

Annie **CORNET** (EGiD - Hec- Ecole de Gestion de l'ULg) et
Philippe **WARLAND** (Cripel)

Gestion de la diversité des ressources humaines

Guide pratique 3^e édition

Table des Matières

PRÉFACE - La diversité : une vision stratégique	7
1. Diversité et gestion de la diversité : de quoi parle-t-on ?	11
2. Gérer la diversité : pourquoi ?	15
2.1. Préoccupations sociales	16
2.2. Préoccupations économiques	17
3. Cadre légal	19
3.1. Obligations	19
3.1.1. Données sexuées à fournir dans le bilan social déposé à la Banque Nationale	19
3.1.2. Égalité de traitement entre les femmes et les hommes	20
3.1.3. Égalité de rémunération entre les femmes et les hommes	20
3.1.4. Égalité de rémunération des travailleurs handicapés	21
3.1.5. Données sexuées à présenter au Conseil d'entreprise	22
3.1.6. Protection les risques psycho-sociaux au travail	23
3.1.7. Égalité de traitement durant toutes les phases de la relation de travail	25
3.1.8. Obligation d'emploi de personnes handicapées	26
3.1.9. Mesures d'outplacement à destination des travailleurs âgés	28
3.1.10. Lutte contre l'écart salarial entre les femmes et les hommes	29
3.1.11. Mixité dans les conseils d'administration.....	31
3.1.12. Plan pour l'emploi des travailleurs-euses âgé-es.....	32
3.2. Interdictions	33
3.2.1. Toutes les formes de discrimination	33
3.2.2. Limites d'âge lors du recrutement et de la sélection	35
3.2.3. Distinction sur la base d'éléments personnels lors de la procédure de recrutement et sélection	35
3.2.4. Prévention de la discrimination dans le secteur intérimaire	36
4. Impacts d'une politique de gestion de la diversité sur l'entreprise et l'organisation	39
5. Les plans de diversité	41
5.1. Attitudes face à la diversité	41
5.2. Étapes des plans d'action	42
5.3. Des pistes d'action préventives ou correctrices ?	44
6. Les acteurs de la gestion de la diversité	47

7.	Le contenu d'un plan d'action	51
7.1.	Diagnostic	51
7.1.1.	Objectifs	51
7.1.2.	Étapes	52
7.1.3.	Méthodes	52
7.1.4.	Choix des indicateurs	54
7.1.5.	Tableaux de bord	55
7.1.6.	Outils d'aide au diagnostic	56
7.2.	Plan de diversité	59
7.3.	Culture organisationnelle et communication	62
7.4.	Recrutement – sélection – description des tâches et de la fonction	66
7.4.1.	Présentation de poste et de la fonction	67
7.4.2.	Appel à candidature	67
7.4.3.	La réception des candidatures	69
7.4.4.	La procédure de sélection	69
7.5.	Accueil et socialisation	73
7.6.	Conditions de travail et conciliation vie privée - vie professionnelle	75
7.6.1.	Clause de non-discrimination dans contrat et règlement de travail	75
7.6.2.	Conditions de travail	76
7.6.3.	Conciliation vie privée - vie professionnelle	76
7.6.4.	L'aménagement raisonnable pour les personnes handicapées	78
7.6.5.	Les accommodements raisonnables	80
7.7.	Rémunérations	81
7.8.	Evaluation, mobilité et gestion des carrières	82
7.8.1.	L'évaluation	82
7.8.2.	Gestion des carrières et mobilité	84
7.9.	Sensibilisation et formation	86
7.10.	Collaboration avec les représentants des travailleurs	90
7.11.	La position des représentants des employeurs	93
8.	Facteurs de succès	97
8.1.	Facteurs de succès des actions centrées sur les individus	97
8.1.1.	Actions centrées sur les publics-cible	97
8.1.2.	Actions centrées sur le personnel (les collègues, les responsables hiérarchiques), les partenaires internes et externes, les clients et les usagers	98
8.2.	Facteurs de succès liés à la remise en cause des procédures et de l'organisation du travail	99
8.3.	Facteurs de succès liés à la conduite du processus (plan d'actions, soutien des initiatives locales, gestion de projet, gestion du changement)	99
9.	Exemples de pratiques de gestion de la diversité en Wallonie	103
9.1.	Les lauréats du Prix Diversité & Ressources humaines en Wallonie	103
9.1.1.	2007	103
9.1.2.	2008	104
9.1.3.	2009	106
9.2.	La diversité en Wallonie, c'est aussi...	108

10. Lexique	113
11. @Diversité	117
11.1. Sites Internet	117
11.2. Contacts	121
11.2.1. Prix Diversité & Ressources Humaines en Wallonie	121
11.2.2. Intervenants lors d'événements du consortium	121
11.2.3. Consortium Diversité-Wallonie	123
12. Bibliographie	125
12.1. Références du manuel	125
12.2. Références complémentaires	125
12.3. Guides	127
13. Événements de sensibilisation organisés par le Consortium Cripel, Egid (Hec-ULg), avec le soutien de la Wallonie	131
2006	131
2007	131
2008	131
2009	132
2010	133
2011	134
2012	134
2013	134
2014	135
14. Charte de la diversité dans l'Entreprise - Wallonie	139
14.1. Préambule	139
14.2. Engagements	140

PRÉFACE

La diversité : une vision stratégique

Depuis quelques années, beaucoup d'entreprises wallonnes ont entrepris de développer des politiques de gestion de la diversité. L'intérêt de quelques entreprises pionnières, au début du consortium "Diversité Wallonie" en 2006, s'est transformé en implication concrète de centaines d'employeurs, qui n'hésitent plus à former leur personnel interne pour une gestion de la diversité à long terme.

Qu'en reste-t-il après la crise? Nous avons constaté que cette implication n'a pas faibli alors que le climat économique se faisait plus incertain.

La gestion de la diversité est basée sur l'élimination de toutes les formes de discrimination et sur une meilleure utilisation des multiples ressources humaines disponibles sur le marché de l'emploi. Cela constitue un enjeu social et éthique mais aussi un enjeu économique. Il s'agit de changer les mentalités par la reconnaissance des compétences et la valorisation des différentes expériences de vie, de favoriser la mutualisation de connaissances et l'ouverture à de nouvelles sources de talents. La gestion de la diversité est donc un moteur de performance sociale et économique, qui invite les entreprises à trouver de nouveaux modes de fonctionnement, plus en accord avec la diversité sociale, ethnique, de genre, due au handicap, d'orientation sexuelle, d'âge, ... de leur personnel et de leur clientèle.

La deuxième édition de cet ouvrage confirme l'intérêt des pouvoirs publics et des entreprises à disposer d'outils et de références pouvant les accompagner dans la mise en place d'une politique de gestion de la diversité où convergent des préoccupations d'inclusion sociale et de valorisation d'une main d'œuvre diversifiée. Cette nouvelle édition a pour objectif d'inclure les multiples actions développées ces dernières années en Belgique autour de cette problématique.

Les défis ne manquent pas : mesure de la représentativité des publics cibles, mesure de l'impact de la diversité sur la performance, accommodements raisonnables, limites et intérêts des actions et discriminations positives. Autant de sujets sur lesquels il reste beaucoup de choses à inventer.

Nous y parviendrons en gardant à l'esprit que "la diversité de chacun fait la richesse de tous" (J. Beaucarne).

*Le consortium Diversité Wallonie,
avec le soutien de la Wallonie.*

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

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

Il se structure autour de différents chapitres :

un texte introductif qui précise :

- ce qu'est la gestion de la diversité et les principales raisons d'agir,
- les impacts d'une politique de gestion de la diversité sur l'organisation,
- ce que devrait contenir un plan de gestion de la diversité,
- une identification des acteurs à impliquer,
- une présentation des actions qui peuvent être menées en regard de 10 thèmes :
 - > 1. diagnostic
 - > 2. plan de gestion de la diversité
 - > 3. communication
 - > 4. recrutement et sélection – description de fonctions
 - > 5. accueil et socialisation
 - > 6. conditions de travail et rémunérations
 - > 7. évaluation, mobilité et gestion de carrière
 - > 8. formation
 - > 9. culture organisationnelle
 - > 10. collaboration avec les syndicats
- les facteurs de succès à prendre en compte,
- les pratiques de gestion de la diversité développées par des entreprises de Wallonie,
- un lexique,
- un carnet d'adresses de sites internet et contacts utiles,
- une bibliographie,
- la charte diversité de la Wallonie,
- la liste des événements organisés par le consortium.

Ce guide a été réalisé dans le cadre du projet "Diversité Wallonie" initié en 2006 par Jean-Claude Marcourt, alors Ministre de l'Economie, de l'Emploi, du Commerce extérieur et du Patrimoine. Ce projet est le fruit d'une collaboration réussie entre le centre de recherches EGID (Etudes sur le genre et la diversité en gestion, HEC-ULg), le CRIPEL (Centre Régional pour l'Intégration des Personnes Etrangères ou d'origine étrangère de Liège) et le Forem. Nous souhaitons ici diffuser les enseignements collectés lors de plusieurs séminaires de sensibilisation et d'étude, à l'occasion de l'accompagnement d'entreprises dans la mise en place de plans diversité et enfin lors du suivi du Prix Diversité et Ressources Humaines en Wallonie, qui nous a permis de faire connaître des pratiques wallonnes de qualité.

Nous remercions tous les employeurs et personnes ressources qui ont participé à nos séminaires, échangé avec nous leurs expériences et questionnements en matière de diversité ou qui ont accepté qu'un de leur dispositif de gestion de la diversité soit décrit dans ce manuel.

Enfin, nous adressons un remerciement tout particulier aux personnes qui ont accepté de consacrer une partie de leur temps précieux à la relecture de ce manuel et/ou de la version précédente et de nous faire part de leurs remarques éclairées : Jean-Michel Heuskin du Cripel, Patrick Charlier, Michel Vanderkam et Yves Dario du Centre pour l'Égalité des Chances et la Lutte contre le Racisme, Françoise Goffinet de l'Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes et Michel Mercier des Fundp.

Nous vous souhaitons une bonne lecture et vous invitons à lire la présentation de la diversité et de la gestion de la diversité pour ensuite vous orienter vers le thème qui répond le mieux à vos priorités.



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

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

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

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

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

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

La notion de diversité est très large. Dans l'absolu, elle renvoie à l'ensemble des caractéristiques personnelles, sociales et organisationnelles qui participent à la construction de l'identité et de la personnalité des individus. Sous ce terme se cache donc la capacité de l'organisation à traiter de l'altérité donc de l'autre dans ses ressemblances mais aussi dans ses différences et spécificités.

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

Concrètement, on retrouve généralement des actions qui visent :

- à la promotion de l'égalité des femmes et des hommes et à l'intégration du genre dans les politiques de gestion des ressources humaines ;
- à la participation à l'emploi des personnes handicapées ;
- à l'intégration professionnelle des personnes d'origine étrangère et à la gestion de la multiculturalité dans l'entreprise ;
- à proposer des dispositifs de gestion des âges et des cycles de vie, notamment l'emploi des jeunes et des seniors mais aussi la gestion des carrières des quadras et quinquas.

Si beaucoup d'actions ciblaient les femmes, de plus en plus d'actions sont menées avec les hommes comme public-cible (consultez notamment les travaux de l'ORSE). Par ailleurs, plusieurs actions ne ciblent pas l'un ou l'autre sexe exclusivement mais incluent plutôt une analyse globale en terme de genre des po-

litiques qui sont menées. Cela implique de ne pas se limiter aux différences biologiques entre les femmes et les hommes pour s'intéresser aux poids des stéréotypes sexués sur l'un et l'autre sexe, à l'impact des rôles sociaux attribués à l'un et l'autre sexe sur la vie professionnelle, à l'évolution des modèles familiaux, aux phénomènes de ségrégation et de hiérarchisation entre l'un et l'autre sexe.

Le terme "personnes d'origine étrangère" est lieu aussi rempli d'ambiguïté. Il renvoie à la réalité des personnes qui vivent et travaillent en Belgique mais qui sont confrontés à des discriminations en raison de leur origine (leur nationalité et la nationalité des ascendants), de leur patronyme, de leur culture et religion, de leur apparence physique dont la couleur de peau.

Plusieurs entreprises englobent aussi dans la gestion de la diversité, la gestion de personnel ayant plusieurs nationalités et travaillant dans plusieurs pays en lien avec des problématiques d'internationalisation et de mondialisation des entreprises.

La gestion de la diversité peut aussi s'intéresser à la lutte contre les discriminations dans l'emploi à l'égard d'autres groupes cibles comme :

- les hommes et les femmes homosexuel-le-s, bisexuel-le-s, transsexuel-le-s et transgenres ;
- les personnes qui peuvent être discriminées en raison de leur physique (apparence, taille et poids, notamment) ;
- les discriminations liées à l'appartenance syndicale ou politique.

La Belgique a inscrit la diversité en emploi dans ses priorités tant au niveau fédéral que régional.

Au niveau fédéral, plusieurs actions sont menées auprès des employeurs tant privés que publics par le Centre pour l'Égalité des chances et la lutte contre le racisme ; l'Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes ; le Ministère de l'Emploi, de la concertation sociale et de l'Égalité des chances, notamment la cellule entreprise multiculturelle, mais aussi via le service en charge des conventions collectives du travail et le Fonds de l'expérience professionnelle¹ ; le SPF Personnel et Organisation. Des lois existent pour sanctionner toute forme de distinction, d'exclusion, de restriction ou de préférence fondée sur le sexe, l'âge, l'orientation sexuelle, l'état civil, la naissance, la fortune, la conviction religieuse ou philosophique, la conviction politique, la langue, l'état de santé actuel ou futur, un handicap, une caractéristique physique ou génétique ou l'origine sociale.

Au niveau régional, diverses actions sont menées :

La **Flandre** a soutenu la mise en place de nombreux plans de diversité en accordant un financement aux employeurs et un accompagnement par l'intermédiaire de consultants agréés. Les publics cibles sont les travailleurs âgés et les jeunes, les allochtones et les personnes handicapées. Les employeurs sont invités dans leurs plans diversité à se fixer des objectifs chiffrés conformes à leur bassin d'emploi. Le BNCTO (Comité néerlandophone bruxellois pour l'emploi et la formation) est le promoteur de la politique de diversité menée par la Communauté flamande à Bruxelles. Il existe également des primes pour l'employeur qui engage une personne appartenant à un des groupes cibles, avec, par exemple, une prime à l'emploi lors de l'engagement de personnes de plus de 50 ans. Les syndicats sont partenaires de l'action et comptent en interne des consultants diversité. Différents séminaires et journées de formation ont été organisés.

Bruxelles-Capitale, par le biais d'Actiris et du Pacte territorial pour l'emploi, mène plusieurs actions telles que l'organisation de séminaires de sensibilisation dans les entreprises, la promotion d'une Charte Diversité signée par de nombreux employeurs, des financements spécifiques pour la mise en œuvre de plans

1. http://www.emploi.belgique.be/fonds_de_l'experience_professionnelle.aspx

de diversité avec financement de consultants spécialisés. Les organisations peuvent s'inscrire pour deux ans dans un Plan Diversité financé en partie par la Région de Bruxelles Capitale. La Région Bruxelles Capitale a également lancé en 2009 un label Diversité bruxellois ("Nous cultivons la diversité").

La **Wallonie**, avec le consortium Cripel, EGID et Forem, a lancé, en 2006, le Prix "Diversité et ressources humaines en Wallonie" pour mettre en valeur et récompenser des pratiques d'entreprises en matière de diversité. Une Charte de la diversité a également vu le jour et a été signée par de nombreuses entreprises. La Wallonie a également proposé des "aides à la diversité" pour la mise en œuvre d'une politique de gestion de la diversité qui comprend l'aide de consultants agréés. Le consortium a organisé plusieurs séminaires de sensibilisation et journées de formation. Plusieurs mesures spécifiques relatives à l'égalité des chances sont soutenues dans le cadre du plan stratégique transversal d'Inclusion sociale : renforcement du job coaching au sein des missions régionales pour l'emploi, renforcement de la pré-qualification au sein des EFT et des OISP, renforcement de l'insertion des personnes handicapées au sein des entreprises, actions visant à améliorer l'insertion socioprofessionnelle des personnes faiblement qualifiées.



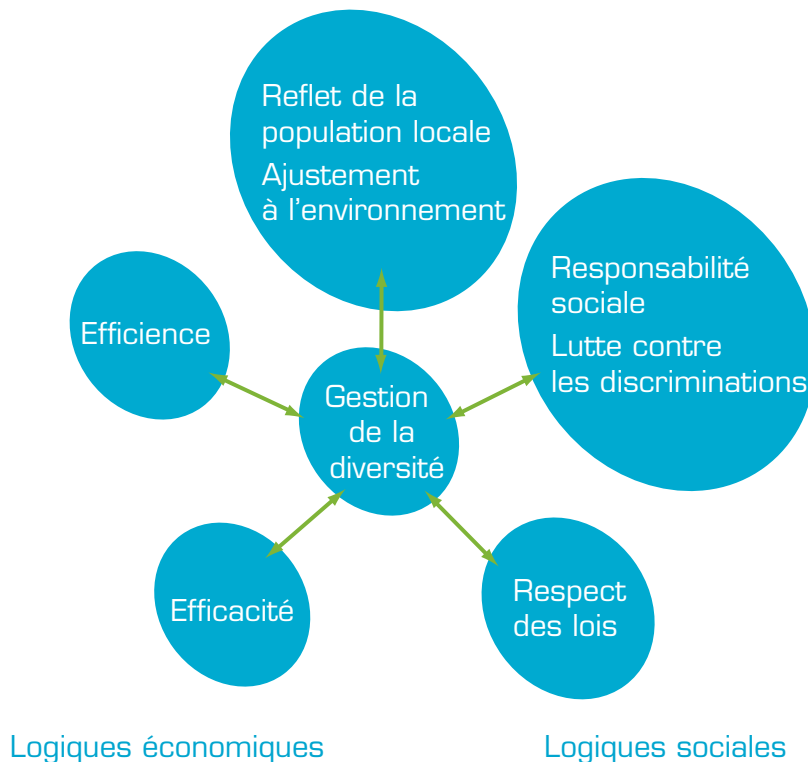
2. Gérer la diversité : pourquoi ?

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

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

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

Figure 1 : Logiques d'action d'une politique de gestion de la diversité



2.1. Préoccupations sociales

Le respect des lois et directives nationales et européennes

L'enjeu est de respecter les législations visant à lutter contre toutes les formes de discrimination. Transposant les directives européennes, citons les lois du 10 mai 2007 (M.B. 30 mai 2007), les lois relatives à l'égalité entre les hommes et les femmes, le décret de la Wallonie du 6 novembre 2008 et le décret de la Communauté française du 12 décembre 2008 relatif à la lutte contre certaines formes de discrimination (M.B. 13 Janvier 2009). Ces dispositions sont notamment complétés par des conventions collectives de travail² et l'arrêté royal organisant le recrutement des personnes handicapées³. (Voir Chapitre 3 : Cadre légal)

Une meilleure représentativité de la population

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

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

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

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

- "Il y a **discrimination directe** s'il y a une différence de traitement (traitement moins favorable) qui manque de justification objective et raisonnable" (lois anti-discrimination du 10 mai 2007)⁴. La discrimination est possible si la caractéristique est une exigence professionnelle essentielle et déterminante, appréciée au cas par cas, en raison de la nature de l'activité ou des conditions de son exercice. Dans le champ de l'emploi, il faudra évoquer un but légitime, des moyens appropriés et nécessaires et des moyens proportionnés.
- "Il y a **discrimination indirecte** lorsqu'une disposition, un critère ou une pratique apparemment neutre a un résultat dommageable pour des personnes auxquelles s'applique un des motifs de discrimination visés par la loi, à moins que cette disposition, ce critère ou cette pratique ne repose sur une justification objective et raisonnable." (lois anti-discrimination du 10 mai 2007)

La responsabilité sociétale et le développement durable (engagement envers les générations futures).

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

En Belgique, les autorités fédérales et régionales ont rédigé un cadre de référence. A partir de ce support, un plan d'actions consacré à la RSE, dans lequel s'inscrivent les actions menées par les pouvoirs publics, a été développé. Selon celui-ci, "la RSE est un processus permanent d'amélioration dans le cadre duquel les entreprises intègrent de manière volontaire, systématique et cohérente des considérations

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

3. <http://www.moniteur.be>

4. Des dispositions similaires sont reprises dans les différents décrets régionaux et communautaires relatifs à la lutte contre les discriminations.

d'ordre social, environnemental et économique dans la gestion globale de l'entreprise. A cet égard, la concertation avec les parties prenantes de l'entreprise fait partie intégrante du processus "5.

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

2.2. Préoccupations économiques

Une plus grande efficacité. Les désirs, attentes, et préoccupations des clients et des usagers évoluent car ils émanent d'un public sans cesse plus diversifié. Des produits et services adaptés ou élaborés en fonction de ces nouvelles demandes peuvent permettre à l'entreprise d'être plus en phase avec les clients/usagers et d'aborder de nouveaux marchés. Avoir du personnel qui a des caractéristiques identiques à ses clients et usagers (diversifiés) peut aussi être un moyen pour réaliser de façon plus satisfaisante ses missions et objectifs.

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

La modernisation des modes de gestion tant privés que publics, avec des processus de gestion centrés sur les compétences et les résultats.

L'obtention de certification qualité et le respect du cahier des charges de marchés publics. De plus en plus de certifications qualité et de cahiers des charges d'organisations publiques intègrent des critères de type égalité des chances et non discrimination.

5. Consultez à ce sujet le site RSE Wallonie <http://rse.wallonie.be> et site portail du développement durable <http://www.developpementdurable.be>



3. Cadre légal

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

3.1. Obligations

3.1.1. Données sexuées à fournir dans le bilan social⁶ déposé à la Banque Nationale

Le bilan social peut être utilisé comme outil pour construire un diagnostic et disposer d'indicateurs de progrès. Il est alors intéressant de le compléter par d'autres indicateurs (analyse des recrutements et des promotions, notamment) et par des croisements par catégorie d'âge.

Arrêté royal du 30 janvier 2001 portant exécution du code des sociétés, M.B. 6 février 2001, modifié par l'arrêté royal du 10 février 2008, M.B. le 26 février 2008.

Tableau 1 : Données sexuées à fournir dans le bilan social⁷

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

Voir aussi la loi 26 décembre 2013 concernant l'introduction d'un statut unique entre ouvriers et employés, M.B. 31 décembre 2013.

6. Schéma à utiliser et formulaires à télécharger : <http://www.bnb.be> et <http://www.emploi.belgique.be>

7. Contient des éléments repris du site <http://www.notaire.be>

3.1.2. Égalité de traitement entre les femmes et les hommes

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

Tableau 2 : Loi sur l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes

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

3.1.3. Égalité de rémunération entre les femmes et les hommes

Convention collective de travail n°25^B du 15 octobre 1975 du Conseil National du Travail, sur l'égalité de rémunération entre les travailleurs masculins et les travailleurs féminins, A.R. du 9 décembre 1975, M.B. le 25 décembre 1975.

Tableau 3 : Loi sur l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes

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

Voir aussi : A.R. du 27 février 1990 portant des mesures en vue de la promotion de l'égalité des chances entre les hommes et les femmes dans les services publics (M.B. le 8 mars 1990).

8. Convention collective de travail n°25, modifiée par la convention collective de travail n°25 ter du 9 juillet 2008, rendue obligatoire par l'arrêté royal du 28 septembre 2008, Moniteur belge le 14 octobre 2008, 1ère édition.

3.1.4. Égalité de rémunération des travailleurs handicapés

Convention collective de travail n°99 du 20 février 2009 concernant le niveau de rémunération des travailleurs handicapés.

Tableau 4 : Égalité de rémunération des travailleurs handicapés

Entreprises concernées	Obligations	Public
Tous les employeurs.	<p>Assurer aux travailleurs handicapés une rémunération au moins équivalente aux minima (salaire minimum, barèmes) qui sont d'application au niveau interprofessionnel, sectoriel ou de l'entreprise, sans préjudice du principe de la libre négociation salariale et de l'application à ce principe des dispositions de la convention collective de travail n° 95 du 10 octobre 2008 concernant l'égalité de traitement durant toutes les phases de la relation de travail.</p> <p>On entend par rémunération le salaire en espèces; le pourboire ou service auquel le travailleur a droit; les avantages évaluables en argent ; les indemnités payées par l'employeur comme pécule de vacances conventionnel et complémentaire au pécule légal de vacances ; les indemnités résultant des régimes complémentaires non légaux de sécurité sociale.</p>	Travailleurs-euses handicapés reconnus par une autorité compétente, occupés en vertu d'un contrat de travail.

3.1.5. Données sexuées à présenter au Conseil d'entreprise

Ces données peuvent être utilisées comme outil pour construire un diagnostic et disposer d'indicateurs de progrès.

Tableau 5 : Données sexuées à présenter au Conseil d'entreprise

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

3.1.6. Protection des risques psycho-sociaux⁹ au travail

La violence, le harcèlement moral ou sexuel au travail font partie intégrante des risques psychosociaux au travail et doivent donc être abordés via le cadre général pour la prévention des risques psychosociaux au travail.

- Loi du 4 août 1996, M.B. le 18 septembre 1996, complétée par la loi du 28 février 2014 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail quant à la prévention des risques psychosociaux au travail dont, notamment, la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail¹⁰, M.B. le 28 avril 2014.
- Loi du 28 mars 2014 modifiant le code judiciaire et la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail en ce qui concerne les procédures judiciaires, M.B. le 28 avril 2014.
- Arrêté royal du 10 avril 2014 relatif à la prévention des risques psychosociaux au travail, M.B. le 28 avril 2014.

Voir tableau page suivante

9. Les risques psychosociaux au travail sont définis comme la probabilité qu'un ou plusieurs travailleur(s) subisse(nt) un dommage psychique qui peut également s'accompagner d'un dommage physique suite à l'exposition à des composantes de l'organisation du travail, du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail et des relations interpersonnelles au travail, sur lesquels l'employeur a un impact et qui comportent objectivement un danger.

Les origines des risques psychosociaux peuvent se situer à plusieurs niveaux: organisation et contenu du travail, les conditions de travail et conditions de vie au travail et les relations interpersonnelles.

Source: <http://www.emploi.belgique.be>

10. Plus de précisions sur le site <http://www.emploi.belgique.be> : Page d'accueil > Thèmes > Bien-être au travail > Charge psychosociale > Nouvelle législation relative aux risques psychosociaux au travail à partir du 1^{er} septembre 2014

Tableau 6 : Législation relative aux risques psychosociaux au travail

Entreprises concernées
Tous les employeurs.
Obligations
Prévention
<ul style="list-style-type: none">• Analyse générale L'employeur identifie les situations qui peuvent mener à des risques psychosociaux au travail et il détermine et en évalue les risques. Cette analyse annuelle consistera à déterminer s'il y a des dangers dans l'entreprise et si des facteurs de risques présents dans l'entreprise peuvent avoir une influence sur la santé des travailleurs (en provoquant du stress, du burn-out, des comportements abusifs..). Cette analyse doit être réalisée avec la participation des travailleurs et du conseiller en prévention aspects psychosociaux éventuel. L'employeur doit prendre les mesures matérielles et organisationnelles de prévention nécessaires pour prévenir les situations et les actes qui peuvent mener aux risques psychosociaux au travail, notamment en ce qui concerne le contact avec des tiers, la détermination des obligations de la ligne hiérarchique dans la prévention des risques psychosociaux, l'information des travailleurs, l'accompagnement pendant la remise au travail des travailleurs qui ont été absents pendant une longue durée, l'élaboration des procédures que les travailleurs peuvent utiliser pour obtenir une intervention.• Analyse spécifique <i>Niveau collectif</i> : Une analyse des risques psychosociaux par l'employeur peut être demandée au niveau collectif par un membre de la ligne hiérarchique ou au moins un tiers des représentants des travailleurs au Comité. <i>Niveau individuel</i> : Un travailleur qui estime subir un dommage dispose de différentes possibilités d'action soit via les interlocuteurs habituels des relations sociales soit via la procédure interne à l'entreprise. Dans ce dernier cas, deux types d'interventions sont possibles: l'intervention psychosociale informelle et l'intervention psychosociale formelle. Pour ce faire, le travailleur prend contact avec la personne de confiance ou le conseiller en prévention aspects psychosociaux dont les coordonnées doivent se trouver dans le règlement de travail. Les travailleurs qui estiment être l'objet de violence et de harcèlement moral ou sexuel au travail bénéficient en outre d'une protection contre les représailles.
Le conseiller en prévention aspects psychosociaux Tout employeur doit disposer d'un conseiller en prévention aspects psychosociaux du travail qui fait partie soit du service interne pour la prévention et la protection au travail de l'entreprise soit du service externe auquel l'entreprise est affiliée. Le conseiller en prévention aspects psychosociaux est compétent pour l'ensemble des risques psychosociaux au travail pour lesquels il a essentiellement une compétence de conseil. Il doit répondre à des conditions de diplôme et de formation et est tenu au secret professionnel.
La personne de confiance La désignation d'une personne de confiance n'est pas obligatoire. Elle est compétente pour tous les risques psychosociaux au travail, mais uniquement pour le volet informel. Chaque personne de confiance est tenue de suivre une formation dans les deux ans qui suivent sa désignation et une journée de supervision une fois par an. Elle est tenue au secret professionnel.
Sanctions
La responsabilité de l'employeur peut être engagée pour l'ensemble des risques psychosociaux au travail: la violence, le harcèlement moral ou sexuel au travail, mais aussi le stress ou le <i>burn out</i> , par exemple. Le dédommagement peut correspondre, soit au dommage réellement subi (dont la victime doit prouver l'ampleur), soit à un montant forfaitaire de trois mois de salaire brut. Ce montant peut être porté à 6 mois de salaire quand les comportements incriminés sont liés à une forme de discrimination , quand l'auteur se trouve dans une relation d'autorité par rapport à la victime ou en raison de la gravité des faits.
Public
Tous les travailleurs-euses.

3.1.7. Égalité de traitement durant toutes les phases de la relation de travail

Convention collective de travail n°95 du 10 octobre 2008, A.R. du 11 janvier 2009, M.B. le 4 février 2009.¹¹

Tableau 7 : Convention collective de travail n°95

Entreprises concernées	Obligations	Sanctions	Public
Tous les employeurs.	Pendant la durée de la relation de travail (l'emploi, les conditions d'accès à l'emploi, les conditions de travail et les réglementations de licenciement), l'employeur doit respecter l'absence de distinction entre individus, lorsque ces éléments de distinction ne présentent aucun rapport avec la fonction.	Une plainte peut être déposée par le travailleur soit au niveau de l'entreprise soit à l'Inspection sociale.	Individus susceptibles d'être discriminés sur base de: l'âge, le sexe ou l'orientation sexuelle, l'état civil, le passé médical, la race, la couleur, l'ascendance ou l'origine nationale ou ethnique, les convictions politiques ou philosophiques, le handicap, l'affiliation à une organisation syndicale ou à une autre organisation

Voir aussi la Convention collective de travail n°25 du 15 octobre 1975 sur l'égalité des rémunérations entre les travailleurs masculins et les travailleurs féminins, modifiée par les conventions collectives de travail N°25 bis du 19 décembre 2001 et n°25 ter du 9 décembre 2008.

