déterminant des media dans l'évolution du regard des individus sur les personnes ayant un handicap, en dehors de toute compassion.

<b>PRÉSENTATION</b>	ITC / Grande Entreprise / Belgique
<b>POURQUOI?</b>	L'intégration de personnes handicapées est un impératif commercial chez IBM. En effet, l'entreprise considère que la seule manière de fournir des produits et des services qui correspondent aux attentes de TOUS leurs clients et d'innover afin d'anticiper les besoins de ceux-ci est d'avoir une force de travail qui soit le reflet de la société dans laquelle leurs clients évoluent. IBM est en recherche constante de TALENTS dans ses diverses professions, sans tenir compte de facteurs relatifs à l'aspect physique, l'origine culturelle ou ethnique, etc... Ce qui importe, ce sont les capacités et les connaissances des personnes recrutées.
<b>DIAGNOSTIC</b>	En Belgique comme dans d'autres pays, les personnes avec un handicap font partie intégrante de la force de travail.
<b>PLAN D'ACTION</b>	Des programmes de Diversité & Inclusion sont en place et sans cesse renouvelés tant au niveau national qu'international.
<b>RECRUTEMENT ET SÉLECTION</b>	Le recrutement est ouvert à tous pour tous les types de fonctions. Les candidats avec un handicap, traditionnellement plus difficiles à contacter le sont soit par les canaux habituels, soit par des contacts de la propre initiative d'IBM avec des universités ou autres organismes de formation et de recrutement.
<b>ACCUEIL / INTÉGRATION</b>	IBM pratique une politique globale et optimale d'accessibilité de ses buildings et d'ergonomie des postes de travail qui favorise le processus d'intégration du personnel avec un handicap. De plus, il existe un groupe de travail rassemblant des personnes avec et sans handicap de niveaux hiérarchiques différents afin de réfléchir et travailler ensemble sur la problématique de l'intégration, en utilisant tous les outils de communication disponibles.
<b>FORMATION</b>	Toutes les formations internes sont offertes à tous les membres du personnel, handicapés ou non.
<b>ORGANISATION DU TRAVAIL</b>	Les membres du personnel avec un handicap disposent de la technologie adéquate qui leur permet de travailler de manière optimale dans des buildings accessibles.
<b>CARRIÈRE</b>	Les opportunités de carrière sont ouvertes à tous, handicapés ou non. En plus des formations disponibles pour tous les membres du personnel, IBM offre l'opportunité à ses employés handicapés de suivre un workshop de trois jours ayant pour but de les aider dans leur choix de carrière en les aidant à optimiser leur potentiel.
<b>CULTURE ORGANISATIONNELLE</b>	Focus sur le talent.
<b>COMMUNICATION INTERNE</b>	IBM a créé des sites intranet à destination de tous, managers ou non, qui fournissent des informations de base sur les meilleures méthodes pour interagir efficacement entre personnes avec et sans handicap. Ces sites donnent également les noms des experts en la matière à l'intérieur d'IBM ainsi que des informations sur les programmes d'intégrations existants.
<b>COMMUNICATION EXTERNE</b>	IBM promeut et échange ses bonnes pratiques en matière d'intégration de son personnel avec un handicap via la participation de ses experts en la matière à des conférences ou événements nationaux et internationaux et via les modes de communication électroniques et papier classiques.
<b>GROUPE DIVERSITÉ ET RÉSEAU</b>	IBM est en relation constante avec tous les acteurs publics et privés jouant un rôle dans la problématique de l'intégration et de la formation des personnes handicapées.
<b>BÉNÉFICES DE LA POLITIQUE DE LA DIVERSITÉ</b>	Opportunité de marché pour IBM en améliorant sa connaissance du monde des personnes handicapées et intégration la plus harmonieuse possible du personnel avec un handicap au sein d'IBM afin de leur favoriser une carrière la plus épanouissante possible.
<b>FACTEURS DE SUCCÈS</b>	Culture d'entreprise, innovations en matière d'inclusion, investissement humain et financier.
<b>DIFFICULTÉS</b>	Lutter contre une approche traditionnellement « caritative » des personnes handicapées afin de pouvoir promouvoir leurs capacités dans le monde du travail. Inciter tous les acteurs du monde politique, éducatif, commercial, sociétal à travailler ensemble afin de favoriser une politique concrète et active d'intégration des personnes handicapées.