11. Voir également ci-dessous 3.2.3. pour l'application de la CCT n° 38

3.1.8. Obligation d'emploi de personnes handicapées

Tableau 8 : Lois sur l'obligation d'emploi des personnes handicapées dans la fonction publique

Entreprises concernées	Obligations	Sanctions	Public
<p>Les services publics fédéraux, les services publics fédéraux de programmation, ainsi que les services qui en dépendent, le ministère de la Défense, la police fédérale, les personnes morales de droit public visées à l'article 1er, 3°, de la loi du 22 juillet 1993 portant certaines mesures en matière de fonction publique.</p> <p>(Arrêté royal du 6 octobre 2005, M.B. le 25 octobre 2005, modifié par l'arrêté royal du 6 décembre 2012, M.B. le 13 décembre 2012)</p>	<p>Les services publics doivent mettre au travail des personnes handicapées à concurrence de 3 % de leur effectif. Ce chiffre est calculé en équivalent temps plein et se base aussi bien sur les membres du personnel ayant un statut contractuel que statutaire. Les personnes ayant une perte d'autonomie de douze points au moins comptent double dans le calcul.</p> <p>Les organisations publiques devront indiquer chaque année le nombre de personnes handicapées en équivalent temps plein et définir dans leur plan d'action, par niveau, le nombre d'équivalent temps plein de personnes handicapées qu'elles envisagent de recruter.</p> <p>Des aménagements raisonnables de la procédure de sélection devront également être mises en œuvre. La personne handicapée peut se faire connaître au Selor et demander ces aménagements de la procédure de sélection.</p> <p>Il y a obligation pour les services publics qui n'atteignent pas le quota de 3% de consulter la ou les liste(s) spécifique(s) de personnes handicapées lauréates pour tout recrutement (stagiaire en vue de la nomination) et tout engagement (sous contrat de travail).</p>	<p>Si les efforts de l'organisation ont été jugés manifestement insuffisants, les autorités chargées du contrôle des plans de personnel pourront décider de refuser des recrutements prévus.</p> <p>Si l'organisation n'a manifestement pas fait d'effort, des sanctions pourront être prises.</p>	<p>Personnes handicapées</p> <p>Conditions:</p> <ul style="list-style-type: none"> • être enregistré à l'AWIPH; • avoir été victime d'un accident du travail [...]; • avoir été victime d'une maladie professionnelle [...] • avoir été victime d'un accident de droit commun ; • avoir été victime d'un accident domestique • bénéficier d'une allocation aux handicapés <p>Pour les accidents cités ci-dessus, le handicap ou l'incapacité doit être d'au moins 30 %.</p>
<p>Services du gouvernement wallon et organismes d'intérêt public relevant de la Wallonie (Arrêté du gouvernement wallon du 18 décembre 2003, M.B. le 31 décembre 2003)</p>	<p>L'effectif doit compter au moins 2,5% de personnes handicapées. Aussi longtemps que ce quota n'est pas atteint, le pourcentage de personnes handicapées recrutées doit être de 5%.</p>		

Entreprises concernées	Obligations	Sanctions	Public
<p>Provinces, communes, centres publics d'action sociale et associations de services publics (Arrêté du Gouvernement wallon du 7 février 2013, M.B. le 26 février 2013.</p>	<p>Les Administrations publiques emploient un nombre de travailleurs handicapés fixé à 2,5 pour cent de leur effectif au 31 décembre de l'année précédente.</p> <p>Les procédures de recrutement et d'accession à un grade ou à un niveau supérieur sont, sur demande des candidats inscrits, adaptées aux contraintes liées à leur handicap.</p> <p>Les Administrations publiques établissent tous les deux ans, pour le 31 mars au plus tard, en collaboration avec l'AWIPH, un rapport relatif à l'emploi des travailleurs handicapés au 31 décembre de l'année précédente.</p>		

3.1.9. Mesures d'outplacement¹² à destination des travailleurs âgés

Loi du 5 septembre 2001 visant à améliorer le taux d'emploi des travailleurs, M.B. le 15 septembre 2001, modifiée par la loi du 23 décembre 2005 relative au pacte de solidarité entre les générations, M.B. le 30 décembre 2005.

Tableau 9 : Loi visant à améliorer le taux d'emploi des travailleurs

Entreprises concernées	Obligations	Sanctions	Public
Application à tous les employeurs.	<p>Obligation pour l'employeur qui a mis fin au contrat de travail de mettre en place une procédure de reclassement professionnel. Les travailleurs licenciés en vue de la pré-pension bénéficient également de ce droit.</p> <p>Celle-ci comprend les services et conseils suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> • un encadrement psychologique ; • l'établissement d'un bilan personnel ; • une aide à l'élaboration d'une campagne de recherche d'emplois et à sa mise en œuvre ; • une assistance en vue de la négociation de nouveaux contrats de travail ; • une assistance lors de l'intégration dans le nouveau milieu de travail ; • une aide logistique et administrative. <p>L'employeur doit informer le travailleur bénéficiaire de son droit à l'outplacement. Le travailleur doit formuler explicitement sa demande à bénéficier de cette procédure.</p>	<p>Si l'employeur n'a pas, dans les deux mois, proposé de procédure de reclassement professionnel au travailleur, ce dernier doit adresser une mise en demeure à l'employeur.</p> <p>L'employeur est tenu, dans un délai d'un mois après la mise en demeure, de transmettre au travailleur une offre de reclassement professionnel. Sanction de 1800 € lorsque l'employeur ne fait pas de proposition au travailleur, qui peut être assortie d'une sanction additionnelle de 1800 €.</p>	Pour les travailleurs âgés de 45ans au moins et ayant une ancienneté d'un an minimum dans l'organisation.

Voir aussi

- Convention collective de travail n°51 du 10 février 1992 relative à l'outplacement, A.R. du 10 avril 1992, M.B. le 1^{er} mai 1992.
- Loi du 20 juin 2006 modifiant l'article 13 de la loi du 5 septembre 2001 visant à améliorer le taux d'emploi des travailleurs, M.B. le 25 juillet 2006.

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

3.1.10. Lutte contre l'écart salarial entre les femmes et les hommes

Loi du 22 avril 2012 visant à lutter contre l'écart salarial entre hommes et femmes, M.B. le 28 août 2012, modifiée par la loi du 12 juillet 2013, M.B. le 26 juillet 2013.

Tableau 10 : Lutte contre l'écart salarial entre les femmes et les hommes

Entreprises concernées
Entreprises occupant habituellement en moyenne au moins cinquante travailleurs-euses
Obligations
<p>L'employeur doit effectuer tous les deux ans une analyse détaillée de la structure de rémunération pour déterminer si l'entreprise mène une politique de rémunération neutre sur le plan du genre et, si tel n'est pas le cas, il doit y aboutir en concertation avec la délégation du personnel.</p> <p>Ce rapport d'analyse contient les informations suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none">• les rémunérations et avantages sociaux directs (pour les travailleurs à temps partiel, ceux-ci sont exprimés en équivalents temps plein);• les cotisations patronales pour les assurances extralégales;• le total des autres avantages extralégaux accordés en sus de la rémunération. <p>Ces informations, ventilées chaque fois en fonction du sexe des travailleurs, sont communiquées selon une répartition basée sur</p> <ul style="list-style-type: none">• le statut (ouvrier, employé, personnel de direction)• le niveau de fonction;• l'ancienneté;• le niveau de qualification ou de formation. <p>Le rapport doit être communiqué aux membres du Conseil d'entreprise ou à défaut de celui-ci, aux membres du Comité pour la Prévention et la Protection au Travail et être discuté dans les trois mois suivant la clôture de l'exercice.</p> <p>Le Comité juge également de l'opportunité d'établir, sur la base des informations du rapport d'analyse, un plan d'action pour l'application d'une structure de rémunération neutre sur le plan du genre.</p> <p>Ce plan d'action contient:</p> <ul style="list-style-type: none">• les objectifs concrets;• les domaines d'action et les instruments pour les atteindre;• le délai de réalisation;• un système de monitoring de l'exécution. <p>Si un plan d'action est d'application, le rapport d'analyse contient également un rapport d'avancement sur l'exécution dudit plan.</p>
Sanctions
<p>Le fait de ne pas rédiger de rapport d'analyse sur la structure de rémunération des travailleurs et de ne pas le transmettre au conseil d'entreprise (CE) entraîne la même sanction qu'en cas de défaut de transmission d'informations au CE, soit une sanction de niveau 2. (Les infractions de Niveau 2 qualifiées de « moyennement graves » sont punies : d'une amende pénale de 50 à 500 ou amende administrative de 25 € à 250 €</p>
Public
Femmes et hommes

Arrêté royal du 25 avril 2014 relatif au rapport d'analyse sur la structure de la rémunération des travailleurs (exécutant les dispositions de la loi relative à l'écart salarial) et arrêté ministériel du 25 avril 2014 déterminant les modèles de formulaires¹³ utiles à la rédaction du rapport d'analyse, M.B. le 15 mai 2014.

Entreprises concernées	Obligation	Public
Entreprises occupant habituellement en moyenne au moins 50 travailleurs-euses.	<p>Transmettre tous les deux ans au conseil d'entreprise, ou à défaut à la délégation syndicale, un rapport d'analyse sur la structure de la rémunération des travailleurs pour déterminer si l'entreprise mène une politique de rémunération neutre sur le plan du genre. Ce rapport d'analyse est fourni et examiné dans un délai de trois mois qui suit la clôture de l'exercice.</p> <p>Sur la base de ce rapport, les membres du CE ou les membres de la délégation syndicale, en concertation avec l'employeur, jugent s'il est opportun d'établir un plan d'action.</p> <p>Dans ce cas, le prochain rapport d'analyse devra comporter un volet supplémentaire concernant l'état d'avancement de celui-ci.</p>	Femmes et hommes
Entreprises occupant habituellement en moyenne entre 50 et 99 travailleurs-euses	Le rapport d'analyse doit être remis en se conformant au formulaire abrégé.	
Entreprises occupant habituellement en moyenne au moins 100 travailleurs-euses	Le rapport d'analyse doit être remis en se conformant au formulaire complet.	

Arrêté royal du 25 avril 2014 relatif au médiateur en matière de lutte contre l'écart salarial entre hommes et femmes, M.B. le 21 mai 2014.

Entreprises concernées	Réglementation	Public
Entreprises occupant habituellement en moyenne au moins 50 travailleurs-euses	<p>L'employeur peut désigner un médiateur parmi les membres du personnel. Il n'y a donc pas d'obligation.</p> <p>Le médiateur fournit un avis aux employeurs et aux représentants des travailleurs quant à l'opportunité d'établir un plan d'action en vue de l'application d'une structure de rémunération neutre sur le plan du genre et conseille l'employeur pour la rédaction du rapport d'avancement. Il peut aussi entendre le travailleur qui estime être victime d'une inégalité de traitement en matière salariale sur la base de son genre et l'informe des possibilités de solutions informelles en intervenant auprès du chef d'entreprise ou d'un membre de la ligne hiérarchique. Il assiste également l'employeur pour l'élaboration de la procédure à suivre en cas de médiation.</p> <p>Le médiateur doit être compétent en matière d'analyse de la politique de rémunération; d'évaluation des fonctions et des classifications de fonctions; d'organisation de la concertation sociale; de technique d'entretien de médiation et de négociation.</p> <p>Il peut suivre des formations pour acquérir ces connaissances. Celles-ci sont à charge de l'employeur et le temps consacré à celles-ci est rémunéré comme temps de travail.</p> <p>Le médiateur veille à adopter une attitude impartiale, respecte le secret professionnel et la confidentialité des données.</p>	Femmes et hommes

13. Disponibles sur le site <http://www.emploi.belgique.be>: Page d'accueil > Thèmes > Non-discrimination et diversité > Egalité Femmes-Hommes: l'écart salarial.

3.1.11. Mixité dans les conseils d'administration

Loi du 28 juillet 2011 modifiant la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques, le Code des sociétés et la loi du 19 avril 2002 relative à la rationalisation du fonctionnement et la gestion de la Loterie Nationale afin de garantir la présence des femmes dans le conseil d'administration des entreprises publiques autonomes, des sociétés cotées et de la Loterie Nationale.

Entreprises concernées	Obligations	Sanctions
<p>Entreprises publiques autonomes, sociétés cotées en Bourse et la Loterie Nationale.</p>	<p>Au sein des entreprises visées, un tiers au moins des membres du conseil d'administration doit être de sexe différent des autres membres du conseil.</p> <p>Si le nombre d'administrateurs de sexe différent n'atteint pas le minimum fixé, le prochain administrateur nommé est de ce sexe, faute de quoi, sa nomination est nulle. Il en va de même si une nomination a pour effet de faire baisser le nombre de ces administrateurs de sexe différent sous le quota fixé.</p> <p>Délai: 2012 (entreprises publiques), 2017 (sociétés cotées) ou 2019 (PME cotées).</p>	<p>Nullité de la nomination des administrateurs du sexe surreprésentés et, pour les sociétés cotées en Bourse, il est aussi prévu la suspension des avantages attribués aux administrateurs tant que la composition du conseil d'administration n'est pas conforme.</p>

Décrets du 9 janvier 2014 destinés à promouvoir une représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les conseils d'administration des organismes privés agréés par la Région wallonne et dans les organes de gestion des établissements pour aînés en Région wallonne, M.B. le 28 janvier 2014.

Entreprises concernées	Obligations	Sanctions
<p>Ensemble des organismes privés (associations sans but lucratif) et les établissements pour aînés agréés ou disposant d'un titre de fonctionnement octroyé par le Service public de Wallonie et les organismes d'intérêt public relevant des compétences du Gouvernement wallon.</p>	<p>Le conseil d'administration des organismes privés agréés se compose au maximum de deux tiers de membres de même sexe. À dater de l'entrée en vigueur du décret, les organismes disposent d'un délai de 3 ans pour se conformer à la règle.</p> <p>De plus, pour être agréés par la Région wallonne, les organismes privés sont administrés par un conseil d'administration composé au maximum de deux tiers de membres de même sexe.</p>	<p>Retrait ou limitation dans le temps de l'agrément.</p>

3.1.12. Plan pour l'emploi des travailleurs-euses âgé-e-s¹⁴

Convention collective de travail n°104 du 27 juin 2012 concernant la mise en oeuvre d'un plan pour l'emploi des travailleurs âgés dans l'entreprise, A.R. du 24 octobre 2012, M.B. le 8 novembre 2012.

Entreprises concernées	Obligations	Public
<p>Entreprises de plus de 20 travailleurs-euses.</p> <p>Le nombre de travailleurs-euses est calculé sur base du nombre d'équivalents temps plein au premier jour ouvrable de l'année à laquelle le plan pour l'emploi est rédigé. Ce nombre de travailleurs est fixé pour 4 ans. Si l'entreprise n'atteint pas 20 travailleurs à ce moment, elle est dispensée de l'établissement d'un plan pour l'emploi durant 4 ans.</p>	<p>Chaque employeur doit établir un plan annuel ou pluriannuel pour l'emploi des travailleurs âgés en vue de maintenir ou d'accroître le nombre de travailleurs de 45 ans et plus.</p> <p>Ce plan doit donner une vue d'ensemble des mesures visant à augmenter ou à maintenir l'emploi des travailleurs de 45 ans et plus dans l'entreprise.</p> <p>La CCT 104 comprend une liste (non-limitative) des domaines d'action: sélection et engagement, développement des compétences et de la carrière, possibilité d'obtenir une mutation, adaptations du temps de travail, mesures préventives en matière de santé, reconnaissance des compétences acquises. L'employeur peut sélectionner un ou plusieurs de ces domaines d'action, ou même en choisir un en dehors de cette liste.</p> <p>Ce projet de plan d'action doit être présenté aux organes de concertation sociale.</p>	<p>Travailleurs-euses de plus de 45 ans</p>

L'employeur a la possibilité d'utiliser le modèle de plan pour l'emploi annexé à la CCT 104.

14. Source: <http://www.emploi.belgique.be>

3.2. Interdictions

3.2.1. Toutes les formes de discrimination

Lois du 10 mai 2007 (M.B. 30 mai 2007)¹⁵, tendant à lutter contre certaines formes de discrimination et qui constituent la base de l'activité du Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme, ainsi que de l'Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes (genre) :

- 1) Loi tendant à lutter contre certaines formes de discrimination.
- 2) Loi modifiant la loi du 30 juillet 1981 tendant à réprimer certains actes inspirés par le racisme et la xénophobie.
- 3) Loi genre, modifiée par la loi du 22 mai 2014 tendant à lutter contre le sexisme dans l'espace public et modifiant la loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre la discrimination entre les femmes et les hommes afin de pénaliser l'acte de discrimination, M.B. le 24 juillet 2014.

Tableau 11 : Dispositions anti-discrimination de l'Etat fédéral

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

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

Décret du 6 novembre 2008 relatif à la lutte contre certaines formes de discrimination, modifié par le décret du 12 janvier 2012, MB. le 23 janvier 2012.

Tableau 12 : Dispositions anti-discrimination en Wallonie

Entreprises concernées	Obligations	Sanctions	Public
<p>Wallonie :</p> <p>Toute personne, tant dans le secteur public que dans le secteur privé, y compris les organismes publics, en ce qui concerne entre autres la protection sociales, les avantages sociaux, l'orientation professionnelle, l'insertion socioprofessionnelle, le placement des travailleurs, la formation professionnelle (y compris la validation des compétences), l'accès, la fourniture de biens et services et le logement.</p>	<p>Sont interdits :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la discrimination directe ; • la discrimination indirecte ; • l'injonction de discriminer ; • le harcèlement ; • le harcèlement sexuel ; • un refus de mettre en place des aménagements raisonnables en faveur d'une personne avec un handicap. 	<p>Nullité des clauses contraires à la loi ou de renonciation anticipée à agir.</p> <p>Emprisonnement d'un mois à un an et d'une amende de cinquante euros à mille euros.</p> <p>En cas de discrimination dans la relation d'emploi, la victime peut réclamer une indemnisation du préjudice subi (trois à six mois de rémunération brute).</p> <p>Est puni d'un emprisonnement de deux mois à deux ans, tout fonctionnaire ou officier public, qui, dans l'exercice de ses fonctions, commet une discrimination à l'égard d'une personne en raison de l'un des critères protégés.</p>	<p>Individus susceptibles d'être discriminés directement ou indirectement sur base de la nationalité, une prétendue race, la couleur de peau, l'ascendance, l'origine nationale ou ethnique, l'âge, le sexe et les critères apparentés que sont la grossesse, l'accouchement et la maternité, ou encore le transsexualisme et le changement de sexe, l'orientation sexuelle, l'état civil, la naissance, la fortune, la conviction religieuse ou philosophique, la conviction politique, la conviction syndicale, la langue, l'état de santé actuel ou futur, un handicap, une caractéristique physique ou génétique ou l'origine sociale.</p>

Décret de la Communauté française du 12 décembre 2008 relatif à la lutte contre certaines formes de discrimination, M.B. le 13 janvier 2009, modifié par le décret du 5 décembre 2013, M.B. le 5 mars 2014.

Tableau 13 : Dispositions anti-discrimination de la Communauté française

Entreprises concernées	Obligations	Sanctions	Public
<p>Communauté française :</p> <p>Services du Gouvernement ; organismes d'intérêt public ; établissements d'enseignement en Communauté française ; accès aux biens et aux services ; associations subventionnées, agréées ou reconnues par la Communauté française.</p>	<p>Sont interdits :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la discrimination directe ; • la discrimination indirecte ; • l'injonction de discriminer ; • le harcèlement ; • le harcèlement sexuel ; • un refus de mettre en place des aménagements raisonnables en faveur d'une personne handicapée <p>Afin de garantir le principe d'égalité de traitement à l'égard des personnes avec un handicap, des aménagements raisonnables doivent être effectués.</p> <p>Des mesures spécifiques destinées à prévenir ou à compenser des inégalités liées à l'un des motifs peuvent être prises.</p>	<p>Nullité des clauses contraires à la loi ou de renonciation anticipée à agir.</p> <p>Emprisonnement d'un mois à un an et d'une amende de cinquante euros à mille euros.</p> <p>En cas de discrimination dans la relation d'emploi, la victime peut réclamer une indemnisation du préjudice subi (trois à six mois de rémunération brute).</p> <p>Est puni d'un emprisonnement de deux mois à deux ans, tout fonctionnaire ou officier public, qui, dans l'exercice de ses fonctions, commet une discrimination à l'égard d'une personne en raison de l'un des critères protégés.</p>	<p>Individus susceptibles d'être discriminés sur base de la nationalité, prétendue race, couleur de peau, ascendance ou origine nationale ou ethnique ; âge, orientation sexuelle, conviction religieuse ou philosophique, handicap ; sexe et critères apparentés que sont la grossesse, l'accouchement et la maternité, ou encore le changement de sexe ; état civil, naissance, fortune, conviction politique, langue, état de santé actuel ou futur, caractéristique physique ou génétique ou origine sociale ou la conviction syndicale.</p>

3.2.2. Limites d'âge lors du recrutement et de la sélection

Loi du 13 février 1998 portant des dispositions en faveur de l'emploi, M.B. le 19 décembre 1998.

Tableau 14 : Loi concernant la fixation de limites d'âge lors du recrutement et de la sélection

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

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

Convention collective de travail n° 38 du 6 décembre 1983 concernant le recrutement et la sélection de travailleurs, modifiée par la convention collective de travail n° 38 sexies du 10 octobre 2008, A.R. du 11 janvier 2009, M.B. le 4 février 2009.

Tableau 15 : Convention collective de travail n°38

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

3.2.4. Prévention de la discrimination dans le secteur intérimaire

Convention collective de travail du 3 octobre 2011 relative au code de bonnes pratiques visant à prévenir la discrimination.

Tableau 16 : Code de bonnes pratiques relatives à la prévention de la discrimination dans les entreprises de travail intérimaire et les entreprises agréées fournissant des travaux ou des services de proximité

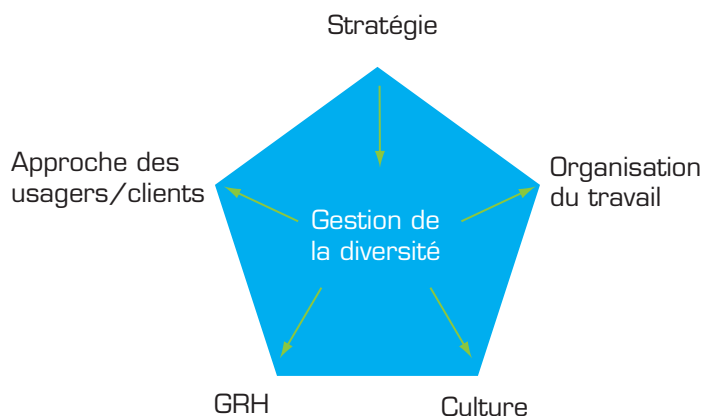
Entreprises concernées
Entreprises de travail intérimaire
Interdictions
<p>Non-respect du code de bonnes pratiques visant à prévenir la discrimination à l'égard des intérimaires. Ce code interdit de fixer des critères qui concernent l'âge, la naissance, la fortune, la conviction religieuse ou philosophique, la conviction politique ou syndicale, la langue, l'état de santé passé, actuel ou futur, un handicap, une caractéristique physique ou génétique, l'origine sociale, la race, la couleur de la peau ou le sexe, pour l'exercice d'une mission à accomplir par les travailleurs intérimaires.</p>
<p>Sélection</p> <p>Lors de la sélection et de la mise à disposition d'intérimaires, les entreprises de travail intérimaire, dans le respect des dispositions légales, tiennent compte uniquement de critères pertinents dans le cadre de la fonction.</p> <p>L'entreprise utilisatrice devra veiller, assisté par le/la consultant-e en intérim, à ce que les exigences posées ne soient pas discriminatoires.</p>
<p>Sensibilisation</p> <p>Les collaborateurs doivent être sensibilisés aux discriminations et préparés à accompagner des candidats ou intérimaires d'origines diverses et à répondre aux questions des utilisateurs.</p>
<p>Attitude à l'égard des sociétés clientes</p> <ul style="list-style-type: none">• <i>Prévention</i> Les entreprises de travail intérimaire ne peuvent poser aux clients des questions pouvant donner lieu à des comportements discriminatoires. Si les entreprises utilisatrices émettent des souhaits ayant une portée discriminatoire, les entreprises intérimaires doivent leur faire savoir qu'elles ne les prendront pas en compte. <p>Les entreprises de travail intérimaire peuvent demander aux candidats-intérimaires un certain niveau de connaissance linguistique leur permettant de comprendre les instructions et de garantir la sécurité. Le niveau de connaissance exigé doit toutefois être proportionné à la fonction à exercer.</p> <ul style="list-style-type: none">• <i>Communication</i> Si un-e consultant-e reçoit une demande discriminatoire, il/elle doit immédiatement prendre contact avec la personne de référence pour les problèmes de discrimination. Celle-ci contacte alors l'employeur en question pour lui rappeler la législation en vigueur. Si la demande discriminatoire est maintenue ou signale qu'il va s'adresser à une autre entreprise de travail intérimaire, la personne de référence peut communiquer les données personnelles de l'utilisateur responsable à un organisme public compétent en matière d'égalité de traitement ou à un syndicat et/ou l'inspection des lois sociales (en vue de constater la discrimination).
<p>Attitude vis-à-vis des (candidats-)intérimaires</p> <p>Lors de l'inscription de (candidats) intérimaires, les entreprises de travail intérimaire ne peuvent pas enregistrer de données concernant les critères cités plus haut, à moins que cela ne soit pertinent ou conforme à législation relative à l'emploi des travailleurs étrangers (permis de travail, permis de séjour, ...).</p> <p>De plus, les qualifications et l'expérience acquises dans d'autres pays seront prises en considération dans toute la mesure du possible, en tenant compte de la reconnaissance des diplômes étrangers.</p>
<p>Plaintes</p> <p>En cas de non-respect du code de bonnes pratiques, toute personne lésée peut introduire une plainte, soit auprès de la direction de l'entreprise de travail intérimaire, soit auprès de la Commission de Bons Offices, soit auprès du Service de médiation pour le placement privé, soit auprès des instances mentionnées plus haut.</p>
Public
Travailleurs-euses intérimaires



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

La gestion de la diversité peut avoir un impact sur toutes les dimensions de l'organisation et de l'entreprise. Une politique de gestion de la diversité doit être le résultat d'une décision stratégique. Elle implique ensuite que l'organisation s'interroge sur ses politiques de gestion des ressources humaines, sur ses modes d'organisation du travail, sur sa culture organisationnelle et sur son approche des clients et des usagers, tel que schématisé ci-dessous.

Figure 2 : Impacts d'une politique de gestion de la diversité sur l'entreprise et l'organisation



Les politiques de gestion de la diversité nécessitent aussi une évaluation des politiques de communication internes et externes, notamment en évaluant le matériel existant et en évitant de reproduire des stéréotypes dans les nouveaux outils. Il est également souhaitable que la diversité du personnel et des usagers soit mise en évidence, en expliquant l'importance d'évoluer dans une entreprise dont la culture est basée sur le rejet de toute forme de discrimination et d'exclusion, sur le respect et la tolérance des modes de vie.

Les politiques de gestion de la diversité ont tout à gagner à une ouverture de l'entreprise vers l'extérieur. Ceci implique la mise en place de partenariats avec des associations, d'accompagnement par des experts et des organismes compétents.

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, elle n'existe que par rapport à une norme consciente ou inconsciente. Le travail du "gestionnaire" sera d'identifier la norme, de la questionner et de la transformer en modifiant les façons de travailler et en l'appliquant dans les relations plus informelles. C'est en veillant à donner l'exemple qu'on a le plus de chances de transformer les comportements et attitudes du quotidien et de garantir la meilleure adéquation possible entre les discours officiels prônant l'égalité et le vécu quotidien des employés.



5. Les plans de diversité

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

5.1. Attitudes face à la diversité

Trois stratégies d'action existent :

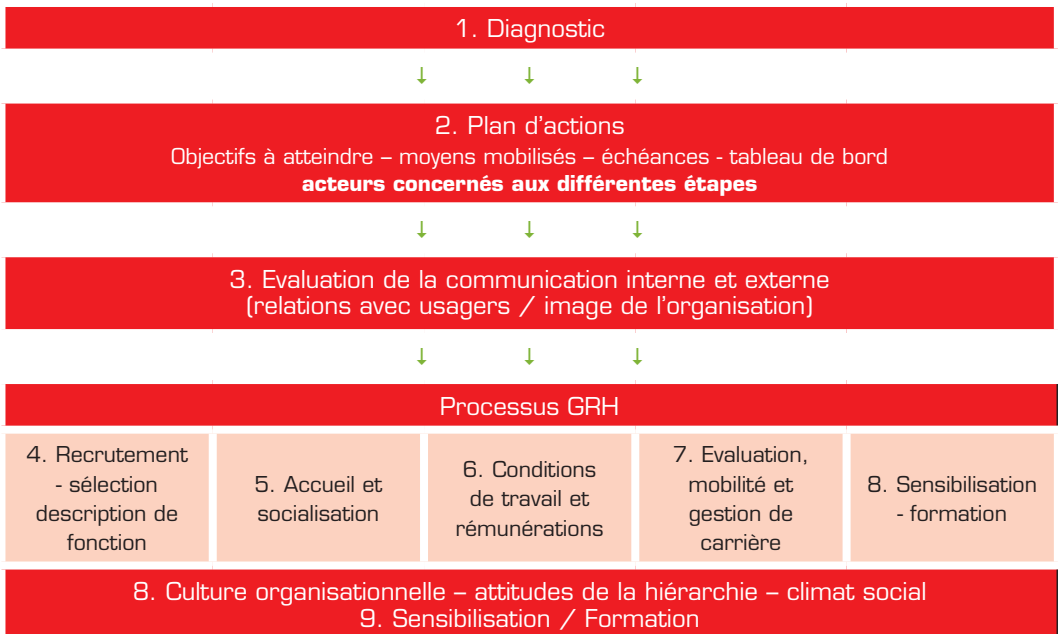
- Une stratégie de négation du problème, que nous appellerons "stratégie de l'autruche", qui consiste à penser que l'organisation n'a pas à agir dans ce champ d'action. Pour les partisans de cette approche, la diversité prendra place naturellement dans les organisations et les individus s'intégreront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

5.2. Étapes des plans d'action

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

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

Figure 3 : Elaboration d'un plan d'action



1. Tout commence idéalement par un **diagnostic** de la diversité interne (personnel) et externe (clients et usagers / marché de l'emploi) avec l'identification des besoins d'ajustement. C'est une étape importante mais aussi difficile car elle doit permettre de pointer les lieux où il y a sous-représentation ou sur-représentation des groupe-cibles et aussi tenter de comprendre les mécanismes qui peuvent expliquer ces constats. Le diagnostic peut aussi avoir pour objectif de débusquer les discriminations directes et indirectes des processus de gestion.

Le diagnostic doit aussi comprendre une analyse du positionnement dans l'organisation des personnes appartenant aux groupes-cible. Cette démarche doit permettre d'identifier les éventuels effets de ségrégation par métiers et fonctions, les difficultés spécifiques liées à leur progression de carrière (ségrégation verticale), les différences de traitement et de statut qui pourraient les pénaliser.

2. Le diagnostic devrait ensuite déboucher sur **l'élaboration d'un plan d'action** qui doit comprendre :
 - Les objectifs à atteindre. Il ne s'agit pas de parler de quotas imposés. Toutefois, il peut être utile de se fixer des objectifs chiffrés visant à évaluer l'impact des actions menées.

- › Ex : augmentation de 10% pour la représentativité des femmes à des postes de responsabilité.
 - › Ex : ouverture de 5% des postes à des personnes handicapées.
- Ces objectifs serviront pour l'évaluation et la constitution d'un tableau de bord quantitatif et qualitatif permettant d'évaluer les progrès réalisés.

- L'identification des actions à mener avec un échéancier et une personne responsable de l'action.
- L'identification des moyens humains, financiers et logistiques qui peuvent être mobilisés pour les actions.

3. Ensuite, un axe important de toute politique de gestion de la diversité est la **communication interne et externe**. Il est essentiel de :

- faire comprendre aux collaborateurs pourquoi on mène une politique de gestion de la diversité : expliquer quelle est l'importance et l'intérêt de ces actions pour l'entreprise, le service ou département et pour tous les salariés, dans les missions qui sont les leurs ;
- évaluer le contenu des actions de communication interne et externe pour éliminer les stéréotypes dans le langage, dans les images, dans les mises en situation, dans les exemples, etc. C'est aussi l'occasion d'identifier les endroits et moments où l'on peut renvoyer une image diversifiée du personnel ;
- se présenter comme un employeur attractif et soucieux de garantir l'égalité des chances dans son processus de recrutement et, plus globalement, dans sa gestion des ressources humaines ;
- faire connaître l'engagement de l'entreprise en faveur de la diversité à ses clients et usagers, fournisseurs et partenaires ainsi que dans des supports tels que l'affichage dans les locaux, les sites internet, les offres d'emplois et même les publicités ;
- élargir les canaux de communication pour toucher les publics-cible sous-représentés.