## EXKI

<b>PRÉSENTATION</b>	Horeca / PME / Belgique
<b>POURQUOI?</b>	L'entreprise a été confrontée au handicap via une candidature spontanée d'une personne sourde. EXKI en a créé un principe de gestion des ressources humaines: favoriser la diversité en bannissant les discriminations.
<b>DIAGNOSTIC</b>	Pas de diagnostic à la base des actions. L'engagement de personnes sourdes s'est présenté comme un déclencheur et non comme une finalité.
<b>PLAN D'ACTION</b>	Politique d'intégration de personnel avec un handicap auditif. Travail avec des associations compétentes.
<b>RECRUTEMENT ET SÉLECTION</b>	Donner sa chance à chaque candidat, en tenant compte de son parcours, de son expérience et de ce qu'il pourra apporter; apprendre des différences. Formalisation et adaptation du processus de recrutement. Partenariats.
<b>ACCUEIL / INTÉGRATION</b>	Pas de différenciation vis-à-vis de l'équipe ou de la clientèle. Valorisation de la personne ou de l'équipe qui accueille la personne sourde.
<b>FORMATION</b>	En cours: le langage des signes
<b>ORGANISATION DU TRAVAIL</b>	Adaptation du poste de travail, ex.: fours qui signalent la cuisson du pain par une lumière, utilisation de la fonction «vibreur» du téléphone portable et du fax plutôt que du téléphone fixe pour les contacts internes. Bénéficiaire de l'aide de services d'accompagnement.
<b>CULTURE ORGANISATIONNELLE</b>	Plaisir immédiat et durable.
<b>COMMUNICATION INTERNE</b>	Aménagements simples et concrets.
<b>GROUPE DIVERSITÉ ET RÉSEAU</b>	L'entreprise s'est adjointe la collaboration du Bataclan asbl et de la Fédération Francophone des Sourds de Belgique qui accompagnent notamment les personnes avec un handicap dans le secteur de l'emploi.
<b>BÉNÉFICES DE LA POLITIQUE DE LA DIVERSITÉ</b>	EXKI emploie plusieurs personnes sourdes. Cette expérience a surtout permis la découverte et l'acceptation du handicap tant de la part du personnel que de la clientèle des restaurants. Elle a aussi permis un retour sur le marché de l'emploi et donc une meilleure intégration sociale des personnes avec un handicap qui ont été engagées.
<b>FACTEURS DE SUCCÈS</b>	Travail en partenariat, Valorisation des équipes, Ajustement du processus de recrutement.
<b>DIFFICULTÉS</b>	Aménagements techniques, Processus d'engagement compliqué, Surcharge de travail pour le management et l'équipe dû au handicap, Organisation spécifique du travail à adopter, Possibilités d'évolution limitées.



# 5

---

## La diversité et l'emploi des travailleurs âgés

---

**Le séminaire a mis en évidence les composantes légales de l'emploi des travailleurs âgés mais aussi ses dimensions sociologiques.**

### 1 Cadre légal

La loi du 25 février 2003 interdit la discrimination directe et indirecte sur base de l'âge, notamment dans le domaine de l'emploi. En vertu de cette interdiction, **toute différence de traitement directement fondée sur l'âge est interdite en matière d'emploi sauf si elle repose sur une exigence professionnelle essentielle** et déterminante en raison de la nature de l'activité et des conditions de son exercice et pour autant que l'objectif poursuivi soit légitime et que l'exigence liée à l'âge soit proportionnée. En d'autres termes, la loi interdit à tout employeur de fixer des conditions d'âge minimal ou maximal lors du recrutement, de la sélection, de la promotion ou même du licenciement d'un travailleur hormis lorsque cette exigence liée à l'âge constitue une exigence professionnelle essentielle au sens de la loi.

En outre, la loi du 25 février 2003 interdit, notamment dans le domaine de l'emploi toute discrimination indirecte basée sur l'âge sauf si elle repose sur une justification objective et raisonnable. Cette notion de justification objective et raisonnable devra être appréciée en s'appuyant notamment sur la jurisprudence dégagée par la Cour d'arbitrage et la Cour de justice des Communautés européennes dont s'inspirent les critères généraux de justification introduits dans la loi.

Au moment de l'adoption de la loi du 25 février 2003, la Belgique n'a pas fait usage de la possibilité offerte par l'article 6 de la Directive 2000/78/CE et n'a donc prévu aucune exception spécifique à l'interdiction de discriminer sur base de l'âge. Cette situation s'est rapidement révélée très problématique puisque bon nombre de conventions collectives de travail et de règlements administratifs lient les salaires ou encore l'octroi de certains avantages sociaux à l'âge. En vertu d'une application stricte de la législation anti-discrimination, toutes ces réglementations devaient être considérées comme discriminatoires ce qui devait immanquablement amener à des situations absurdes.

La loi programme du 20 juillet 2006 portant des dispositions diverses a finalement introduit dans la loi du 25 février 2003 un article 2bis transposant l'article 6 de la directive 2000/78/CE.

#### EN VERTU DE CET ARTICLE:

« Sans préjudice de l'article 2, §§ 1er, 2 et 5, les différences de traitement fondées sur l'âge ne constituent pas une discrimination lorsqu'elles sont objectivement et raisonnablement justifiées, par un objectif légitime, notamment par des objectifs légitimes de politique de l'emploi, du marché du travail ou tout autre objectif légitime comparable, et que les moyens de réaliser cet objectif sont appropriés et nécessaires. Sans préjudice de l'article 2, §§ 1er, 2 et 5, ne constitue pas une discrimination fondée sur l'âge la fixation, pour les régimes professionnels de sécurité sociale, d'âges d'adhésion ou d'admissibilité aux prestations de retraite ou d'invalidité, y compris la fixation, pour ces régimes, d'âges différents pour des travailleurs ou des groupes ou catégories de travailleurs et l'utilisation, dans le cadre de ces régimes, de critères d'âge dans les calculs actuariels, à moins que la loi en dispose autrement et à condition que cela ne se traduise pas par des discriminations fondées sur le sexe. ».

En adoptant cette disposition, la Belgique a donc opté pour une transposition littérale de l'article 6 de la Directive 2000/78/CE.

## 2 Regard sociologique et managérial

La politique des ressources humaines doit repenser les profils d'évolution, les bilans de compétences et les modes d'organisation du travail en gardant à l'esprit que:

- tous les travailleurs âgés ne veulent pas partir à la pension rapidement, certains veulent encore travailler;
- les travailleurs âgés peuvent être aussi productifs que les plus jeunes;
- les travailleurs plus âgés peuvent aussi bien travailler que les jeunes avec les nouvelles technologies;
- les travailleurs plus âgés ne sont pas moins motivés, leurs attentes sont simplement différentes.

Lors du séminaire, le professeur A. Cornet (ULg) a aussi porté un regard spécifique sur la tranche d'âge 40-45 ans qui de plus en plus se trouve à « **mi-temps de carrière**. Afin de maintenir la motivation au travail de cette catégorie de personnel, il semble nécessaire de faire un bilan sur la carrière professionnelle et sur les orientations ou bifurcations souhaitées. Un regard en terme de genre peut également être utile pour cette tranche d'âge car souvent les carrières des femmes et des hommes ont suivi des trajectoires différentes et les attentes peuvent être très différenciées.

## 3 Dispositifs d'action

Plusieurs pistes d'action ont été décrites et débattues:

- **l'ouverture du recrutement aux travailleurs âgés** qui dépasse les stéréotypes liés à l'âge; ce qui peut passer notamment par des offres d'emploi qui permettent une flexibilité choisie du temps de travail;
- une politique de rétention des travailleurs âgés qui passe par **une politique de formation** de cette catégorie d'âge, trop souvent identifiée comme non prioritaire dans les plans de formation;
- le maintien à l'emploi des travailleurs âgés qui passe par des **politiques de gestion de transfert de compétences intergénérationnelles** (des plus âgés vers les plus jeunes mais aussi des plus jeunes vers les plus âgés);
- le **mentorat** qui offre des possibilités intéressantes de valorisation de l'expérience acquise;
- la gestion des catégories d'âge qui passe par une **évaluation des départs et des besoins en recrutement** en fonction de la pyramide des âges et des besoins en compétence de l'entreprise. Cette évaluation permet d'identifier les besoins à moyen et long terme, d'anticiper les risques de pénurie dans certaines fonctions et de planifier les plans de recrutement et de formation.

## 4 Cas pratiques

### CENTRE HOSPITALIER PSYCHIATRIQUE DE LIÈGE

<b>PRÉSENTATION</b>	Soins de santé / Grande entreprise publique / Région Wallonne
<b>POURQUOI?</b>	<p>Efficacité: maintenir une qualité de service à la patientèle, pour les usagers et pour la société.</p> <p>Effizienz: tirer un meilleur profit des ressources disponibles.</p> <p>Responsabilité sociale.</p> <p>Respect des lois.</p>
<b>DIAGNOSTIC</b>	<p>Le CHP est une entreprise vieillissante: 30% du personnel et 53% de la hiérarchie quittera l'organisation d'ici 2010.</p> <p>Nécessité d'intégrer ces paramètres: pénibilité du travail, conditions de travail, rémunérations et environnement socio-familial (précarisation, appel à la solidarité des 50+ pour pallier les besoins des plus jeunes ou des parents âgés).</p> <p>Deux types de départs à anticiper:</p> <p>Départ à la retraite (pré-retraite) et changement de situation consécutif à l'appel du privé et du public confrontés à l'explosion du nombre de personnes âgées.</p> <p>Problématique de l'expérience des futurs cadres.</p> <p>Besoins de reconnaissance des travailleurs expérimentés.</p> <p>Attentes élevées en matière de confort au travail, de conciliation vie privée/professionnelle.</p>
<b>PLAN D'ACTION</b>	<p>Suivi systématique de la pyramide de âges et de ses conséquences.</p> <p>Focus sur les compétences: les capitaliser, transférer ou les convertir, les perdre et compenser.</p> <p>Proposition de solutions innovantes pour l'adaptation du temps de travail.</p>
<b>FORMATION</b>	Parcours formatif: défini et tutorat, implication directe des cadres intermédiaires dans la résolution de problèmes organisationnels.
<b>ORGANISATION DU TRAVAIL</b>	<p>Mesures d'aménagement de fin de carrière,</p> <p>Aménagement du temps à la carte,</p> <p>Réduction du temps de travail à mi-temps et 3/4 du salaire net garanti, financé par la différence entre le salaire du remplacé et celui du remplaçant,</p> <p>Politiques de rétention du personnel.</p>
<b>CARRIÈRE</b>	Politique de gestion de haut potentiel pour assurer la relève des cadres.
<b>CULTURE ORGANISATIONNELLE</b>	Knowledge management.
<b>COMMUNICATION INTERNE</b>	Cohabitation générationnelle: culture, valeurs, usages.
<b>BÉNÉFICES DE LA POLITIQUE DE LA DIVERSITÉ</b>	<p>Rétention du personnel qualifié.</p> <p>Anticipation des départs.</p> <p>Formation du personnel entrant.</p> <p>Motivation accrue.</p>
<b>FACTEURS DE SUCCÈS</b>	<p>Tenir compte des aménagements souhaités du temps de travail.</p> <p>Prendre en compte les attentes, les motivations différentes en fonction des âges</p> <p>Disposer d'un outil d'analyse de la pyramide des âges permettant de prendre le recul nécessaire et d'opérer des simulations à 5 ou 10 ans.</p>