4. Les pistes d'action peuvent toucher un ou plusieurs thèmes de gestion des ressources humaines :

- les pratiques de recrutement et de sélection du personnel, ce qui inclut les descriptions de fonctions et les décisions prises en matière d'attribution des emplois et des statuts pour éviter les phénomènes de ghettoïsation avec certains groupes cantonnés dans des emplois type. Ce thème renferme aussi les premières opportunités de contacts avec l'organisation que représentent les stages d'étudiants, les emplois de vacances, le volontariat ;
- l'accueil et la socialisation, avec l'intérêt pour les groupes cibles de désigner "un parrain" ou mentor qui pourra l'accompagner dans sa découverte de l'entreprise et dans son insertion socio-professionnelle ;
- les conditions de travail (aménagement du poste de travail, aménagement du temps de travail, etc.) et les rémunérations (salaire mais aussi avantages divers) ;
- l'évaluation du personnel, la gestion des carrières et de la mobilité ;
- les possibilités offertes au niveau de la formation au niveau de leur contenu (inclusion de thèmes liés à la diversité dans les formations existantes et addition de nouveaux thèmes spécifiques), des formateurs (sont-ils sensibilisés ?) et du public auquel elles s'adressent (certaines catégories en sont-elles exclues ou ne bénéficient-elles que d'un certain type de formation peu prometteur en termes de carrière ?) ;
- la gestion du climat de travail et de la culture organisationnelle (valeurs, normes, attitudes et comportements tolérés, valorisés ou, à l'inverse, sanctionnés). Les valeurs centrales d'une organisation favorables à la diversité doivent être le respect, la tolérance, l'acceptation et valorisation des différences comme atouts pour l'organisation ;
- l'implication des représentants des travailleurs et des syndicats.

Les actions menées peuvent viser :

- les individus (comportements, connaissances, compétences, valeurs, stéréotypes et représentations) : les publics-cible mais aussi les acteurs de l'entreprise comme la ligne hiérarchique, les collègues, l'équipe de direction, les partenaires d'affaire, les responsables ressources humaines, le personnel en charge de la communication interne et externe ;
- les procédures de travail mises en place dans l'organisation et les modes d'organisation du travail ;
- l'environnement (simplification administrative pour les procédures légales et réglementaires, aides à l'emploi, infrastructures de soutien pour les personnes dépendantes, reconnaissance et validation des compétences/diplômes obtenus à l'étranger, etc.).

5.3. Des pistes d'action préventives ou correctrices ?

Il faut établir le principe d'égalité de droit et donc de s'assurer que chaque individu sera traité sur un pied d'égalité indépendamment de caractéristiques personnelles sans rapport avec la fonction qu'il occupe ou à pourvoir.

La deuxième étape peut consister à mettre en place certaines mesures qui assurent une **égalité des chances**, ce qui peut amener à prendre certaines mesures d'action positive pour permettre à chacun de participer sur un pied d'égalité. (Ex. : aménager les modalités d'un examen de sélection pour permettre à des personnes handicapées de pouvoir y participer).

Il est aussi possible que des mesures de **discrimination positive** (ex : quotas) soient adoptées dans l'objectif de rétablir l'équilibre pour un groupe identifié comme sous-représenté dans l'entreprise ou l'organisation. La loi de mai 2007 prévoit des conditions spécifiques pour que l'action positive soit valable :

- il faut des inégalités manifestes ;
- il faut que la mesure permette de corriger cette inégalité ;
- la mesure doit être temporaire.

Des arrêtés royaux doivent encore être pris conformément à l'avis du CNT (Conseil National du Travail, avis 1.654) pour déterminer les modalités concrètes de ces mesures.



6. Les acteurs de la gestion de la diversité

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

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

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

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

- les consultants ;
- les fournisseurs ;
- les associations ;
- les pouvoirs publics locaux et régionaux.

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

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

Depuis 2009, le Centre pour l'égalité des chances et l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes ont développé des protocoles de collaboration avec la Wallonie et la Communauté française. Ceux-ci confèrent au Centre et à l'Institut la compétence pour :

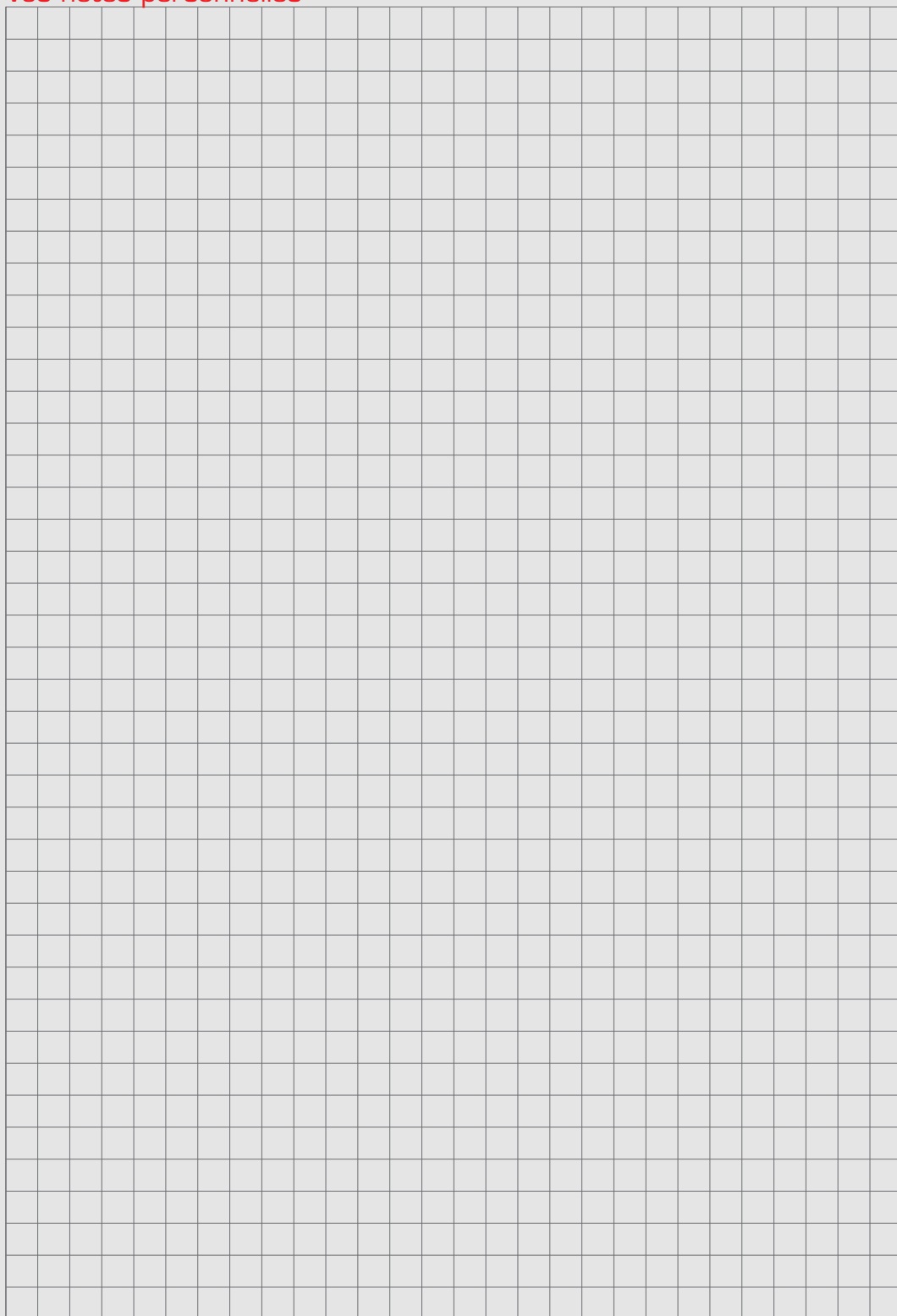
- traiter les cas individuels de discrimination dans le cadre d'une concertation avec la Région et la Communauté (administration, médiateurs,...) ;
- mettre au point des campagnes de sensibilisation à destination du public et du personnel des services de la Région et de la Communauté ;
- publier des recommandations aux autorités.

*Contact au CECLR : Michel Vanderkam : 02/212.30.64
Nathalie Denies : 02/ 212.30.81
discrimination@cntr.be*

*Contact à l'IEFH : Françoise Goffinet : 02/233.41.95
francoise.goffinet@iefh.belgique.be*

Il peut être utile et intéressant d'inviter des experts pouvant éclairer les membres d'un groupe de travail sur l'un ou l'autre thème. Ces experts peuvent être issus des universités mais aussi du secteur public et associatif. Certains consultants ont également développé des expertises en lien avec les politiques de gestion de la diversité.

Vos notes personnelles





7. Le contenu d'un plan d'action

7.1. Diagnostic

7.1.1. Objectifs

Le diagnostic regroupe les outils utilisés pour évaluer :

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

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

- la représentativité de certains groupes cibles dans l'organisation ;
- l'existence et l'importance de phénomènes discriminatoires ;
- l'opinion des différentes parties prenantes sur les discriminations (constatées ou subies) et sur les priorités d'une politique de gestion de la diversité ;
- le vécu et l'expérience des publics cibles dans l'organisation.

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

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

7.1.2. Étapes

Le diagnostic comprend 4 étapes :

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

7.1.3. Méthodes

Les méthodes **quantitatives** sont basées sur :


- une compilation des données statistiques internes à partir d'un traitement des informations disponibles dans les bases de données du personnel ;
- l'analyse de processus : il s'agit notamment de comparer le profil des candidatures reçues et leur sélection avec les candidatures retenues à chaque étape du recrutement et de la sélection. Il faudra ensuite analyser toutes les causes de rejet pour identifier si ces rejets sont basés sur des éléments objectifs comme une analyse des compétences ou sur des représentations et stéréotypes, générateurs de discrimination. Cette analyse permet de débusquer les discriminations indirectes ;

 *L'Observatoire des discriminations de l'université Paris I Panthéon Sorbonne a développé une expertise pour l'analyse statistique de certains processus ressources humaines.*

Contact : Professeur Jean-François Amadieu.

 <http://www.observatoiredesdiscriminations.fr>

- l'utilisation d'enquêtes existantes dans l'organisation (ex : enquête de climat social) en ajoutant des questions sur le vécu des salariés face à la diversité et aux discriminations et des variables indépendantes pertinentes pour une analyse de données en fonction des catégories de public-cible (hommes-femmes ; âge, origine, handicap, etc.). Il est conseillé de demander l'autorisation à la commission de la protection de la vie privée¹⁶ ;
- la mise en œuvre d'enquêtes quantitatives spécifiques qui devront alors respecter les principes d'anonymat (respect de la loi sur la vie privée). Ces enquêtes peuvent avoir pour objectif de dresser un portrait statistique de ces groupes cibles et donc de répondre à la question de la représentativité mais aussi de tester leur satisfaction dans l'emploi et leurs vécus et perceptions en regard des phénomènes discriminatoires. En vue de garantir l'anonymat, il est conseillé de faire appel à un partenaire externe qui recevra les questionnaires et en assurera l'analyse et d'éviter de le faire sur des groupes de moins de 50 personnes. Par ailleurs, il est conseillé de demander l'autorisation à la Commission de la protection de la vie privée¹⁷.


 *Selon le Centre pour l'Égalité des Chances, les données seront considérées comme "anonymes" si et seulement si elles ne peuvent pas être mises en relation avec une personne physique. Cela implique que personne ne pourra, par des moyens raisonnables, revenir en arrière pour briser l'anonymat. Il faut donc qu'on ne puisse remonter aux données personnelles sources et que l'échantillon soit assez large pour qu'on ne puisse pas identifier les personnes concernées. Il convient d'être donc attentif au moment du traitement des données de ne pas donner des résultats à un niveau de détail qui permette d'identifier des personnes.*

16. Commission de la Protection de la Vie privée, +32(0)2/213.85.40, Email : commission@privacycommission.be. <http://www.privacycommission.be>

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

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

- des méthodes de testing¹⁸ : pratique surtout utilisée pour mettre en évidence une discrimination reconnue par les tribunaux. Il s'agit d'apporter la preuve de l'intention discriminatoire : il faut pour cela établir que le seul motif possible à un refus soit la discrimination. En réponse à une offre d'emploi, on enverra par exemple deux CV équivalents (dans la mesure du possible), sauf en ce qui concerne la variable à tester (l'origine, le sexe, l'âge, etc). Ainsi, on pourra tenter d'établir un lien entre une réponse négative et ces variables. Cette pratique s'applique à la recherche d'emploi mais aussi à tous les autres aspects du travail (salaire, carrière, ...) ainsi que par exemple aux discothèques et agences immobilières, et virtuellement à toute fourniture de biens ou de service. Elle pourrait donc s'appliquer pour évaluer l'attitude du personnel de contact avec la clientèle et les usagers.

*↳ Des testings ont été réalisés par l'Observatoire des discriminations en France, en 2004. Les tests du BIT, sur les marchés du travail belge (1997) et français (2007) notamment, ont aussi mesuré la discrimination à l'embauche dans les entreprises. Pour en savoir plus : Organisation internationale du Travail  <http://www.ilo.org>
Les testings réalisés par l'équipe du professeur J.F. Amadieu sont très bien décrits dans un reportage d'Envoyé Spécial (France2), intitulé "A la tête du client". Ce film constitue un support très intéressant pour la sensibilisation et la formation.*

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

18. <http://fr.wikipedia.org>

7.1.4. Choix des indicateurs

Pour l'âge et le sexe, la question statistique est simple. En revanche, pour le handicap et l'origine étrangère, les questions à poser sont beaucoup plus complexes.

En ce qui concerne l'origine étrangère, certains optent pour un comptage sur base du patronyme. La formule peut être utilisée à titre d'indicateur mais il convient d'être conscient du risque d'erreur important. Cette méthode ne pourra fournir que des approximations. Les autres alternatives sont des questions qui portent sur la nationalité actuelle, la nationalité à la naissance et la nationalité de son père et de sa mère (actuelle et/ou à la naissance). On peut aussi ajouter une question relative à la langue maternelle. Notre expérience nous a montré que la question relative à la nationalité à la naissance des parents permettait déjà de produire des données statistiques intéressantes sur la représentativité des personnes d'origine étrangère dans l'organisation.

Rappel : Tout traitement de données à caractère personnel, automatisé ou en partie ou appelées à figurer dans un fichier doit faire l'objet d'une déclaration à la Commission de la protection de la vie privée

<http://www.privacycommission.be>

Accueil > En pratique > Déclaration

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

Un autre problème pour ces données statistiques est de disposer d'un niveau de comparaison qui permet de poser le diagnostic de la sur-représentation ou sous-représentation de certains groupes. En effet, nombre de statistiques sont disponibles pour l'âge et le sexe et dans une certaine mesure pour les personnes handicapées, du moins bénéficiaires d'allocations, par région et types de handicap. La question de la représentativité des personnes d'origine étrangère reste par contre entière. Quelques études ont tenté de cerner l'importance de la population de nationalité belge d'origine étrangère mais aucune donnée n'existe actuellement de manière centralisée, par région. Un groupe de travail a été mis en place au sein du Centre pour l'Égalité des Chances. Il vient de remettre des propositions qui laissent espérer l'arrivée prochaine de données de comparaison.

Le Centre pour l'Égalité des Chances élabore actuellement un monitoring permettant d'analyser le marché de l'emploi par secteur, statut professionnel et autres caractéristiques de l'emploi, selon la nationalité et l'origine nationale des personnes. Le monitoring est construit à partir de données objectives, anonymes, agrégées et issues d'une/de base(s) de données administrative(s) existante(s), c'est à dire les données administratives du Registre national et les données de la Banque carrefour de la Sécurité sociale. Les travaux du Centre et de ses partenaires sont en bonne voie et les premiers résultats des tests quant à la méthodologie utilisée et aux données disponibles, sont positifs.

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

- demander à la personne si elle est bénéficiaire d'une allocation d'handicapé (Awiph, Vierge Noire) ;
- demander à la personne de s'auto-identifier comme personne handicapée sur base d'une déficience durable ou récurrente soit de sa capacité physique, mentale ou sensorielle, soit d'ordre psychiatrique ou en matière d'apprentissage. C'est la personne elle-même qui **considère qu'elle a des aptitudes réduites pour exercer un emploi**. Les personnes peuvent identifier la catégorie de handicap concerné : coordination ou dextérité, mobilité, cécité ou malvoyance, surdité ou malentendant, élocution, autre handicap.

Il peut être intéressant d'isoler les personnes qui souffrent d'un handicap suite à un accident professionnel ou une maladie professionnelle de ceux pour lesquels il s'agit d'une cause externe à l'entreprise.

Il ne faut cependant pas oublier que ces informations bénéficient de la protection des données de type médical. Elles doivent donc rester anonymes.

Enfin, pour certains groupes, la question posée dans un but de représentativité n'a aucun sens. C'est le cas pour les personnes homosexuelles. Il est évident ici que l'objectif est d'avoir des informations quantitatives et qualitatives sur l'existence de discriminations et sur l'homophobie au travail mais pas de mesurer sa représentativité en regard d'une population de référence.

Enfin, il est souvent très intéressant de croiser les critères. De cette façon, la problématique de l'âge prend souvent un tout autre sens si on la croise avec le sexe car on sait que les trajectoires professionnelles des femmes et des hommes ne suivent pas les mêmes cycles.

7.1.5. Tableaux de bord

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


Les tableaux de bord doivent permettre, si la taille de l'entreprise le permet, de donner une ventilation pour chaque :

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

Pour ces publics, on peut compléter ces données par une ventilation :

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

Pour certaines de ces dimensions, il peut être utile de faire des croisements, entre ces variables, par exemple entre l'âge et le sexe, l'origine nationale et le sexe. Ces tableaux de bord peuvent être inclus dans le rapport social et soumis à la discussion lors d'une réunion du conseil d'entreprise.

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

AFMD-Association Française des Managers pour la Diversité

Livre Blanc-Mesurer la diversité et la discrimination : Eléments de réponse.

 [http ://www.afmd.fr](http://www.afmd.fr)

Accueil > Publications

Ressources Humaines et Développement des Compétences Canada (en français et en anglais)

☞ <http://www.rhdsc.gc.ca/fr/accueil.shtml>

Plus spécifiquement pour l'équité en emploi : Accueil > Travail > Egalité en milieu de travail

La loi d'équité en emploi canadienne prévoit :

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

IMS-Entreprendre pour la Cité. Réseau d'entreprises autour du thème de la RSE

entreprises@imsentreprendre.com

☞ <http://www.imsentreprendre.com>

7.1.6. Outils d'aide au diagnostic

Au-delà de la question de la représentativité des publics-cibles, les questionnaires peuvent aider à mieux cerner le vécu des différents publics-cibles en termes d'égalité des chances, de discriminations directes et indirectes venant de collègues et supérieurs mais aussi de la clientèle et des partenaires d'affaires. On examinera leurs attentes en regard des politiques à mettre en œuvre, leurs avis sur les actions menées et leur pertinence. Ce vécu des publics-cibles en regard des discriminations peut se réaliser par un questionnaire interne mais cela suppose la présence de ces publics-cibles dans l'organisation. Cela peut aussi passer par des focus groupes tel qu'organisé à la SNCB :

☞ *Afin d'informer et d'impliquer les travailleurs dans les initiatives en matière de diversité, des focus groupes ont été organisés. La diversité y est présentée dans le cadre du groupe SNCB, en lien avec un autre sujet, par exemple l'accueil des nouveaux travailleurs. Après un passage en revue des règles du jeu (confidentialité des témoignages, le fait qu'il n'y a pas de réponses 'bonnes' ou 'mauvaises',...), la perception de la diversité est abordée: "Par diversité sur mon lieu de travail, je pense à ...". La SNCB est très attachée à cette formule, qui permet d'avoir un aperçu des réalités de terrain, sans pour autant passer par une consultation de l'ensemble des membres du personnel. Les participants réagissent très positivement à cette méthode de travail. Ils apprécient le fait de pouvoir se faire entendre et se sentent plus impliqués par les initiatives lancées à un niveau plus élevé.
Contact: cindy.kerteux@b-holding.be*

Nous avons identifié que pour l'orientation sexuelle, il est utile d'identifier des comportements discriminatoires directs et indirects dans les processus de GRH. C'est le cas notamment dans le recrutement et la carrière, où le phénomène de "plafond rose" peut exister.

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

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

De grandes différences observées entre le nombre de personnes qui disent s'être déclarées à la maison mais pas au travail pourraient indiquer la crainte de comportements homophobes au travail. L'association Stonewall insiste sur l'information quant au traitement confidentiel et anonyme des données. En effet, si les employés qui sont invités à déclarer leur orientation sexuelle pour le monitoring ont l'impression qu'ils seront exposés à des rumeurs ou à du harcèlement, ils ne le feront pas. De plus, il est conseillé de développer cette mesure quand la culture organisationnelle le permet.

📄 **Stonewall** : <http://www.stonewall.org.uk>

Home > At work

Télécharger le guide "How to monitor sexual orientation in the workplace":

Home > At work > Resources, Research and guides > Monitoring

La Police Fédérale et son réseau diversité a lancé une vaste initiative de consultation des 45000 membres du personnel des polices locales et fédérale. Il s'agit, à travers un questionnaire anonyme, de déceler d'éventuels problèmes quant à la situation des homos, lesbiennes ou bisexuels. En visant tout le personnel, tant policier que civil, l'enquête s'adresse aussi aux témoins éventuels d'actes d'homophobie ou de harcèlement.

Exemples de questions :

- "Assumez-vous pleinement votre orientation sexuelle en tant que gay, lesbienne ou bisexuel(le)?"
- "Avez-vous déjà été confronté, au travail, à des réactions négatives liées, selon vous, aux préférences sexuelles d'un ou d'une collègue?"
- "Est-ce un problème, pour vous, de travailler avec des holebis?"

Contact : Réseau diversité de la Police intégrée : dgs.dsi.diversity@police.be

Certains questionnaires ont pour objectif de voir comment les salariés vivent et perçoivent la diversité, leur vécu par rapport aux différentes formes de discriminations directes et indirectes, la perception de l'égalité des chances et des actions destinées à certains publics cibles, leur degré d'adhésion ou de résistance à une diversité accrue de la main d'œuvre, leurs craintes et stéréotypes, leurs expériences positives mais aussi négatives de la diversité, leurs attentes en regard de l'organisation sur ce thème, leurs perceptions de la pertinence ou non de dispositifs d'actions positives ou de quotas.

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

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

Contact :
Cellule Entreprise Multiculturelle du SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale
Julie.GERYL@meta.fgov.be
Rue Ernest Blérot, 1
1070 Bruxelles
T 02 233 43 85
📍 <http://www.emploi.belgique.be>

📖 Le centre de recherches EGid de HEC-Ecole de Gestion de l'ULg a développé un questionnaire de perception. Il vise à cerner les attitudes et perceptions du personnel sur les questions de diversité et d'égalité des chances mais aussi le vécu des publics-cibles en matière de discrimination.

Contact :
egid@ulg.ac.be
04 366 27 95
📍 <http://www.egid.hec.ulg.ac.be>

D'autres consultants comme Randstad Diversity ont développé de tels outils. Randstad Diversity opère en Flandre, à Bruxelles et en Wallonie.

Contact :
diversity@randstad.be
02 474 61 48
📍 <http://www.randstad.be>

Le CJDES (Centre des Jeunes Dirigeants de l'Economie Sociale) a mis au point un outil gratuit d'auto-diagnostic en ligne. Réalisable en trente minutes, il fournit une indication de la performance des organisations en matière de diversité et peut également être utilisé dans un cadre collectif, dans une optique de sensibilisation ou de formation.

Accès à l'outil : 📍 <http://www.cjdes-autodiagnostic.org>

📖 La Cellule de Lutte contre les Discriminations du Cepag (Centre d'Education Populaire André Genot) a élaboré un questionnaire à l'usage des délégués syndicaux qui souhaitent contribuer au diagnostic concernant les discriminations dans leur entreprise. La "photo de l'entreprise" vise à établir le profil du personnel selon l'âge, le type de contrat, la nationalité, un éventuel handicap, et plus spécifiquement l'accès aux formations et aux promotions ; la "situation dans l'entreprise" vise à évaluer les différentes politiques menées dans l'entreprise en lien avec la lutte contre les discriminations :

- 1) A l'arrivée dans l'entreprise : la procédure d'embauche et l'accueil,
- 2) La vie dans l'entreprise : les conditions de travail, la communication, la formation, la promotion interne, la rotation du personnel, la sous-traitance, le travail syndical.

Contact :
Cellule lutte contre les discriminations du CEPAG
Rue de Namur, 47
5000 Beez
Tél. : 081/26.51.81

📖 Le "DIVERSImètre" est un outil développé au Québec par le Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et rédigé par le Groupe Conseil Continuum. Un questionnaire d'auto-évaluation est proposé autour de 5 thèmes principaux : stratégie et leadership, culture organisationnelle, recrutement et sélection, accueil et intégration, maintien dans l'emploi. Le questionnaire vise à se prononcer sur un certain nombre de propositions suivant une échelle de 3 points :

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

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

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

<http://emploi.quebec.net>

Le diagnostic devrait également comporter un inventaire des initiatives prises, dans le présent et le passé, par l'organisation pour lutter contre les discriminations et favoriser l'intégration et la carrière des personnes appartenant aux groupes-cibles. L'expérience a montré qu'il existait souvent des actions très intéressantes, initiées en interne, qui restaient peu ou mal connues à l'intérieur de l'organisation alors qu'elles pourraient tout à fait être réalisées dans d'autres services ou départements. Ce volet est important car il participe de la reconnaissance, de la valorisation du personnel et montre que des actions adaptées aux réalités de terrain peuvent aussi être le fruit d'une démarche qui va dans le sens "bottom-up". Cela évite aussi de reproduire les erreurs du passé.

7.2. Plan de diversité

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

Un plan de diversité comprend généralement les éléments suivants :

- des objectifs généraux mais aussi spécifiques à chaque axe d'action. Ces objectifs, pour les dimensions où c'est possible (ex : sexe et âge), doivent être au maximum quantifiés. Ils peuvent aussi être complétés par des objectifs qualitatifs. Une hiérarchie des priorités en regard des axes d'action identifiés dans le diagnostic sera proposée.
- l'identification des personnes responsables de l'action et des partenariats à mettre en œuvre ;
- un échéancier ;
- une identification des ressources nécessaires et des sources de financement envisagées ;
- des indicateurs quantitatifs et qualitatifs et tableaux de bord qui doivent permettre de mesurer les progrès réalisés.

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

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

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


Si le plan d'action se construit autour du diagnostic, il peut aussi s'inspirer de constats et recommandations qui se trouvent dans différentes études évaluatives, les propositions formulées par le Centre pour l'Égalité des Chances et la lutte contre le racisme, l'Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes et les organismes publics régionaux chargés de l'aide aux personnes handicapées :

- AWIPH en Wallonie (www.awiph.be) ;
- Phare à Bruxelles (<http://www.phare-irisnet.be>) ;
- GTB (VDAB) en Flandre (<http://vdab.be/arbeidshandicap/atb.shtml>).

Cet ouvrage a aussi pour objectif de vous donner des idées pour les pistes d'action en regard des différentes thématiques de la gestion des ressources humaines (recrutement et sélection, formation, évaluation et promotion, communication, etc.). Il existe enfin plusieurs sites répertoriant des pratiques en matière de gestion de la diversité (voir annexe).

Les mesures proposées dans le plan d'action peuvent concerner les publics cibles, les organisations et aussi l'environnement social ou politique.


1. Les actions ciblées sur les publics-cibles
 - Des mesures d'égalité des chances qui visent à assurer le respect du droit à l'égalité des chances et de traitement pour tout le personnel. Certains sont notamment partisans du CV anonyme où il n'y a pas de photo, de mention de l'âge, du statut marital, du nombre d'enfants.... Il est aussi vivement conseillé de ne pas poser de questions sur la situation familiale d'un candidat lors d'un entretien d'embauche. En matière de promotion, on pensera également à ouvrir les promotions autant aux travailleurs à temps partiel (majoritairement des femmes) qu'à ceux qui sont à temps plein.
 - Des mesures de redressement temporaires (actions et discriminations positives), qui visent à augmenter la représentation des membres des groupes visés, notamment lors des embauches et des promotions ou dans le cadre de programmes de formation ou de stages. Ces mesures préférentielles se poursuivent tant que les objectifs numériques qui ont été fixés ne sont pas atteints. A compétences équivalentes, il s'agira donc d'engager ou de promouvoir préférentiellement des personnes issues des groupes cibles, jusqu'à ce que l'objectif numérique soit atteint.
 - Des mesures de soutien, qui s'adressent à l'ensemble du personnel. Il s'agit de mesures telles que l'instauration d'un horaire flexible, la proposition d'aménagements pour la garde des enfants, de mesures permettant une meilleure conciliation famille/travail ou la création de réseau interne.

 *Le Réseau Felink dans la fonction publique belge soutient les femmes au sein de l'administration fédérale dans le développement de leur réseau ainsi que dans leur épanouissement personnel et leur carrière. Ce réseau donne aussi une impulsion à la diversité au sein de l'administration fédérale en attirant l'attention sur l'égalité entre les femmes et les hommes en contexte professionnel et en y sensibilisant le management à cet effet. Felink offre avant tout aux femmes fonctionnaires un réseau pour se rencontrer, établir des contacts et échanger des expériences. Les hommes y sont également les bienvenus !*

*<http://www.felink.be>
info@felink.be*

2. Actions ciblées sur l'organisation, qui visent à susciter des changements
 - Chez les individus (ligne hiérarchique, collègues, clients, partenaires) : changements au niveau des valeurs, attitudes, représentations et stéréotypes et comportements au travers d'actions de formation et de sensibilisation ;
 - Dans les procédures de l'organisation : révision des règlements, normes, procédures, manière de faire pour lever toute discrimination indirecte ;

- Dans les valeurs et la culture de l'organisation : avec un travail de sensibilisation mais aussi au travers d'exemples proposés par la ligne hiérarchique et le comité de direction.
3. Actions ciblées sur l'environnement
- Politique de communication externe à destination de la population au sens large et/ou à destination des publics-cibles ;
 - Interpellation des pouvoirs publics fédéraux, régionaux et communautaires ;
 - Partenariat avec d'autres partenaires publics mais aussi privés et associatifs.

 *L'administration fédérale belge a formulé un plan d'action 2009-2010 qui comprend 20 mesures prioritaires s'articulant autour de 5 axes :*

- sensibilisation des dirigeants ;recrutement et sélection ;accueil et intégration ;
- formation et développement ;
- accompagnement des responsables RH et diversité.

Service Public Fédéral Personnel & Organisation - Bruxelles

info@p-o.belgium.be

<http://www.p-o.belgium.be>

Home > Publications > Diversité dans l'administration fédérale : plan d'action 2009-2010.

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

Cellule Entreprise Multiculturelle du SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale

Rue Ernest Blérot, 1

1070 Bruxelles

02 233 43 85

<http://www.emploi.belgique.be>

La Wallonie a mis en place les Aides à la Diversité, qui permettent de bénéficier de l'aide d'un consultant agréé pour élaborer un plan d'action correspondant aux étapes de diagnostic, implémentation et suivi de la mise en place des actions.

<http://diversite.wallonie.be>

Les trois éditions du Prix Diversité & Ressources humaines en Wallonie ont aussi permis, à des entreprises ayant déjà implémenté des actions, de pérenniser et valoriser leur politique de diversité.

<http://diversitegrh.canalblog.com>

La Région bruxelloise propose également une aide concrète et pratique dans ce domaine. Les organisations peuvent s'inscrire pour deux ans dans un Plan Diversité. Celles qui ont mené ce plan à terme peuvent obtenir le Label Diversité bruxellois ("Nous cultivons la diversité").

<http://www.pactbru.irisnet.be>

Enfin, introduire une politique de diversité dans l'organisation ne se décrète pas. Elle ne peut se faire qu'avec le soutien de la hiérarchie et l'implication de tous les salariés et de leurs partenaires.

Il est essentiel d'associer les organisations syndicales au diagnostic et à l'élaboration de ce plan d'action.

7.3. Culture organisationnelle et communication

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

Cela passe par :

1. un positionnement clair de l'équipe de direction sur les valeurs de base en lien avec la diversité (charte diversité, codes de conduite, label) ;
2. un vocabulaire commun ;
3. des règles de vie communes qui réaffirment notamment dans le contrat d'embauche et dans le règlement de travail le fait que tout comportement discriminatoire ou de harcèlement sera sanctionné avec une réelle mise en pratique de ces principes.
4. des actions de sensibilisation à destination du personnel mais aussi des usagers et des partenaires des services publics ;
5. des réunions et rencontres autour de la diversité pour sensibiliser chacun à l'importance de cette préoccupation et des groupes de travail thématiques visant à améliorer les processus internes ;
6. la mise en place de réseau interne et externe où chacun peut échanger sur ce qu'il vit et être soutenu ;
7. des actions visant à améliorer les relations avec la clientèle, elle-même diversifiée.

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

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

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

La politique de communication passe aussi par les codes de déontologie, les chartes, etc. La Wallonie propose aux employeurs la signature d'une Charte diversité que nous présentons en annexe.

 <http://diversite.wallonie.be>

La Région de Bruxelles-Capitale a également lancé ce type d'initiative :

 <http://www.pactbru.irisnet.be>

Programme > Politique de la diversité à Bruxelles > Charte

 *Plusieurs exemples de lettre du dirigeant soit à chaque salarié, soit dans le journal d'entreprise qui rappelle :*

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

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

↳ *Retravailler-Liège, ASBL et organisme d'insertion socioprofessionnelle, a réalisé la brochure : "STERE/O : faire la chasse aux stéréotypes de sexe à l'œuvre dans la division du travail entre les femmes et les hommes dans l'Europe élargie" (2006) qui vise à examiner l'impact des stéréotypes liés au sexe dans la division du travail.*

Il comprend notamment un outil très intéressant de déconstruction des stéréotypes de sexe présents dans le monde du travail. Chaque stéréotype identifié est analysé, confronté aux faits et mis en regard d'opinions contradictoires. Les actions réalisables pour supprimer l'impact des stéréotypes pointés sont ensuite répertoriées.

Pour en savoir plus : ☞ <http://www.retravailler-liege.be>

Le Centre international de formation d'ILO a présenté, avec Eurochambres, la boîte à outils "Combattez les stéréotypes de genre, faites de bonnes affaires. Conseils et outils pour les gestionnaires intelligents". Derrière ce titre ambitieux se trouve un guide contenant des outils orientés business, études de cas exercices pratiques, et des exemples de bonnes pratiques en vidéo. Il existe un autre guide, portant davantage sur la sensibilisation, qui est toujours disponible.

☞ <http://www.businessandgender.eu>

> Produits

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

↳ *La FGTB, par l'intermédiaire de l'ASBL Promotion & Culture, en collaboration avec Lalucarne.org, a mené une campagne de lutte contre le sexisme et l'homophobie dans le monde du travail en sensibilisant notamment les délégués syndicaux. Une brochure réalisée dans ce cadre a pour objectif de faire sortir des clichés relatifs à l'homosexualité, de faire émerger une prise de conscience sur les discriminations subies, et de présenter les outils et expériences positives existantes.*

"Je suis homo, je vaudrais moins qu'un-e hétéro ? Construire ensemble l'égalité",

Téléchargement possible à partir du site : ☞ <http://www.fgtb-liege.be>

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

↳ *Ce fut notamment le cas de la brochure réalisée pour le Label Egalité Diversité*

☞ <http://www.emploi.belgique.be>

Accueil > Thèmes > Non discrimination et diversité > Label égalité diversité

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

Informations reprises du Cahier de Bonnes Pratiques n°1 "Non-discrimination et diversité", Groupe de travail interentreprises IMS, mars 2004. Voir aussi - "La diversité dans l'entreprise : ce qu'il faut

savoir; IMS-Entreprendre pour la Cité en partenariat avec Equal, le Fonds Social Européen et le Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise (CJD).

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

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

☞ *On citera la campagne de communication dans la fonction publique : "L'administration fédérale, un employeur pluriel", SPF P&D. Cette campagne a été lancée deux fois : en février 2006 et en février 2007.*

☞ <http://www.pourladiversite.be>

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

Groupe de travail inter-entreprises IMS, Cahier de Bonnes Pratiques n°1, "Non-discrimination et diversité"

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

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

☞ <http://www.diversite.be>

Certaines actions de communication visent à améliorer la communication avec les usagers issus des groupes cibles. Il s'agit notamment d'améliorer la communication avec les personnes d'origine étrangère, ne maîtrisant pas ou peu le français.

☞ *Le Service de traduction et d'interprétariat en milieu social wallon (SéTISW), créé en 2008, est une émanation des Centre Régionaux d'Intégration et de Miroir Vagabond asbl. Il peut fournir des prestations et intervenir en tant que soutien aux secteurs du social et du non-marchand (bien-être et santé, enseignement, emploi et logement social, accueil et accompagnement des demandeurs d'asile et services publics et autorités). Le but est de permettre aux usagers ne parlant pas ou peu une des langues nationales, d'avoir accès aux services collectifs d'aide et d'assistance et de pouvoir exercer leurs droits économiques, sociaux et culturels. Il intervient à la demande des services et des travailleurs de première ligne en contact avec les usagers. Faire appel à un interprète social facilite la communication et la compréhension entre le prestataire et le bénéficiaire et donc d'améliorer les services offerts.*

Contact : SeTIS wallon (Jean-Michel Heuskin)

Place Xavier Neujan, 19B


4000 Liège

04 220 01 26


☞ <http://www.setisw.be>

Antenne de Namur Tél : 081/71 35 11 - Antenne de Marche Tél : 084/37.85.88 - Antenne de La Louvière Tél. : 064/ 23 99 60 - SéTIS bruxellois Tél 02/609.51.80

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

 *“AnySurfer” est un label de qualité de dimension nationale qui a pour but d'améliorer l'accès des sites internet à un plus grand nombre de personnes, notamment les personnes handicapées. AnySurfer réalise un audit où l'accessibilité d'un certain nombre de pages est évaluée. Lorsqu'un site respecte les critères d'accessibilité, il reçoit le label AnySurfer. A titre d'exemple, la Wallonie est une des premières entités européennes à avoir pris des mesures concrètes pour respecter les recommandations internationales en la matière en ajoutant le caractère obligatoire à l'accessibilité pour tous ses sites officiels existants et à venir.*
Des renseignements complémentaires ainsi qu'une liste des sites labellisés sont disponibles sur
[http ://www.anysurfer.be](http://www.anysurfer.be)

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

 *Dans le cadre du projet Latitudes, un guide à l'attention des intermédiaires de l'emploi a été réalisé. Il est débute par un cas concret dans lequel chacun peut se reconnaître. Guide de prévention et de lutte contre les discriminations : des arguments pour résister efficacement à une demande discriminatoire, Projet Latitude, 2007 (en partenariat avec Adecco / Adia /IMS Entreprendre pour la Cité).*
[http ://www.imsentreprendre.com](http://www.imsentreprendre.com)
*Accueil > Documentation > **Projet Latitude** : A l'attention des intermédiaires de l'emploi*
A consulter également : Halde, Prévention des discriminations à l'embauche.

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

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

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

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

- la ségrégation des métiers et des fonctions (par exemple, une image de secrétaire systématiquement féminine) ;
- la ségrégation verticale (par exemple, des chefs toujours représentés par un homme blanc) ;

- ou encore, une situation de dépendance d'une personne "différente" par rapport à une autre (par exemple, une personne blanche qui vient en aide à une personne d'une autre origine ou à une personne handicapée) ?

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

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

☞ Le SPF P&O (fonction publique fédérale) a diffusé aux responsables communication une check-list "diversité" reprenant les principaux points d'attention afin d'éviter de reproduire des stéréotypes dans les politiques de communication ainsi que pour renvoyer une image diversifiée de l'administration. A partir d'une grille d'évaluation, les supports habituels de communication (revue interne, intranet, dépliants pour les usagers) ont été évalués quantitativement et qualitativement et les extraits porteurs de stéréotypes ont été isolés.

Les auteurs des textes ont été sensibilisés à l'importance d'adapter leur message. La sensibilisation a été portée au niveau des acteurs de la communication interne mais aussi des agences de publicité et journalistes engagés pour écrire les textes.

SPF P&O- Cellule Diversité

Rue de la loi 51

1040 Bruxelles

02 790 58 00

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

diversite@p-o.belgium.be

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

7.4. Recrutement – sélection – description des tâches et de la fonction

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

Ce processus passe par :

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

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

7.4.1. Présentation de poste et de la fonction

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

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

L'objectif est de présenter une image la plus concrète possible des métiers. Il est conseillé dans la présentation des métiers et des fonctions, d'éviter les stéréotypes, notamment sexués. Plusieurs études montrent que certains membres des groupes-cibles connaissent très mal les métiers et fonctions de certains secteurs d'activité, des services publics par exemple. Pour pallier à cela, des visites d'entreprise sont organisées avec la possibilité de rencontrer des personnes qui occupent ces postes.

Plusieurs projets en Belgique, en France, en Suisse, ont été organisés pour intéresser les jeunes filles, les femmes ainsi que leur entourage à des métiers traditionnellement masculins. Ce projet comprend des visites d'ateliers, d'entreprises, des rencontres avec des formatrices(-teurs), et des chefs d'entreprises, des femmes qui occupent ces métiers.

7.4.2. Appel à candidature

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

Pour le sexe, il est recommandé :

- de mentionner les deux sexes, lorsqu'il existe une dénomination au masculin et au féminin (directeur/directrice ou ouvrier/ouvrière) ;
 - soit d'ajouter une mention indiquant que l'emploi est offert aux candidats des deux sexes (ingénieur H/F), soit d'utiliser des mots neutres tels que "personne chargée de..." (lorsque la dénomination de l'emploi n'existe qu'au masculin ou au féminin) ;
 - d'accorder systématiquement les articles, adjectifs et participes passés aux deux genres : "é-e".
- Pour l'âge,*
- il est interdit de mentionner une limite d'âge supérieure, sauf obligation légale ou réglementaire et de stipuler une limite pour les années d'expérience (ex : 2 ans d'expérience maximum) ;

- Il faut aussi éviter les mentions suivantes : senior, junior, jeune, ... Et y préférer les expressions "débutant" ou "confirmé".

Le Centre pour l'égalité des chances a mis au point un outil très pratique pour déceler la présence de distinction fondée sur l'âge dans une offre d'emploi.

A consulter sur le site  <http://www.diversite.be>

Il a lieu également d'être vigilant sur les mentions équivoques ou susceptibles de discriminer indirectement et de générer une auto-exclusion, par exemple, les mentions de type : "homme de terrain", "meneur d'hommes", etc.

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

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

D'autres pistes d'action ont été identifiées :

- mettre en œuvre des stratégies de communication qui précisent que l'organisation est ouverte aux candidats des groupes-cibles de la politique de diversité ;
- lancer une campagne pour positionner l'employeur comme ouvert à la diversité ;
- activer des réseaux qui permettent un accès privilégié à des candidats issus des publics-cibles. On fait référence notamment au partenariat avec le secteur associatif : associations ayant des relations privilégiés avec des personnes d'origine étrangère et avec des personnes handicapées, les maisons de jeunes et les organismes d'insertion socioprofessionnelle mais aussi des organismes spécialisés du secteur public.

 Wheelit est une asbl qui réunit sur sa plateforme de recrutement, des employeurs, des personnes en situation de handicap et des associations spécialisées. Les candidats peuvent y déposer leur CV et les employeurs peuvent avoir accès à des candidats talentueux à côté desquels ils passaient peut-être en utilisant leurs canaux habituels de recrutement. Wheelit propose aussi l'aide de professionnels en ce qui concerne l'évaluation des aménagements du poste de travail.

 <http://www.wheelit.be>

On peut aussi :

- ouvrir les stages, emplois d'étudiants et pourquoi pas des actions de volontariat aux personnes issues des groupes-cibles. Ces emplois temporaires peuvent en effet, au-delà de l'intérêt pour la personne, être une bonne opportunité pour changer les stéréotypes réciproques et faciliter l'intégration dans l'emploi ;
- faciliter les rencontres entre les recruteurs et les candidats : certains directeurs des ressources humaines se regroupent à plusieurs pour organiser des rencontres communes de candidats. Ces derniers sont proposés par des associations en lien avec les personnes habituellement discriminées. Ils donnent un feed-back au candidat sur ses points forts et points faibles et les pistes d'amélioration.

 Le Selor (bureau de sélection de l'administration fédérale) a créé deux réseaux d'experts, proches des publics cibles "minorités ethno-culturelles" et des personnes vivant avec un handicap. Les objectifs sont :

- bénéficier d'un retour pertinent concernant les procédures du Selor ;
- le développement de canaux de communication vers les groupes-cibles concernés à propos du Selor et du travail dans l'administration en général.

Grâce au développement de ce réseau, Selor enverra prochainement des offres d'emploi à près de 700 organisations, qui les diffuseront ensuite auprès de leurs membres.

Selor – Bruxelles Ligne d'info gratuite : 0800/ 505 55

☎ <http://diversity.selor.be>

7.4.3. La réception des candidatures

Pour garantir une plus grande objectivité dans les processus de recrutement, il est vivement conseillé de mettre en place une procédure basée sur les CV anonymes. La généralisation de cette pratique peut poser des difficultés à certaines structures. Néanmoins, il peut être instructif de tester au moins une procédure de recrutement pour voir si les candidats sélectionnés ont d'autres caractéristiques que ceux qui ont été sélectionnés précédemment.

Certains plaident aussi pour l'adoption d'un CV Universel qui est une version simplifiée du CV Européen, développé par la Commission Européenne.

☞ *Pour le CV universel, visitez le site Europass. Une version de démonstration du projet existe à l'adresse ☎ <http://www.cvuniversel.org>.*

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

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

Sont maintenus :

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

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

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

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

7.4.4. La procédure de sélection

Pour les épreuves de recrutement, plusieurs actions peuvent être menées :

- offrir aux candidats potentiels des sessions de formation pour améliorer leur performance dans les épreuves de sélection ;
- sensibiliser et former les acteurs internes et externes du recrutement aux stéréotypes à combattre mais aussi à pouvoir identifier les atouts de la diversité donc les compétences intéressantes qu'ont

les candidats de la diversité pour le service et l'organisation (connaissance de certaines langues, un autre réseau, etc.) ;

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

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

Plusieurs étapes permettent de sortir du mode de fonctionnement problématique :

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

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

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

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

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

D'autres actions peuvent être entreprises :

- émettre des consignes et procédures pour la réalisation d'entretiens centrés sur les compétences ;*
- remplacer ou compléter la sélection sur CV par une sélection basée sur un test de compétences avec des exercices ciblés qui reproduisent les conditions de la fonction. En effet, les aptitudes peuvent avoir été acquises dans le cadre professionnel ou en dehors et ne transparaissent pas toujours dans le CV du candidat.*

↳ Une méthode originale pour recruter autrement

La méthode de recrutement par simulation - MRS - permet d'élargir la recherche de candidats en privilégiant le repérage des habiletés nécessaires au poste de travail proposé.

C'est une méthode nouvelle et efficace qui permet de ne pas se limiter aux critères habituels de recrutement que sont le diplôme et l'expérience. Les habiletés constituent l'ensemble des capacités nécessaires pour réaliser un travail. Elles sont transférables d'une situation à une autre ou d'un emploi à un autre et ne transparaissent pas forcément dans le CV du candidat. Par exemple, un passionné de jeux vidéo pourra avoir développé sa vigilance, une rapidité de réflexion et d'exécution utiles au poste d'opérateur sur machine à commandes numériques.

Depuis sa création, la MRS a permis d'identifier 26 habiletés couramment recherchées par les entreprises, comme par exemple :

- comprendre et respecter des normes et des consignes,*
- travailler sous tension,*
- travailler en équipe ...*

En 2007, la méthode de recrutement par simulation s'est vue décerner un label par la HALDE (Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité), dans le cadre de l'année européenne de l'égalité des chances pour tous.

📄 <http://www.pole-emploi.fr>

Accueil Pôle emploi > Employeur > Les conseils de Pôle emploi > Conseils pour recruter > Recruter avec votre pôle emploi > Sélectionnez des candidats > La méthode de recrutement par simulation (MRS)

D'autres actions peuvent aussi être réalisées :

- assurer la diversité dans les jurys de sélection et les équipes de recruteurs, notamment la mixité hommes-femmes mais aussi selon l'origine et l'âge ;
- fixer des objectifs de résultats dans les processus de sélection en vue d'assurer un rattrapage en terme de représentativité ;
- informer les recruteurs sur les procédures d'octroi de permis de travail, de reconnaissance des diplômes et de validation des acquis par l'expérience (VAE).

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

📄 <http://www.emploi Quebec.net>

Une analyse détaillée des processus de recrutement peut s'avérer souvent très révélatrice de discriminations directes et indirectes. Il s'agit de reprendre l'ensemble des dossiers de candidatures déposés, de les identifier avec un certain nombre de critères objectifs liés aux compétences recherchées et d'identifier précisément les résultats des sélections opérées à chaque étape en regard de certains publics-cibles (ex : femmes, personnes d'origine étrangère, personnes handicapées). Il s'agit ensuite de reprendre chaque dossier de personnes appartenant à un groupe-cible pour comprendre ce qui a pu justifier sa mise à l'écart. On peut aller jusqu'à mener des interviews ciblés avec les personnes impliquées dans cette sélection.

📄 L'équipe du professeur Amadiou à la Sorbonne a effectué pour plusieurs entreprises françaises de tels tests qui se sont avérés très révélateurs et porteur de changement car cela a permis de travailler avec les recruteurs sur des faits précis et notamment pas mal de mécanismes de discriminations indirectes.

📄 <http://www.observatoire des discriminations.fr>

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

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

- Lors de l'appel d'offre pour les nouveaux tests d'évaluation, Selor précise que la neutralité du test est un des éléments pris en compte dans le choix final des tests.
- Les nouveaux instruments de test pour le recrutement et la sélection dans la fonction publique sont visés par la cellule "diversité".
- Il y a une obligation pour les fournisseurs de prévoir des groupes contrôle de validation du test, composés de personnes dont la langue maternelle n'est ni le français, ni le néerlandais.

- Les tests sont évalués par un groupe composé de personnes allochtones. Le feed-back du groupe permet d'éliminer les éventuelles discriminations ethniques. Procédure : "Testez le test", lancée en 2007.
- Les tests sont aussi évalués par des groupes-contrôle, un groupe de volontaires étrangers ou d'origine étrangère et un groupe de volontaires d'origine belge (au moins 200 participants).
- Les personnes des groupes-cible sont recrutées via le réseau mis en place avec les associations.
- Effets secondaires : les personnes qui participent au test peuvent ce jour-là passer quelques tests de sélection, indépendamment d'un contexte de sélection. Cette session représente pour les candidats une démystification du processus de sélection.

📄 <http://annualreport2009.selor.be/fr/be>

Pour les personnes handicapées, il est conseillé :

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

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

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

SPF Emploi, Travail et Concertation sociale

Brochure "Clés pour ... Les aménagements raisonnables au profit des personnes handicapées au travail"

📄 <http://www.emploi.belgique.be>

Lorsqu'une personne handicapée a réussi une sélection fédérale, elle peut choisir de figurer dans une réserve de recrutement distincte (A.R. du 6 octobre 2005). Les services publics qui souhaitent recruter une personne handicapée peuvent consulter cette liste de lauréats composée de personnes handicapées. Elle est valable sans limite dans le temps. Selor a aussi créé un "centre d'expertise pour les adaptations raisonnables", auquel est associée une banque de données centrale de toutes les adaptations réalisées. Ces outils sont également à la disposition d'utilisateurs externes.

Selor – Bruxelles -Ligne d'info gratuite : 0800/ 505 55 diversite@selor.be

📄 <http://www.selor.be>

L'AWIPH propose par ailleurs une prime d'intégration : intervention forfaitaire destinée à encourager l'embauche ou la reprise de travail d'un travailleur handicapé qui vient de connaître au moins 6 mois d'inactivité professionnelle.

📄 <http://www.awiph.be>

Le service bruxellois Phare propose également des primes d'intégration mais aussi de tutorat ou le stage de découverte en entreprise pour permettre à la personne handicapée de s'initier à des situations professionnelles réelles et quotidiennes du métier qu'elle souhaite exercer.

📄 <http://www.phare-irisnet.be>

7.5. Accueil et socialisation

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

Une politique d'accueil devrait comprendre :

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

Des suivis plus individualisés existent, qui favorisent l'intégration, notamment le job coaching.

Cette méthode de suivi vise à accompagner des publics fragilisés face à l'emploi, en partenariat avec des organismes spécialisés.

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

Flora Bruxelles 02/2040649

Contact : Marie-Rose Clinet - marierose@florainfo.be

<http://www.florainfo.be>

Il existe aussi des projets de job coaching pour personnes handicapées, pilotés par l'AWIPH.

<http://www.awiph.be>

La Fédération Francophone des sourds de Belgique possède un Service d'Aide à la Recherche d'Emploi pour personnes sourdes ou malentendantes en Wallonie (SAREW) qui mène des projets de type jobcoaching. L'un de ces projets, avec Carat Duchatelet, a été récompensé par le Prix Diversité & Ressources humaines en Wallonie 2008.

<http://www.ffsb.be>

Job coaching pour primo-arrivants : Département Insertion Socio Professionnelle du Cripel (Liège) Ce département a aussi mis en place un projet "Job étudiants" destiné à permettre aux jeunes d'origine étrangère d'accéder à un emploi pendant leurs vacances scolaires, d'avoir un premier contact avec le monde du travail et aussi de développer leurs réseaux.

Des contacts sont pris avec des entreprises et des associations de jeunes. Ceux-ci sont sélectionnés sur base d'un CV et lettre de motivation réalisés au préalable avec l'aide d'associations. Ils suivent ensuite une formation de deux jours et sont encadrés pendant la durée du projet et une évaluation est réalisée par la suite avec l'entreprise.

Contact : sophie.garaicœchea@cripel.be

Pour des publics fragilisés et/ou victimes de discrimination en raison de leur origine, de leur nom ou d'un handicap, le CRIC (Centre Régional d'Intégration de Charleroi) propose un module de formation-coaching visant la création d'un "CV vidéo" pour mettre en valeur de façon originale les compétences professionnelles.

<http://www.cricharleroi.be>

Le coaching ou mentorat d'un plus collègue ancien peut aussi être utile : il sert de personne de référence pour le nouvel engagé et qui est disponible pour répondre à ses questions. Cette personne de contact est très importante, notamment pour les nouveaux engagés issus des groupes cibles. En effet, ce mentor

devrait jouer un rôle central dans l'intégration et être attentif à toute forme de harcèlement, de rejet, de conflit ou d'exclusion.

 *Consignes relatives à l'accueil de nouveaux membres du personnel. Extrait du Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi - Emploi Québec.*

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

- *penser à la barrière de la langue : utilisez un langage clair, concis et lent. Au besoin, n'hésitez pas à répéter l'information différemment ;*
- *utiliser des supports visuels ;*
- *remettre des documents écrits auxquels la personne pourra se reporter au besoin ;*
- *préparer les équipes qui reçoivent les personnes nouvellement employées, surtout si le nouvel arrivant est susceptible de demander des ajustements de la part des collègues dans leur mode de fonctionnement ;*
- *multiplier les occasions de tisser des liens formels et informels ;*
- *mettre en place du mentorat ou du jumelage avec un autre employé ;*
- *nommer une personne-ressource auprès des membres du personnel. Cette personne sera capable de faire le relais des difficultés rencontrées de part et d'autre et de donner des compléments d'information, si nécessaire ;*
- *suivre le processus d'intégration est un processus qui s'effectue en continu.*

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

Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi, Québec, 91p. Ce guide a été conçu et rédigé par le Groupe Conseil Continuum.

 http://www.groupecontinuum.com/fr/index_fr.htm

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

 <http://emploi.quebec.net/francais/index.htm>

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

 *Check-list proposée par l'Agence Wallonne pour l'Intégration des Personnes Handicapées (AWIPH) Administration centrale Charleroi*

secgen@awiph.be -  <http://www.awiph.be>

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

 http://www.awiph.be/html/publications/deficiences_emploi.html

Accueil > Documentation > Publications > Informations particulières > Fiches emploi

En lien avec différents thèmes (communication, lecture, qualité du travail, sécurité,...), l'AWIPH dispose également d'une base de données de pistes d'actions pour l'adaptation des conditions de travail des personnes en situation de handicap.

 <http://www.awiph.be/adaptations>

L'Awiph propose également une prime au tutorat : intervention accordée à une entreprise qui désigne un tuteur chargé d'accompagner et de guider un travailleur handicapé nouvellement engagé.

 *Il peut aussi être intéressant de prendre contact avec le "Centre de Ressources et d'Évaluation des Technologies Informatisées" et le Service d'accompagnement technologie informatique et handicap (SATIH) des FUNDP à Namur qui ont pour objectif d'essayer de trouver, avec les personnes handica-*

pées et leur entourage professionnel, les moyens adéquats et adaptés pour utiliser les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC).

📄 <http://www.creth.be/contact.php>

Il est également important de proposer une personne de référence et des procédures de plainte pour toute personne victime de harcèlement et/ou de comportements racistes, sexistes ou discriminatoires en lien avec son handicap, son âge ou son homosexualité. Cette personne peut-être interne au service ressources humaines et/ou être la personne en charge du harcèlement.

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

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

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

Cette personne peut-être interne au service ressources humaines et/ou être la personne en charge du harcèlement, qui devra alors être formé aux lois sur les différentes formes de discrimination et à pouvoir traiter et analyser ce genre de situations.

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

7.6. Conditions de travail et conciliation vie privée - vie professionnelle

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

7.6.1. Clause de non-discrimination dans contrat et règlement de travail

Il est conseillé d'inclure dans le contrat de travail une clause de non-discrimination.

📄 Il s'agit d'introduire systématiquement, dans chaque contrat de travail, une clause de non-discrimination. Les employés s'engagent à ne pas discriminer une personne, dans le cadre de son travail,

que ce soit dans ses relations entre collègues, hiérarchiques ou avec des personnes extérieures (bénéficiaires, etc.).

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

Extrait du contrat de travail.

Cette clause devrait aussi se trouver dans le règlement de travail : clause qui rappelle que toute forme de discrimination, directe et indirecte, est interdite et sera sanctionnée.

7.6.2. Conditions de travail

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

Ainsi, nous avons répertorié des pratiques qui visent à :

- améliorer la santé et sécurité au travail, tant au niveau de la santé physique que psychologique, ce qui inclut les thèmes d’ergonomie du poste et de qualité des infrastructures, notamment pour les personnes handicapées mais aussi pour envisager une politique préventive de gestion des âges ;
- réfléchir au contenu du travail et de la fonction (spécialisation versus polyvalence, processus de déqualification éventuelle de certains employés).

↳ *L’ANACT a développé un outil pour analyser le lien genre et conditions de travail. Genre et conditions de travail. Mixité, organisation du travail, santé et gestion des âges (Chappert, et al., 2009)*

↳ *[http ://www.anact.fr](http://www.anact.fr)*

7.6.3. Conciliation vie privée - vie professionnelle

Plusieurs outils existent pour proposer des modes d’organisation du travail qui permettent d’améliorer la conciliation vie privée-vie professionnelle.

↳ *Une expérience réussie en matière d’équilibre vie familiale-vie professionnelle a été menée dans un groupe d’ingénierie informatique français. Une ingénieure d’affaires, dont le mari avait obtenu une promotion à l’étranger, a pu conserver son travail en l’exerçant à distance, au lieu de démissionner. Des aménagements ont été trouvés pour les réunions commerciales et les présentations aux collaborateurs. Des collègues solidaires assurent de temps à autres ses rendez-vous en clientèle et l’entreprise prend en charge une partie de ses déplacements. Cette collaboratrice, qui revient en France tous les quinze jours se sent aussi efficace qu’auparavant : “L’entreprise a maintenu le même volume d’affaires. L’entreprise a tenu compte de ma situation et s’est adaptée. Je crois aussi que si j’ai pu réussir ce projet, cela est dû au type d’emploi que j’exerce. Le projet a fonctionné car nous l’avons porté tous ensemble”.*

Revue Qualitique, Equilibre vie familiale et vie professionnelle, “Une expérience réussie chez Keyrus”, septembre 2009.

Il est essentiel de ne pas cibler la problématique de la conciliation vie familiale -vie professionnelle comme une problématique essentiellement féminine. L’évolution des formes familiales (garde alternée, familles

monoparentales, famille recomposée) et des valeurs face au travail des jeunes invitent les entreprises à s'intéresser aussi aux attentes et aspirations des hommes en regard de ce thème de la conciliation.

✎ L'ORSE a réalisé plusieurs guides pour aider les entreprises à concevoir des politiques qui améliorent la conciliation vie privée-vie professionnelle, y compris pour les pères.

Voir notamment la brochure : *Les hommes sont l'avenir de l'égalité professionnelle - Dossier réalisé à l'occasion de la journée internationale des femmes - mars 2009*

📄 <http://www.orse.org>

Les Femmes Prévoyantes Socialistes (FPS) ont lancé en juin 2010 une campagne : "Les congés parentaux, c'est aussi pour les papas !" Le congé parental peut, s'il est partagé, devenir un vecteur d'une meilleure égalité professionnelle et permettre la promotion de l'égalité entre hommes et femmes.

📄 <http://www.femmesprevoyantes.be>



Source : <http://www.femmesprevoyantes.be>

Certains travailleurs, majoritairement des femmes, peuvent s'absenter plusieurs mois, en raison de pause carrière pour raisons parentales. Dans un souci d'égalité des chances, il est vivement conseillé d'encadrer ces départs et ces retours. Différentes actions sont conseillées :

1. une sensibilisation et formation des cadres :
 - tenue d'une réunion avec la personne avant son départ afin d'élaborer un plan de retour,
 - échanges sur la fréquence de leurs contacts afin que l'employé conserve un lien avec son milieu de travail pendant son congé,
 - échanges quant aux possibilités de retour graduel au travail et de télétravail.
2. la préparation et planification de l'absence avec l'ensemble du département et du service :
 - possibilité ou non de remplacement,
 - répartition des tâches et des responsabilités dans l'équipe et le service.
3. la préparation du retour :

- prise de contact avec la personne quelques semaines avant son retour pour confirmer la date du retour et les modalités,
- informations sur l'évolution du service, du département.

➤ Plusieurs conseils très intéressants se trouvent dans la brochure "Entreprises et articulation des temps familiaux et professionnels" – réalisé par le CJD, ANDGP, CFE CGG en 2002.

📄 <http://www.gendercheck.net>

> Documents et Publications

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

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

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

📄 <http://www.emploi.belgique.be>

Publications > Clés pour le travail à temps partiel

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

8 <http://www.rvponp.fgov.be>

Home > Législation et études > Etudes > Femme et Pension

7.6.4. L'aménagement raisonnable pour les personnes handicapées

L'aménagement raisonnable d'un poste de travail ou plus largement d'un environnement de travail permet à un candidat à l'emploi et/ou un travailleur handicapé d'effectuer son travail dans les meilleures conditions possibles. Les aménagements des conditions de travail -au départ réalisés pour les publics-cible – bénéficient souvent à tout le personnel (par exemple, l'amélioration de l'ergonomie d'un poste de travail pour tenir compte des contraintes d'une personne handicapée voire à la clientèle (aménagement des accès aux locaux pour permettre l'accès des personnes à mobilité réduite).

Il existe plusieurs types d'aménagement raisonnable :

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

L'aménagement raisonnable doit respecter plusieurs principes :

- être efficace afin de permettre à la personne en situation de handicap de participer effectivement à une activité ;

- permettre une participation égale de la personne en situation de handicap ;
- permettre une participation autonome de la personne en situation de handicap ;
- assurer la sécurité de la personne en situation de handicap.