<b>PRÉSENTATION</b>	Froid et conditionnement d'air / Grande Entreprise / Europe
<b>POURQUOI?</b>	Faire face à l'activité saisonnière : hausse de la production de février à juillet. Volonté de répondre à la nécessité de garder les travailleurs « âgés » plus longtemps au travail.
<b>DIAGNOSTIC</b>	Difficultés à trouver de la main d'œuvre pour le rush saisonnier alors que les 50 ans et plus sont en demande de solutions flexibles qui combinent temps libre et maintien d'une activité professionnelle. Nécessité d'une certaine fidélisation afin de maintenir le niveau technique. Identification d'un besoin structurel de personnel intérimaire qui ne cherche pas d'emploi fixe. Le « public » intérimaire classique ne répondait pas à ces critères.
<b>PLAN D'ACTION</b>	Politique de GRH innovante permettant de remettre au travail des chômeurs entre 50 et 65 ans.
<b>RECRUTEMENT ET SÉLECTION</b>	Offres d'emploi ciblées vers les 50 – 65 ans, les étudiants, les femmes au foyer. Partenariat avec agences d'intérim et VDAB.
<b>ACCUEIL / INTÉGRATION</b>	Via les formations et les sessions d'information. Suivi et évaluation par les chefs d'équipe.
<b>FORMATION</b>	10 jours de formation dans l'usine et 5 via le partenariat avec Creyf's Interim.
<b>ORGANISATION DU TRAVAIL</b>	Mise en place d'un système de temps partiel ou de mi-temps calculé sur base annuelle. Crédit temps sur base annuelle ou autre. Système « à la carte » pour la prise des congés annuels. Offre diversifiée de répartition du temps de travail pour les intérimaires.
<b>CARRIÈRE</b>	Engagement d'intérimaires bien évalués. Possibilités de passage d'un contrat d'intérim à un contrat fixe.
<b>COMMUNICATION EXTERNE</b>	Campagnes d'information à destination des 50 ans et plus (site internet, lettre d'information, journaux...).
<b>GROUPE DIVERSITÉ ET RÉSEAU</b>	Collaboration avec les agences d'intérim, les autorités, les services publics.
<b>BÉNÉFICES DE LA POLITIQUE DE LA DIVERSITÉ</b>	Situation win-win où les besoins de flexibilité de l'entreprise et des salariés sont rencontrés. Croissance de l'entreprise qui compense l'effet saisonnier.
<b>FACTEURS DE SUCCÈS</b>	Focus sur les besoins et capacités spécifiques des 50ans et plus. Partenariat avec les agences d'intérim et le VDAB dans la procédure de recrutement et de formation.

## DAOUST INTERIM

<b>POURQUOI?</b>	Évolution du rôle de l'intérim. Élargissement du temps de travail. Allongement du temps d'activité. Compétitivité des entreprises.
<b>DIAGNOSTIC</b>	2 publics : plus de 45 ans avec expérience et personnes sans expérience ou qui ont peu travaillé.
<b>RECRUTEMENT ET SÉLECTION</b>	Daoust experimented people.
<b>ACCUEIL / INTÉGRATION</b>	Pas d'agence distincte. Présence dans chaque agence de consultants de plus de 35ans, avec qui les intérimaires expérimentés se sentent plus à l'aise.
<b>FORMATION</b>	Jobcoaching des candidats, travail sur la confiance en soi.
<b>COMMUNICATION EXTERNE</b>	Argumentaire spécifique pour les clients : plus grande disponibilité, désir de stabilité, rapidité d'adaptation,... qui vise à remettre en cause les préjugés des entreprises.



# 6

---

## L'entreprise et les autres acteurs de la diversité: les partenariats

---

**Ce séminaire a mis en exergue l'importance de la création de partenariats et de réseaux dans la gestion optimale de la politique de diversité d'une entreprise.**

### 1 Partenariat et réseau

Le partenariat peut se définir comme une relation dans laquelle au moins deux parties ayant des objectifs compatibles s'entendent pour travailler ensemble et ainsi partager les risques mais aussi les résultats.

«Le partenariat suppose la prise de décisions en commun, le partage des risques, du pouvoir, des avantages et des responsabilités. Il devrait ajouter de la valeur aux produits et services respectifs offerts par chaque partenaire ainsi qu'à la situation de chacun. Dans un partenariat, c'est donnant-donnant».<sup>9</sup>

Le partenariat peut être concrétisé entre acteurs issus de secteurs d'activités différents. On parle alors d'**action intersectorielle**. Il peut aussi impliquer des acteurs issus des entreprises privées et des organisations du secteur associatif ou du secteur public.

Le travail en partenariat comporte de nombreux avantages: les perspectives différentes qui s'y expriment engendrent des solutions plus innovantes, les membres qui y prennent part sont plus impliqués, les ressources humaines et financières s'y partagent, ...

Le **réseau** s'organise autour de domaines de connaissances, de compétences, de convictions ou d'activités à propos desquelles il permet d'établir entre ses membres des relations d'échange. L'objectif du réseau est de donner à ses membres la possibilité de se sentir, voire d'être plus forts. Le réseau peut organiser une collaboration au cas par cas (un problème se présente et on fait jouer ses relations pour y répondre) ou être centré autour d'un projet plus large.

Le partenariat et les réseaux doivent favoriser la mise en commun des forces, des connaissances et des moyens permettant de comprendre et de régler des problèmes complexes qui ne peuvent être résolus par un seul partenaire.

## 2 Difficultés à surmonter

Si ce séminaire a démontré l'importance du partenariat comme facteur de réussite de la gestion d'une politique de diversité, il a toutefois aussi mis en évidence quelques difficultés quant à la rencontre de partenaires, l'approche collective des problèmes, la construction commune et à la mise en place d'actions concrètes collectives.

- Ainsi, pour les participants, il ne semble pas évident d'identifier les partenaires les plus pertinents en regard de la problématique à traiter.
- Ce séminaire a également montré que plus il y a de partenaires, plus le projet peut prendre de l'envergure. Toutefois, chaque médaille a son revers et la multiplication des partenaires amène souvent une gestion de projet plus lourde et plus lente.
- Dès lors, il est parfois utile de débiter un projet avec quelques partenaires ciblés convaincus et qui croient dans le projet. Il est possible ensuite de gagner les sceptiques.
- Enfin, le partenariat se fonde sur les compétences propres de chacun. La relation de confiance basée sur la fiabilité et la crédibilité de chacun ne peut s'installer que progressivement.