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

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

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

AWIPH

secgen@awiph.be -  <http://www.awiph.be>

Service bruxellois francophone des personnes handicapées

 <http://www.phare-irisnet.be>

Diens für personen met behinderung

 <http://www.dpb.be/welcome.html>


Service public fédéral Sécurité sociale Direction générale Personnes handicapées

 <http://www.handicap.fgov.be>

L'AWIPH et son équivalent bruxellois¹⁹ proposent plusieurs primes :

1. Aménagement du poste de travail : intervention financière dans le coût de l'adaptation du poste de travail au handicap du travailleur.
2. Prime de compensation : intervention accordée à l'employeur en vue de compenser le coût des mesures qu'il prend pour permettre au travailleur handicapé d'assumer au mieux ses fonctions.

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

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

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

Le site comprend aussi un répertoire de bonnes pratiques.

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

19. Phare à Bruxelles (<http://www.phare-irisnet.be>) ;


7.6.5. Les accommodements raisonnables

Il s'agit d'une notion juridique découlant de l'application des Chartes, canadienne et québécoise, des Droits et Libertés. Le Canada et d'autres pays ont élargi la notion d'aménagement raisonnable à d'autres groupes, ce qui a fait émerger la notion d'accommodement raisonnable. Cette disposition n'existe pas dans la loi belge mais plusieurs employeurs ont mis en place des pratiques dans le cadre d'une politique de gestion de la diversité qui ressemble fort à ces accommodements raisonnables.

Un accommodement raisonnable est un effort de compromis substantiel pour s'adapter à une personne (ou à un groupe) afin d'éliminer ou d'atténuer un effet de discrimination directe ou indirecte, sans toutefois subir de contrainte excessive. Cette notion s'applique à toute personne pouvant être victime de discrimination en raison de son appartenance à un groupe social ou à cause de ses caractéristiques sur le plan physique ou sexuel (handicap, sexe, orientation sexuelle, âge, origine ethnique, etc.). L'accommodement est une mesure individuelle et non collective.

Les tribunaux considèrent qu'une demande d'accommodement devient "déraisonnable" à partir du moment où elle impose à l'institution ou à l'entreprise une contrainte dite "excessive". Il s'agit d'une limite légitime au-delà de laquelle l'obligation d'accommodement raisonnable cesse de s'imposer. Il y aurait trois grandes catégories de facteurs que les tribunaux prennent en considération pour déterminer si une contrainte est excessive dans le contexte des rapports de travail :

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

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

*Commission des Droits de la Personne et des Droits de la Jeunesse. Québec.
Montréal - (514) 873-5146*

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

Le débat est toujours en cours au Canada sur le sujet et un projet de loi est à l'étude (Projet de loi 94), visant à adopter des balises encadrant les demandes d'accommodement dans l'Administration gouvernementale et dans certains établissements. Un rapport a été rédigé qui souligne tous les aspects de ce débat (Bouchard & Taylor, 2008).

Le Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme, est régulièrement interpellé pour des questions d'accommodements raisonnables, que ce soit à propos de discriminations religieuses ou des bonnes pratiques à intégrer dans l'entreprise. Le Centre est "pour" l'accommodement raisonnable, mais "contre" l'intégration de cette notion en droit belge et "pour" l'usage des libertés individuelles dans le respect des exigences du contrat de travail²⁰. Une étude sera réalisée prochainement sur ce sujet.

20. [http ://www.hrworld.be/hrworld/diversité-interculturalité-non-discrimination.html?LangType=2060](http://www.hrworld.be/hrworld/diversité-interculturalité-non-discrimination.html?LangType=2060)

7.7. Rémunérations

Les politiques de gestion de la diversité doivent également s'intéresser aux rémunérations proposées aux travailleurs des groupes-cibles. Plusieurs études (Bever, De Spiegeleire, Gilbert, & Van Hive, 2009 ; Chicha, 22 mars 2003 ; Severine Lemiere & Silvera, 2008 ; Meulders, Plasman, & Rycx, 2004) ont montré que les femmes, mais aussi les personnes handicapées et les personnes d'origine étrangère étaient encore trop souvent victimes de discrimination salariale qui peut se traduire par des différences dans le salaire net mais aussi par des différences dans le statut et les avantages complémentaires proposés au travailleur.

En ce qui concerne les femmes, un élément important est le fait qu'un nombre substantiel d'entre elles travaille à temps partiel ce qui les pénalise souvent pour leurs rémunérations.

Toutes les études ont montré que la mise en place de classifications de fonctions analytiques et la constitution de grilles de salaire à partir de cette classification est une garantie d'égalité salariale (projet EVA – IEFH - <http://www.iefh.fgov.be>).

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

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

Ces avantages dépendent souvent d'une négociation salariale.

↳ *L'institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes a mis au point une check list qui peut être utilisée pour détecter les discriminations fondées sur le sexe dans les classifications des fonctions.*

<http://igvm-iefh.belgium.be>

[Home](#) > [Publications](#) > [Emploi](#)

[Contact](#) :

egalite.hommesfemmes@iefh.belgique.be

Sur ce thème, il est essentiel de bien comprendre la différence entre égalité et équité salariale :

- L'égalité salariale consiste à rémunérer de la même manière toutes les personnes qui occupent un même poste et fournissent le même travail.
- L'équité salariale suppose de rémunérer de la même manière les emplois de valeur égale, que ceux-ci soient occupés majoritairement par des hommes ou par des femmes. L'équité salariale va bien au-delà de l'égalité salariale. En effet, pour qu'un processus d'équité salariale soit complet, il faut inclure :
 - une réflexion sur les biais sexistes possibles dans l'identification et la valorisation des critères utilisés pour les classifications de fonctions (y compris dans les classifications analytiques) ;
 - un travail d'ajustement salarial des fonctions majoritairement occupées par des femmes par rapport à celles occupées majoritairement par des hommes.

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

Pour des informations plus précises, voir :

<http://www.justice.gc.ca/fr/payeqsal/1100.html>.

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

<http://www.ces.gouv.qc.ca>

- *Questionnaire d'analyse des emplois*

Accueil > Publications > Outils pour réaliser l'équité salariale

- *Comment réaliser une démarche d'équité salariale ?*

Accueil > Publications > Guides et démarches > Guide détaillé pour réaliser l'équité salariale et en évaluer le maintien (2e édition)

- *Egalité de rémunération – Echanges de bonnes pratiques (Commission Européenne - Direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'égalité des chances Unité G1)*

☞ <http://ec.europa.eu/social>

Commission européenne > Emploi, affaires sociales et égalité des chances > Échange de bonnes pratiques

Rachel Silvera et Sevrine Lemièrre viennent de publier un ouvrage tout à fait intéressant sur le sujet de la comparaison des emplois (S. Lemièrre & Silvera, 2009). Elles coordonnent aussi un groupe de travail à la Halde qui doit remettre des propositions début 2011.

 *Les syndicats mènent régulièrement des actions qui visent à sensibiliser à l'égalité salariale : la campagne EQUAL Pay Day, journée de l'égalité salariale organisée par la FGTB*

☞ <http://www.equalpayday.be>.

Le guide "L'écart salarial expliqué" éditée par la CSC et l'HIva (KUL), avec le soutien de l'Institut pour l'égalité des hommes et des femmes, aborde les causes de l'écart salarial, met en avant quelques bons exemples et propose des pistes d'actions.

☞ <http://www.csc-en-ligne.be>

> Publications et documentation > Brochures > Femmes

7.8. Evaluation, mobilité et gestion des carrières

7.8.1. L'évaluation

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

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

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

1. **Entretien de fonction** - Cet entretien se déroule en début de carrière ou lors d'une modification dans le contenu de la fonction. Il vise à préciser la description de fonction.
2. **Entretien de planification** - Cet entretien a lieu entre le chef fonctionnel et son collaborateur ou son équipe. A cette occasion, sont précisés les objectifs de prestation (résultats à atteindre liés aux objectifs de l'organisation) et de développement (compétences spécifiques à développer pour atteindre les objectifs de prestation). Cet entretien permet aussi de fixer les indicateurs de performance, les délais et les moyens à mobiliser pour atteindre les objectifs.

3. **Entretien de fonctionnement** - C'est un point intermédiaire où le chef et son collaborateur examinent où ils en sont dans la réalisation des objectifs. Ils discutent éventuellement des adaptations des objectifs, délais ou moyens à utiliser. Cet entretien peut aussi permettre d'évoquer le développement du collaborateur ou sa carrière.
4. **Entretien d'évaluation** - C'est l'entretien de bilan, où le chef fonctionnel évalue le respect des engagements pris lors de l'entretien de planification. C'est aussi l'occasion de donner un retour au collaborateur sur la façon d'exécuter son travail.

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

↳ La commission d'équité salariale canadienne a dressé la liste des biais sexistes pouvant exister dans l'identification des compétences mobilisées dans les métiers majoritairement par des femmes. Elle propose de réaliser l'évaluation des emplois autour des 4 facteurs suivants :

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

Exemples de compétences souvent oubliées :

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

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

Exemples de compétences souvent oubliées :

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

3. *les efforts requis : effort physique ; effort mental ; complexité de la tâche ; autonomie ; concentration...*

Exemples de compétences souvent oubliées :

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

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

Exemples de compétences souvent oubliées :

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

Commission de l'Équité salariale du Québec :

↳ <http://www.ces.gouv.qc.ca>

- Questionnaire d'analyse des emplois

Accueil > Publications > Outils pour réaliser l'équité salariale

- L'évaluation des emplois - Prendre en compte les caractéristiques des emplois féminins

Accueil > Publications > Guides et démarches > Info équité

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

lieu notamment d'être attentif à éviter tout jugement "naturalisant" qui associerait de manière "naturelle" certains types de compétences ou de comportements à certains groupe-cible.


1. Analyser le processus d'évaluation en étant attentif au degré d'adaptation interculturelle de la grille d'entretien, la qualité des entretiens d'évaluation et les critères pris en compte ;
2. Améliorer le processus en permettant
 - à l'évalué : de connaître les attentes à son égard, recevoir un suivi et être reconnu pour le travail fourni, partager ses idées et être associé à un plan d'amélioration ;
 - à l'évaluateur : de faire connaître ses attentes, de mettre en avant les forces et faiblesses qui orienteront l'accompagnement, améliorer les relations interpersonnelles et faciliter le travail.
3. Sensibiliser les évaluateurs aux différences culturelles dans l'évaluation en les formant sur :
 - la préparation et la tenue de l'entrevue d'appréciation ;
 - les pratiques efficaces de rétroaction ;
 - la gestion des désaccords ;
 - la création d'un lieu d'échange mobilisant.

La formation sensibilisera également les évaluateurs sur les biais culturels qui peuvent influencer l'entretien d'évaluation, notamment :

 - l'effet de similitude : la tendance à mieux évaluer l'employé qui nous ressemble ;
 - l'effet de première impression sans replacer les choses dans leur contexte ;
 - la tendance à évaluer les employés en les comparant les uns aux autres et non en fonction des objectifs fixés à chacun
4. Assurer un suivi régulier (tous les 3 mois) pour mettre rapidement en place des mesures de soutien.

Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi, Emploi Québec, 2005.

 <http://emploiquebec.net/publications>

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

Guide en version complète :

 <http://www.ebg.admin.ch>

Documentation > Publications > Egalité des chances dans les entreprises

7.8.2. Gestion des carrières et mobilité

La gestion des carrières couvre les perspectives et modalités de promotion (mobilité verticale) mais aussi de mobilités latérales (changement de poste et/ou de fonction, de départements et/ou de services).

La gestion des carrières suppose idéalement de mettre en place :

1. Un entretien de fonction. Cet entretien se déroule en début de carrière ou lors d'une modification dans le contenu de la fonction. Il vise à préciser la description de fonction.
2. Un entretien de planification. Cet entretien a lieu entre le chef fonctionnel et son collaborateur ou son équipe. A cette occasion, sont précisés les objectifs de prestation (résultats à atteindre liés aux objectifs de l'organisation) et de développement (compétences spécifiques à développer pour atteindre les objectifs de prestation). Cet entretien permet aussi de fixer les indicateurs de performance, les délais et les moyens à mobiliser pour atteindre les objectifs.

Les actions en faveur de la diversité doivent permettre une analyse des discriminations directes et indirectes qui peuvent exister dans ces processus et des actions à mener pour aider les groupes - cibles à mieux réussir dans leur carrière. Cela doit permettre de leur offrir des possibilités de mobilité professionnelle qui leur assurent d'utiliser au mieux leurs compétences. Dans ce but, des opérations de coaching et de mentorat s'avèrent souvent très utiles. Le coach et le mentor peuvent guider la personne et lui donner des conseils utiles notamment en termes d'activation de réseaux personnels et professionnels.

Sous ce thème se cache aussi la problématique des "plafond de verre", "plancher collant" et "parois de verre " :

- **Le plafond de verre** est une expression utilisée pour mettre en évidence les freins que rencontrent les femmes, dans une organisation qui s'annonce pourtant égalitaire, pour accéder à des postes de responsabilité. Cette expression est maintenant aussi utilisée pour décrire les barrières que rencontrent les membres d'autres groupes-cibles comme les personnes d'origine étrangère et les personnes souffrant d'un handicap dans l'accès à des fonctions à responsabilité dans l'organisation.
- **Le plancher collant** met en évidence que les pourcentages de féminisation dans les postes de maîtrise et d'encadrement sont constamment inférieurs aux pourcentages de féminisation des catégories d'exécution. Cette concentration des femmes dans les emplois les moins qualifiés et leur difficulté d'accès aux postes de maîtrise est mise souvent en lien avec les diplômes d'accès à ces métiers et ces fonctions. A nouveau, cette notion peut être utilisée pour comprendre la situation de certaines personnes appartenant à des groupes-cibles.
- **Les parois de verre** décrivent le fait que les femmes, même si elles parviennent à des postes de responsabilité, n'ont pas accès à toutes les fonctions. Elles sont souvent cantonnées dans des fonctions perçues comme "féminines" telles que la communication, les ressources humaines ou la formation, donc des positions perçues comme moins centrales et moins stratégiques. Il est très difficile pour les femmes de se déplacer latéralement pour accéder à des fonctions perçues comme stratégiques telles que les finances ou la gestion des systèmes d'information.

↳ *L'Institut pour l'Egalité des Femmes et des Hommes a réalisé le rapport "Femmes au sommet", qui s'attache à analyser la représentation des femmes et des hommes aux plus hautes fonctions, dans divers domaines : les entreprises, les organisations de travailleurs et d'employeurs, les médias et les rédactions, les autorités académiques, etc.*

↳ <http://igvm-iefh.belgium.be>

Home > Publications > Emploi

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

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

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

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

L'ORSE a aussi publié plusieurs guides sur ce sujet, notamment "L'accès des femmes aux postes de décision dans les entreprises : entre nécessité et opportunité – une problématique de responsabilité sociale pour les entreprises ". (ORSE, 2004)

↳ <http://www.femmesaeeena.com>

Accueil > Repères > Rapports et publications

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

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

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

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

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

LE FOREM, Espace international de Liège

 <http://www.leforem.be>

Yamina Benguigui a réalisé, en 2006, un film sur le plafond de verre pour les personnes d'origine étrangère. Elle y montre que si la réussite scolaire et universitaire des jeunes Français issus de l'immigration a été croissante depuis les années 70, le taux de chômage des jeunes diplômés issus de l'immigration est trois fois plus élevé que celui de la moyenne nationale. Ce "plafond de verre" pèse lourd sur la tête des enfants d'immigrés. Il est d'autant plus puissamment ancré dans les pratiques professionnelles qu'il est impalpable, invisible, insidieux... Ce film constitue un support intéressant pour animer des séances de sensibilisation et de formation.

"Plafond de verre : les défricheurs", Ciné Classic., documentaire, 1h44.

7.9. Sensibilisation et formation

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

Elle peut concerner plusieurs publics-cibles :

- les personnes appartenant aux groupes cibles (femmes ou hommes, personnes handicapées, personnes d'origine étrangère, ...)
- l'équipe de direction et les responsables hiérarchiques ;
- les personnes travaillant dans un service ressources humaines ;
- les responsables de la communication interne et externe ;
- les personnes travaillant dans certains services de support (responsable qualité, sécurité et hygiène, etc.) avec une attention particulière aux personnes de contact pour les situations de harcèlement ;
- les collègues et l'ensemble du collectif de travail ;
- les personnes en lien avec la clientèle et les usagers ;
- les personnes en charge des aspects "gestion des bâtiments", notamment pour les sensibiliser à l'accessibilité des bâtiments des personnes à mobilité réduite qu'elles soient clientes/usagers, membres du personnel ou invités.

Les contenus sont aussi multiples :

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

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

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

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

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

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

Commencer en présentant quelques statistiques sur l'emploi des publics-cible et les phénomènes discriminatoires et/ou un support vidéo pour entamer le débat. Voici ensuite quelques questions qui peuvent être débattues en groupe.

1. *Etes-vous surpris de ces résultats ?*
2. *Avez-vous déjà été témoin de phénomènes de discrimination ? Que pouvait-on faire ?*
3. *Pensez-vous qu'il y aurait lieu de mettre en place des actions spécifiques en regard de certains publics discriminés ? Si oui, lesquelles ?*
4. *Etes-vous favorable ou défavorable à la discrimination positive et aux quotas ?*
5. *Quels sont, à votre avis, les stéréotypes et préjugés les plus présents dans notre administration ?*
6. *Avez-vous déjà réagi face à des préjugés ou stéréotypes d'un de vos collègues ou de vos clients ? Avez-vous trouvé cela facile ? Quels impacts cela a-t-il eu ?*
7. *Pensez-vous que vos préjugés ont évolué envers certains publics-cible ? Si oui, pourquoi et comment ?*
8. *Avez-vous été confronté à une équipe diversifiée ? Est-ce que ce fut une expérience positive ou négative ? Qu'en retenir ?*
9. *Pensez-vous qu'il est souhaitable pour l'organisation qu'il y ait plus de diversité ? Si oui, laquelle et pourquoi ?*
10. *Considérez-vous que votre connaissance de la loi anti-discrimination est suffisante ? Pensez-vous que vos pratiques sont conformes ? Pensez-vous que l'entreprise respecte la loi ?*
11. *Avez-vous été témoin d'actes ou de discours de racisme, de harcèlement, de rejet ou d'isolement d'une personne perçue comme "différente" ? Les possibilités d'aide et de recours sont-elles à votre avis suffisantes ?*
12. *Pensez-vous qu'il serait utile de parler de ces thèmes dans une ou plusieurs formations ou documents ? Si oui, quel contenu ? Avec quels objectifs ?*

13. Comment à votre avis pourrions-nous améliorer nos processus pour offrir de nouvelles opportunités à des candidats susceptibles d'être discriminés ? Inspiré de Gavand Alain, *Prévenir la discrimination à l'embauche*, 2006, ED. D'organisation.

La société *Ceneco Belgium* a conçu et développé le **Jeu de la Diversité** dans le cadre du **projet européen TEJACO** (Théâtre et Jeu pour l'Accompagnement du Changement dans les Organisations). Le *Jeu de la Diversité* propose de découvrir, par une approche ludique, un certain nombre de situations liées à la diversité et à l'égalité des chances et de susciter une réflexion et des échanges sur les façons de les rencontrer et de les traiter pour les améliorer.

Des séances de présentation du jeu peuvent être organisées.

Contact : **Ceneco Belgium SPRL** - Alain Delfosse

Le Géronsart 9 - 1457 Nil-Saint-Vincent

Ceneco_be@hotmail.com ou *alaindelfosse@yahoo.fr*

L'association française CLP a également conçu un outil destiné à travailler de façon ludique sur les représentations liées aux discriminations. Il se présente sous la forme d'un jeu de société où chacun est amené à participer à l'échange d'idées. Il est intégralement téléchargeable.

📄 <http://www.projets-citoyens.fr>

Accueil > Ressources > Documents de référence

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

Certaines formations sont plus ciblées sur les publics-cibles, pour leur donner les compétences et atouts qui leur manquent pour être dans un scénario d'égalité des chances, notamment face à des épreuves de sélection et des examens permettant une promotion et/ou une mobilité professionnelle. Ces formations peuvent aller au-delà de l'apprentissage de compétences techniques liées aux métiers et professions envisagées. Elles peuvent aussi se centrer sur des politiques de formation et d'information centrées sur une meilleure compréhension du marché de l'emploi belge et wallon, sur les codes en vigueur, sur les législations à respecter, sur la législation sociale et sur les comportements et attitudes favorables au recrutement et à la carrière.

📁 Ateliers de recherche d'emploi pour des jeunes malvoyants

Partenariat pour la réalisation d' "ateliers emploi" avec le Centre de Formation et de Rééducation Professionnelle d'une association spécialisée dans la réinsertion de personnes ayant une déficience visuelle.

- *CV et lettre de motivation* : Ateliers organisés dans l'association partenaire avec participation de cadres RH de l'entreprise. S'en suit un entretien individuel et un débriefing collectif.
- *Simulations d'entretiens d'embauche* : entretiens individuels puis débriefing collectif. Les entretiens étaient précédés d'une séance de sensibilisation au handicap visuel des responsables RH par l'association.

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

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

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

Les contenus sont multiples :

- outils pour poser un diagnostic quantitatif et qualitatif ;
- outils pour élaborer un plan d'action gestion de la diversité ;
- outils pour détecter les discriminations directes mais aussi indirectes (analyse des systèmes mis en place) ;
- outils pour gérer l'animation de groupes de travail sur la diversité ;
- compétences pour gérer la diversité des groupes et équipes de travail : communication interculturelle, harcèlement, etc. ;
- compétences et connaissances permettant de mieux interagir avec des segments de clientèle et d'usagers diversifiés (handicap, culture, etc.) ;
- compétences relatives à la conception de bâtiments accessible aux personnes à mobilité réduite (voir plaquette réalisée par le Centre de l'Égalité des Chances en 2007).

Formation : "Faire face aux discriminations dans la relation commerciale"
Susciter la parole : identifier des pratiques discriminatoires que les participants ont rencontré et leur contexte dans :

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

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

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

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

Dans le cadre du programme européen Equal, Adecco, tête de liste du projet Latitude de 2001 à 2006, a réalisé avec les partenaires du projet du secteur public et privé, 4 guides argumentaires à destination :

- des intermédiaires de l'emploi : des arguments pour résister efficacement à une demande discriminatoire ;
- des dirigeants d'entreprise : des arguments pour promouvoir efficacement la diversité dans votre entreprise ;
- des responsables RH : des arguments pour défendre efficacement l'égalité de traitement dans votre entreprise ;
- les étapes d'un engagement contre les discriminations : présentation du projet Latitude. Les guides et d'autres documents de sensibilisation sont disponibles sur le site :

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

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

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

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


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

7.10. Collaboration avec les représentants des travailleurs

Les syndicats doivent être considérés comme des partenaires à part entière d'une politique de gestion de la diversité. Leurs revendications rejoignent les axes de lutte contre les discriminations, d'égalité des chances et de traitement.

Les syndicats ont un passé d'actions spécifiques en regard de certains publics cibles :

- Ainsi pour l'égalité hommes-femmes, outre une expérience très longue de signatures d'accord sur le thème de l'égalité professionnelle, on peut retenir la signature par les syndicats européens d'une charte visant à plus d'égalité selon les principes du gender mainstreaming.
<http://www.etuc.org>
Home > Equality > Gender Equality > Charter on gender mainstreaming
- Pour les personnes handicapées, il y a également un plan d'action de la Confédération Européenne des Syndicats pour réussir la mobilisation et la visibilité de l'action syndicale pour les personnes handicapées.
<http://www.etuc.org>
Accueil > Nos activités > Égalité > Handicap > Résolutions
- Pour les personnes d'origine étrangère, les syndicats mènent des actions visant à lutter contre le racisme sur le lieu de travail. Voir notamment le rapport RITU (A report on Racial and ethnic minorities, immigration and the role of trade unions in combating discrimination and xenophobia, in encouraging participation and in securing social inclusion and citizenship), 2003-2005.
<http://www.workingagainstracism.org>

 Pour les personnes homosexuelles (et problématique de l'homophobie), un syndicat belge (la FGTB) dans le cadre de l'ASBL Promotion et Culture a réalisé, en collaboration avec la Lucarne.org, un outil de sensibilisation des délégués syndicaux à l'homophobie au travers d'un film avec témoignages de personnes homosexuelles, une brochure intitulée "Je suis Homa, je vau moins qu'un-e hétéro ?" et une exposition.

<http://www.LaLucarne.org>

Par ailleurs, plusieurs actions sont en cours à l'étranger et notamment en France, où la CFDT a mené une action de sensibilisation des cadres à la diversité avec un colloque et une brochure de "La diversité en actes" Cadres CFDT n° 423 - Février 2007.

<http://www.cadres-plus.net>

Egalement en France, les textes de lois prévoient l'obligation, pour les partenaires sociaux, d'une négociation sur l'égalité professionnelle, au sein des entreprises et des branches d'activité. Depuis 2002,

35 branches professionnelles ont signé un accord dédié aux questions d'égalité professionnelle. L'ORSE a réalisé une analyse des grandes tendances qui apparaissent dans ces accords, notamment la volonté d'endiguer les inégalités entre femmes et hommes, la mixité des métiers, la révision des procédures de recrutement et la prise en compte de la parentalité.

<http://www.egaliteprofessionnelle.org>

[Accueil > Actualité](#)

Un manuel à destination des équipes syndicales a aussi vu le jour. Il a pour but de les conseiller quant à la mise en place d'une concertation dans l'entreprise sur la diversité et contre les discriminations. Au menu, cadre théorique, réalisation d'un autodiagnostic et guide de négociation.

<http://www.charte-diversite.com>

[Accueil > Outils > Instaurer un dialogue social](#)

Le site de l'Internationale des services publics a édité des publications sur le thème de "L'égalité, équité et diversité : un engagement permanent" -<http://www.world-psi.org> et le site de la Confédération européenne des syndicats : <http://www.etuc.org/fr/>, ainsi que l'Institut Syndical Européen :

<http://www.etui.org>.

Les organisations syndicales belges ont de plus mis en place des conseillers syndicaux de la diversité. Leur mission est de sensibiliser et former les travailleurs et les délégués syndicaux à la lutte contre les discriminations en emploi et de fournir un appui aux délégués quant à la réalisation de plans de diversité.

La FGTB wallonne a créé une Cellule Lutte Contre les Discriminations (CLCD) mise en place au sein du Centre d'Education Populaire André Genot (CEPAG, mouvement d'Education Permanente proche de la FGTB wallonne).

<http://www.fgtb-wallonne.be>

[Accueil > Travail de terrain > Discrimination](#)

Un des objectifs de la cellule est de dénoncer les discriminations et interpeller les entreprises qui discriminent. Les plaintes individuelles de travailleurs affiliés peuvent constituer une base pour interpeller un employeur sur le sujet des discriminations. Si la personne plaignante le souhaite et qu'un dossier solide a été constitué, la CLCD peut entamer des mécanismes de conciliation, voire des procédures en justice. Dans ce cadre, des collaborations existent avec le Centre pour l'Égalité des Chances et la Lutte contre le Racisme, et avec l'Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes. Les problèmes rencontrés et liés aux discriminations sont analysés sur base des différentes phases de la relation de travail et touchent différents critères (genre, handicap, origine, âge, orientation sexuelle, religion, etc.).

 *En voici quelques exemples :*

Pour l'embauche : *l'insertion de femmes dans un atelier de soudure à majorité masculine pose problème ; de nombreuses entreprises refusent systématiquement d'engager des anciens délégués syndicaux ; peu d'entreprises engagent des travailleurs souffrant d'un handicap.*

Pour l'accueil : *un nouveau travailleur d'origine africaine était rejeté par ses collègues. Pour les conditions de travail : les hommes sont sur un poste fixe - les femmes doivent effectuer plusieurs chantiers ; des différences de salaire existent pour une même fonction (classification de fonction existante mais dénomination différente pour les hommes et les femmes).*

Pour la communication : *elle n'atteint pas toujours tous les travailleurs, risque pour des travailleurs analphabètes, s'exprimant moins bien en français, etc.*

Pour les formations : *on écarte les personnes de plus de 50 ans.*

Pour les promotions : *les délégués syndicaux n'ont pas accès aux promotions.*

Pour les fins de contrats de travail (licenciement/démission) : *licenciement pour cas de force majeure de travailleurs accidentés pour lesquels on n'a pas voulu aménager un poste de travail.*

Pour la sous-traitance : les travailleurs de sociétés sous-traitantes ne disposent pas des mêmes infrastructures que les autres travailleurs de l'entreprise (cantine, vestiaire, etc.)

D'autres activités sont prises en charge par la cellule :

- Former et accompagner les délégations syndicales en entreprise : sensibilisation aux stéréotypes et préjugés à l'origine des discriminations mais aussi une information sur les manières de détecter les discriminations, de les prévenir et de les résoudre, au moyen d'outils juridiques ou pratiques que peuvent se réapproprier les délégations.
- Analyser des pratiques potentiellement discriminantes. Il s'agit, par exemple, d'offres d'emploi, de formulaires de candidatures standards, etc. Après avoir évalué le caractère discriminant ou non et les intrusions éventuelles dans la vie privée au niveau juridique, la CLCD procède, dans un premier temps, pour chaque dossier comme sur base d'une plainte individuelle en interpellant l'employeur. Ensuite, de manière plus globale, la CLCD peut contribuer à l'élaboration d'offres d'emploi neutres (pour susciter la vigilance des délégués), à un formulaire de candidature standard et respectueux de la législation relative à la protection de la vie privée ou au développement d'un CV anonyme, par exemple. Ces pratiques sont diffusées au sein des entreprises avec l'appui des délégations syndicales et plus largement lors de colloques ou campagnes d'information.

Pour détecter les discriminations présentes dans les entreprises avec les délégations, la CLCD a élaboré un questionnaire dont les résultats sont analysés avec les délégations concernées. Ce questionnaire permet de réaliser une "photo" de l'entreprise et de mieux comprendre les situations vécues dans cette entreprise à différents stades de la relation de travail : l'embauche, l'accueil, les conditions de travail, la communication, les formations, les promotions, les conditions de licenciement, ... La CLCD et la délégation syndicale de l'entreprise concernée établissent ensuite, ensemble, un plan d'actions à mettre en place dans l'entreprise. Il peut concerner l'une et /ou l'autre phase de la relation de travail ciblée comme problématique dans l'entreprise grâce à l'outil de diagnostic (questionnaire et entretiens préalables avec la délégation). Ce travail nécessite une adaptation à chaque entreprise et à chaque délégation (sa manière de travailler, ses rapports avec l'employeur, son rapport de force dans l'entreprise, etc.).

Exemples d'actions syndicales

- *Analyse des formulaires d'embauche et rédaction d'un formulaire d'embauche standard et anonyme.*
- *Proposition d'un CV anonyme.*
- *Lettre aux agences d'intérim sollicitées habituellement par l'entreprise pour que tous les publics, notamment ceux qui sont potentiellement discriminés, soient concernés par les éventuels appels à candidature.*
- *Amélioration de l'accueil des nouveaux travailleurs (patronal et syndical).*
- *Organisation d'une campagne contre les discriminations (séances d'informations aux travailleurs, affichages, folders, ...).*
- *Analyse poussée des postes de travail et de leur adaptation aux travailleurs.*
- *Évaluation de la charge psychosociale.*

Contacts – FGTB Wallonne

André ANTOINE, Conseiller Liège/Luxembourg/Verviers - andre.antoine@cepag.be

Patrick BRASSEUR, Conseiller Mons / La Louvière / Hainaut Occidental - patrick.brasseur@cepag.be

Cecilia SIDDI, Conseillère Namur / Charleroi / Brabant Wallon - cecilia.siddi@cepag.be

Valérie JACQUEMIN, Juriste - valerie.jacquemin@cepag.be

Brigitte MARRION, Secrétaire - brigitte.marrion@cepag.be

La FGTB coordonne une action autour de l'équité salariale : EQUAL Pay Day

 <http://www.equalpayday.be>

En cause : la différence salariale de 23,46 % constatée entre les hommes et les femmes.

“Supprimer l'écart salarial on a tous à y gagner”, tel est le message central de la campagne 2010. Combattre l'écart salarial entre les femmes et les hommes est l'affaire de toutes et tous car tout le monde y trouvera son compte. Cette année, la FGTB s'est adressée aux hommes car elle estime qu'ils ont eux aussi une responsabilité dans ce combat et un intérêt à le mener.

La CSC mène des actions similaires :

- présentation du service Diversité dans les différentes structures de la CSC ;
- formation sur la discrimination et la diversité à l'attention des délégués, militants syndicaux et demandeurs d'emploi ;
- recueil et promotion des bonnes pratiques de gestion de la diversité des ressources humaines en entreprises. Ex. : aménagement d'un local de prière multi confessionnel pour tous les travailleurs ;
- sensibilisation à la diversité en entreprise à travers des actions concrètes dont la signature de la charte diversité ;
- accompagnement des délégués syndicaux dans la mise en place des plans d'action diversité en entreprise. Ex. : projet concret dans une entreprise du secteur de l'électricité où certains travailleurs d'origine étrangère subissaient un blocage en matière de mobilité verticale. Diagnostic et pistes de solution ont été développées et des outils concrets ont été créés : une analyse “coûts-bénéfices” et CV “parcours de vie professionnelle des travailleurs”. Les différentes étapes ont été marquées par l'implication de la délégation syndicale et la direction ;
- traitement des demandes individuelles et des plaintes en matière de discrimination ;
- organisation de soirées thématiques ouvertes au grand public. ;
- actions plus ponctuelles en fonction de l'actualité. Ex. : distribution de tracts à la Journée internationale du migrant, le 18/12/2009 ;
- participation au sein de la coordination nationale dans la conception et la réalisation des outils pédagogiques tels que :
 - triptyque diversité en entreprise,
 - le “jeu de la diversité”, qui a été mis au point par CENECO et la CSC,
 - outils d'animation.

 Pour la CSC :

Blanche GARCIA, CSC Brabant-wallon – B.Garcia@acv-csc.be ;

Martine STRACMAN, CSC Charleroi-Sambre et Meuse, Mons-La Louvière et Tournai - M.Stracman@acv-csc.be ;

Thomas GERARD, CSC Liège-Huy-Waremme et Verviers – T.Gerard@acv-csc.be ;

Luan ABEDINAJ, CSC Namur-Dinant et Luxembourg – L.Abedinaj@acv-csc.be.

Le guide “L'écart salarial expliqué” éditée par la CSC et l'Hlva (KUL), avec le soutien de l'Institut pour l'égalité des hommes et des femmes, aborde les causes de l'écart salarial, met en avant quelques bons exemples et propose des pistes d'actions.

 <http://www.csc-en-ligne.be> >publications et documentation > brochures > femmes

7.11. La position des représentants des employeurs

Les représentants des employeurs ont pris, ces dernières années, des positions claires en faveur des politiques de diversité et ont manifesté à plusieurs reprises leur soutien aux actions de la Wallonie en la matière.

La FEB est le porte parole des entreprises en Belgique. En 2006, son Président a lancé un appel aux entreprises intitulé “La diversité, un atout gagnant”. Celui-ci avait pour but de “dynamiser les diverses actions entamées et démontrer concrètement que les entreprises sont sensibles à la diversité, s'y investissent et

ont beaucoup à y gagner". La FEB y exprime son soutien aux actions régionales pour plus de diversité au travail. L'accent est mis sur les effets positifs de la diversité et notamment du multiculturalisme, en tant que vecteur de dynamisme économique et social. Les entreprises sont incitées, entre autres à

- ne pas faire de discriminations ;
- à privilégier les compétences et les talents ;
- à développer des actions positives remédiant aux obstacles auxquels font face certains groupes-cibles ;
- à inclure la non discrimination dans les programmes de formation et la culture d'entreprise.

Cet appel est complété de 6 fiches relatant la vision et les actions menées par des entreprises en matière de diversité.

🔗 <http://www.vbo-feb.be>

Par ailleurs, la FEB s'est associée à l'INSEAD (école de management international) et à Accenture pour réaliser une enquête auprès de 250 PDG sur des sujets économiques clés quant à la marche à suivre pour l'Europe. Le rapport "Putting Europe back on track", publié fin juin 2010, révèle les facteurs que les chefs d'entreprises européens ont identifié comme influençant la reprise économique en Europe et les moyens pour y parvenir: la confiance dans le redressement, l'innovation ainsi que la qualité et la diversité des populations européennes comme avantage majeur: "Cette richesse est essentielle pour innover".

🔗 <http://www.insead.edu>

[Home > Press Releases 2010](#)

Les différentes Chambres de Commerce et d'Industrie et ont ces dernières années multiplié les efforts pour relayer à leurs membres les informations sur les initiatives du consortium diversité Wallonie, à travers leurs sites internet et par email. La CCI de Liège a aussi collaboré activement à l'organisation d'un séminaire sur l'emploi des jeunes.

🔗 <http://www.cci.be>

🔗 <http://www.cciw.be>

"En France, neuf entreprises ont contribué à la fondation de l'Association Française des Managers de la Diversité, qui compte plus de cinquante grandes entreprises membres. Cette association est née de l'idée que le temps était venu de passer de la promotion de la diversité à l'enrichissement des pratiques managériales par l'implication des managers et la diffusion d'expériences réussies. Plusieurs outils d'excellente qualité sont disponibles sur le site de l'association.

🔗 <http://www.afmd.fr>

Le MEDEF, qui représente les entreprises françaises, a défini la diversité comme un enjeu de ses cinq grands pôles d'activité. Le mouvement a d'ailleurs publié en 2009 un guide "Recruter dans les viviers méconnus? Une chance pour l'entreprise" qui a pour but de donner des outils aux gestionnaires pour identifier les profils dont ils ont besoin, recruter sur base du potentiel et les accueillir au sein de l'entreprise.

🔗 <http://www.medef.com>

[Accueil > Medef Corporate > Publications](#)

Vos notes personnelles

A large grid of graph paper for taking personal notes. The grid consists of 20 columns and 30 rows of small squares, providing a structured space for writing.



8. Facteurs de succès

Le premier facteur de succès est que l'équipe dirigeante accepte les constats que l'organisation, malgré tous ces efforts, n'est pas encore un lieu d'égalité des chances, que des discriminations directes et indirectes subsistent et qu'il y a lieu de s'y attaquer car elles parasitent son bon fonctionnement.

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

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

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

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

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

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

8.1. Facteurs de succès des actions centrées sur les individus

8.1.1. Actions centrées sur les publics-cible

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

- avoir des programmes de formation permettant à ces groupes cibles d'acquérir les compétences nécessaires : linguistiques, techniques, préparation physique, si nécessaire, etc.. Ces formations peuvent se réaliser en interne ou en partenariat avec d'autres acteurs du secteur public ou associatif ;

- proposer des possibilités d'adaptation des épreuves de sélection, du poste de travail qui permettent à la personne avec un handicap de s'inscrire et de participer ;
- se donner des outils qui permettent d'identifier les compétences des personnes appartenant aux groupes-cible qui pourraient être utiles et intéressantes pour l'organisation ;
- valoriser ses compétences en interne et en externe ;
- mettre en place des partenariats pour accélérer les procédures de permis de travail, de reconnaissance de diplôme, de validation par les acquis de l'expérience ;
- activer de nouveaux réseaux de recrutement pour toucher un nouveau public et valoriser un premier contact avec l'organisation via des stages, jobs d'étudiants, services volontaires. ;
- mettre en place des structures d'accueil et de soutien en interne (personnes de référence, mentorat, groupes de soutien, etc.) ;
- mettre en place un suivi relatif à l'intégration dans le milieu de travail (via les cercles de développement et l'entretien de fonctionnement).

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

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

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

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

Les éléments permettant de faciliter ces changements sont :

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

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

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

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

8.3. Facteurs de succès liés à la conduite du processus (plan d'actions, soutien des initiatives locales, gestion de projet, gestion du changement)

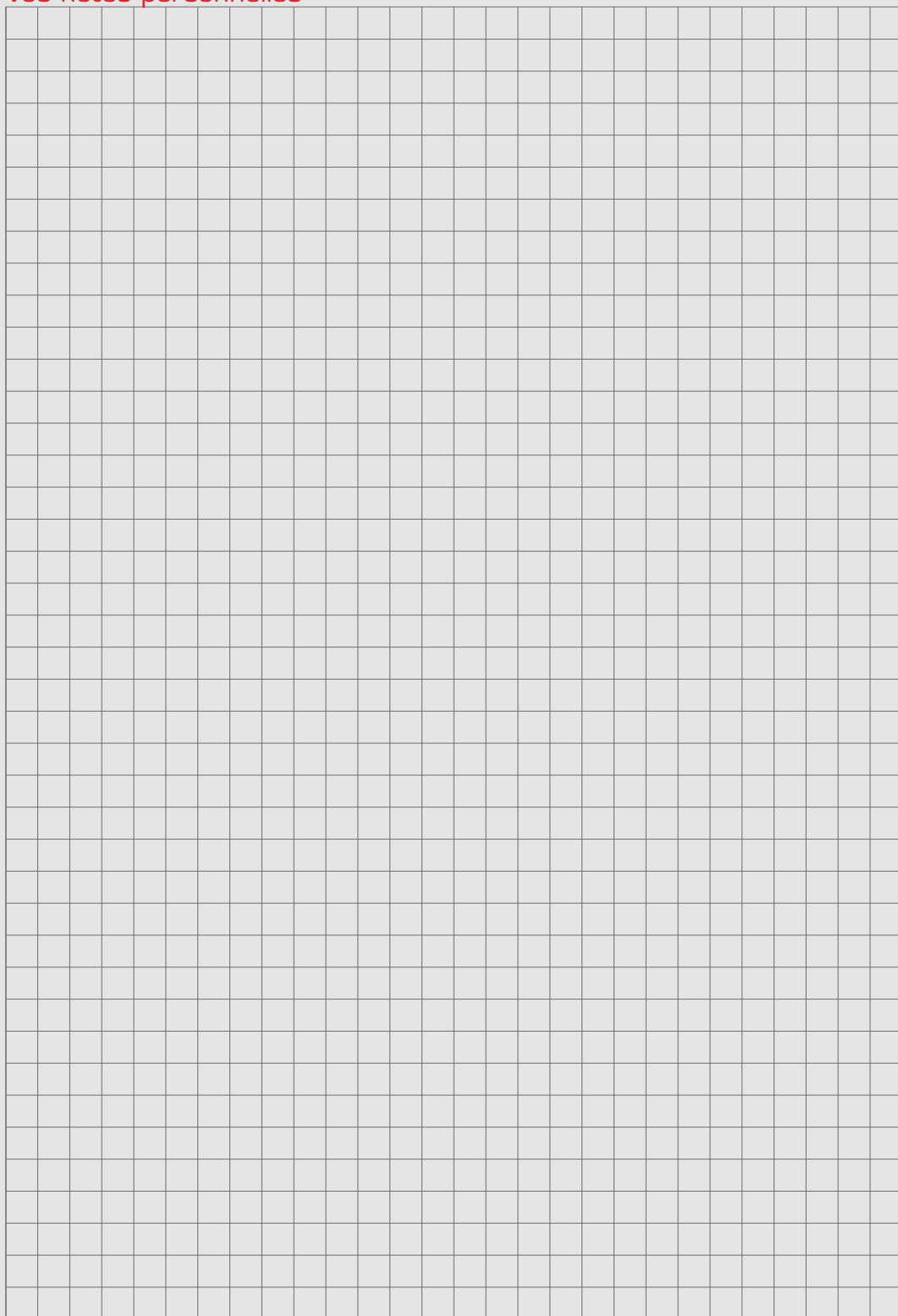
Mettre en place un politique de gestion de la diversité c'est se lancer dans la gestion de projet et dans l'accompagnement d'un projet de changement. Certains facteurs de succès sont donc fortement liés aux capacités des acteurs à pouvoir initier, piloter et superviser de tels projets.

- Assurer un soutien clair de l'équipe dirigeante sur l'importance des objectifs recherchés qui se traduit par une clarification des raisons qui pousse à agir, par une réelle mise à disposition de ressources financières et humaines qui permettent la réalisation des actions, par une écoute aux réalités de terrain, par une valorisation des actions menées.
- Assurer un soutien et un suivi de la part de la ligne hiérarchique directe.
- Prendre le temps de poser un diagnostic quantitatif et qualitatif et d'échanger avec les différents acteurs locaux sur ce diagnostic, y compris avec des personnes issues des publics-cible et avec les représentants des travailleurs.
- Mettre en œuvre un politique pro-active qui soit autre chose qu'un processus qui vise à donner l'impression qu'on s'occupe de ces enjeux. Cela implique l'élaboration d'un plan d'actions mais aussi la recherche et la valorisation des initiatives locales rentrant dans les préoccupations d'une politique de la diversité.
- Mettre à disposition des ressources suffisantes et adéquates à la fois en terme financiers mais aussi humains. Ce qui suppose que les personnes travaillant sur de tels projets voient ces tâches prises en compte dans leur entretien de fonction et de planification. Mais aussi que leur implication soit évaluée et valorisée lors de l'entretien fonctionnel et d'évaluation (cercles de développement).
- Définir les publics-cibles visés et établir une liste de priorités.

- Mettre en place une structure participative qui donne la parole aux publics-cibles et les associer au processus de décision, autrement le risque est grand de développer des actions paternalistes et éloignées des attentes et besoins des membres de ces groupes-cible.
- Développer une politique de communication interne et externe qui vise à casser les stéréotypes, à renvoyer une image positive de la diversité, à visibiliser les acquis et gains pour l'organisation d'une telle politique et le soutien de la direction à de tels projets. La sensibilisation doit pouvoir utiliser plusieurs types de support. Une combinaison entre des supports ludiques (ex : théâtre action, fête, cartoons, etc.) et des informations plus structurées semble être un bon scénario.
- Assurer un programme de formation qui vise à donner les compétences nécessaires à la conduite de tels projets mais aussi à mieux connaître les obligations légales et les pièges à éviter dans l'élaboration de tels projets. La formation doit aussi amener les personnes à s'interroger sur leurs représentations, sur leurs stéréotypes et attitudes, sur leurs comportements en regard des collègues mais aussi des usagers.
- Suivre régulièrement les projets avec une attention donnée aux difficultés rencontrées, aux actions à envisager pour les surmonter et aux moyens supplémentaires nécessaires, à la manière dont on peut capitaliser les acquis et en faire bénéficier d'autres acteurs (knowledge management).
- Avoir une certaine flexibilité pour pouvoir ajuster le plan d'actions aux réalités de terrain mais aussi pour permettre aux porteurs de projet de saisir des opportunités qui peuvent émerger en interne mais aussi en externe.
- Mettre en place un réel partenariat avec les organisations syndicales, les associer sur la question du diagnostic (indicateurs, analyse des problèmes et des causes), sur l'identification des pistes d'action prioritaires, sur la construction d'indicateurs de suivi et sur l'évaluation des actions menées.
- Désigner une personne ou un service en interne chargée de la politique de gestion de la diversité qui a pour mission d'initier des actions mais aussi et surtout de coordonner les actions menées et de les visibiliser. Il faut toutefois être attentif pour que ceci ne débouche pas sur un processus de déresponsabilisation des autres salariés et de la ligne hiérarchique. Avec derrière cela, l'idée que quelqu'un s'en occupe et que cela ne me concerne pas ! Un tel risque a été clairement observé dans plusieurs initiatives visant à intégrer des préoccupations relatives au genre²¹. Il serait intéressant d'éviter de refaire les mêmes erreurs.
- Inscrire les objectifs et activités liées à la diversité dans les orientations stratégiques pour éviter que ces actions ne soient perçues comme accessoires et secondaires. d'évaluation de la cellule "mainstreaming de genre" mise en place au sein du gouvernement fédéral - Réalisation des objectifs stratégiques dans le cadre du suivi de la mise en œuvre de la plate-forme d'action de la conférence mondiale des femmes de Pékin. Bruxelles, Ministère fédéral de l'Emploi et du Travail, Direction de l'égalité des chances.

21. MINISTÈRE DE L'EMPLOI ET DU TRAVAIL, Direction de l'égalité des chances (2003). Rapport final

Vos notes personnelles



9. Exemples de pratiques de gestion de la diversité en Wallonie

9.1. Les lauréats du Prix Diversité & Ressources humaines en Wallonie

9.1.1. 2007

WUST

WUST est une entreprise générale de construction établie en Belgique depuis plus de 75 ans, qui est présente en Belgique et au Luxembourg. La pratique présentée au Prix Diversité consiste à intégrer des femmes ingénieurs dans des fonctions, historiquement occupées en majorité par des hommes, telles que chef de chantier et deviseur. Cette pratique permet de montrer aux filles, qui restent minoritaires dans ces filières, qu'il existe diverses possibilités d'emploi dans ces métiers, y compris dans les entreprises du secteur de la construction. Le choix a été basé uniquement sur les compétences et correspond aux attentes de ces femmes qui souhaitaient investir dans des emplois plus opérationnels.

Contact : Isabelle Custers - isabelle.custers@wust.be - 080 792 783

Repass Drive In

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

Contact : Julie Massart - nivelles@drivin.be - 067 64 88 80

Asbl Promotion & Culture (FGTB) en partenariat avec Asbl Lalucarne.org (Liège)

L'asbl Promotion & Culture organise des formations à destination des travailleurs, des délégué-e-s syndicaux et du public de la FGTB Liège-Huy-Waremme, en partenariat avec LaLucarne.org, asbl qui vise à combattre les préjugés et les discriminations fondées sur l'orientation sexuelle. Elle est nommée pour le Prix Diversité dans sa catégorie pour la Campagne 2006-2007 de lutte contre le sexisme et l'homophobie sur le lieu de travail. Cette campagne avait pour objectif de sensibiliser et informer les travailleurs et travailleuses et les délégué-e-s syndicaux sur les inégalités persistantes et l'impact négatif de l'intolérance sur le lieu de travail à l'encontre des femmes et des homosexuelHe-s. Des journées de formation ont été organisées, une expo-parcours qui a été exposée à l'Hôtel de Ville de Liège et la création d'une brochure

“Je suis homo. Je vau moins qu’un-e hétéro ?”. Cette pratique montre l’importance de l’implication des délégués syndicaux et des structures syndicales dans la lutte contre les discriminations et la promotion de la diversité.

Depuis l’obtention du prix, les deux partenaires de cette campagne ont mis en ligne, en mai 2008, le site www.homo-hetero.be. Ce site permet de toucher le grand public sur une vaste échelle mais aussi les homosexuels en questionnement où qu’ils soient. De ce fait, même les personnes vivant hors ou loin des grands centres urbains ont accès à une information actualisée et gratuite sur l’homosexualité et sur (la lutte contre) l’homophobie. Promotion & Culture asbl et LaLucarne.org asbl continuent à faire circuler l’exposition-parcours et diffusent la brochure. LaLucarne.org dispense des modules d’information sur l’homosexualité et de sensibilisation à l’homophobie pour divers organismes et institutions. Suivant la demande, ces modules peuvent être axés particulièrement sur l’homophobie au travail.

Contact : Francis Lamberg - francis@LaLucarne.org - 04 375 0 370

Le Village n°1

Le Village n°1 accompagne les adultes handicapés dans leur projet de vie et soutient les personnes en situation de handicap ou exclues du circuit traditionnel du travail par la création d’emploi. En marge des services résidentiels et d’accueil de jour, le Village n°1 est spécialisé dans les activités de conditionnement, de logistique documentaire, de centre d’appel, d’horticulture et de titres-services. En 2007, le Village n°1 a soumis sa candidature au Prix Diversité dans le cadre de la mise en place d’une nouvelle activité. Grâce à la création d’une buanderie centrale, l’emploi de personnes handicapées vieillissantes a pu être maintenu. Le milieu de travail a subi des adaptations spécifiques : un bâtiment existant a été aménagé et du personnel d’encadrement formé. Le maintien au travail et la reconnaissance des compétences des travailleurs âgés correspond tout à fait à un des axes de la gestion de la diversité.

Contact : Marc Farinelle - marc.farinelle@levillage1.be - 02 386 06 19

TEC Hainaut (Mons)

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

Contact : André Baligant - Andre.BALIGANT@tec-wl.be - 065 38 88 03

9.1.2. 2008

Aisin AW

Aisin AW est une société renommée pour ses boîtes de vitesse automatiques et ses systèmes de navigation intégrés unanimement reconnus pour leur haute technologie et leur fiabilité. AW fournit ses boîtes automatiques à l’ensemble des constructeurs automobiles mondiaux. La rapide augmentation de demandes de voitures équipées de transmission automatique et le nouveau marché de systèmes de navigation, font d’AW Europe une entreprise en pleine croissance sur le marché européen de l’industrie automobile. L’entreprise occupe plus de 700 personnes sur ses sites de Braine l’Alleud et de Baudour.

La diversité, c’est la qualité. C’est ainsi que l’on peut le mieux résumer la philosophie de cette entreprise, qui peut se targuer de compter 44% de son personnel d’origine étrangère ainsi que plus de 35% de femmes, et ce, à tous les niveaux hiérarchiques. AW Europe considère en effet, depuis son implantation en Belgique, que la valorisation des individus pour ce qu’ils sont et pour leurs compétences est le meilleur moyen d’arriver à une qualité de travail optimale, vecteur de performance et de sociabilité. AW Europe

travaille en étroite collaboration avec le bureau de recrutement d'Unique Intérim qui applique cette politique de promotion de la diversité et qui utilise des tests de sélection les plus neutres possibles grâce à la vigilance de l'entreprise. Toute personne nouvellement engagée reçoit par ailleurs une formation pour l'informer de la culture d'entreprise basée sur la qualité, le respect de chacun et l'équité. Le personnel est évalué en fonction de critères objectifs et les exemples de succès de femmes et de personnes d'origine étrangère à des postes à responsabilités ne manquent pas et sont régulièrement mis en avant. Le dialogue est très important et tous les sujets sont abordés dans un climat serein, sans tabous. La politique de non-discrimination est accompagnée d'une attention de tous les instants tant dans les processus que dans les échanges.

Contact : Jean-Marc Van Steenkiste - jean-marc.vansteenkiste@aweurope.be - 02 389 12 00

Carat Duchatelet

Carat Duchatelet est un leader mondial dans le développement et la production de véhicules haut de gamme blindés, allongés et aménagés, de véhicules sécurisés pour VIP avec aménagements intérieurs spécifiques. Loin de la production de masse, Carat transforme de façon unique des véhicules de prestige (limousines, véhicules spéciaux, etc.) avec la volonté de combiner le plus haut niveau de sécurité avec une ambiance de luxe, confort et excellence technique. L'entreprise emploie plus de 130 personnes sur son siège de Liège.

Investir dans le potentiel pour répondre à un besoin de main d'œuvre spécialisée est un défi de premier ordre pour cette entreprise sans cesse en recherche de personnel ayant des compétences très spécifiques. En effet, les produits réalisés en Wallonie par Carat Duchatelet sont uniques et peu d'écoles forment à ces métiers de création. Cela concerne les métiers de sellerie, chaudronnerie (tôliers), ébénisterie, etc. C'est pourquoi l'entreprise a fait le choix d'une pratique de recrutement qui donne la priorité au potentiel et aux compétences. Cela implique de passer du temps à discuter avec les candidats lors des entretiens, pour connaître leurs passions et découvrir des compétences qu'ils n'auraient pas pensé à mettre en avant (c'est comme cela qu'a été engagé un boulanger qui fait partie d'un club de restauration d'ancêtres). Cela passe aussi par l'intégration et le maintien en emploi d'un personnel diversifié à tous les niveaux, en phase avec la clientèle internationale de l'entreprise. Un aspect particulièrement intéressant de la pratique est l'intégration de deux personnes sourdes ayant des compétences en couture et recrutées pour la section sellerie, via le service de job coaching du Sarew (service d'aide à l'emploi de la Fédération Francophone des Sourds de Belgique).

Le suivi est facilité par une jobcoach, interprète en langue des signes qui est présente notamment lors de réunions mensuelles pour aller plus loin dans la diffusion des informations et l'explication de détails précis du travail. Au quotidien, le chef d'équipe utilise le mime pour communiquer. De plus, une base de données composée de photos des réalisations précédentes a été spécialement réalisée pour servir de base aux réalisations journalières. Une adaptation en projet est la pose de signaux lumineux sur le trajet d'évacuation en cas d'incendie pour assurer la sécurité des personnes malentendantes.

Contact : Sylvie Voituron et Marguerite Clæs - m.clæs@carat-duchatelet.be - 04 349 55 53

Centre d'Action Laïque de la Province de Liège & Les Territoires de la mémoire

Le CAL de la Province de Liège a pour objet la défense et la structuration de la laïcité dans la Province de Liège. Sa vocation est double : c'est tout d'abord une fédération de près de 80 associations parmi lesquelles on trouve, notamment, des plannings familiaux, des associations humanistes, des associations de Libre Pensée, etc. Parmi ces associations fédérées, on compte également 18 maisons de la Laïcité. Ensuite, agir : le CAL est lui-même une association qui mène ses propres actions grâce à une équipe de permanents : il assume une mission d'éducation permanente et s'est doté d'outils pédagogiques qui peuvent aider à mieux appréhender les valeurs qu'il défend. Il occupe une quarantaine de travailleurs. Depuis 1994, l'asbl Territoires de la Mémoire, Centre d'Education à la Tolérance et à la Résistance, a fait le choix de la pédagogie et de la tolérance afin de prévenir le retour de régimes racistes, xénophobes, sexistes, homophobes. Tout au long de l'année, l'association met à disposition du public un ensemble d'outils d'éducation et d'activités pour informer et analyser l'actualité et l'histoire. Le Parcours Symbolique est composé de stations qui présentent le cheminement des déportés dans l'enfer concentrationnaire. 15 personnes y

sont employées. Après un diagnostic diversité montrant une main d'œuvre moins diversifiée qu'elles le souhaitent, les deux associations ont adopté une procédure "diversité au recrutement" qui affecte tous les recrutements effectués à partir de 2008 pour les 2 associations. Elle consiste en une série de mesures pour permettre un recrutement touchant des publics diversifiés et pour améliorer la neutralité de la procédure de sélection. Au moment du recrutement, une check-list diversité est réalisée lors de la conception de l'offre, ainsi qu'une analyse de la discrimination potentielle. Un profil stéréotypé pour la fonction est réalisé (par exemple un homme jeune d'origine européenne pour un poste d'informaticien) et sur cette base des réseaux complémentaires de diffusion des offres d'emploi sont identifiés pour lutter contre le stéréotype mis en évidence au préalable. De plus, une phrase signale le recrutement non discriminant et l'attention à la diversité. Lors de la sélection, une sensibilisation du jury est réalisée, ainsi qu'une relecture de l'offre formulée en termes de compétences. Les candidats ont par ailleurs la possibilité de bénéficier d'une assistance en cas d'handicap et au moment de l'examen, une personne peut être présente en cas de difficultés de compréhension de l'épreuve.

L'engagement de la hiérarchie et une vigilance de tous les instants ont permis une conscientisation de l'ensemble du personnel à la question. Des postulants qui n'auraient pas eu connaissance des offres d'emploi sans la nouvelle procédure de recrutement et sélection ont déjà été engagés.

Contact : Jacques Smits - direction@calliege.be / direction@territoires-memoire.be - 04 232 70 40

Police Fédérale

La Police Fédérale est composée de plusieurs directions générales : la direction des relations internes où des matières transversales pour les polices fédérale et locale sont gérées, et le service égalité/diversité dont fait partie le réseau diversité. La politique de diversité fait partie des objectifs opérationnels internes au sein de la police et est intégré dans le plan national de sécurité 2008-11.

La Police Fédérale a mis en place un réseau de personnes ressources pour favoriser la gestion de la diversité à tous les niveaux de l'organisation. Ce réseau est composé de membres du personnel de la police intégrée et des polices locales qui possèdent une expertise ou ont manifesté un intérêt pour la diversité et l'égalité des chances. Le travail du réseau consiste en l'échange d'informations, de savoirs, mais aussi en la discussion lors de réunions de travail autour de cas concrets en vue d'en retirer des bonnes pratiques dans les matières relevant de la diversité et de l'égalité des chances. Les productions sont ensuite mises à la disposition de tout le personnel de la police locale et fédérale via une banque d'informations informatisée (Mosaic). Les membres du réseau reçoivent également des formations sur des thématiques précises concernant ces matières pour compléter ou tenir à jour leur expertise. Ce réseau se compose actuellement d'une quarantaine de personnes et est en cours d'extension. Le projet est donc accessible par internet et les organisations et institutions externes à la police peuvent y accéder et donc profiter des bonnes pratiques et autres informations en matière de diversité. La pratique s'inscrit dans une politique d'intégration du personnel quelle que soit son identité. Elle participe pleinement au changement de culture de l'organisation policière locale et fédérale. Elle contribue à la communication de l'information et des bonnes pratiques ainsi qu'à la gestion des connaissances.

Contact : Bernard Malbecq et Marie-Hélène Verkaeren - dgs.dsi.diversity@police.be -02 642 60

9.1.3. 2009

Ethias

L'engagement d'Ethias pour la diversité ne date pas d'hier. Dès 2003, l'entreprise se lance dans la réalisation d'un plan de responsabilité sociale (RSE), qui aboutit à la mise sur le marché de produits financiers éthiques, à l'obtention du Label social et plus récemment à l'initiation d'un plan diversité. Ethias dispose par ailleurs d'un comité diversité composé paritairement qui se réunit à un rythme bimestriel.

La pratique récompensée ici est le lancement, dans un premier temps, de séances de sensibilisation au monde du silence, suite à l'engagement de deux personnes sourdes. Ces personnes ont été engagées en collaboration avec le service de job coaching du Sarew (Service d'Aide à la Recherche d'Emploi pour personnes sourdes ou malentendantes en Wallonie) qui a suivi l'intégration dans l'équipe. Ces séances de sensibilisation ont touché les membres du service concerné mais ont également été proposées à l'ensemble du personnel, ce qui a permis d'élargir leur impact. Les modules ont été dispensés par une personne

sourde accompagnée d'un interprète. Au delà du travail sur les représentations, la formation comportait également divers jeux de rôles et mises en situation : comment aider une personne sourde se présentant à l'accueil, comment communiquer et se faire comprendre : langage écrit, signes, dessins.

L'intérêt et l'enthousiasme suscités au sein du personnel par la première initiative et le soutien de la direction et des chefs de service, a permis dans un deuxième temps d'organiser des séances de formation à la langue des signes avec l'asbl Surdimobil. Celles-ci ont été proposées à l'ensemble du personnel francophone afin de leur permettre de maîtriser les bases de ce langage.

Un cycle de 20h a ainsi été dispensé. Un second cycle de 20h débutera prochainement afin de préserver et approfondir l'acquis et de répondre à la demande du personnel. A l'initiative de celui-ci, des groupes de discussion informels hebdomadaires ont aussi lieu actuellement. Ce qui a fait la différence : le partenariat avec le secteur associatif, le soutien de la direction et de la hiérarchie, l'implication du personnel et de ses représentants.

Contact : Hekma HAMMU - hekma.hammu@ethias.be - 04 220 30 85

Le Collectif des Femmes

Créé en 1979, le travail du Collectif des Femmes s'articule autour de trois axes : l'intégration, l'insertion socioprofessionnelle et le développement. Le Collectif se veut un lieu de rencontre, de partage et de réflexion, qui favorise les liens interculturels de son personnel et de son public afin de les rendre créateurs de leur destinée et de favoriser leur insertion et leur épanouissement via des formations dans une perspective d'égalité des chances. Le collectif est ouvert à toutes les démarches qui favorisent le dialogue interculturel. Les forces des membres sont mises en valeur et permettent de donner des compétences supplémentaires aux autres membres de l'équipe.

L'équipe diversifiée permet par exemple aux employées belges de connaître d'autres cultures et de s'en servir dans leur travail quotidien, notamment au travers de leur implication dans la résolution de problèmes dans les quartiers.

Dans une optique de gestion optimale et de prévention des conflits, des formations pour le personnel ont été mises en place avec le CFIP (Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques) sur les thèmes de la connaissance de l'autre et de la résolution des chocs culturels ; ainsi qu'avec les Facultés Universitaires de Namur sur la gestion positive des conflits. Ces formations ont permis au personnel de mieux comprendre les points de vues différents et de régler des incompréhensions, éventuellement en lien avec la culture.