## 3 Facteurs de succès

Le partenariat doit :

- se réunir autour d'un projet avec des objectifs clairs pour tous et évaluables ;
- se composer de partenaires intéressés et qui disposent de compétences utiles ;
- définir clairement les tâches et responsabilités de chaque partenaire ;
- prévoir un système d'information et de communication efficace entre tous les partenaires ;
- mettre en place une structure de fonctionnement et de soutien souple et efficace ;
- se réaliser dans un climat d'ouverture et de confiance ;
- prévoir un système d'évaluation de ses résultats qui lui permet de vérifier si ses réalisations correspondent bien aux objectifs fixés par le projet initial.

## 4 Cas pratiques

## FOREM-INTERNATION

<b>PRÉSENTATION</b>	INTER-NATION ou l'interculturalité au service des relations internationales
<b>POURQUOI?</b>	Amener au travail des demandeurs d'emploi issus de l'immigration en valorisant leurs atouts et compétences interculturels. Proposer aux entreprises et organismes des collaborateurs compétents pour les soutenir dans leurs démarches internationales.
<b>DIAGNOSTIC</b>	La multiplication des échanges internationaux et l'évolution des demandes en matière de ressources humaines. En Région Wallonne, l'insertion professionnelle des populations d'origine étrangère reste problématique.
<b>PLAN D'ACTION</b>	L'Espace international du FOREM, avec ses partenaires, a développé deux projets de formation-stages visant à amener au travail ces demandeurs d'emploi en valorisant leurs atouts et compétences interculturels sur la marché du travail. Parallèlement, il propose aux entreprises et organismes des ressources humaines compétentes pour les soutenir dans leurs démarches internationales.
<b>RECRUTEMENT ET SÉLECTION</b>	Conditions d'accès : être inscrit comme demandeur d'emploi ; avoir une grande motivation ; accepter la mobilité ; diplôme de gradué ou universitaire (reconnu ou non en Belgique) ou une expérience suffisante ; connaissance de l'anglais. Liens étroits avec un pays-cible (en ce compris la langue). Originaires d'un pays hors-union européenne ou y avoir séjourné de manière significative.
<b>ACCUEIL / INTÉGRATION</b>	Un coach accompagne le stagiaire tout au long du processus et ce jusqu'à l'insertion professionnelle effective du candidat.
<b>FORMATION</b>	«Promotion et exportation de biens, services et spectacles». «Intermédiaires en projet de solidarité internationale».
<b>ORGANISATION DU TRAVAIL</b>	Une infrastructure spécifique (téléphone, cyberspace, centre de documentation, etc.).
<b>CARRIÈRE</b>	Inter-Nation vise à soutenir la création d'emploi et l'insertion professionnelle au sein d'entreprises et d'organismes wallons dans le commerce international, la coopération au développement et la promotion internationale de la culture.
<b>CULTURE ORGANISATIONNELLE</b>	Chaque stagiaire est amené à effectuer différentes recherches et rencontres liées à son projet individuel et à développer son propre réseau de relations.
<b>GROUPE DIVERSITÉ ET RÉSEAU</b>	Participation des principaux acteurs et spécialistes de terrain (entreprises et organismes publics tels que AWEX ou HEC-Ecole de Gestion de l'ULg, APEFE).
<b>BÉNÉFICES DE LA POLITIQUE DE LA DIVERSITÉ</b>	89 % des personnes ayant suivi la formation ont été engagées dans des contrats de longue durée ou ont créé leur emploi pour 15 % d'entre eux. Sentiment de reconnaissance dans l'identité pluriculturelle. Prépondérance de l'accompagnement individuel et en groupe. L'alternance cours/démarches de recherche en Région Wallonne et à l'étranger a créé une réelle dynamique et une grande émulation. La mise en réseau des stagiaires avec une série d'acteurs de terrain a permis de leur donner une meilleure appréhension des réalités dans leurs domaines en Région Wallonne. Stimulation de la création d'offres d'emploi. L'opportunité présentée par les stagiaires a créé le besoin dans l'entreprise/organisme. Aujourd'hui des entreprises/organismes désireuses de s'ouvrir à l'international s'adressent régulièrement à ce service pour recruter des intermédiaires. Valorisation des atouts cachés/inexploités des personnes interculturelles.
<b>FACTEURS DE SUCCÈS</b>	Le partenariat et le soutien d'organismes solides issus du monde économique (AWEX), académique (Université de Liège), culturel (CGRI) ou acteurs de solidarité internationale (APEFE).
<b>DIFFICULTÉS</b>	Trop de demandes par rapport à la capacité et aux moyens actuels.