La culture de l'association est destinée à valoriser les spécificités de chacun comme des richesses et toujours avec le souci de ne pas gommer les différences ou uniformiser la pensée. Le Collectif des femmes est un lieu d'accueil et d'échange qui parvient à transformer ces différences en richesses à travers une gestion de la diversité originale. Des groupes de réflexion ont, par exemple, été créés à destination des utilisatrices sur des thèmes qui touchent les femmes, leur culture, leur vécu quotidien (l'emploi, la discrimination).

Le potentiel de chacun est développé et valorisé : on pousse les personnes à créer leur propre projet ; certaines ont commencé comme bénévoles ou étudiantes et ont évolué dans la structure, jusqu'à créer leur emploi.

Ce qui a fait la différence : méthodologie évolutive qui stimule la participation des bénéficiaires et du personnel encadrant, pluriculturalité du personnel, valorisation des atouts de chacun dans la création et la réalisation des projets.

Contact : Christiane De Wan - info@collectifdesfemmes.be - 010 47 47 69

CHR Citadelle

Cet hôpital public comptant plus de 3500 travailleurs et près de 400 médecins indépendants a réalisé une large mobilisation de son personnel et de ses usagers autour du thème de la diversité. Dans le projet "Citadelle au Pluriel", l'idée est partie de travailler la culture plutôt que d'asséner de grands principes, assortis d'interdits et de dictats. L'équipe menant le projet est partie du principe que l'amélioration de la qualité de vie des agents contribuera à l'amélioration du service rendu. Les initiatives mises en place ont été décidées dans le cadre d'un groupe de travail "Citadelle au Pluriel" réunissant une grande partie

du personnel administratif des Services Patients (70 personnes en moyenne sur 120). Sa mission est d'étendre le message vers les autres services du CHR.

Deux phases se succèdent en 2009 : au printemps, la campagne "Et si nous respections nos différences?" décline le projet en plusieurs actions de sensibilisation. Ensuite, courant 2009, la deuxième phase voit la mise sur pied de manifestations diverses "Citadelle au Pluriel" et la constitution d'un groupe de soutien. Les activités comprennent notamment une semaine thématique sur le respect des différences (cuisine du monde, projection de courts métrages abordant des thèmes tels que la dignité des sans papiers, l'adoption par un couple gay,...), une présentation de la cellule de médiation interculturelle (voir plus bas) et l'organisation d'un forum regroupant plus de 25 associations liégeoises dans le hall de l'hôpital lors de la semaine contre le racisme du 19 au 27 mars 2009. Les associations représentaient : des personnes étrangères (Cripel et Setis), homosexuelles (Alliage), souffrant d'un handicap (Similes), gens du voyage... La cellule de médiation interculturelle du CHR était aussi représentée. Les animations proposées ont amené le personnel et les usagers à une réflexion sur les préjugés entretenus par la méconnaissance de l'autre. Cette initiative a aussi permis aux personnes appartenant à différents départements de connaître le travail de l'autre et de mieux faire reconnaître l'apport des médiatrices interculturelles. La diversité du personnel est vue comme une source de richesse car reflétant celle des usagers : un bon exemple est le répertoire des traducteurs qui existe depuis 8 ans et qui a été développé par le service de médiation interculturelle. Les travailleurs reçoivent une fois par an depuis 1997 un questionnaire qui leur demande de mentionner les langues et dialectes connus. On leur demande aussi si ils acceptent, occasionnellement, de servir d'interprète au sein de l'hôpital. Les réponses sont encodées dans une base de données, ce qui permet de mobiliser ponctuellement un salarié quel qu'il soit, hors de son cadre, comme médiateur interculturel. Leur rôle est un rôle de traduction mais aussi de décodage/apaisement des malentendus liés à la culture entre patients et personnel soignant ou entre membres du personnel.

Ce qui a fait la différence : valeurs du CHR : respect mutuel, respect des différences, partage des savoirs et efficience, soutien de la direction : lancement de la semaine contre le racisme et de la campagne "Et si nous respections nos différences ?" par la Présidente du Conseil d'Administration, reconnaissance et valorisation du personnel tout en ouvrant davantage l'hôpital sur son environnement.

Contact : Christiane Tomat - christiane.tomat@chrcitadelle.be - 04 225 64 20

9.2. La diversité en Wallonie, c'est aussi...

CVFE (Collectif contre les Violences Familiales et l'Exclusion)

L'association développe des projets issus des réalités vécues par les femmes dans une démarche solidaire et féministe pour l'émancipation et l'autonomie. Une permanence et un refuge sont mis à leur disposition.

Le point de départ a été la prise de conscience de la nécessité de questionner le mode d'intervention avec les personnes d'origine étrangère et de concilier le féminisme et les valeurs propres aux personnes issues de cultures allochtones où la religion prend souvent une place dominante. "Quelles méthodes pour amener les femmes issues de l'immigration à plus d'émancipation sans les mettre en danger, sans se mettre en danger et sans les perdre ?

Comment ouvrir leur esprit et leurs mentalités en tenant compte des difficultés qu'elles vivent par rapport à leur conjoint et par rapport aux difficultés administratives (séjour lié au regroupement familial) et humaines ?". La volonté de questionner le mode d'intervention auprès des "femmes venues d'ailleurs" a été portée par deux travailleuses issues de l'immigration. La diversité des origines est une des caractéristiques de l'équipe sociale en place. Les observations et réflexions qui ont pu être faites à partir de cette expérience de terrain, ont été formalisées dans un projet à plusieurs facettes. Elles ont pu être partagées avec le personnel : une formation de 4 jours sur l'interculturel, pour toute l'équipe, a été organisée par le CBAI (Centre Bruxellois d'Action Interculturelle), ainsi qu'une journée de travail axée sur le savoir-faire et le savoir-être.

Les partenaires du Collectif ont été associés à ce projet lors d'une journée d'étude et la réflexion se poursuit également à travers la publication de plusieurs analyses (cf. <http://www.cvfe.be/Multiculturalite.htm>) et une étude en 2009 axée sur la notion de "double violence" dont sont victimes les femmes d'origine étrangère qui fuient la violence conjugale (cf. <http://www.cvfe.be/EtudesEtRecherches.htm>). Parallèlement, l'association défend la mixité des équipes et défend le fait que des hommes peuvent avoir un rôle à jouer comme intervenants sociaux dans le domaine des violences conjugales. Enfin, un groupe de travail a été lancé pour travailler sur le thème de la mixité professionnelle et l'identité masculine.

Contact : Anne Delépine - cvfe@cvfe.be - 04 221 60 69

BAXTER

Plus de créativité et d'ouverture sur la région, voilà le souhait formulé par Doris Sessolo, DRH de Baxter Bioscience. Pour faire face à la pénurie de certains profils dont Baxter a besoin, une dynamique d'inclusion des candidats juniors ou moins qualifiés a été mise en place. C'est ainsi qu'un partenariat avec le Cefochim (Centre de formation aux métiers de production de l'Industrie Chimique et Pharmaceutique) a été développé. Cette formation se déroule en deux temps.

D'abord au Cefochim où les candidats sont formés de 2 à 4 mois. Dans un deuxième temps, les candidats recrutés chez Baxter suivent un programme de formation interne de 15 semaines : théorie et processus d'apprentissage sur le terrain avec des formateurs internes expérimentés, périodes d'observation puis travail en présence des tuteurs pour aboutir à une autonomie complète. Les candidats à la formation au Cefochim sont des demandeurs d'emploi sélectionnés sur base de leur motivation et de leur personnalité. Plus de femmes ont pu être engagées grâce à la formation et aussi une personne de plus de 40 ans en réorientation. Les autres sont des jeunes de 18 à 25 ans non expérimentés. Ce plan de formation et de suivi permet d'intégrer des personnes qui n'ont a priori pas la formation requise dans une activité pharmaceutique en valorisant leur potentiel et leur personnalité.

En projet chez Baxter, entre autres, une nouvelle politique de formation pour accroître la mobilité interne et l'évolution des collaborateurs, notamment des femmes ouvrières, et un projet de recrutement d'étudiants jobistes moins valides.

Contact : Doris Sessolo - doris_sessolo@baxter.com - 068 27 23 87

Police de Liège

La cellule multiculturelle de la Police de Liège expérimente depuis plusieurs années des initiatives de proximité. A la base, le but était de réduire les faits de petite criminalité dans les quartiers et d'améliorer la sécurité des chauffeurs de bus. Avec la collaboration des partenaires TEC Liège-Verviers et du Plan de prévention de la Ville de Liège, un projet de prévention est né, destiné à recréer un lien de confiance entre les jeunes des quartiers et les différents opérateurs qui y interviennent.

Le projet a été développé en rassemblant les partenaires autour d'une caractéristique commune : le quartier (lieu de vie/ de travail) et les participants sont recrutés sur base volontaire dans les quartiers. Pour valoriser la coopération d'équipe et favoriser la connaissance de ses partenaires, la démarche prend comme point de départ des week-ends aventure, organisés avec un organisme de formation qui développe la méthode commando. En 2 ans, 10 week-ends ont été organisés avec 130 jeunes de 6 quartiers de l'agglomération de Liège.

Au programme : deux jours d'escapade dans les Ardennes avec une vingtaine de personnes, policiers, conducteurs de bus, jeunes étudiants ou salariés. Tous logés dans un refuge rustique qui force la proximité. Tout commence par une marche nocturne où il faut s'entendre pour choisir un chemin. Les discussions qu'ouvrent ces moments de vie commune s'avèrent efficace pour briser les préjugés. Entre jeunes, policiers et conducteurs de transport en commun, on apprend à se connaître et à se respecter. A l'issue des week-ends, les participants sont à nouveau réunis pour tenter d'importer dans le quartier le fruit de cette nouvelle complicité. Une affiche a par exemple été conçue et collée dans un quartier par des jeunes et des policiers, côte à côte. Au delà du travail de proximité, la pratique a aussi permis de faire tomber certains préjugés. L'évaluation réalisée a posteriori par l'Université Catholique de Louvain montre un changement très fort du regard porté sur l'autre. De ce fait, cela a favorisé l'intérêt de certains jeunes

pour une carrière au Tec ou à la Police. A titre d'exemple, depuis 4 ans, le nombre de jeunes d'origine étrangère a augmenté au Tec (15% des chauffeurs ou agent d'ambiance).

Contact : Jean-Paul Bonjean - jp_bonjean@yahoo.fr - 04 349 57 92

Start People Wallonie

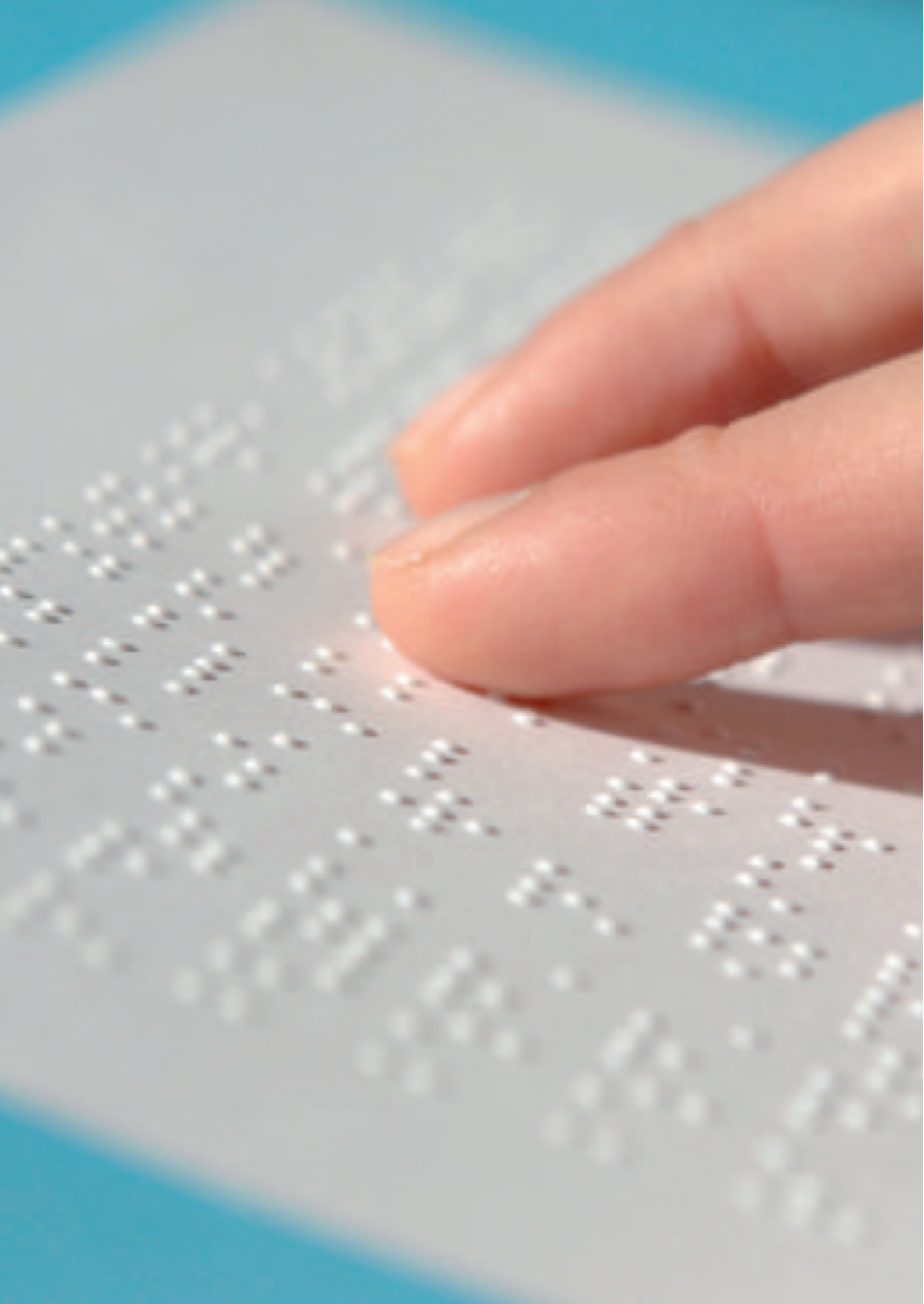
Start People se voit ainsi reconnue pour la continuité de ses actions pour la diversité et l'intégration. "Nous constatons clairement aujourd'hui une évolution des mentalités en la matière. Selon les statistiques de notre département Diversity, les plus de 45 ans représentaient, fin décembre 2009, 11,7 % de nos mises au travail ; les allochtones, 14,5 %" déclare Josée Deriu, Directrice Commerciale Start People pour la Wallonie, qui porte avec enthousiasme le projet depuis son lancement.

Start People est la seule entreprise du secteur de l'intérim qui a été candidate. Dans le cadre de son activité, Start People articule son approche de la diversité autour de deux éléments :

o La formation de son personnel fixe : mise en place d'une politique active en matière de diversité et tolérance zéro (aucune discrimination et aucun préjugé ne sont tolérés). Toutes les consultant-e-s et commerciaux de Start People sont sensibilisés à la diversité (interculturalité, genre, phases de vie, langue, niveau de formation, âges, etc.).

o La formation des intérimaires : le recrutement et la sélection sont effectués par les consultants Start People. Ensuite, a lieu la formation théorique gérée par Start People en interne et en externe. Un processus de formation au tutorat de travailleurs internes de l'entreprise utilisatrice permet d'intégrer les intérimaires. Cette formation intègre un module diversité et met en situation les risques d'une mauvaise communication entre les personnes en fonction des préjugés et autres éléments. Enfin, le coaching "on the job" est là pour permettre aux intérimaires une découverte du métier s'appuyant sur les techniques de tutorat. Tout au long du processus, les différents acteurs sont sensibilisés à la notion d'égalité des chances et des genres.

Contact : Josée Deriu - josee.deriu@startpeople.be - 03 800 64 59



10. Lexique

Actions positives	Mesures préférentielles à l'intention d'un groupe spécifique (femmes, personnes d'origine étrangère, personnes handicapées) afin de remédier aux inégalités de fait, de corriger et compenser les discriminations présentes et passées et d'éviter de nouvelles discriminations. L'action positive vise à l'égalité des chances. L'action positive visera à préférer un membre du groupe cible pour autant qu'il ait des compétences équivalentes au candidat de référence.
Analyse de la diversité	Analyse qui donne une compréhension plus approfondie de la situation des publics-cibles d'une politique de diversité : représentativité, positionnement organisationnel et situations d'inégalités, causes des inégalités constatées.
Aveugle au genre (gender blind)	Etre inconscient des inégalités dont sont encore victimes les femmes et les hommes, de leurs liens avec les stéréotypes sexués et les rôles sociaux traditionnellement attribués aux femmes et aux hommes.
Critères de discrimination illégaux	La loi de mai 2007 définit comme illégales les discriminations fondées sur l'âge, l'orientation sexuelle, l'état civil, la naissance, la fortune, la conviction religieuse ou philosophique, la conviction politique, la langue, l'état de santé actuel ou futur, un handicap, une caractéristique physique ou génétique, l'origine sociale.
Discrimination	Toute distinction, exclusion ou restriction faite sur base d'une caractéristique individuelle qui a comme effet ou but d'empêcher la reconnaissance, la jouissance ou l'exercice par les individus appartenant à un groupe de leurs droits humains et de leurs libertés fondamentales dans les domaines politique, économique, social, culturel.
Discrimination directe	Une discrimination directe est le traitement moins favorable d'un individu sur base d'une caractéristique individuelle qui n'a pas de rapport direct avec le processus de sélection. Cette discrimination est injuste et injustifiée.
Discrimination indirecte ou systémique	Une discrimination indirecte se produit lorsqu'une disposition, un critère ou une pratique apparemment neutre est susceptible d'entraîner, par rapport à d'autres personnes, un désavantage particulier pour des personnes ayant certaines caractéristiques. Les discriminations indirectes sont souvent involontaires, inconscientes et non intentionnelles. Elles sont causées par des systèmes de gestion fondés sur un certain nombre de présupposés, le plus souvent implicites, qui perpétuent des inégalités.
Discrimination positive	Mesures préférentielles à l'intention d'un groupe particulier visant à compenser des désavantages d'un groupe spécifique en lui donnant des droits et avantages spécifiques et à le favoriser pour obtenir un rattrapage statistique et/ou compenser des discriminations passées. La discrimination positive visera à préférer un membre du groupe cible même s'il n'a pas des compétences équivalentes au candidat de référence.

Diversité	La notion de diversité renvoie la plupart du temps à des caractéristiques physiques visibles (âge, origine nationale et couleur de peau, sexe, apparence physique, taille, poids et orientation sexuelle si elle est affichée), caractéristiques physiques fonctionnelles (handicap, état de santé, taille poids) ou des caractéristiques individuelles liées à l'histoire de vie de l'individu (expérience professionnelle, orientation sexuelle, degré de maîtrise de certaines langues,...). Ces caractéristiques peuvent également être sociales (religion, origine sociale par exemple) ou organisationnelles (métiers et professions, départements et services).
Données désagrégées	Données statistiques quantitatives sur les différences entre des groupes d'individus pour une question particulière ou dans un certain domaine. Ces données nous montrent s'il y a des différences mais ne nous disent rien sur les raisons de ces différences
Ecart/inégalités	Ecart entre des individus appartenant à un groupe et des individus appartenant à d'autres groupes dans l'accès ou le bénéfice d'une ressource.
Egalité de droit	Le fait que des individus appartenant à des groupes différents ont les mêmes droits.
Egalité de fait	Le fait que des individus appartenant à des groupes différents sont sur un pied d'égalité dans les réalités concrètes (réalisations) (égalité de résultat) et pas seulement au niveau de l'égalité de droit.
Egalité de genre	Le fait que les ressemblances et les différences entre les femmes et les hommes sont reconnues et également valorisées.
Egalité des chances	Le fait que des individus appartenant à des groupes différents ont les mêmes chances et opportunités.
Equité	Selon la théorie de l'équité, les individus établissent leur perception de justice distributive selon la règle de l'équité : une juste rétribution est une rétribution proportionnelle aux contributions. Leur perception de justice distributive résulte alors de la comparaison de leur ratio rétributions/contributions (outcomes/inputs) à celui d'autres individus utilisés à titre de points de repère que l'on désigne généralement par le terme "référénts".
Genre	Constructions sociales qui attribuent des caractéristiques aux hommes et aux femmes, déterminées notamment par les rôles socialement assignés à l'un et l'autre sexe et les relations entre les hommes et les femmes. Les caractéristiques de genre ne sont pas naturelles ou biologiques. Elles sont créées par la société et diffusées par la socialisation. Il existe souvent de considérables pressions sociales pour que les uns et les autres se conforment à ces idées et ces comportements.
Gestion de la diversité	La gestion de la diversité regroupe l'ensemble des politiques mises en œuvre par une organisation pour gérer la diversité croissante de la main d'œuvre dans un souci de plus d'efficacité (meilleure utilisation et satisfaction des ressources humaines) et d'efficacité (mieux répondre aux missions de l'organisation, identifier et rencontrer les besoins d'usagers et de clients, eux-mêmes de plus en plus diversifiés). Elle regroupe aussi les actions menées dans un souci d'égalité et d'équité professionnelle, de responsabilité sociétale et de lutte contre les discriminations dans l'emploi. La gestion de la diversité passe donc par des actes de gestion stratégique tels que le diagnostic, l'anticipation et la planification et des actes de gestion organisationnels et managériaux tels que l'ajustement et la transformation des principes d'organisation du travail et la révision des politiques de GRH en vue de réduire les phénomènes de discriminations directes et indirectes.

Hiérarchisation	Le mécanisme par lequel certaines caractéristiques, activités, comportements liés à un ou l'autre groupe sont valorisés ou dévalorisés dans la société.
Indicateur	Données statistiques positionnées en regard d'une norme de référence qui sert de comparaison (évolution dans le temps, comparaison entre pays, etc.).
Mainstream	Courant dominant d'idées, de valeurs, de croyances et d'attitudes, de relations et de pratiques de la société.
Mainstreaming de la diversité	Approche qui vise à atteindre l'égalité entre individus appartenant à différents groupes dans la société en incluant préventivement les questions relatives aux inégalités, dans tous les domaines d'activité et à toutes les étapes du processus et de l'action politique.
Réactif au genre (gender responsive)	Avoir la conscience des inégalités des femmes et des hommes, de leurs causes et prendre des mesures pour rencontrer et dépasser les inégalités basées sur le genre.
Rôles sexués	La répartition des rôles familiaux, sociaux et professionnels entre les sexes. Les rôles sexués sont différents à travers les communautés et à travers le monde. Ils changent au fil du temps en réponse aux changements dans les conditions de vie des communautés (par exemple, durant les guerres, les femmes prennent plus de place dans la vie économique et publique) et selon l'évolution des idées sur ce qui est acceptable ou non comme comportement pour l'un et l'autre sexe.
Sensible au genre (gender sensitive)	Etre conscient et sensibilisé aux inégalités dont sont encore victimes les femmes et les hommes, de leurs liens avec les stéréotypes sexués et les rôles sociaux traditionnellement attribués aux femmes et aux hommes.
Sexe	Les différences biologiques primaires entre les hommes et les femmes avec lesquelles nous sommes nés et qui sont universelles.
Stéréotypes	Un ensemble de caractéristiques qu'un groupe assigne aux individus appartenant à un autre groupe. Les stéréotypes sont souvent réducteurs et ne reflètent pas les réelles capacités d'une personne.



11. @Diversité

11.1. Sites Internet

Belgique

Amazone Fr/Nl
<http://www.amazone.be>

Anysurfer Label Fr/Nl
<http://www.anysurfer.be>

AWIPH - Agence Wallonne pour l'Intégration des Personnes Handicapées
<http://www.awiph.be>

Fiches d'informations consacrées aux principales déficiences : Fr
<http://www.awiph.be>
Accueil > Documentation > Publications > Informations particulières > Fiches emploi
Pistes pour l'adaptation des conditions de travail :
<http://www.awiph.be/adaptations/>

Blog diversité du Consortium Cripel, Egid, Forem Fr
<http://diversitegrh.canalblog.com>

Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme Fr /Nl
<http://www.diversite.be>
Check-list "âge" dans les offres d'emploi :
Home> Check list âge

Clés pour le travail à temps partiel Fr/Nl
<http://www.emploi.belgique.be>
Page d'accueil > Publications

Communauté française de Belgique – Direction de l'Égalité des Chances Fr
<http://www.egalite.cfwb.be>

CRETHC - Centre de ressources et d'évaluation des technologies adaptées aux personnes handicapées
<http://www.creth.be>

Centres Régionaux pour l'Intégration Fr
Brabant wallon : <http://www.cribw.be>
Centre : <http://www.ceraic.be>
Charleroi : <http://www.cricharleroi.be>
Liège : <http://www.cripel.be>
Luxembourg : n.contor@crilux.be (e-mail)
Mons : <http://www.cimb.be>
Namur : <http://www.cainamur.be>
Verviers : <http://www.crvl.be>

Dienst für personen met behinderung (Office germanophone pour personnes handicapées) http ://www.dpb.be/welcome.html	De
EGiD – Etudes sur le genre et la diversité en gestion (HEC Ecole de gestion de l'Université de Liège) http ://www.egid.hec.ulg.ac.be	
FELINK - Réseau de soutien aux femmes dans l'Administration publique http ://www.felink.be	Nl/Fr
FOREM – Service public wallon de l'Emploi et de la Formation professionnelle http ://www.leforem.be	Fr
GENDERATWORK http ://www.genderatwork.be	Fr/Nl
Homo-Hetero – Lutte contre le sexisme et l'homophobie http ://homo-hetero.be	
Institut pour l'Egalité entre femmes et hommes http ://www.igvm-iefh.belgium.be Check-list Non-sexisme dans l'évaluation et la classification des fonctions : Home > Publications > Emploi Manuel pour la mise en œuvre du gender mainstreaming Home > Publications > Gender mainstreaming	Fr/Nl
JUMP – Web portal for advancing women in the workplace http ://www.blogjump.eu	
La Lucarne asbl (homophobie) http ://www.lalucarne.org	Fr
Mouvement de lutte contre le racisme et la xénophobie http ://www.mrax.be	Fr/Nl
PACTE TERRITORIAL POUR L'EMPLOI Politique diversité à Bruxelles (Charte, plans et consultants) http ://www.pactbru.irisnet.be Accueil > Programme > Politique de la diversité à Bruxelles	Fr
PHARE (Personne handicapée autonomie recherchée) Service de référence pour les personnes avec un handicap en Région Bruxelloise http ://www.phare-irisnet.be	
POUR LA SOLIDARITÉ http ://www.pourlasolidarite.be	Fr
Wallonie Diversité (Charte, aides à la diversité et consultants agréés) : http ://diversite.wallonie.be http ://emploi.wallonie.be Accueil > Thèmes > Emploi > Diversité dans la gestion des Ressources humaines Responsabilité sociale : http ://rse.wallonie.be	Fr
Selor - Diversité http ://diversity.selor.be	Fr/Nl
SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale : Cellule Entreprise Multiculturelle http ://www.emploi.belgique.be Pour le Label : www.labelegalitediversite.be	Fr/Nl/En
SPF Sécurité sociale Direction générale Personnes handicapées http ://www.handicap.fgov.be	Fr/Nl/De

WHEELIT http://www.wheelit.be	Fr
---	----

France

AFMD - Association Française des Managers de la Diversité
<http://www.afmd.fr/>

Agefiph - Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées
<http://www.agefiph.fr>

CJDES - Centre des Jeunes Dirigeants de l'Economie Social
<http://www.cjdes.org>

Confédération Française Démocratique du Travail Fr/En
<http://www.cfdt.fr>

CFDT Cadres : Fr/En
<http://www.cadres-plus.net/>
Revue Cadres CFDT : Tracts/Revue > Cadres CFDT Revue trimestrielle
Numéro "Diversité en actes":
Tracts/Revue > Cadres CFDT Revue trimestrielle > Numéro 423, février 2007

Le Défenseur des droits Fr
<http://www.defenseurdesdroits.fr>

IMS - Entreprendre pour la Cité Fr
<http://www.imsentreprendre.com/>

Nouvelle Donne RH – Alain Gavand Fr
<http://alaingavand.typepad.com/>

Observatoire des discriminations (Université Paris I) Fr
<http://www.observatoiredesdiscriminations.fr/>

ORSE - Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises Fr
<http://www.orse.org/>
> Egalité professionnelle > Argumentaire à destination des entreprises pour intéresser les hommes aux questions d'égalité professionnelle
ORSE – Egalité Professionnelle
<http://www.egaliteprofessionnelle.org/>

Signes en ligne Fr
<http://www.websourd.org/>

Tous différents, Tous égaux Fr
<http://www.tousdifferentstousegaux.fr>

Europe

Bureau International du Travail -Bureau pour l'égalité entre hommes et femmes En/Fr/Es
www.ilo.org/gender

Eurofound : l'évolution du temps de travail et la qualité du travail Fr/En
<http://www.eurofound.europa.eu>
Eurofound EIROnline

Great Place to Work http://www.greatplacetowork-europe.com/	En
Stop Discrimination Campagne européenne "Pour la diversité, contre les discriminations": http://www.stop-discrimination.info/	En
Toolkit Development Cooperation EC http://ec.europa.eu/europeaid/sp/gender-toolkit/fr/index_fr.htm	En/Fr/Es/ Po

Canada et Québec

Commission de l'Équité salariale : http://www.ces.gouv.qc.ca	Fr/En
<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaire d'analyse des emplois Accueil > Publications > Outils pour réaliser l'équité salariale • Le salaire a-t-il encore un sexe ? http://www.ces.gouv.qc.ca/documents/publications/Finissan.pdf • Comment réaliser une démarche d'équité salariale ? Accueil > Publications > Guides et démarches > Guide détaillé pour réaliser l'équité salariale et en évaluer le maintien (2e édition) • L'évaluation des emplois - Prendre en compte les caractéristiques des emplois féminins Accueil > Publications > Guides et démarches > Info équité 	
Commission des Droits de la Personne et des Droits de la Jeunesse : http://www.cdpcj.qc.ca/fr	Fr/En
Confédération des Syndicats Nationaux http://www.csn.qc.ca	Fr
Lutte contre l'homophobie http://www.homophobie.org	Fr/En
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale – Emploi-Québec http://emploi.quebec.net/francais/index.htm Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi Accueil > Régions > Montreal > Pour en savoir plus Groupe Conseil Continuum http://www.groupecontinuum.com/fr/index_fr.htm	Fr/En
Ministère des Ressources humaines et Développement social du Canada http://www.rhdsc.gc.ca/fr/accueil.shtml Plus spécifiquement pour l'équité en emploi : Accueil > Index > Équité en matière d'emploi	Fr/En
Québec Multi-Plus : Conseils-Service en interculturel http://www.quebec-multiplus.org	Fr
Secrétariat du Conseil du Trésor http://www.tresor.gouv.qc.ca/egalite	Fr/En

11.2. Contacts

11.2.1. Prix Diversité & Ressources Humaines en Wallonie

Contact	Organisation	Email
André Baligant	TEC Hainaut	Andre.BALIGANT@tec-wl.be
Anne Delépine	CVFE	cvfe@cvfe.be
Bernard Malbecq Marie-Hélène Verkaeren	Police Fédérale	dgs.dsi.diversity@police.be
Christiane De Wan	Collectif des Femmes	info@collectifdesfemmes.be
Christiane Tomat	CHR Citadelle	christiane.tomat@chrcitadelle.be
Doris Sessolo	Baxter	doris_sessolo@baxter.com
Francis Lamberg	Lalucarne.org	francis@LaLucarne.org
Hekma HAMMU	Ethias	hekma.hammu@ethias.be
Isabelle Custers	Wust	isabelle.custers@wust.be
Jacques Smits	Centre d'Action Laïque de Liège	direction@calliege.be
Jean-Marc Van Steenkiste	Aisin AW	jean-marc.vansteenkiste@aweu
Jean-Paul Bonjean	Police Locale de Liège	jp_bonjean@yahoo.fr
Josée Deriu	Start People	josee.deriu@startpeople.be
Julie Massart	Repass'Drive Nivelles	nivelles@drivin.be
Marc Farinelle	Village n°1	marc.farinelle@levillage1.be
Sylvie Voituren Marguerite Clæs	Carat	Duchatelet s.voituren@carat-duchatelet.be m.clæs@carat-duchatelet.be

11.2.2. Intervenants lors d'événements du consortium

Contact	Organisation	Email
Angelo Antole	Ethias	antole@ethias.be
Anne-Marie Dieu	CESEP	anne-marie.dieu@cesep.be
Ariane Fry	Claeys & Engels	ariane.fry@claeysengels.be
Ariel Carlier	Le Forem	ariel.carlier@forem.be
Bertrand Toussaint	Equip Interim	b.toussaint@equip-interim.be
Blandine Vanderlinden	ICHEC (Mime)	blandine.vanderlinden@ichec.be
Bruce Roch	Adecco Groupe-France et Association Française des Managers de la Diversité	bruce.roch@adecco-groupe.fr

Contact	Organisation	Email
Calixhe Lumeka Michel Vanderkam Nathalie Denies Yves Dario	Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme	Calixe.Lumeka@cntr.be michel.vanderkam@cntr.be nathalie.denies@cntr.be yves.dario@cntr.be
Catherine Bodet	CJDES	catherine-bodet@wanadoo.fr
Catherine Vanmiegrøet	Le Bataclan asbl	cathvanmiegrøet@yahoo.fr
Chantal Gosseau	CRIC	info@criccharleroi.be
Eric Buysens	FGTB Bruxelles	Eric.BUYSENS@fgtb.be
François Fatoux	ORSE	fatoux@orse.org
François Silva	CNAM	silva@cnam.fr
Françoise Goffinet	IEFH	Francoise.GOFFINET@iefh.belgique.be
Frederic Creplet	Voirin consultants	frederic.creplet@voirinconsultants.com
Gitte Beaupain	Genderatwork	gitte.beaupain@skynet.be
Hedia Zannad	ESC Rouen	hzn@rouenbs.fr
Isabella Lenarduzzi	JUMP	isabella@isamedia.net
Isabelle Barth	IAE de Lyon	isabelle.barth@free.fr
Jacqueline Laufer	HEC	Paris LAUFERJ@hec.fr
Jacques Spelkens	GDF Suez	jacques.spelkens@gdfsuez.com
Jean Pasquero	ESG UQUAM	pasquero.jean@uqam.ca
Jean-François Amadiou	Observatoire des discriminations	jfamadiou@observatoiredesdiscriminations.fr
Jean-François Chanlat	Université de Paris Dauphine	jean-francois.chanlat@dauphine.fr
Jean-François Pondant	Alliage	jpondant@yahoo.fr
Jean-Olivier Collinet	Daoust	j-o.collinet@daoust.be
Joseph Burnotte	CEPAG	Joseph.BURNOTTE@cepag.be
Laurence Hoyois	Randstad	laurence_hoyois@randstad.be
Laurent Vogel	Institut Syndical Européen	lvogel@etui.org
Luc Fohal	AWIPH	l.fohal@awiph.be
Mansour Zoberi	Casino	mzoberi@groupe.casino.fr
Marie-Hélène Verkaeren	Police Fédérale	dgs.dsi.diversity@police.be
Michel Mercier Michel Grawez	FUNDP	michel.mercier@fundp.ac.be michel.grawez@fundp.ac.be
Pete Stone	Just Different	pete.stone@justdifferent.eu
Philip Verbeeren	Espace Emploi Formation	p.verbeeren@e-f-e.be
Philippe Evrard	CAL/Territoires de la mémoire	philippeevrard@territoiresmemoire.be
Pina Scarantino	Manpower	Pina.Scarantino@Manpower.be
Rachel Silvera	Université Paris Ouest-Nanterre-La Défense et Paris 1 – Panthéon-Sorbonne	silvera@iseres.org

Contact	Organisation	Email
Sandra Gasparotto Sophie Garaicæchea	CRIPEL	sandra.gasparotto@cripel.be sophie.garaicæchea@cripel.be
Sébastien Arcand	HEC Montreal	sebastien.arcand@hec.ca
Serge Guérin	ESG Lyon	
Sophie Debost	Vigeo	sophie.debost@vigeo.fr
Thierry Conrads	Wheelit	thierry@wheelit.be

11.2.3. Consortium Diversité-Wallonie

Contact	Organisation	Email
Annette Legaye	Le Forem	annette.legaye@forem.be
Annie Cornet	Egid (HEC-ULg)	Annie.Cornet@ulg.ac.be
Régis Simon Marie-Jeanne Omari	CRIPEL	direction@cripel.be marie-jeanne.omari@cripel.be

12. Bibliographie

12.1. Références du manuel

BEVERS, T., DE SPIEGELEIRE, M., GILBERT, V., & VAN HIVE, H. (2009). L'écart salarial entre les femmes et les hommes - rapport 2009. Bruxelles : Institut pour l'égalité des femmes et des hommes.