**CONFÉDÉRATION WALLONNE DE LA CONSTRUCTION**

<b>PRÉSENTATION</b>	Construction / Fédération professionnelle / Région Wallonne
<b>POURQUOI?</b>	Trouver une solution à la pénurie de main d'œuvre dans le secteur de la construction.
<b>DIAGNOSTIC</b>	Pénurie croissante de main d'œuvre qualifiée dans le secteur de la construction Réserve de main d'œuvre non exploitée parmi des publics généralement évincés du secteur: femmes, immigrés, personnes à mobilité réduite.
<b>PLAN D'ACTION</b>	Création et développement d'un réseau regroupant des entreprises du secteur de la construction ouvertes à la diversité. Identification des plus-values d'accueillir un public plus diversifié pour les personnes et les entreprises. Conception et mise en place de mesures d'appui à la diversité à destination des formateurs, conseillers, entrepreneurs et fédérations sectorielles.
<b>RECRUTEMENT ET SÉLECTION</b>	Mise en place de collaborations avec des structures accueillant des personnes immigrées et des centres de formations. Développement des compétences du personnel d'orientation.
<b>ACCUEIL / INTÉGRATION</b>	Réalisation d'un guide visant à faciliter l'accueil d'une personne avec un handicap.
<b>FORMATION</b>	Formation technique des différents publics-cibles ainsi que formation et information des entrepreneurs du secteur.
<b>CULTURE ORGANISATIONNELLE</b>	Mise en place de solutions structurelles (actions concrètes) durables basées sur des constats et des méthodes.
<b>GROUPE DIVERSITÉ ET RÉSEAU</b>	Les partenaires sont issus de secteurs divers : le FOREM, l'IFAPME, l'AWIPH, les Centres de Recherche Technique de la Construction, Plain-Pied, le Fond sectoriel, le CECLR, les Centre Régionaux Wallons d'Intégration, les Cabinets des Ministres régionaux de l'Emploi et de l'Enseignement.
<b>BÉNÉFICES DE LA POLITIQUE DE LA DIVERSITÉ</b>	Les perspectives amenées par les différents partenaires peuvent aboutir à des solutions imaginatives et créatives.
<b>FACTEURS DE SUCCÈS</b>	La logique partenariale s'est imposée à la Confédération wallonne de la construction pour mener à bien le projet.
<b>DIFFICULTÉS</b>	Passer au dessus des stéréotypes liés aux métiers de la construction. Changer l'image du secteur (pénibilité, sécurité, salaires faibles...) Obstacles législatifs. Horaires de la construction peu compatible avec l'accueil des enfants. Nécessité d'une grande mobilité des travailleurs.

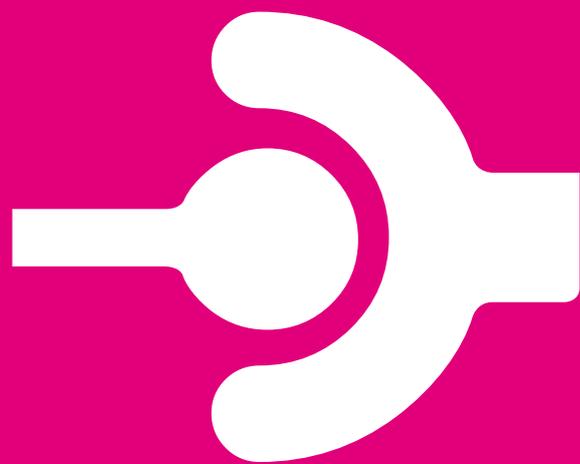
## LIGUE BRAILLE

<b>PRÉSENTATION</b>	Secteur associatif / National
<b>POURQUOI?</b>	Reconnaissance des compétences professionnelles des personnes avec un handicap visuel.
<b>DIAGNOSTIC</b>	Niveau trop faible d'insertion professionnelle pour les mal- ou non-voyants.
<b>PLAN D'ACTION</b>	Partenariats avec tous les acteurs du secteur de l'emploi: FOREM, VDAB, entreprises, ...
<b>RECRUTEMENT ET SÉLECTION</b>	Aide pour l'adaptation des examens de recrutement des collaborateurs aux tables d'écoute (ex: Police fédérale).
<b>ACCUEIL / INTÉGRATION</b>	Partenariats de courte durée pour aider une personne à intégrer une entreprise.
<b>FORMATION</b>	Le Ministère de la Communauté flamande a consulté la Ligue pour mettre en place une formation à destination de personnes avec un handicap visuel.
<b>ORGANISATION DU TRAVAIL</b>	Partenariats de longue durée, dans le cadre de demandes spécifiques par des employeurs. Ainsi, le SELOR a fait appel à la Ligue pour travailler sur l'assistance logistique à apporter aux personnes avec un handicap visuel.
<b>GROUPE DIVERSITÉ ET RÉSEAU</b>	Le partenariat peut-être de courte ou de longue durée. Il peut être limité dans le temps, en fonction des objectifs poursuivis. Il faut savoir que chaque partenariat est unique et évolue à son propre rythme.