BOUCHARD, G., & TAYLOR, C. (2008). Fonder l'avenir, Le temps de la conciliation -rapport final sur les accommodements raisonnables : Commission de consultation sur les pratiques d'accommodement reliées aux différences culturelles.

CHAPPERT, F. C., ANGELOFF, T., BERCOT, R., BONNOT, S., DAMESIN, R., DE SUREMAIN, M. D., ET al. (2009). Genre et conditions de travail. Mixité, organisation du travail, santé et gestion des âges. Paris : Anact.

CHICHA, M.-T. (22 mars 2003). Équité salariale et travailleuses immigrantes et des minorités visibles : universalité et intersections de la diversité. Paper presented at the 6ème conférence nationale Métropolis.

LEMIERE, S., & SILVERA, R. (2008). Les différentes facettes des inégalités salariales hommes-femmes. In A. Cornet, J. Laufer & S. Belghiti (Eds.), Le genre et la GRH : les défis de l'égalité hommes-femmes. Paris : Vuibert.

LEMIERE, S., & SILVERA, R. (2009). Comparer les emplois entre les femmes et les hommes - De nouvelles pistes vers l'égalité salariale, Paris : La documentation française.

MEULDERS, D., PLASMAN, R., & RYCX, F. (2004). Special Issue : "Gender, Racial and Sexual Orientation Earnings Inequalities". International Journal of Manpower, 25(3/4).

ORSE. (2004). L'accès des femmes aux postes de décision dans les entreprises : entre nécessité et opportunité – une problématique de responsabilité sociale pour les entreprises. Paris : Orse.

12.2. Références complémentaires

BANON P. (2005), Dieu et l'entreprise – comprendre et gérer les cultures religieuses, Paris, Edition d'organisation.

BARRÈRE-MAURISSON, M-A. ET TREMBLAY D-G. (2009), Concilier travail et famille. Le rôle des acteurs, Québec-France. Québec : Presses de l'université du Québec, 456 p

BARTH I., FALCOZ C. (2010), Nouvelles perspectives en management de la diversité, Paris, ED. Eyrolles.

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

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

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

COMMISSION EUROPEENNE, Direction Générale de l'Emploi et des Affaires Sociales, Égalité et non-discrimination dans l'Union européenne élargie : Livre Vert, Luxembourg : Office des publications officielles des Communautés européennes, 2004, 37 p.

CORNET A. (2010), Le genre et la diversité : les enjeux de l'intersectionnalité et de la transversalité, Nouvelles perspectives en management de la diversité, dans BARTH I., FALCOZ

C. (2010), Nouvelles perspectives en management de la diversité, Paris, ED. Eyrolles, pp.47-64. CORNET A., CADALEN S. (2010), Leadership et genre : regard croisé de la gestion et de la psychanalyse, Ouvrage coordonné par Sala F. et Gueret-Talon L. "Hommes, Femmes et Après ? Economie de la connaissance, sexe et diversité dans les organisations"- Paris, ED. L'Harmattan.

CORNET A., LAUFER J. , BELGHITI S. (Eds.) (2008), Genre et GRH, Les défis de l'égalité hommes-femmes, ouvrage collectif, Paris, Vuibert.

CORNET A., WARLAND P. (2008), GRH et gestion de la diversité, Paris, Dunod, coll. Topo.

CORNET A., ZANONI P. (KUL) (2010), Diversity policies in Belgium, IN KLARSFELD A. (Ed.), Country Perspectives on Diversity and Equal Treatment, London, Edward Elgar.

DAVELE., DUPUIS J.P. ET CHANLAT J.F. (Dir.), Gestion en contexte interculturel : Approches, problématiques, pratiques et plongées, Québec, Presse De L'Université Laval et Téléuq/Uqam.

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

FUSOLIER B. et CORNET A. (2008), Question du genre dans le travail social, N° spécial de la revue Politiques Sociales. <http://www.lespolitiquesociales.org>

GARNER-MOYER H. (2006), Gestion de la diversité et enjeux de GRH, Revue management et avenir 2006/1 - N° 7, Management Prospective Editions.

GAVAND A. (2006), Prévenir la discrimination à l'embauche. Pourquoi et comment agir ? Editions d'Organisation, Groupe Eyrolles, Paris, 304 p.

KLARSFELD A. (Ed.) (2010), Country Perspectives on Diversity and Equal Treatment, London, Edward Elgar.

MAHIEU C. & BARTH I. (2009), Concevoir et déployer des actions en diversité : Etude des conditions d'une politique de la diversité, Rapport AFMD, Association Française des Managers de la Diversité.

MASINGUE B. (2009), Seniors tuteurs, comment faire mieux? Rapport au Secrétaire d'Etat chargé de l'emploi.

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

MERCIER M., BINAME J.P. (2004), Responsabiliser les employeurs? Opportunité et faisabilité en Belgique d'un dispositif promouvant l'emploi des personnes handicapées en milieu ordinaire", FUNDP, Namur, <http://www.fundp.ac.be>

QUALI N., avec le CSO-KUL : VERTOMMEN S., MARTENS, (2006), A., Ethnical topography of the Belgian labour market. Employment, gender, age and ethnicity, final report, TEF-ULB, Fondation Roi Baudoin, mai 2006.

ÖZBILGIN, M & TATLI, A. (2008) Global Diversity Management : an evidence based approach, London and New York : Palgrave.

PERETTI J.-M. (2008), Tous talentueux. Développer les talents et les potentiels dans l'entreprise. Les meilleures pratiques vues par 100 experts, Editions d'Organisation, Paris.

PERETTI J.-M. (2005), Tous reconnus, Eyrolles, Paris.

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

PRINGLE J.K., PRASAD P., KONRAD A.M. (Sous la direction de), Handbook of Workplace Diversity (Relié), Sage publications, 568 p, 2005

SABEG Y. ET CHARLOTIN C., 2006, La diversité dans l'entreprise, comment la réaliser ?, Paris, Edition d'organisation, Eyrolles – Institut Manpower.

ZANNAD H., STONE P. (2009), Mesurer la discrimination et la diversité : éléments de réponse, Paris, Rapport AFMD, Association Française des Managers de la Diversité.

12.3. Guides

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

<http://www.cjdes.org>

Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme (2005), Statistiques ethniques, Consultation sur l'établissement de données relatives à l'origine dans l'objectif d'améliorer la lutte contre la discrimination à l'embauche et au travail.

<http://www.diversite.be>

Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme (2007), L'entreprise & la diversité - Quelles mises en pratique ?

<http://www.diversite.be>

Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme (2007), Primo-arrivants : quels débouchés vers l'emploi à Bruxelles, en Wallonie, en Flandre, actes séminaire JE 13.12.07.

🔗 <http://www.diversite.be>

Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme (2008), L'âge dans les offres d'emploi.

🔗 <http://www.diversite.be>

Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme (2009), Discriminations sur le marché de l'emploi : origine, couleur de peau, nationalité. De quoi s'agit-il? Comment réagir? Informations et conseils pratiques, Bruxelles.

🔗 <http://www.diversite.be>

Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme (2009), Gérer la diversité en maisons de repos & en maisons de repos et de soins, Séminaire 'vivre la diversité : pour un management intégrant la diversité', 14 & 22 octobre, organisé par le Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme et les Ministres bruxellois chargés de l'Aide aux personnes.

🔗 <http://www.diversite.be>

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

🔗 http://emploiuebec.net/publications/pdf/O6_emp_guidediversite.pdf

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

🔗 <http://www.igvm-iefh.belgium.be>

CORNET A., DIEU A.M., FLOUR E., Manuel de mainstreaming de genre à destination des services publics, réalisé pour l'Institut pour l'Egalité des Femmes et des Hommes, en collaboration avec Amazone, 2006.

🔗 <http://igvm-iefh.belgium.be>

CORNET A., FONTEYNE G., (2007), Diversité et RH : bonnes pratiques en Belgique et à l'étranger / Diversiteit in HR : binnen-en buitenlandse best practices (juillet 2007) , pour la cellule diversité du SPF P&O, Gouvernement fédéral, en collaboration avec Karel De Grote Hogeschool, Anvers.

VINCKE J. (2008) Situation des lesbiens dans le monde du travail, Bruxelles, Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme.

🔗 <http://www.diversite.be>

13. Événements de sensibilisation organisés par le Consortium Cripel, Egid (Hec-ULg), avec le soutien de la Wallonie

2006

- La gestion de la diversité dans les organisations : constats, indicateurs et enjeux. 3 rencontres ont été organisées sur ce thème qui a réuni un large panel d'acteurs issus du secteur privé, public et non-marchand, et des personnes ressources. Avec Jean-Claude Marcourt, Ministre de l'Economie, de l'Emploi, du Commerce extérieur et du Patrimoine, Angelo Antole (Forem), Annie Cornet (Egid) et Jean-Michel Heuskin (Cripel).
- Les plans de gestion de la diversité : pourquoi et comment poser un diagnostic? Quel pourrait être le contenu d'un plan d'actions?". Avec Angelo Antole (Forem), Annie Cornet (Egid) et Jean-Michel Heuskin (Cripel).

2007

- Gestion de la diversité : poser un diagnostic. Pourquoi, comment et quel sens donner aux chiffres ? Avec M. Vanderkam (CECLR) et J-F Amadiou (Université Paris I Sorbonne).
- Diversité et ressources humaines : un enjeu pour le redéploiement économique de la Wallonie. Remise du Prix Diversité et Ressources humaines 2007, avec Jean-Claude Marcourt, Ministre de l'Economie, de l'Emploi, du Commerce extérieur et du Patrimoine.
- Les outils de la diversité. Co-organisation avec le CECLR et Business & Society Belgium.

2008

- La diversité du personnel en contact avec les clients et les usagers : un atout commercial ?, à Liège, avec Isabelle Barth, Professeur des Universités, Responsable à l'IAE de Lyon du Master Vente et Management Commercial et du Master Direction Commerciale.
- Rôle et tâches d'un responsable diversité, à Namur, avec Mansour ZOBARI, Directeur Politique de la Ville, Solidarité, Egalité des Chances et Direction Générale des Ressources Humaines du groupe CASINO (FR), et François SILVA, professeur associé au CNAM (Paris) et expert scientifique de l'AN-

DCP (Association Nationale des Cadres de la Fonction Personnel) dans le groupe "gestion de la diversité".

- Lors de cette journée, le coup d'envoi du Prix Diversité & Ressources humaines 2008 a été donné en présence de 200 employeurs wallons et le Ministre Marcourt a appelé ceux-ci à faire connaître leurs meilleures initiatives en la matière.
- A cette occasion, le "guide pratique de gestion de la diversité des Ressources humaines dans les entreprises et les organisations" a également été présenté et distribué aux employeurs présents.
- Homosexualité et homophobie dans le monde du travail, à Liège, en partenariat avec la Province de Liège, Alliège asbl, Lalucarne.org, la Fgtb et Promotion et Culture asbl, CEDS, Tels quels asbl, le Centre pour l'égalité des chances et l'Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes. Avec Ann Chevalier (Député Provincial), Yves Dario (CRCLR), Annie Cornet (Egid), Inès de Biolley (Cap Sciences humaines), Michel Duponcelle (Tels Quels).
- Prévenir la discrimination à l'embauche, à Charleroi, avec Alain Gavand, Président Directeur Général du cabinet Alain Gavand Consultants et Fondateur de l'Association "A Compétence Egale", en partenariat avec le CRIC et la MIREC.
- Manager les quinquas, à Liège, avec Serge GUÉRIN, Professeur en sciences de la communication à l'ESG (Lyon), enseigne au Cnam et aux universités de Cergy et Bordeaux III, organisé dans le cadre des "Réveils de l'emploi" en partenariat avec Etudes & Expansion asbl.
- Les instruments juridiques de lutte contre les discriminations en emploi, à Mons, avec Ariane Fry (cabinet Claeys & Engels) et Calixhe Lumeka (Centre pour l'égalité des chances), en collaboration avec le CIMB.
- Remise du Prix Diversité & Ressources humaines à l'occasion du Forum des entrepreneurs de Liège, en présence de Jean-Claude Marcourt, Ministre de l'Économie, de l'Emploi, du Commerce extérieur et du Patrimoine ; et avec une intervention de Jacques Spelkens, coordinateur RSE pour la Belgique du groupe GDF-Suez.

2009

- Quel bilan des pratiques de responsabilité sociale des entreprises en Amérique du Nord?, à Liège, avec Jean Pasquero, professeur au Département de stratégie, responsabilité sociale et environnementale de l'ESG UQAM.
- Le management à l'épreuve des cultures, à Braine L'Alleud, avec la collaboration d'AW Europe, avec J-F. Chanlat, Pr. en gestion, co-responsable du Master en management interculturel, et responsable de la chaire Diversité, Université de Paris-Dauphine ; et Blandine Vanderlinden, responsable de l'UFR MIME (Management interculturel) et du Master en management international, ICHÉC, Bruxelles.
- Le lancement du Prix Diversité & Ressources humaines 2009 (en présence de M. Jean-Claude Marcourt, Ministre de l'Économie, de l'Emploi, du Commerce extérieur et du Patrimoine), à Liège avec la collaboration de Carat Duchatelet et du secteur de l'Intérim liégeois.
 - La conférence "Évaluer la gestion de la diversité et la RSE, pour les entreprises compétitives" (avec Mme Sophie Debost, Groupe Vigeo).
 - Le secteur de l'intérim, des centres de formation, des centres d'accompagnements, "Un partenariat de choix dans le cadre de la diversité en ressources humaines et y compris dans la gestion du handicap" (Mme Pina Scarantino, Manpower ; M. Bertrand Toussaint, Equip Intérim ; M. Jean-Olivier Collinet, Daoust).
 - Une visite virtuelle de Carat-Duchatelet.
- Les réseaux : un outil pour réussir la gestion de la diversité, à La Louvière, avec la collaboration du réseau diversité de la Police Fédérale, avec Frederic Creplet, expert notamment dans le domaine de

la gestion des connaissances et auteur d'un ouvrage sur les communautés de savoir ; ainsi qu'une présentation de réseaux diversité de la Police Fédérale et du SPF P&O.

- Les accommodements raisonnables au travail : la gestion des libertés, à Liège, avec la collaboration du Centre d'Action Laïque de la Province de Liège et des Territoires de la Mémoire, avec Sébastien Arcand, Professeur à HEC Montréal et visite du parcours des Territoires de la Mémoire et Edouard Delruelle, Directeur adjoint du Centre pour l'Égalité des Chances.
- Égalité Professionnelle, femmes ou hommes, qui a les cartes en main? À Bruxelles, avec la collaboration de l'Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes, FER-ULg et Jump.
 - Jacqueline Laufer, groupe HEC-Paris, spécialiste du plafond de verre et des politiques d'égalité professionnelle en France.
 - Rachel Silvera, Économiste, maître de conférences à l'Université Paris Ouest-Nanterre-La Défense et chercheuse associée à CES-Université Paris 1 – Panthéon-Sorbonne, spécialiste de l'équité et de l'égalité salariale et de l'égalité professionnelle dans les syndicats.
 - François Fatoux, Délégué Général à l'Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises, porteur d'un très beau projet visant à conscientiser les pères mais aussi les directions des ressources humaines au rôle des pères dans la parentalité et à l'implication pour les politiques de conciliation vie privée - vie professionnelle.
- Maladies professionnelles : Où sont les femmes, avec Laurent Vogel, Professeur à l'ULB.
- Le leadership féminin et ses pièges avec Annie Cornet, Professeure Ordinaire à HEC-ULg, Directrice du centre de recherches EGID (Etudes sur le genre et la diversité en gestion) .
- Panel de femmes cadres et table-ronde avec les syndicats.

2010

- Construire une diversité engagée et durable. A cette occasion, remise du Prix Diversité et Ressources humaines 2009, avec Bruce Roch, Vice-Président de l'Association Française des Managers de la diversité (AFMD) et Eric Buysens, Directeur du bureau d'études de la FGTB Bruxelles.
- Formation Management de la diversité :
 - Gestion de la diversité : introduction, avec Annie Cornet (HEC-ULg).
 - Législation, avec Nathalie Denies (CECLR) et Françoise Goffinet (IEFH).
 - Diagnostic, avec Annie Cornet (HEC-ULg), Laurence Hoyois (Randstad Diversity), Catherine Bodelt (CJDES), Joseph Burnotte (CEPAG), Michel Vanderkam (CECLR).
 - Elaboration du plan d'action, avec Annie Cornet (HEC-ULg) et Angelo Antole (Ethias).
 - Genre, avec Gitte Beaupain (Genderatwork), Ariel Carlier (Forem), Isabella Lenarduzzi (Jump), Anne-Marie Dieu (CESEP), Annie Cornet (HEC-ULg), Françoise Goffinet (IEFH).
 - Homophobie, avec Yves Dario (CECLR), Vincent Bonhomme (Lalucarne) et J-F Pondant (Alliage).
 - Gestion du handicap, avec Luc Fohal (AWIPH), Michel Mercier, Michel Grawez et Sylvain Luc (FUNDP), Wheelit (Thierry Conrads), Pina Scarantino (Manpower), Catherine Vanmiegrøet (Le Bataclan asbl), Philip Verbeeren (Espace Emploi Formation).
 - Origine, avec Pierre Dupriez et Blandine Vanderlinden (Mime-Unite de formation et de recherche en management interculturel, ICHEC) Sandra Gasparotto (Cripel), Chantal Gosseau (Cric), Sophie Garaïcoëchea (Cripel).
 - Mesure de la diversité et dispositifs d'action, avec Pete Stone (Just Different), Hedia Zannad (ESC Rouen).

2011

- L'interculturel en entreprise, avec Jean-François Chanlat, Professeur des universités à Paris Dauphine, directeur de l'Exécutive MBA Dauphine/ESG UQAM, responsable de la chaire «management et diversité» de Paris Dauphine et co-responsable du Master en Management interculturel.
- Colloque Gestion des âges: un autre regard
Avec
 - P. Vendramin, FTU - Fondation Travail Université.
 - F. Pichault, Directeur de la recherche, Hec-ULg, Liège.
 - E. Marbot - Maître de conférence - ESC Clermont.
 - G. Bouville - Maître de conférence - Université Paris-Dauphine.
 - D. Cau-Bareille - Maître de conférence - Université Lyon 2.
 - B. Delay - Sociologue - Observatoire Régional Emploi Formation Ile-de-France.
 - N. Phoebe-Montargot - Doctorante - Université de Cergy-Pontoise.
 - M. Pichat - Maître de conférence - Université Paris 8 et Cergy-Pontoise.
 - R. Worou Houndekon - Docteur en sciences de gestion - ENEAM - Bénin.
 - C. Constantinidis et A. Rousseau (Chercheuse, CRP Henri Tudor et Professeure, Responsable d'unité de recherche, CRP Henri Tudor).
 - M. Villeneuve et M. Bettache - Directeur des études - Université Laval.
 - D.G.Tremblay, Professeure, UQAM et N. Dodeler, Doctorante, UQAM.
 - C. Besnard - Agence Fonds social européen.
 - H. Kamouche et M. Chbani - Unité territoriale du Val d'Oise.
 - F. Chappert et G. Trouiller - Anact.
 - M. Letesson - Atoutage.
 - M. Melin - Hôpital de la Citadelle.
 - B. Collin et J. Hamande - SPF P&O.
 - B. Roch - Adecco Groupe France.
 - M. Goffin et C. Laukes - Logistique Jean Heck.
- Présentation du guide pratique de gestion de la diversité édition II et conférence débat: la concertation sociale, un outil de gestion de la diversité?

2012

- Votre organisation est-elle gay-friendly? Les enjeux d'une politique RH ouverte à la diversité sexuelle. Avec A. Aïssou, Directeur Général de Randstad France et Y. Lecomte, Rainbow Cops Belgium.
- Féminité, égalité, virilité. Invitation à la pièce du Théâtre de la Toison d'Or, avec L. Bibot, V. Gallo, M. Leroy, N. Uffner, Zidani, K. Benaouisse, G. Carette, N. Dubois, J-L Fonck, P. Mincke et S. Ministru.

2013

- Réinventons la diversité. Dépasser les enjeux culturels et religieux en entreprise. Avec P. Banon, chercheur associé à la Chaire Management & Diversité de l'Université de Paris-Dauphine, Directeur de l'Institut des Sciences de la Diversité.
- Le vieillissement actif: un enjeu pour la gestion des compétences, avec S. De Cock (Directrice-Adjointe du Département Sociojuridique, Group S) et Y. Charlet (Attachée, Fonds de l'expérience professionnelle-SPF Emploi).

- Colloque Gestion des âges et GRH: de la recherche à l'action.
Avec
 - J.M. Dujardin, Professeur, HEC-ULg.
 - C. Constantinidis, Chargée de recherche, CRP Henri Tudor – Luxembourg.
 - F. Prumont, Directrice adjointe Service d'aide et soins à domicile (Namur).
 - A. Van Daele, Professeure, Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Education – UMONS.
 - V. Gely, Centre d'Expertise Talent & Marché du Travail, Agoria.
 - M. Petit, docteur en sociologie, rattachée au laboratoire GEPECS de l'Université de Paris 5.
 - A. Piette, ergonomiste européen, SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale.
 - C. Troquet, HR Business Partner, Sodexo.
 - J. Spelkens, CSR Manager Belgium / Head of CSR Networks worldwide GDF SUEZ Corporate, pour la Chaire Diversité et Innovations Sociales – HEC-ULg/ Sein-Hasselt.
 - A. Cornet, Professeure, HEC-ULg.

2014

- La concertation sociale: un enjeu pour la gestion de la diversité.
Avec
 - B. Roch, Président, Association Française des Managers de la Diversité (AFMD).
 - François Fatoux, délégué général, Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE).
 - C. Godding (Diversity Manager, BNP Paribas Fortis).
 - F. Goffinet (Attachée, Institut pour l'égalité des femmes et des hommes).
 - R. Kaaoiss (Conseillère en diversité CSC Bruxelles-Halle-Vilvoorde).
 - L. Schingtienne (Consultant diversité, Cellule diversité Actiris).
 - A. Cornet (Professeure, HEC-ULg).
 - E. Mascova (Responsable des études, AFMD).
 - I. Golenvaux (Diversity & Inclusion Manager, bpost).
 - R. Compain (Responsable « Politiques sociales, Egalité des chances, Diversité », GDF SUEZ).
 - L. Chaudhry (Permanente Diversité et Nouvelles Migrations, CSC Liège Huy Waremmes).
 - M. Vanderkam (Chef du service diversité, Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme).
 - M-J. Omari (Coordinatrice formations et initiatives locales, Cripel).
 - J. Burnotte (Cellule de lutte contre les discriminations, Cepag).
- Intégration en emploi des personnes d'origine étrangère : actions et partenaires locaux.
Avec L. De Ré Vannière, Directrice de projets pour Entreprise & Personnel.

14. Charte de la diversité dans l'Entreprise - Wallonie

14.1. Préambule

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

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

La "Gestion de la diversité" dans les entreprises et les organisations s'entend ici comme la mise en œuvre, dans le cadre d'une concertation sociale au sein de l'entreprise ou de l'organisation, d'une politique de gestion des ressources humaines visant à offrir à chacun et chacune des opportunités d'emploi et de carrière en lien avec ses compétences et aspirations, s'inscrivant dans le respect de l'égalité des droits et de traitement de tous les travailleurs (avec et sans emploi) et se traduisant par des mesures et des résultats concrets en la matière. Cette diversité s'articule, en outre, autour des 4 axes prioritaires suivants : le genre, le handicap, l'origine et l'âge.

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

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

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

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

14.2. Engagements

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

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

Pour la signature de la charte, toutes les informations sont disponibles à partir du site

<http://emploi.wallonie.be/THEMES/EMPLLOI/Diversité.html>

Liste des signataires au 30/06/2010

1. ETHIAS
2. La Mission wallonne des secteurs verts
3. L'entreprise Martine Constant & Partners
4. L'entreprise L'Oréal
5. L'ASBL Le Gerموir

6. L'ASBL Entreprise de travail adapté Village N°1 Reine Fabiola
7. L'ASBL C-paje
8. L'ASBL La Lucarne.org
9. L'ASBL Le Miroir Vagabond
10. L'ASBL Plain-Pied
11. L'ASBL Collectif des femmes
12. L'ASBL Les Territoires de la Mémoire
13. L'ASBL Surdimobil
14. Les Etablissements J.WUST
15. L'ASBL JOB'IN
16. DELHAIZE
17. RANDSTAD Belgium
18. L'ASBL VIEWS
19. L'ASBL Les Grignoux
20. L'AIGS
21. L'ASBL WHEELIT
22. La Ville de Liège – Département du personnel
23. TRACE !
24. La SPRL Flexpoint Wallonie
25. Le FOREM
26. L'ASBL CREASOL
27. Résidence Drion
28. Bemis
29. JW Trans
30. L'Arcadie
31. La Charmille
32. LCCH
33. Euroservices
34. Eurotrafic
35. L'Adret
36. CCIH
37. Chic Service 1
38. Chic Service 2
39. Agrisert
40. Charleroi Salaisons
41. Steve Mac Clean
42. Entreprise Biron & Fils
43. Les Bruyères
44. Office des Produits Wallons
45. Porte Ouest Service +
46. Retrival
47. Zeeman
48. Allard Menuiserie
49. Ich Trading
50. GHC
51. Sinet Ham-sur-Heure
52. Sinet Centre
53. Ages d'Or Mouscron
54. AFIC
55. IBIS Mercure Etap
56. Laboratoire Dexsil
57. Nestor Services

58. Quelque chose à faire
59. News de Saint-Moulin
60. Fil d'Hom
61. Intégration métallique
62. Lire et Ecrire
63. Senior Services
64. L'Etat
65. Industrial dépannage
66. Well pumps
67. Exatec
68. Caro Maintenance
69. Ellwood Steel Belgium
70. Champion Groupe Mestdagh
71. Sinet
72. Sinet
73. Sinet
74. Sinet
75. Sinet
76. Sinet
77. Artisanet 1
78. Artisanet 2
79. Le Maillon
80. Entreprises réunies R.De Cock
81. MIREC
82. FUNOC
83. Atelier Cambier
84. Le Fond de Formation professionnelle de la Construction
85. Le secteur de la Construction (Confédération Construction wallonne, Charleroi 2 3 4 5 Gerpinnes
FGTB, CSC Bâtiment et Industrie, CGSLB)
86. Start People
87. Centre hospitalier régional de la Citadelle
88. SCRL Lapière & Libert
89. Le Centre d'Action laïque de la Province de Liège
90. L'Institut de Pathologie et de Génétique
91. usg financial forces
92. GDF-SUEZ
93. Asbl Sima Verviers
94. Farnell

L'objectif de cet ouvrage est d'offrir un outil de travail aux responsables diversité des sociétés privées ou publiques et des associations wallonnes. Plus largement, ce manuel s'adresse à tout acteur impliqué dans des projets visant à valoriser la diversité dans l'emploi ainsi qu'aux gestionnaires qui souhaitent s'informer ou s'engager. Cet ouvrage se veut avant tout pratique afin de fournir aux acteurs de la gestion des conseils concrets et des exemples d'actions pouvant être implémentés dans leur organisation.

Avec le soutien de la Wallonie.

Chaire Diversité et Innovations sociales -
EGiD-Hec (Ulg) / Sein-Universiteit Hasselt (Belgique)



Et le consortium Diversité Wallonie (Cripel, Le Forem, FGTB, CSC)




Les Editions de l'Université de Liège

ISBN 2-87456-125-8



9 782874 561252