<b>PRÉSENTATION</b>	Secteur Public / Service Régional / Région Wallonne
<b>POURQUOI?</b>	Tenir compte des pratiques des entreprises et améliorer le « message » vers les entreprises en vue d'augmenter les propositions d'emploi à des personnes handicapées. Compléter l'offre de services (qualification et reconversion).
<b>DIAGNOSTIC</b>	L'insertion professionnelle des personnes avec un handicap reste limitée.
<b>PLAN D'ACTION</b>	Travailler en partenariat avec le secteur de l'intérim afin d'avoir accès aux entreprises. Depuis 2002, 6 conventions ont été signées avec des agences d'intérim: Manpower, T-Interim, Randstad, Adecco, Creyf's et Vedior.
<b>RECRUTEMENT ET SÉLECTION</b>	L'AWIPH: <ul style="list-style-type: none"> <li>- informe les personnes handicapées sur les possibilités d'insertion via l'intérim</li> <li>- communique aux entreprises d'intérim les informations relatives aux PH</li> <li>- interpelle les employeurs</li> </ul> Les entreprises d'intérim: <ul style="list-style-type: none"> <li>- font connaître les évolutions du marché de l'emploi</li> <li>- communique clairement les intentions de recrutement</li> <li>- intègre la gestion du recrutement dans les procédures d'inscription et de recrutement se base sur la notion de « compétence »</li> </ul>
<b>ACCUEIL / INTÉGRATION</b>	AWHIP mobilise ses réseaux au bénéfice des entreprises clientes pour les soutenir dans l'intégration de la personne handicapée.
<b>FORMATION</b>	AWHIP participe à la sensibilisation et à la formation du personnel des entreprises d'intérim.
<b>COMMUNICATION INTERNE</b>	Échanges d'information sur les évolutions du marché de l'emploi, sur les besoins des entreprises, sur l'employabilité des personnes handicapées, sur le parcours de mise au travail des personnes handicapées.
<b>BÉNÉFICES DE LA POLITIQUE DE LA DIVERSITÉ</b>	Sensibiliser les agences d'intérim et, par leur intermédiaire, les employeurs à l'intégration des personnes handicapées en tant que travailleur compétent. Les partenariats permettent en outre d'améliorer la communication et donc le travail sur les représentations sociales de chacun des partenaires. De plus en plus d'entreprises « clientes » des sociétés d'intérim sont partantes Les personnes handicapées sont de plus en plus demandeuses Mise en place de complémentarités entre les différents acteurs
<b>FACTEURS DE SUCCÈS</b>	Les partenariats regroupent des acteurs ayant des visions différentes et qui ont tendance à susciter des approches plus globales aux problèmes posés.
<b>DIFFICULTÉS</b>	Difficultés du partenariat intersectoriel: la gestion de deux cultures différentes: celle du service public et celle du secteur privé. Nombre encore modeste de mise à l'emploi. Amélioration de la communication entre partenaire sur l'employabilité. Turn over dans le personnel des agences d'intérim. Identification des personnes handicapées demandeuses d'emploi.

## RESOC / SERR KEMPEN

<b>PRÉSENTATION</b>	ASBL / Région Flamande (Campine)
<b>POURQUOI?</b>	Soutien aux petites et moyennes entreprises dans la mise en place de plans de diversité. Aider l'ensemble des entreprises à profiter de l'expérience de chacune d'entre elles.
<b>DIAGNOSTIC</b>	Nécessiter d'encourager et supporter les entreprises (PME) dans la mise en place de plans de diversité.
<b>PLAN D'ACTION</b>	Animer des réseaux (régionaux, sous-régionaux) regroupant des entreprises et stimuler des partenariats.
<b>FORMATION</b>	Après avoir développé des profils de compétences, le VDAB, sur le secteur de la Campine, a développé des programmes de formation professionnelle sur mesure à destination des femmes.
<b>GROUPE DIVERSITÉ ET RÉSEAU</b>	Groupes de réflexion à partir d'expériences concrètes.
<b>BÉNÉFICES DE LA POLITIQUE DE LA DIVERSITÉ</b>	Le partenariat et le travail en réseau peuvent avoir une action directe sur le marché de l'emploi.
<b>FACTEURS DE SUCCÈS</b>	Stimuler le réseau par l'animation de groupes de réflexion.



# 7

---

## Conclusions et pistes de réflexion

---

**Tirer des conclusions et émettre des avis définitifs sur un sujet aussi complexe et évolutif que la gestion de la diversité par les entreprises relève de l'impossible.**

**Cependant, les constatations faites et les questions posées lors des cinq séminaires qui ont mené à la rédaction de cette brochure permettent de poser les bases d'une réflexion pour les années à venir.**

Dans un premier temps, nous tenons à souligner le succès de la collaboration entre le Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme (CECLR) et Business & Society Belgium. Le caractère innovant de ce partenariat avait comme objectif de créer une plateforme privilégiée de dialogue entre les entreprises et le CECLR. Ce partage d'expérience et d'expertise a permis de poser les bases d'une compréhension mutuelle et d'une collaboration plus concrète, tout en respectant les rôles spécifiques de chacun des acteurs.

La forte présence des entreprises, privées comme publiques, lors de ces séminaires témoigne du chemin parcouru en terme de sensibilisation et de reconnaissance de l'importance de la gestion de la diversité. Pour plusieurs de ces entreprises, la question qui se pose n'est dès lors plus le « pourquoi » de la gestion de la diversité mais bien le « comment ».

Afin de répondre à cette question, le CECLR et Business & Society Belgium poursuivront leur collaboration en 2007 par l'organisation de deux séminaires consacrés aux outils de la gestion de la diversité.

Les entreprises ont besoin d'un support clair, objectif et réaliste pour gérer au mieux la diversité. Les plus avancées d'entre elles sur ce terrain nous le confirment : la diversité ne se décrète pas, elle se gère.



Nous aimerions, en guise de conclusion, mettre en avant quelques éléments généraux de réussite essentiels à nos yeux pour l'avenir de l'intégration et de la gestion de la diversité dans les entreprises.

- Une cohérence dans les politiques menées tant au niveau régional et communautaire qu'entre les différentes compétences (égalité des chances, emploi, éducation, formation,...).
- Le dialogue entre les partenaires sociaux, tant aux niveaux intraprofessionnel et sectoriel qu'à celui des entreprises, sur la thématique de la diversité y compris dans ses aspects les plus difficiles comme la problématique de l'âge.
- La coordination entre les différents acteurs afin de s'assurer que les efforts fournis en matière d'insertion socioprofessionnelle correspondent aux profils recherchés par les entreprises et mènent ainsi à l'employabilité.
- La mise en avant des résultats obtenus et des moyens mis en œuvre par les entreprises les plus avancées en matière d'égalité des chances afin de maintenir la sensibilisation et les échanges d'expériences avec les entreprises en début de processus.
- La sensibilisation et l'éducation du grand public, et donc des clients des entreprises, à la nécessité d'une société plurielle qui se reflète dans toutes les fonctions et à tous les niveaux sociaux et économiques.
- La promotion de la créativité des entreprises afin qu'elles puissent relever les défis de la gestion de la diversité d'une manière innovante et pertinente et ce, en concertation avec l'ensemble des acteurs concernés.

Bien entendu, le chemin à parcourir est encore long et l'ensemble des acteurs doit s'atteler, d'un commun accord, à la tâche.

**Tous ces éléments ainsi mis en avant nous démontrent combien**

**une politique de gestion de la diversité est une politique de respect des différences dans les attitudes, les valeurs, les cadres culturels, les styles de vie, les compétences et les expériences de chaque membre d'un groupe.**

# Adresses utiles

## PARTENAIRES

### Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme

Rue Royale 138  
1000 Bruxelles  
T +32 (0)2 212 30 00  
[www.diversite.be](http://www.diversite.be)

### Business & Society Belgium

Rue des Sols 8  
1000 Bruxelles  
T +32 (0)2 515 09 43  
[www.businessandsociety.be](http://www.businessandsociety.be)

### Commission européenne DG Emploi, Affaires sociales et Égalité des chances

1049 Bruxelles  
[www.stop-discrimination.info](http://www.stop-discrimination.info)

## SOUTIEN SCIENTIFIQUE

### MDO Sociaal-Agogisch Werk

Karel de Grote Hogeschool  
Van Schoonbekestraat 143  
2018 Antwerpen  
T +32 (0)3 260 89 58  
[www.kdg.be](http://www.kdg.be)

### Unité de recherche Études sur le genre et la diversité en gestion

Hec-Ecole de gestion de l'ULg  
Sart Tilman B31 boîte 48  
4000 Liège  
T +32 (0)4 366 27 95  
[www.egid.hec.ulg.ac.be](http://www.egid.hec.ulg.ac.be)

## DIVERSITÉ

### Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap

Afdeling Werkgelegenheidsbeleid  
Beleidscel Evenredige  
Arbeidsdeelname en Diversiteit  
Koning Albert II laan 35 bus 20  
1030 Brussel  
T +32 (0)2 553 43 33  
[www.vlaanderen.be](http://www.vlaanderen.be)

## DISCRIMINATION

### Institut pour l'égalité des femmes et des hommes

Rue Ernest Blerot 1  
1070 Bruxelles  
T +32 (0)2 233 42 65  
[www.iefh.fgov.be](http://www.iefh.fgov.be)

### SPF Emploi, Travail et Concertation sociale Direction générale de l'Humanisation de Travail

Rue Ernest Blerot 1  
1070 Bruxelles  
T +32 (0)2 233 44 33  
[www.meta.fgov.be](http://www.meta.fgov.be)

## HANDICAP

### Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap

Sterrenkundelaan 30  
1210 Brussel  
T +32 (0)2 225 84 11  
[www.vlafo.be](http://www.vlafo.be)

### Service bruxellois francophone des personnes handicapées Commission communautaire française Région de Bruxelles-Capitale

Rue des Palais 42  
1030 Bruxelles  
T +32 (0)2 800 8000  
[www.cocof.irisnet.be/site/fr/sbfph](http://www.cocof.irisnet.be/site/fr/sbfph)

### Agence Wallonne pour l'Intégration des Personnes Handicapées

Site Saint-Charles  
Rue de la Rivelaïne 21  
6061 Charleroi  
T +32 (0)71 20 57 11  
[www.awiph.be](http://www.awiph.be)

## ORIGINE ÉTRANGÈRE

### Fédération des Centres Régionaux pour l'Intégration des personnes étrangères ou d'origine étrangère

Rue de Gembloux 500/2  
5002 Saint-Servais  
T +32 (0)8 732 240  
[www.fecri.be](http://www.fecri.be)

### Vlaams Minderhedencentrum

Vooruitgangstraat 323/1  
1030 Brussel  
T +32 (0)2 205 00 50  
[www.vmc.be](http://www.vmc.be)

### Regionaal Integratiecentrum Foyer

Werkhuizenstraat 25  
1080 Sint-Jans-Molenbeek  
T +32 (0)2 411 74 95  
F +32 (0)2 411 04 39  
[www.foyer.be](http://www.foyer.be)

Centre Bruxellois  
d'Action Interculturelle  
Avenue de Stalingrad 24  
1000 Bruxelles  
T +32 (0)2 513 96 02  
[www.cbai.be](http://www.cbai.be)

## ÂGE

### AGE – Plate-forme européenne des personnes âgées

Rue Froissart 111  
1040 Bruxelles  
T +32 (0)2 280 14 70  
[www.age-platform.org](http://www.age-platform.org)

## Remerciements

Merci à Pierre & Vacances, De Bie-Veba, Randstad, VRT, Daoust Interim, Daikin, CHP Liège, Cap 48, IBM, Exki, Volvo, SPF Personnel & Organisation, Ikéa, RESOC/SERR Kempen, Confédération wallonne de la construction, Ligue Braille, AWIPH, AWEX, Forem d'avoir partagé leurs expériences en matière de gestion de la diversité.

Merci à tous les intervenants pour leurs exposés éclairés et éclairants.

Enfin merci à tous les participants pour leur présence enthousiaste à l'ensemble des séminaires.



**Centre pour l'égalité des chances  
et la lutte contre le racisme**

Rue Royale 138

1000 Bruxelles

T +32 (0)2 212 30 00

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

**Business & Society Belgium**

Rue des Sols 8

1000 Bruxelles

T +32 (0)2 515 09 43

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

